



Universidade de Brasília
Faculdade UnB Planaltina - FUP
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGP

Julianne Priscyla Bittencourt Vieira

**DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
PARA A SUSTENTABILIDADE**

Brasília-DF

2021

Julianne Priscyla Bittencourt Vieira

**Diagnóstico de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento
de Competências gerenciais para a Sustentabilidade**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Elaine Nolasco Ribeiro

Brasília-DF

2021

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

VV658d Vieira, Julianne Priscyla Bittencourt
DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA A
SUSTENTABILIDADE / Julianne Priscyla Bittencourt Vieira;
orientador Elaine Nolasco Ribeiro. -- Brasília, 2021.
148 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Gestão
Pública) -- Universidade de Brasília, 2021.

1. Diagnóstico de Necessidades de Treinamento. 2. Gestão
por competências. 3. Competências para a sustentabilidade.
4. Sustentabilidade. I. Ribeiro, Elaine Nolasco, orient.
II. Título.

DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA A SUSTENTABILIDADE

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão Pública da Universidade de Brasília.

Profª Drª Elaine Nolasco Ribeiro

Profª Drª Maria Júlia Pantoja

Profº Drº Pedro Henrique Zuchi da Conceição

Às minhas filhas
Antonella e Pietra
Meu amor incondicional

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por tantas bênçãos concedidas ao longo da minha trajetória pessoal e profissional. Por ter me concedido força e saúde para superar todos os desafios.

Ao meu esposo, Diego, por todo apoio, companheirismo e compreensão ao longo dessa jornada. Às minhas filhas Antonella e Pietra às quais eu dedico todo o meu amor.

Aos meus familiares, em especial a minha mãe Suzy por todo carinho e dedicação contribuindo para que eu conquistasse todos os meus objetivos. Ao meu irmão Igor pelo apoio, à minha sogra Maria Abadia e ao meu sogro José por todo cuidado com as minhas filhas, sempre que necessário, ao longo dessa jornada.

À minha orientadora, Professora Elaine Nolasco, por quem expresso grande admiração e respeito, pela humanidade, pela compreensão, pelo incentivo, pela dedicação do seu tempo, pelo acompanhamento da pesquisa com presteza e pela gentileza nos seus direcionamentos.

Aos Professores que participaram da qualificação, Maria Júlia Pantoja e Pedro Zuchi, pelas contribuições fundamentais para a conclusão deste trabalho e por terem gentilmente aceitado o convite para integrar a comissão.

Aos amigos que fiz ao longo do curso Luciano e Sheyla, pois sei que nosso vínculo ultrapassa a relação acadêmica, pelo prazer de conviver e compartilhar essa experiência, envolta em alegrias, angústias e conquistas, tornando esse processo mais leve e divertido.

À Universidade de Brasília, onde atuo profissionalmente, onde me especializei, por me proporcionar mais esse aprendizado. Aos meus colegas de trabalho, em especial à Naeli pela compreensão e ao amigo Rodolfo Wolmer pelo incentivo e apoio.

**“Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem
ela tampouco a sociedade muda.”**

Paulo Freire

RESUMO

A exploração do meio ambiente para obtenção de recursos naturais, necessários à produção de bens e serviços, gera grandes impactos ambientais. O cenário demanda por organizações que considerem os impactos de suas atividades na economia, na sociedade e no meio ambiente. A sustentabilidade organizacional deve ser incorporada e alinhada ao planejamento estratégico das instituições, especialmente de instituições de ensino superior, que possuem relevante papel na sociedade e devem ter sua atuação pautada na responsabilidade socioambiental. Cabe às instituições aplicar ações e ferramentas de gestão de pessoas estimulando os servidores a desenvolver suas competências e produzir de acordo com as expectativas da instituição. Nesse contexto, esta pesquisa teve como objetivo diagnosticar as necessidades de treinamento e desenvolvimento de competências gerenciais para a sustentabilidade, tendo como *locus* de pesquisa a Universidade de Brasília e público alvo gestores da universidade. Quanto à metodologia, a abordagem do estudo é mista, empregando a combinação de abordagens qualitativas e quantitativas. Como procedimentos de coleta de dados, utilizou-se o modelo de mapeamento de competências proposto por Brandão e Bahry (2005). A pesquisa mapeou um rol de 34 competências para a sustentabilidade, utilizados para o diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento de gestores da UnB, que foram validadas em entrevistas com gestores estratégicos da universidade. Realizou-se coleta de dados para identificar o grau de importância e domínio das competências mapeadas. A análise do grau de importância e domínio das competências foi realizada por meio da estatística descritiva. Posteriormente, calculou-se o grau de prioridade de desenvolvimento das competências para a sustentabilidade com base no método proposto por Borges-Andrade (1983). Como resultados da pesquisa destaca-se que a universidade tem demonstrado um interesse crescente em se estabelecer como instituição sustentável, com ênfase ao tripé social da sustentabilidade. Além disso, os gestores percebem a UnB como uma universidade sustentável, reconhecendo as ações desenvolvidas pela instituição. Quanto às lacunas de competência foi possível concluir que 80% das competências mapeadas necessitam de desenvolvimento. De forma prioritária, devem ser desenvolvidas competências na dimensão de conhecimentos. Conclui-se que embora com necessidades de aprimorar os conhecimentos relacionados ao tema da sustentabilidade os gestores estão predispostos a agir em prol da sustentabilidade na universidade. Como contribuição para a Universidade de Brasília, a pesquisa realizada oferece subsídios para que a equipe de gestão de pessoas da UnB atue para promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, voltados para a sustentabilidade.

Palavras-chave: Diagnóstico de Necessidades de Treinamento; Gestão por competências; Competências para a sustentabilidade; Sustentabilidade.

ABSTRACT

The exploitation of the environment to obtain natural resources, which are necessary for the production of goods and services, generates major environmental impacts. The context demands organizations that consider the impacts of their activities on the economy, society and the environment. Organizational sustainability must be incorporated and aligned with the strategic planning of institutions, especially higher education institutions, which have an important role in society and must have their actions based on socio-environmental responsibility. It is institutions' role to apply actions and tools for managing people, encouraging employees to develop their skills and produce in accordance with institution's expectations. In this context, this research aimed to identify the needs for training and development of managerial skills for sustainability, having as the locus of research the University of Brasília and as target audience university's managers. As for methodology, the study approach is mixed, employing a combination of qualitative and quantitative approaches. As data collection procedures, the competence mapping model proposed by Brandão and Bahry (2005) was used. The research mapped a list of 34 competences for sustainability, applied to diagnose the training and development needs of managers at UnB, which were validated in interviews with the university's strategic managers. Data collection was carried out to identify the degree of importance and mastery of the mapped competences. The analysis of the degree of importance and domain of competences was carried out using descriptive statistics. Subsequently, the priority degree of competence development for sustainability was calculated based on the method proposed by Borges-Andrade (1983). As a result of the research it is possible to highlight that the university has shown a growing interest in establishing itself as a sustainable institution, with emphasis on the social tripod of sustainability. In addition, managers perceive UnB as a sustainable university, recognizing the actions developed by the institution. As for the competence gaps, it was possible to conclude that 80% of the mapped competences need development. In a priority way, competences in the knowledge dimension must be developed. It can be concluded that, although with the need to improve knowledge related to the theme of sustainability, managers are predisposed to act in favor of sustainability at the university. As a contribution to the University of Brasília, the research carried out provides subsidies for the people management team at UnB to act to promote the development of knowledge, skills and attitudes, aimed at sustainability.

Keywords: Training Needs Diagnosis; Competency-based management; Competences for sustainability; Sustainability.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A3P	Agenda Ambiental da Administração Pública
ANT	Análise de Necessidades de Treinamento
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CD4	Cargo de Direção 4
CDS	Centro de Desenvolvimento Sustentável
CMMAD	Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
CONSUNI	Conselho Universitário
DCO	Diretoria de Compras
DGP	Decanato de Gestão de Pessoas
DPO	Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional
DSQVT	Diretoria de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho
FG1	Função Gratificada 1
FUP	Faculdade UnB Planaltina
GHRM	Green Human Resource Management
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
INFRA	Secretaria de Infraestrutura (INFRA).
LNT	Levantamento de Necessidades de Treinamento
MMA	Ministério do Meio-Ambiente
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PLS	Plano de Logística Sustentável da UnB
PPNE	Programa de Apoio às Pessoas com Necessidades Especiais
PPPI	Projeto Político Pedagógico Institucional
PNRH	Política Nacional de Recursos Hídricos
PRC	Prefeitura da UnB
SEMA	Secretaria de Meio Ambiente

SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
TNA	Training Needs Analysis
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
UNB	Universidade de Brasília

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Eixos temáticos da A3P	Pg 30
Figura 2 – Triple Bottom Line	Pg 33
Figura 3 – Organograma da UnB.....	Pg 56
Figura 4 – Etapas de Pesquisa.....	Pg 57
Figura 5 – Escala de importância e domínio.....	Pg 65
Figura 6 – Caracterização dos participantes da pesquisa.....	Pg 90
Figura 7 – Competências destacadas pelos gestores.....	Pg 96
Figura 8 – Principais resultados da avaliação do grau de importância das competências.	Pg 105
Figura 9 – Principais resultados da avaliação do grau de importância das competências.	Pg 108

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Políticas Públicas.....	Pg 29
Quadro 2 – Competências para a sustentabilidade.....	Pg 48
Quadro 3 – Competências e valores para a sustentabilidade.....	Pg 46
Quadro 4 – Síntese Metodologia da Pesquisa.....	Pg 56
Quadro 5 – Investigação temática.....	Pg 60
Quadro 6 – Unidades de contexto e unidades de registro.....	Pg 64
Quadro 7 – Quantitativo de cargos e funções CD4 e FG1 da UnB.....	Pg 68
Quadro 8 – Pilares da Sustentabilidade no planejamento estratégico da UnB.....	Pg 75
Quadro 9 – Uso racional dos recursos naturais e bens públicos na UnB.....	Pg 84
Quadro 10 – Gestão adequada dos resíduos gerados.....	Pg 86
Quadro 11 – Qualidade de vida no trabalho.....	Pg 87
Quadro 12 – Sensibilização e capacitação dos servidores.....	Pg 88
Quadro 13 – Compras públicas sustentáveis.....	Pg 89
Quadro 14 – Construções sustentáveis.....	Pg 90
Quadro 15 – Competências para a sustentabilidade na visão dos gestores.....	Pg 93
Quadro 16 – UnB sustentável.....	Pg 94
Quadro 17 – Desafios para a UnB sustentável.....	Pg 95
Quadro 18 – Competências gerenciais para a sustentabilidade.....	Pg 96
Quadro 19 – Competências para a sustentabilidade mapeadas.....	Pg 96
Quadro 20 – Competências para a sustentabilidade importantes para a formação de gestores.....	Pg 98
Quadro 21: Escala para julgamento do grau de importância.....	Pg 104

Quadro 22: Escala para julgamento do grau de domínio.....	Pg 107
---	--------

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos participantes.....	Pg 98
Tabela 2 – Formação e categoria profissional.....	Pg 99
Tabela 3 – Tempo de atuação na UnB.....	Pg 100
Tabela 4 – Cargo exercido.....	Pg 100
Tabela 5 – Recebeu treinamento/capacitação.....	Pg 101
Tabela 6 – Análise descritiva do grau de importância das competências.....	Pg 102
Tabela 7 – Análise descritiva do grau de domínio das competências.....	Pg 106
Tabela 8 – Índice de prioridade moderada de treinamento.....	Pg 109
Tabela 9 – Índice de prioridade baixa de treinamento.....	Pg 110
Tabela 10 – Competências que não necessitam de treinamento.....	Pg 111
Tabela 11 – Índice de Prioridade Moderada de Treinamento gestores administrativos.....	Pg 115
Tabela 12 – Índice de Prioridade Baixa de Treinamento gestores administrativos....	Pg 116
Tabela 13 – Competências que não necessitam de treinamento gestores administrativos.....	Pg 116
Tabela 14 – Índice de Prioridade Alta de Treinamento gestores acadêmicos.....	Pg 117
Tabela 15 – Índice de Prioridade Moderada de Treinamento gestores acadêmicos....	Pg 117
Tabela 16 – Índice de Prioridade Baixa de Treinamento gestores acadêmicos.....	Pg 119
Tabela 17 – Competências que não necessitam de treinamento gestores acadêmicos.....	Pg 120

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	18
1.1 Objetivos.....	22
1.2 Justificativa.....	22
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1 Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade – breve histórico	24
2.1.1 Políticas Públicas para o Desenvolvimento Sustentável	28
2.1.2 Agenda Ambiental na Administração Pública.....	31
2.1.3 Sustentabilidade Organizacional	34
2.1.4 Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior.....	36
2.2 Gestão de Recursos Humanos e Sustentabilidade	38
2.2.1 Gestão por Competências	41
2.2.3 Competências para a Sustentabilidade	45
2.2.4 Diagnóstico de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento	50
3. METODOLOGIA.....	55
3.1 Tipo de Pesquisa.....	55
3.2 Caracterização da organização	57
3.3 <i>Roadmap</i> de Pesquisa	59
3.4 Técnicas e procedimentos para levantamento de dados	60
3.4.1 Pesquisa Bibliográfica	60
3.4.2 Pesquisa documental.....	62
3.4.3 Entrevista.....	65
3.4.4 Aplicação de questionários.....	66

3.4.5 Avaliação das lacunas de competência e cálculo de prioridades de treinamento	69
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	71
4.1 Objetivos sustentáveis da Universidade de Brasília	71
4.2 Validação das competências mapeadas	92
4.3 Análise dos questionários	99
4.3.1 Perfil dos participantes	100
4.3.2 Avaliação das lacunas de competências	103
4.3.3 Cálculo do grau de prioridade de treinamento e desenvolvimento	111
5. CONCLUSÃO.....	121
REFERÊNCIAS	123

1. INTRODUÇÃO

Com a crescente globalização da economia, as novas exigências do mercado, o acelerado processo de inovação tecnológica e as mudanças constantes no mundo contemporâneo, motivados pela industrialização, iniciam-se debates sobre os impactos ambientais causados pelo modelo capitalista de desenvolvimento. Nesse sentido, em paralelo ao crescimento econômico intensificam-se os questionamentos quanto à finitude dos recursos naturais e as consequências para o meio ambiente.

A crise ambiental das últimas décadas trata-se de uma questão global e está diretamente relacionada ao modelo econômico adotado e ao comportamento humano. A partir dos anos 70, com a conferência de Estocolmo, a atenção de países e organizações internacionais volta-se para as questões ambientais. A temática passa a ser pauta das principais reuniões mundiais, foco de discussões corporativas, governamentais e acadêmicas. Em qualquer que seja o fórum de discussão, a temática expressa sua importância e relevância (FREITAS; BORGERT; PFITSCHER, 2011).

Em razão da problemática levantada, especialmente na iniciativa privada, iniciam-se mudanças que visam compatibilizar as atividades desenvolvidas e a redução dos impactos ambientais causados. Os sistemas de produção muitas vezes utilizam recursos finitos, em vasta quantidade e ritmo acelerado, com isso o tema sustentabilidade organizacional chega à pauta das corporações (CARVALHO; STEFANO; MUNCK, 2015).

No entanto, a pressão pela sustentabilidade não comporta apenas ações e cobranças destinadas à iniciativa privada. O desenvolvimento sustentável que, para a Organização das Nações Unidas (ONU), é entendido “como aquele que atende às necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras em satisfazê-las” deve ser entendido como um compromisso global, aplicável a todos os agentes envolvidos (PIRES; LUCAS; FISCHER, 2012).

Difunde-se a ideia de que o Estado tem papel preponderante na função de consolidar o desenvolvimento sustentável. Bem como, promover ações para conservar o meio ambiente, conscientizar sobre a necessidade de preservá-lo e implementar políticas de desenvolvimento sustentável reduzindo, dessa maneira, os impactos ambientais. Além de influenciar comportamentos e disseminar práticas o poder público deve ajustar o seu comportamento aos princípios da sustentabilidade. Deve ser exemplo de mudança para que as Instituições atuem com maior responsabilidade ambiental.

Nesse sentido, por meio do Ministério do Meio-Ambiente (MMA), o Governo Brasileiro criou a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P) aplicável à administração pública direta e indireta, nas três esferas de governo – federal, estadual e municipal. A adoção à A3P, embora não seja compulsória, é recomendada aos órgãos da Administração Pública. As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), enquanto entes integrantes da administração pública, também podem aderir a A3P (FREITAS; BORGERT; PFITSCHER, 2011).

A A3P é fruto de uma iniciativa do Governo Federal de implantar a questão do desenvolvimento sustentável no cotidiano das organizações públicas e vai ao encontro de demandas já estabelecidas que enfatizam a necessidade de revisão de padrões de sustentabilidade (FREITAS; BORGERT; PFITSCHER, 2011).

Com a proposta de criar uma cultura de responsabilidade socioambiental na administração pública a A3P estrutura-se em seis eixos temáticos, fundamentados pela política dos 5R's: Repensar, Reduzir, Reaproveitar, Reciclar e Recusar o consumo de produtos que gerem impactos socioambientais negativos significativos, sendo eles: uso racional de recursos naturais e bens públicos, gestão adequada dos resíduos gerados, qualidade de vida no ambiente de trabalho, sensibilização e capacitação dos servidores, compras públicas sustentáveis e construções sustentáveis (MMA, s.d).

Destaca-se que o eixo temático sensibilização e capacitação dos servidores é fundamental para o sucesso da implantação da agenda ambiental. O eixo visa à conscientização dos gestores públicos quanto à responsabilidade socioambiental. De acordo com a A3P, as mudanças de hábito, comportamento e padrões de consumo dos servidores impactam diretamente na preservação dos recursos naturais.

A A3P recomenda ainda estratégias para o processo de sensibilização de servidores como: o envolvimento das pessoas para o bem comum e para a qualidade de vida; orientação para a redução no consumo e reaproveitamento de materiais; incentivo ao protagonismo e a reflexão crítica dos servidores sobre as questões socioambientais, promovendo a mudança de atitudes e hábitos.

A sensibilização deve ser acompanhada de iniciativas para capacitação dos servidores, fornecendo orientação, informação e qualificação aos gestores públicos. Considera-se a formação dos gestores como fator primordial para a efetividade das ações socioambientais na administração pública. Os processos de capacitação promovem ainda

um acesso democrático a informações, novas tecnologias e troca de experiências, contribuindo para a formação de redes no setor público.

A A3P destaca também a contribuição da capacitação para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais, nas questões relativas à gestão socioambiental, fornecendo oportunidade para os servidores desenvolverem habilidades e atitudes para um melhor desempenho de suas atividades. Para Fleury e Fleury (2008) competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Cabe às instituições aplicar ações e ferramentas de Gestão de Pessoas estimulando o funcionário a desenvolver suas competências e produzir de acordo com as expectativas da instituição. Desta forma, pode-se pensar na importância da gestão por competências quando se trata da implementação de práticas de sustentabilidade em uma organização, pois a união destas duas vertentes pode proporcionar bons resultados para a sociedade, para a economia e para o meio ambiente, gerando ganhos qualitativos de gestão (MUNCK; SOUZA; ZAGUI, 2012).

As ações de capacitação direcionadas aos Servidores das Instituições Públicas possuem como objetivo adequar as competências individuais às competências institucionais oferecendo melhores serviços aos cidadãos e usuários dessas instituições. Com isso, estabeleceu-se o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, o qual instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006). Com o estabelecimento dessa política o mapeamento de competências passa a ser o principal procedimento para a prospecção de necessidades de treinamento (OLIVEIRA, 2015).

Em 29 de agosto de 2019 foi publicado o Decreto nº 9.991, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Dentre as novidades do decreto está a adoção do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). A medida visa melhorar a qualidade na prestação de serviço para os cidadãos a partir de um planejamento eficiente e, conseqüentemente, de uma qualificação mais efetiva dos servidores.

Para Rodrigues (2012), a ênfase dada ao processo de planejamento das ações de capacitação e ao uso racional dos recursos destaca a importância do processo de avaliação das necessidades de treinamento. O diagnóstico de necessidades de treinamento subsidia o

processo de treinamento, desenvolvimento e educação respondendo a questões essenciais como: Porque treinar e desenvolver? Para que treinar e desenvolver? Quem deve ser treinado e desenvolvido? Quando deve ser treinado e desenvolvido?

Para Abbad e Mourão (2012), o diagnóstico de necessidades de treinamento é considerado pelos profissionais e pesquisadores da área um dos componentes mais importantes do sistema de educação corporativa, uma vez que o sucesso das demais atividades de TD&E depende da qualidade das informações geradas pelo diagnóstico de necessidades. Dessa forma, entende-se o diagnóstico de necessidades de treinamento como uma importante ferramenta de gestão de pessoas, gerando vantagens para a organização uma vez que assegura que o treinamento seja entregue da maneira correta, reduzindo custos e ampliando a capacidade de aprendizagem dos colaboradores.

Para que uma instituição, seja ela pública ou privada, obtenha bons resultados é de extrema importância o desenvolvimento e melhor aproveitamento de seus recursos humanos. Entende-se a importância do incentivo aos dirigentes e gestores para a real prática da sustentabilidade. Os gestores possuem papel de liderança e principalmente a média gerência tem fundamental importância para transmitir a mensagem da alta administração para o corpo técnico.

A Universidade de Brasília (UnB), *locus* da presente pesquisa, possui como missão ser uma universidade inovadora, comprometida com o ensino, pesquisa e extensão, e a formação de cidadãos éticos e qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais, por meio de atuação de excelência (UNB, s.d).

Para desenvolver ações sustentáveis no âmbito da universidade e atender ao decreto 7.746 de 2012, que suscita o compromisso da administração pública federal em elaborar e implementar Planos de Gestão de Logística Sustentável, instituiu-se o Plano de Logística Sustentável da UnB (PLS). O PLS tem como objetivo apresentar ações estratégicas de sustentabilidade e relacioná-las com o desenvolvimento de projetos sustentáveis por parte das unidades acadêmicas e administrativas.

Dessa forma, os gestores públicos devem se atentar para soluções sustentáveis e ecologicamente responsáveis na busca incessante da eficiência, eficácia e efetividade dos procedimentos públicos (UNB, 2018). Diante do contexto, o presente estudo tem como tema o Diagnóstico de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento de Competências para a sustentabilidade.

1.1 Objetivos

A presente pesquisa tem como objetivo geral: diagnosticar as necessidades de treinamento e desenvolvimento de competências gerenciais para a sustentabilidade.

Em termos específicos, a pesquisa tem como objetivos:

- Identificar os objetivos sustentáveis da Universidade de Brasília;
- mapear as competências gerenciais para a sustentabilidade necessárias aos gestores da Universidade de Brasília;
- avaliar as lacunas de competências para a sustentabilidade dos gestores da Universidade de Brasília;
- calcular o grau de prioridade de desenvolvimento de competências gerenciais para a sustentabilidade.

1.2 Justificativa

O presente trabalho visa contribuir com o desenvolvimento de pesquisas no campo de estudo de Diagnóstico de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento de Competências, especialmente relacionado às competências para a sustentabilidade. Bem como, para que sirva de parâmetro para outras instituições de ensino superior, formando uma base de referência com informações para novos estudos na área. Destaca-se que o tema sobre diagnóstico de necessidades de treinamento aliado às competências para a sustentabilidade é pouco discutido no meio acadêmico.

O tema da sustentabilidade associado à gestão por competências foi escolhido tendo em vista a atual relevância dos assuntos para as organizações. No presente contexto, a sustentabilidade torna-se um conteúdo amplamente discutido e as boas práticas precisam ser adotadas por organizações públicas e privadas.

Em âmbito público, com a instituição da A3P destaca-se a contribuição da capacitação para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais, nas questões relativas à gestão socioambiental, fornecendo oportunidade para os servidores desenvolverem conhecimentos, habilidades e atitudes.

O presente estudo justifica-se tendo em vista a relevância do caráter humano para o avanço da sustentabilidade. Práticas de gestão de pessoas tornam-se ferramentas

importantes para o desenvolvimento da sustentabilidade organizacional. Nesse sentido, o diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento baseado nas lacunas de competência busca oferecer subsídios para tomada de decisão e formulação de programa de treinamento e desenvolvimento.

As Instituições de Ensino superior exercem papel relevante na construção de uma sociedade mais justa e sustentável e para exercerem seu papel socioambiental na comunidade devem, primeiramente, solucionar as questões socioambientais em seus próprios *campi*.

O diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento de competências para a sustentabilidade se propõe a contribuir para o desenvolvimento organizacional da Universidade de Brasília, lócus da pesquisa, possibilitando a quebra de paradigmas e o avanço da gestão por competências e da sustentabilidade na instituição.

Diante do exposto, o estudo pretende analisar o contexto da gestão da sustentabilidade na Universidade de Brasília, avançar no entendimento das competências voltadas para a sustentabilidade, promover a reflexão e auto avaliação de gestores da Universidade de Brasília sobre a importância e o domínio dessas competências e identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento de competências voltadas à sustentabilidade em seu corpo gestor.

Para o alcance do que se propõe o presente estudo está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo de natureza introdutória apresentou-se a contextualização do tema, os objetivos e as contribuições esperadas para a realização do trabalho. No segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico que subsidiou a realização da pesquisa. No terceiro capítulo são apresentados os métodos e técnicas de pesquisa empregados. O quarto capítulo apresenta os resultados alcançados com a realização da pesquisa empírica. Para finalizar, o último capítulo apresenta as conclusões da pesquisa realizada, bem como as limitações do estudo e a sugestão de estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de enriquecer o debate no campo de estudo de Diagnóstico de Necessidades de Treinamento, especialmente relacionado às competências para a sustentabilidade, o presente capítulo abordará os principais conceitos e autores que serão utilizados como base para a pesquisa. É importante ressaltar que o tema ainda é pouco discutido na academia e este capítulo não pretende esgotar o debate acerca do assunto, mas sim proporcionar uma discussão sobre o objeto deste trabalho.

Nesse sentido, no referencial teórico será organizado em duas seções. A primeira seção tem como foco a discussão sobre o Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade, Políticas Públicas para o Desenvolvimento Sustentável, Agenda Ambiental na Administração Pública, Sustentabilidade Organizacional e Sustentabilidade em IFES; a segunda seção tem como foco a discussão sobre Gestão de Recursos Humanos e Sustentabilidade, Gestão por competências, Competências para a sustentabilidade e Diagnóstico de Necessidades de treinamento.

2.1 Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade – breve histórico

Com a globalização da economia, o acelerado processo de inovação tecnológica e as mudanças constantes no mundo contemporâneo, motivados pela industrialização, iniciam-se debates sobre os impactos ambientais causados pelo modelo capitalista de desenvolvimento. Intensifica-se o discurso sobre a necessidade de agir, tendo em vista o presente e o futuro.

Já nos anos 1970 havia uma preocupação em integrar a noção de desenvolvimento com a de sustentabilidade, surgindo a ideia de desenvolvimento sustentável (BATISTA; MORAES, 2019). A distinção entre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável é ainda questão em discussão e, por vezes, apresenta-se em mistura ou recombinação de sentidos. De acordo com Pires, Lucas e Fischer (2012), a literatura admite a falta de consenso para o conceito de sustentabilidade.

Para Nascimento (2012), a noção de sustentabilidade origina-se como adjetivo do desenvolvimento, diante da percepção crescente ao longo do século XX de que o padrão de produção e consumo em expansão no mundo não tem possibilidade de perdurar.

Para Veiga (2019), não há uma resposta simples e definitiva sobre o que é sustentabilidade. O autor enfatiza que a sustentabilidade se trata de um valor e, por isso, a dificuldade de abordá-la com uma definição precisa. Sendo, dessa forma, inútil defender uma concepção de sustentabilidade. Na visão do autor o que interessa é chamar a atenção das pessoas para o fato de que ao empregar o termo sustentabilidade estão lidando com o valor do amanhã.

Para Prado, Silva e Maselli (2009), o conceito de sustentabilidade considera não apenas o equilíbrio entre atividade econômica e proteção ambiental, mas também a justiça social no presente entre gerações. Para Munck e Souza (2009), a sustentabilidade compõe ações mais objetivas que propiciam o alcance de um desenvolvimento sustentável.

O desenvolvimento sustentável é considerado como um conjunto de fatores maior do que a sustentabilidade. Uma meta maior composta de inúmeras metas menores. Assume-se então que o termo desenvolvimento sustentável é admitido como aquilo a ser alcançado pela soma e equilíbrio das ações e processos organizacionais e que a sustentabilidade é compreendida como o equilíbrio conquistado em cada ação e processo organizacional que vislumbra preocupações de longo prazo em seu cotidiano (MUNCK; SOUZA, 2009).

Definições que esclareçam os conceitos acerca de desenvolvimento sustentável vêm sendo construídas ao longo dos últimos anos, especialmente a partir da Conferência de Estocolmo, realizada em 1972. A Conferência de Estocolmo foi uma das pioneiras a fundamentar a consideração da inter-relação entre sociedade, economia e o meio ambiente.

De acordo com Nascimento (2012), a reunião de Estocolmo se realiza em meio ao impacto provocado pelo relatório do Clube de Roma – *Limits to Growth*, propondo a desaceleração do desenvolvimento industrial nos países desenvolvidos, e do crescimento populacional, nos países subdesenvolvidos. Durante a Conferência de Estocolmo estabeleceu-se a Declaração sobre o Ambiente Humano, com 26 princípios voltados para orientar a construção de um ambiente que harmonize os aspectos humanos e naturais.

Surge a noção de que o desenvolvimento tem, além de um cerceamento ambiental, uma dimensão social e a ideia de que a pobreza é provocadora de agressões ambientais e, por isso, a sustentabilidade deve contemplar a equidade social e a qualidade de vida dessa geração e das próximas (NASCIMENTO, 2012).

De acordo com Nascimento (2012), dez anos depois da conferência de Estocolmo, com resultados aquém do esperado, formou-se a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), dirigida por Gro Harlem Brundtland, ex-primeira-ministra

norueguesa, cujo relatório de 1987 (*Our Common Future*) tinha como missão propor uma agenda global para a mudança.

O relatório Brundtland divulgado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, em 1987, abriu um imenso debate na academia sobre o significado de desenvolvimento sustentável. De acordo com Nascimento (2012), o relatório consagra a dimensão social como parte integrante da questão ambiental.

O relatório afirma que desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades (PIRES; LUCAS; FISCHER, 2012). A partir de então, constituiu-se o esforço para conciliar a preservação do meio ambiente com o desenvolvimento econômico, denominado Desenvolvimento Sustentável. Sua definição tornou-se clássica e objeto de um grande debate mundial (NASCIMENTO, 2012).

Em 1989, a Assembleia das Nações Unidas aprovou a convocação da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento para 1992, que aconteceu 20 anos depois da primeira conferência em Estocolmo, conhecida como Rio-92. Na conferência os países reconheceram o conceito de desenvolvimento sustentável e começaram a moldar ações com o objetivo de proteger o meio ambiente. Entram em discussão propostas para que o progresso se dê em harmonia com a natureza, garantindo a qualidade de vida tanto para a geração atual quanto para as futuras gerações no planeta (SENADO, s.d).

Na conferência Rio 92 os efeitos mais visíveis foram a criação da Convenção da Biodiversidade e das Mudanças Climáticas, resultando no Protocolo de Kyoto, a Declaração do Rio e a Agenda 21 (NASCIMENTO, 2012). O Protocolo de Kyoto estabelece metas obrigatórias para 37 países industrializados e para a comunidade europeia para reduzirem as emissões de gases do efeito estufa (ONU, s.d). De acordo com Nascimento (2012), a declaração do Rio segue a mesma linha das decisões da reunião de Estocolmo, relacionando meio ambiente e desenvolvimento, por meio da boa gestão dos recursos naturais, sem comprometimento do modelo econômico vigente.

A agenda 21 delineou um programa de ação a ser adotado por organizações, governos e sociedade para afastar o mundo do atual modelo de desenvolvimento. De acordo com a ONU as áreas de ação incluem:

As áreas de ação incluem: proteger a atmosfera; combater o desmatamento, a perda de solo e a desertificação; prevenir a poluição da água e do ar; deter a

destruição das populações de peixes e promover uma gestão segura dos resíduos tóxicos. Mas a Agenda 21 foi além das questões ambientais para abordar os padrões de desenvolvimento que causam danos ao meio ambiente. Elas incluem: a pobreza e a dívida externa dos países em desenvolvimento; padrões insustentáveis de produção e consumo; pressões demográficas e a estrutura da economia internacional. (ONU, s.d)

Dez anos depois, da conferência Rio-92, em 2002, ocorreu em Joanesburgo, na África do Sul, a Rio+10 com o propósito de fazer um balanço das conquistas, desafios e das novas questões surgidas. Foi uma Cúpula concebida para transformar as metas, promessas e compromissos da Agenda 21 em ações concretas e tangíveis (ONU, s.d)

Em 2012, novamente no Rio de Janeiro, ocorreu a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, conhecida como Rio+20. A conferência resultou em um documento com medidas claras e práticas para implementar o desenvolvimento sustentável. Na conferência, os Estados Membros decidiram lançar um processo para desenvolver um conjunto de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), baseado nos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e convergindo com a agenda de desenvolvimento pós-2015.

Em setembro de 2015, a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável foi aprovada por unanimidade pelos países-membros da Organização das Nações Unidas, contendo 17 ODS com 169 metas a serem alcançadas globalmente até 2030. Os objetivos e metas anunciadas buscam concretizar os direitos humanos de todos e equilibram as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental (ONU, s.d) Não há um objetivo específico denominado educação para o desenvolvimento sustentável, mas está presente de forma transversal em vários objetivos.

O Estado tem papel preponderante na função de consolidar o desenvolvimento sustentável. Bem como, promover ações para conservar o meio ambiente, conscientizar sobre a necessidade de preservá-lo e implementar políticas de desenvolvimento sustentável reduzindo, dessa maneira, os impactos ambientais. Além de ser responsável pelo estabelecimento de normas e leis, o poder público deve ajustar o seu comportamento aos princípios da sustentabilidade. Deve ser exemplo de mudança para que as Instituições atuem com maior responsabilidade ambiental.

2.1.1 Políticas Públicas para o Desenvolvimento Sustentável

Após a conferência de Estocolmo, o Decreto 73.030 de 1.973 cria, no âmbito do Ministério do Interior, a Secretaria Especial do Meio Ambiente (NASCIMENTO, 2012). A partir de então, a questão ambiental passa a ser discutida no Brasil. Em 1981 é publicada a Lei 6.938 que dispõe sobre a política Nacional do Meio Ambiente. Em seu artigo segundo, a lei expressa o objetivo principal da política nacional do meio ambiente: 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).

A Constituição Federal de 1988 também foi um marco ao estabelecer em seu artigo 225 que todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para a presente e as futuras gerações. Destaca-se que mesmo conferindo à coletividade a obrigação de proteger o meio ambiente, a Carta Magna fez do poder público o principal responsável pela garantia, a todos os brasileiros, do direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado (BATISTA; MORAES, 2019).

Dessa forma, importantes legislações e políticas públicas dispõem sobre valores e práticas de gestão socioambiental, corroborando a relevância do tema. O Quadro 1 apresenta as principais legislações com a temática da sustentabilidade, com o número da lei, data de criação, a que se destina e aspectos relevantes referentes a legislação apresentada.

Quadro 1 – Políticas públicas.

(continua)

LEGISLAÇÃO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS IMPORTANTES
Lei nº 8.666 (21 de junho de 1993)	Institui normas para licitações e contratos na Administração Pública.	Em 2010, esta lei foi alterada no seu art. 3º, o qual passou a trazer a promoção do desenvolvimento sustentável como um dos princípios das licitações públicas. Com isso, a aquisição de bens e serviços é legalmente justificada caso seja demonstrado no processo licitatório o atendimento ao desenvolvimento sustentável (ALMEIDA; BRANDÃO; PEDROSA, 2017).
Lei nº 9.433 (08 de janeiro de 1997)	Institui a Política Nacional de Recursos Hídricos (PNRH)	Fundamenta-se primordialmente na água como um bem de domínio público, sendo considerado um recurso natural limitado e dotado de valor econômico (BRASIL, 1997). Os objetivos da PNRH estão associados à promoção da utilização sustentável dos recursos hídricos e à prevenção contra eventos hidrológicos prejudiciais (ALMEIDA; BRANDÃO; PEDROSA, 2017).
Lei nº 9.605 (12 de fevereiro de 1998)	Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente	A Lei de Crimes Ambientais classifica os crimes ambientais em: crimes contra a fauna; contra a flora; poluição, crimes contra o ordenamento urbano e o patrimônio cultural; crimes contra a Administração Ambiental; e, infrações administrativas, entre outros (ALMEIDA; BRANDÃO; PEDROSA, 2017).
Lei nº 9.795 (27 de abril de 1999)	Institui a educação ambiental e define a Política Nacional de Educação Ambiental	Conforme artigo 1º da lei entende-se por educação ambiental os processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente (BRASIL, 1999). A educação ambiental, direito de todos, deve estar presente, de forma articulada, em todos os níveis e modalidades do processo educativo e cabe ao poder público definir políticas públicas que incorporem e promovam a educação ambiental em todos os níveis de ensino, bem como, o engajamento da sociedade (BRASIL, 1999).

Quadro 1 – Políticas públicas.

(conclusão)

LEGISLAÇÃO	DEFINIÇÃO	ASPECTOS IMPORTANTES
Lei nº 10.295 (17 de outubro de 2001)	Dispõe sobre a Política Nacional de Conservação e Uso Racional de Energia	A Política visa alocar de modo eficiente os recursos energéticos e a preservação do meio ambiente, através do estabelecimento de níveis máximos de consumo de energia, ou mínimos de eficiência energética, de máquinas e aparelhos fabricados ou comercializados no país (ALMEIDA; BRANDÃO; PEDROSA, 2017).
Lei nº 12.187 (29 de dezembro de 2009)	Institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima	A lei estabelece que todos devem atuar na redução dos impactos decorrentes da ação antrópica sobre o sistema climático, levando em consideração os princípios do desenvolvimento sustentável, os diferentes contextos socioambientais e as ações promovidas por entidades públicas e privadas (ALMEIDA; BRANDÃO; PEDROSA, 2017).
Lei 12.305 (2 de agosto de 2010)	Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos	A lei propõe a prática de hábitos de consumo sustentáveis, defendendo a prevenção e a redução na geração de resíduos, a utilização de instrumentos que propiciam o aumento da reciclagem, a reutilização de resíduos e a destinação final ambientalmente adequada dos rejeitos (ALMEIDA; BRANDÃO; PEDROSA, 2017).

Fonte: Elaborado pela autora.

Para Torresi *et al.* (2010) *apud* Pontelli (2016), as ações sustentáveis devem iniciar pelos governantes e englobar cidadãos e Administração Pública por meio de políticas de desenvolvimento do país. Em 2002 foi concebida a Agenda 21 Brasileira, documento que definia os compromissos com o desenvolvimento sustentável no país.

A Agenda 21 Brasileira é um processo e instrumento de planejamento participativo para o desenvolvimento sustentável e que tem como eixo central a sustentabilidade, compatibilizando a conservação ambiental, a justiça social e o crescimento econômico. O documento é resultado de uma vasta consulta à população brasileira, sendo construída a partir das diretrizes da Agenda 21 global. Trata-se, portanto, de um instrumento fundamental para a construção da democracia participativa e da cidadania ativa no País (MMA, s.d).

A partir de 2003, foi elevada à condição de Programa do Plano Plurianual, adquirindo mais força política e institucional, passando a ser instrumento fundamental para a construção do Brasil Sustentável. A Agenda 21 tornou-se um guia eficiente para compreensão dos conceitos de cidadania e de sua aplicação, sendo um dos grandes instrumentos de formação de políticas públicas no Brasil (MMA, s.d).

De acordo com Batista e Moraes (2019), as políticas públicas ambientais devem conduzir a gestão ambiental através de instrumentos de ação, diretrizes e objetivos com o intuito de produzir efeitos desejáveis sobre o meio ambiente. A administração pública além de normatizar e fiscalizar as ações da iniciativa privada deve buscar a sustentabilidade dentro de sua esfera. É de suma importância que gestores e servidores públicos procurem compreender o tema, a fim de se tornarem exemplos de gestão sustentável para as demais instituições (PONTELLI, 2016).

Nesse contexto, o MMA, por meio de uma iniciativa do Governo Federal criou a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P).

A A3P tem como objetivo estimular os gestores públicos a incorporar princípios e critérios de gestão socioambiental em suas atividades rotineiras, levando à economia de recursos naturais e à redução de gastos institucionais por meio do uso racional dos bens públicos, da gestão adequada dos resíduos, da licitação sustentável e da promoção da sensibilização, capacitação e qualidade de vida no ambiente de trabalho (MMA, 2009).

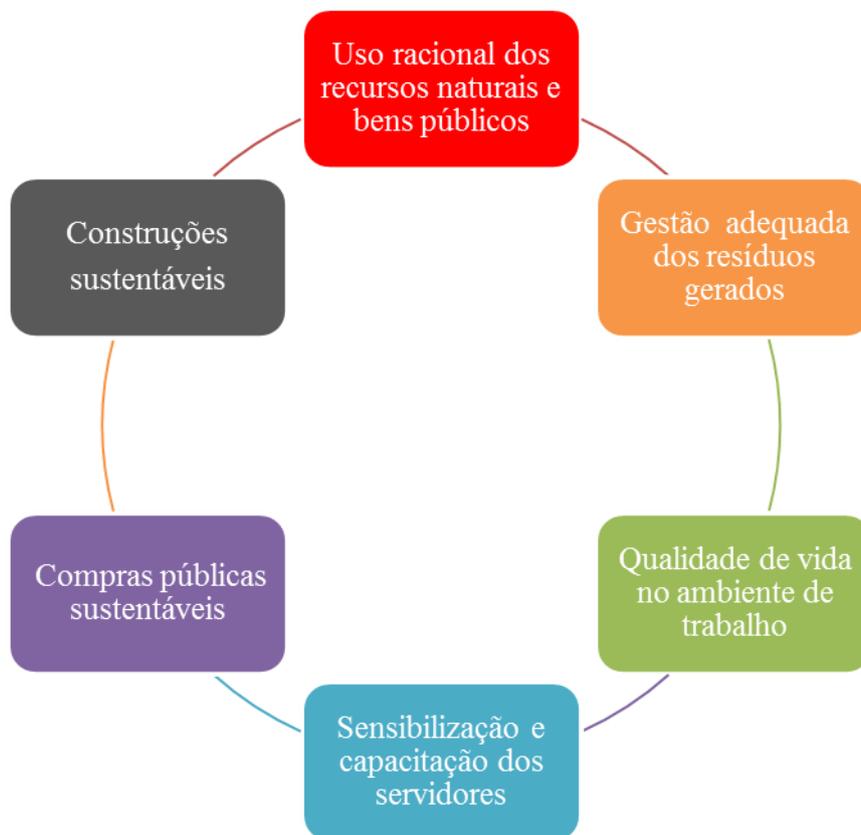
2.1.2 Agenda Ambiental na Administração Pública

De acordo com o MMA (2009), a A3P surge em 1999 com o intuito de adotar e incorporar novos referenciais e princípios de sustentabilidade ambiental nas instituições da administração pública. Busca sensibilizar os gestores públicos para as questões socioambientais; promover o uso racional dos recursos naturais e a redução de gastos institucionais; contribuir para revisão dos padrões de produção e consumo e; reduzir o impacto socioambiental causado pela execução das atividades de caráter administrativo e operacional;

O principal objetivo do programa é estimular a reflexão e a mudança de atitude dos servidores para que os mesmos incorporem os critérios de gestão socioambiental em suas atividades rotineiras. Para isso a A3P estrutura-se em seis eixos temáticos, fundamentados pela política dos 5R's: Repensar, Reduzir, Reaproveitar, Reciclar e Recusar o consumo de

produtos que gerem impactos socioambientais negativos significativos. Conforme ilustrado na Figura 1, os eixos temáticos da A3P são:

Figura 1 – Eixos temáticos da A3P.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos eixos temáticos da A3P (MMA, s.d).

A economia brasileira caracteriza-se por elevado nível de desperdício de recursos naturais. Desta maneira, o eixo temático: Uso racional dos recursos naturais e bens públicos implica na utilização de recursos de forma econômica evitando desperdícios. Englobam o eixo temático o uso de energia, água e madeira além do consumo de papel, copos plásticos e outros materiais de expediente (MMA, 2009).

O manejo de resíduos sólidos no país é um assunto que tem recebido cada vez mais atenção por parte das instituições públicas, em todos os níveis de governo. Dessa forma, o eixo temático gestão adequada dos resíduos passa pela adoção da política dos 5R's. Nesse sentido, deve-se primeiramente reduzir o consumo e combater o desperdício para então destinar o resíduo gerado corretamente (MMA, 2009).

No que se refere ao eixo temático Qualidade de vida no trabalho, a administração pública deve promover o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores. Para isso, deve proporcionar melhores condições ambientais gerais, promover saúde e segurança, integração social e desenvolvimento das capacidades humanas, entre outros fatores (MMA, 2009).

O eixo temático, sensibilização e capacitação dos servidores, é um grande desafio para implantação da A3P e fundamental para o seu sucesso. Destaca-se que inúmeras pessoas não possuem consciência dos impactos que suas ações produzem sobre o meio ambiente. Dessa maneira, esse eixo temático deve criar e consolidar a consciência cidadã da responsabilidade socioambiental nos servidores. Mudanças de hábitos, comportamento e padrões de consumo de todos os servidores impactam diretamente na preservação dos recursos naturais. No que se refere ao processo de capacitação, visa contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais para que os servidores desenvolvam atitudes para um melhor desempenho de suas atividades (MMA, 2009).

O eixo temático, compras públicas sustentáveis são o procedimento administrativo formal que visa inserir critérios sociais, ambientais e econômicos nas aquisições de bens e contratações de serviços. Com isso, contribuir para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável. As compras e licitações sustentáveis possuem papel estratégico quando adequadamente realizadas promovendo a sustentabilidade na administração pública (MMA, s.d).

Por fim, o eixo temático construções sustentáveis referem-se às medidas adotadas em todas as fases de uma obra desde o seu planejamento, implementação, manutenção e demolição. Devem ser adotadas medidas para minimizar os impactos negativos sobre o meio ambiente, promovendo economia dos recursos naturais e melhoria na qualidade de vida dos ocupantes (MMA, s.d).

Destaca-se que por ser recomendada aos entes da administração pública a A3P pode e deve ser aderida pelas instituições de ensino superior vinculadas à administração pública. As IFES são centros de difusão do conhecimento e, portanto, entidades credenciadas para transmitir ações e exemplos de sustentabilidade à sociedade, através de suas práticas cotidianas (KRUGE *et al.*, 2011). As Instituições de Ensino Superior, no Brasil e no mundo, servem de modelo às demais organizações e são convocadas a fazer parte da construção de um novo conceito de gestão pautado na sustentabilidade (LANZARIN *et al.*, 2018).

Desde a década de 1990, quando o desenvolvimento sustentável atingiu maior repercussão tanto no âmbito dos debates acadêmicos, quanto no cenário empresarial, inúmeros conceitos são propostos para mencionar os processos de gestão voltados ao alcance da sustentabilidade, dentre eles, é frequentemente utilizado o termo Sustentabilidade Organizacional (MUNCK; BANSI; GALLELI, 2016).

2.1.3 Sustentabilidade Organizacional

A exploração do meio ambiente para obtenção de recursos naturais, necessários à produção de bens e serviços, gera grandes impactos ambientais o que têm motivado as organizações na busca de alternativas para solucionar os problemas que ameaçam a continuidade da existência humana. Nesse sentido, em paralelo ao desenvolvimento econômico intensificam-se os questionamentos quanto à finitude dos recursos naturais e as consequências para o meio ambiente.

O cenário demanda por organizações que considerem os impactos de suas atividades na economia, na sociedade e no meio ambiente. Cresce o envolvimento das organizações nacionais e internacionais com políticas e práticas socioambientais, revelando a preocupação global com os impactos causados pelo modelo de gestão tradicional. A persistência do modelo de produção e consumo em vigor degrada não apenas a natureza, mas também, e cada vez mais, as condições de vida dos humanos (NASCIMENTO, 2012).

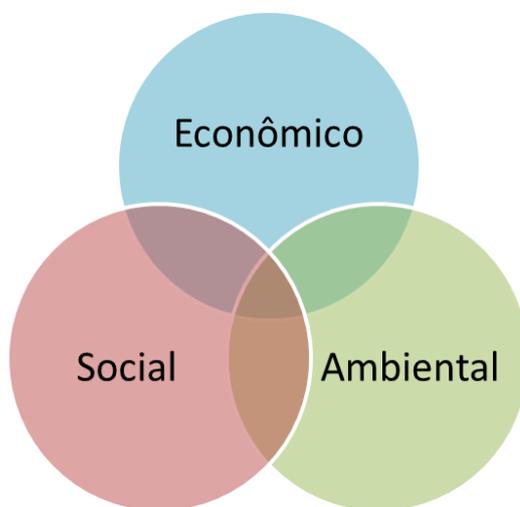
Munck e Souza (2009) argumentam que ações organizacionais sustentáveis são as que causam o menor impacto ambiental possível, por meio de atividades operacionais preocupadas em promover um desenvolvimento socioeconômico e que propicie a sobrevivência das gerações presente e futuras. Uma visão equilibrada a respeito de como fazer uso dos recursos naturais é essencial para garantir às gerações futuras uma sociedade de prosperidade e justiça, com melhor qualidade ambiental e de vida.

Inúmeros conceitos são propostos para mencionar processos de gestão que incorporem a sustentabilidade, no entanto, ainda não há uma definição singular ou consensual para a sustentabilidade organizacional. De acordo com Munck, Bansi e Galleli (2016), os autores que tratam do tema sustentabilidade organizacional convergem na ideia de que são três os elementos fundamentais para a gestão: o econômico, o ambiental e o

social. E para que uma organização se torne realmente sustentável é necessário que haja integração dos três pilares que compõem a sustentabilidade organizacional.

Nessa perspectiva, considerando que as organizações consomem não só recursos financeiros, mas também ambientais e sociais, em 1994 surge o termo *triple bottom line*, conforme Figura 2, criado por Elkington, declarando a sustentabilidade como o equilíbrio entre os pilares: econômico, social e ambiental (CORRÊA; ASHLEY, 2018). Para Elkington (2001), com uma visão de longo prazo, a empresa deve buscar ser econômica, social e ambientalmente viável, instituindo os três pilares (PIRES; LUCAS; FISCHER, 2012).

Figura 2: Triple Bottom Line.



Fonte: Elaborada pela autora com base em Elkington (1994).

Da mesma maneira, para Munck, Bansi e Galleli (2016), para alcançar a sustentabilidade uma organização deve antes desenvolver os pilares econômico, ambiental e social, de maneira equilibrada e conforme o contexto da organização. As ações organizacionais não devem ser consideradas sustentáveis quando atenderem, ainda que eficientemente a apenas um ou outro pilar da sustentabilidade (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013).

Jabbour e Santos (2008), consideram que a sustentabilidade organizacional pode ser entendida como prática gerencial que visa à vitalidade organizacional, realizando ações que favorecem os critérios de desempenho econômico, ambiental e social com equidade. Além disso, essas ações devem ser transparentes e eticamente plausíveis.

Para Munck, Bansi e Galleli (2016), a sustentabilidade organizacional deve emergir, ser incorporada e alinhada à visão e estratégia de negócios. Os gestores devem compreender as relações causais entre as várias ações que podem ser tomadas, integrando a sustentabilidade em decisões operacionais, táticas e estratégicas. Para Carvalho, Stefano e Munck (2015), ações socioambientais podem influenciar na rotina, trabalho e ações dos mais diversos departamentos, como gestão de pessoas, operações, compras, vendas e qualquer outro que exista dentro da organização.

Como as demais instituições envolvidas na transmissão de conhecimento, ensino e pesquisa, as universidades não podem ignorar o desafio ambiental. Por esse motivo, devem realizar estudos para implementar medidas para reduzir o impacto gerado por suas atividades (GALLARDO *et al.*, 2016). Trata-se de uma iniciativa que se espera das IFES uma vez que são detentoras do conhecimento, capazes de transformar a realidade e apenas terão credibilidade se praticarem o que ensinam (PRADO; SILVA; MASELLI, 2019).

2.1.4 Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior

As IFES possuem relevante papel no processo de desenvolvimento científico e tecnológico, no processo de difusão do conhecimento e na formação de profissionais. Por esta razão devem ter sua atuação pautada na responsabilidade socioambiental, respeitando o meio ambiente e garantindo uma melhor qualidade de vida à sociedade. Pode-se dizer que as universidades ocupam um papel importante na construção do compromisso e do comportamento ético, a partir da compreensão de que temas como sustentabilidade, gestão ambiental e responsabilidade social são conceitos a serem desenvolvidos e estimulados no âmbito dessas instituições (MACEDO; FREITAS; GUERRA, 2013).

As IFES devem contribuir para a promoção da sustentabilidade a partir da formação da consciência crítica dos cidadãos, ou seja, a conscientização da importância da preservação do meio ambiente, a compreensão da desigualdade social e a sensibilização para a contribuição com as metas do desenvolvimento sustentável. As IFES são fundamentais para promoção de mudanças rumo a uma cultura mais sustentável, tanto com ações ligadas à sua base de ensino, pesquisa e extensão, quanto como promotoras dessas ações em seu dia-a-dia, com a participação de toda a comunidade universitária (UNB, 2018).

No relatório final da década (UNESCO, 2014), destaca-se que a educação para o desenvolvimento sustentável deve estar presente nas instituições de educação em todos os níveis de ensino, inclusive a educação superior. Sendo necessário o alinhamento de toda a instituição, proporcionando um ambiente de aprendizagem e educação para o desenvolvimento sustentável.

As instituições de ensino devem alinhar a sustentabilidade ao tripé: ensino, pesquisa e extensão, beneficiando o planejamento de ações e políticas que promovam o bem-estar e a melhoria na qualidade de vida de todos os envolvidos no processo educativo (SILVA; ALMEIDA, 2017).

Para que as universidades exerçam de forma eficiente o seu papel socioambiental junto à comunidade, faz-se necessário solucionar as pendências relacionadas à manutenção da sustentabilidade em seus próprios *campi* (PRADO; SILVA; MASELLI, 2019). Tendo em vista a quantidade de pessoas que circulam diariamente em uma universidade e os serviços demandados, essas podem ser consideradas como pequenas cidades (GALLARDO *et al.*, 2016; ALSHUWAIKHAT E ABUBAKAR, 2008). As universidades desempenham atividades que causam impactos ambientais potencialmente significativos (RIBEIRO *et al.*, 2019).

As universidades brasileiras são impulsionadas a tornarem-se sustentáveis por uma tendência global, mas também por legislações específicas que apontam para esse rumo (RIBEIRO *et al.*, 2019). Para que a gestão ambiental, direcionada para a sustentabilidade, seja implantada de forma eficiente em uma universidade deve-se, primeiramente, avaliar o uso dos recursos naturais e sua produção de resíduos (RIBEIRO *et al.*, 2019).

No entanto, para Alshuwaikhat e Abubakar (2008), as práticas e regulamentos tradicionais tornaram-se ineficientes e não podem garantir a sustentabilidade. As legislações sobre questões ambientais concentram-se amplamente no controle de emissões, consumo de água, e no descarte de resíduos. No entanto, as questões ambientais tornaram-se mais complexas e interconectadas exigindo uma abordagem integrada, sistemática de tomada de decisões, investimento e gestão (ALSHUWAIKHAT; ABUBAKAR, 2008). Para que as Instituições de ensino superior alcancem a sustentabilidade socioambiental, as atividades administrativas e operacionais devem ser contínuas e não isoladas (PRADO; SILVA; MASELLI, 2019).

À gestão universitária das IFES cabe o incentivo ao desenvolvimento de competências necessárias às práticas de sustentabilidade e a busca por meios de quebrar as

resistências e minimizar as barreiras em relação às práticas de responsabilidade social e 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 de suas atitudes (DALMAU; BELAN; PEREIRA, 2015).

Em pesquisa realizada por Vieira *et al.* (2018), foram identificadas barreiras à implementação da Gestão Ambiental em Instituições de Ensino Superior. Dentre elas, destaca-se a falta de interesse ou motivação dos professores e funcionários técnico-administrativos, falta de suporte e comunicação da alta gerência e falta de conhecimento e informação sobre sistemas de gestão ambiental.

Da mesma forma, foram identificados os fatores motivacionais que facilitam a implementação da Gestão Ambiental em Instituições de Ensino Superior. Dentre eles destaca-se o engajamento e apoio da alta gerência, o envolvimento de professores, funcionários e alunos, melhoria do ambiente de trabalho e espírito de cooperação, consciência ambiental e responsabilidade social (VIEIRA *et al.*, 2018).

Munck, Bansi e Galleli (2016), destacam que para que a sustentabilidade seja implantada é necessária uma mudança cultural, adequações na estrutura organizacional, rotinas e processos de trabalho, tomadas de decisão, comunicação e processos diretivos alinhados às estratégias e propósitos da Sustentabilidade.

A gestão de recursos humanos é capaz de proporcionar uma mudança organizacional, revisão de valores e pressupostos que possibilitam modificar a cultura organizacional refletindo nas decisões diárias de cada funcionário em prol da sustentabilidade. A gestão de pessoas deve estimular, oferecer suporte e preparar os autores das mudanças, assim como gerar lideranças que inspirem e facilitem essa contínua transformação (CARVALHO; STEFANO; MUNCK, 2015).

2.2 Gestão de Recursos Humanos e Sustentabilidade

Para que as organizações avancem em direção ao desenvolvimento sustentável e à pró-atividade ambiental é necessário o suporte de diversas práticas de recursos humanos e organizacionais. Os pesquisadores desta área, em consenso, chamam a integração entre recursos humanos e gestão ambiental de *Green Human Resource Management* (GHRM). O

estado da arte em GHRM aponta que as diversas práticas de recursos humanos são essenciais para que a gestão ambiental nas organizações se consolide (JABBOUR; TEIXEIRA; JABBOUR, 2012).

Para Ahmad (2015), o GHRM é um manifesto que ajuda a criar uma força de trabalho verde que possa entender e apreciar a cultura verde em uma organização. Para implementar qualquer programa ambiental corporativo várias unidades de uma organização devem trabalhar juntas. Dentre elas, a gestão de recursos humanos torna-se de extrema importância uma vez que lida com os ativos mais valiosos de uma organização que são as pessoas. Dessa forma, o autor afirma que o gerenciamento de recursos humanos ecológicos é o elemento mais significativo da sustentabilidade.

Para Jabbour e Santos (2008) a formulação de estratégias sustentáveis requer o envolvimento de diversas funções organizacionais, destacando-se o papel crucial que a gestão de recursos humanos deve desempenhar nesse processo.

Para Roscoe *et al.*, (2019), o GHRM é definido como atividades de Gestão de Recursos Humanos que apresentam resultados ambientais positivos. A gestão de Recursos Humanos ou gestão de pessoas desempenha um papel essencial para o alcance dos objetivos ambientais por meio do recrutamento, treinamento, avaliação e incentivo de uma força de trabalho ambientalmente consciente (ROSCOE *et al.*, 2019; JABBOUR, SANTOS, 2008).

Roscoe *et al.*, (2019) também argumentam que as práticas de gestão de recursos humanos em prol da sustentabilidade ambiental como contratação, treinamento, avaliação e incentivo possibilitam uma mudança na cultura organizacional e aprimoram o desempenho ambiental de uma organização. Os autores também sugerem que a ênfase na liderança, envolvimento e capacitação dos funcionários são facilitadores da mudança da cultura organizacional.

No que se refere às conclusões do Relatório Brundtland (WCED, 1987), em busca do desenvolvimento sustentável, está a de que as profissões precisam se ajustar a uma abordagem holística e integrada, pois as organizações mudam, quando as pessoas mudam (TODOROV; KNISS; CHAVES, 2013). Práticas de recursos humanos influenciam pontualmente as atitudes e o comportamento das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

Em outros termos, a Gestão de Recursos Humanos é um conjunto de práticas que visam o comprometimento das pessoas com a estratégia organizacional. No que tange à

questão da sustentabilidade, é aquela que contribui com o desenvolvimento sustentável, gerando, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais (FREITAS *et al.*, 2013).

Para Carvalho, Stefano e Munck (2015), é papel dos Recursos Humanos comprometer-se com os aspectos econômicos, sociais e ambientais das organizações, com foco na sustentabilidade organizacional. Apesar da relação entre a gestão de pessoas e a sustentabilidade ser um tema ainda pouco discutido, um dos principais papéis dos recursos humanos com foco na sustentabilidade é auxiliar os gestores para que estes obtenham a cooperação de suas equipes no que se refere à implementação de políticas e práticas sustentáveis.

Para que a sustentabilidade seja institucionalizada é necessário o engajamento dos demais colaboradores, o compartilhamento de políticas e práticas sustentáveis, troca de conhecimentos e experiências com o objetivo de fortalecer a cultura sustentável e internalizar novos valores e atitudes. Dessa forma, a fim de auxiliar no desenvolvimento da sustentabilidade organizacional, a gestão de pessoas pode atrair, manter e desenvolver competências necessárias à realização desse objetivo (CARVALHO; STEFANO; MUNCK, 2015).

Munck, Bansi e Galleli (2016), elencam três condições ideais para que a sustentabilidade organizacional ocorra. Dentre elas, destaca-se que a Sustentabilidade Organizacional deve pautar-se pelo desenvolvimento de competências onde o desenvolvimento de competências refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização.

Munck, Bansi e Galleli (2016), consideram que a incorporação da Sustentabilidade Organizacional em decisões operacionais, táticas e estratégicas, implica o aprendizado e o desenvolvimento de capacidades de ordem superior às quais podem ser entendidas como competências. Dessa forma, a sustentabilidade chega até a gestão de pessoas das organizações, trazendo consigo um questionamento sobre as competências necessárias para seu desenvolvimento (CARVALHO; STEFANO; MUNCK, 2015).

2.2.1 Gestão por Competências

O conceito de competência apresenta-se complexo e pode ser interpretado e utilizado de maneiras diversas. No senso comum, o termo competência é utilizado para designar uma pessoa qualificada para realizar algo. No debate acadêmico e empresarial o estudo da competência não se limita apenas ao nível individual, mas também ao nível organizacional. O termo apresenta-se associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível individual e no nível das organizações (FLEURY; FLEURY, 2001).

Para Bittencourt (2005) as competências, sob à ótica individual, referem-se à formação e ao desenvolvimento das pessoas, e quando estudadas sob à ótica organizacional referem-se aos aspectos conceituais da organização: estratégia, negócio e competitividade.

De acordo com Brandão e Bahry (2005), o conceito de competências é associado não somente às pessoas, mas também a equipes de trabalho ou organizações. Para Le Boterf (1999), em cada equipe de trabalho manifesta-se uma competência coletiva que emerge das relações sociais estabelecidas no grupo e da sinergia das competências individuais de seus membros.

Brandão e Bahry (2005) classificam as competências como humanas ou profissionais (inerentes ao indivíduo ou pequenos grupos de trabalho) e as organizacionais (inerentes a toda organização). Pressupõe-se que as competências dos indivíduos no trabalho condicionam o desempenho da organização (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012). Para Fleury e Fleury (2001), mesmo com o foco de análise no indivíduo, diversos autores sinalizam a importância do alinhamento das competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.

Na área de estudos organizacionais, a literatura é rica em conceitos relacionados a competências. As competências gerenciais são aquelas que indivíduos ocupantes de funções de gestão precisam desenvolver para estarem aptos à execução de suas funções. Para Pantoja (2015), as competências gerenciais são os comportamentos requeridos daqueles que exercem funções de supervisão ou direção.

Para Pereira e Silva (2011), os gestores desempenham um papel fundamental e a mobilização de suas competências gerenciais se configura como um elo na transposição das competências individuais para as coletivas, o que pode favorecer o desenvolvimento das competências institucionais. A competência gerencial, de alguma forma, deve relacionar-se

ao negócio da organização. Ou seja, parte-se da análise das competências essenciais para se chegar às competências gerenciais (BITTENCOURT, 2004).

A literatura sobre o tema competências é apresentada em estudos de duas correntes teóricas, a americana e a francesa, podendo ser interpretado de maneiras distintas. A visão norte-americana tem como principais referências as concepções de Richard E. Boyatzis e David C. McClelland. Os autores entendem a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem que ela realize determinado trabalho ou lide com uma dada situação (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

McClelland, em 1973, publicou um artigo intitulado *Testing for Competence rather than Intelligence*, iniciando o debate sobre competência sob a perspectiva do indivíduo. Para o autor, competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação (FLEURY; FLEURY, 2001).

Na década de 80, Richard Boyatzis identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior. Nesta perspectiva, o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho (FLEURY; FLEURY, 2001). Nessa perspectiva, a competência permanece ligada ao conceito de qualificação, usualmente definida pelos requisitos associados à posição ou ao cargo. Assim definido, o conceito de competência não atende às demandas de uma organização complexa, mutável, em um mundo globalizado (FLEURY; FLEURY, 2004).

O debate francês a respeito do tema inicia nos anos 70 e é representado pelos autores (LE BOTERF, 1999; ZARIFIAN, 1999) buscando estabelecer a relação entre competências e os saberes (FLEURY; FLEURY, 2001). Le Boterf (1994) apud Soares e França (2013) reforça o conceito de competência baseada na tríade saber, saber-fazer e saber-ser. Para Zarifian (1999) apud, Brandão, Borges-Andrade, Guimarães (2012), a competência é revelada quando a pessoa age ante as situações profissionais com as quais se depara agregando valor, seja econômico, seja social, tanto à pessoa quanto à organização.

Nos últimos anos uma terceira vertente tem obtido destaque, buscando integrar a concepção das referidas correntes. Esse posicionamento é defendido por Gonczi (1999), para quem a competência associa atributos pessoais ao contexto em que são utilizados. O conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade é

associado ao desempenho expresso pela pessoa, em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). Competência é vista como a associação das qualificações pessoais para o trabalho juntamente com o contexto em que o indivíduo está inserido, unindo a competência ao desempenho.

A noção de competência, além de agregar valor econômico à organização, deve agregar valor social ao indivíduo. As pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, estão também investindo em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo (FLEURY; FLEURY, 2001). As competências essenciais refletem a atividade mais importante da organização e onde a estratégia deve-se pautar (PIRES; LUCAS; FISCHER, 2012).

Para efeitos da presente pesquisa considera-se o conceito de competência apresentado por Fleury e Fleury (2008) que mais se aproxima dos preceitos da sustentabilidade “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A gestão por competências está inserida entre os modelos de gestão propostos para aprimorar os desempenhos profissional e organizacional (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). Nesse modelo de gestão a área de recursos humanos deve assumir um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização, no intuito de atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2004).

Para Fiuza (2008), cresce para as organizações a importância de políticas e práticas de Gestão de Pessoas, que ganham um caráter estratégico, uma vez que a atuação dos indivíduos pode levar a vantagem competitiva e melhores resultados. Identificar as competências profissionais de cada um e fazer com que o desempenho individual reflita nos resultados coletivos da organização é possível desde que o setor de recursos humanos esteja engajado e preparado para gerir pessoas e identificar os funcionários que possuam competências alinhadas à missão, visão e valores da organização (VEIGA; SILVA; SPEZIA, 2014).

A descrição das competências essenciais de uma organização e sua estruturação por meio de um modelo podem ser um ponto inicial para o desenvolvimento dos planejamentos estratégicos, os quais aliarão necessidades organizacionais, preocupações mercadológicas e

perspectivas pessoais (MUNCK; SOUZA; ZAGUI, 2012). Os modelos de competência destacam-se pela sua diversa aplicabilidade e abrangência em várias situações (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013).

Para efeitos deste estudo será considerado o modelo de Gestão por competências apresentado por Brandão e Bahry (2005). No modelo proposto a gestão por competências propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências através do mapeamento de competências.

O mapeamento de competências permite a identificação da lacuna de competências, além de subsidiar o planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional. O mapeamento de competências tem como propósito identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências existentes na organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

O passo inicial desse processo consiste em identificar, através de pesquisa documental, as competências necessárias à consecução dos objetivos da organização. Deve ser analisada a visão, missão, bem como, outros documentos relativos à estratégia organizacional. Posteriormente, realiza-se coleta de dados com pessoas chave da organização, através de entrevistas, grupo focal ou outras técnicas de pesquisa (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

No mapeamento de competências proposto pelos autores a descrição de competências deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer, através de um verbo e um objetivo da ação. Podendo ser acrescidos uma condição, na qual se espera que o desempenho ocorra e um critério, indicando um padrão de qualidade satisfatório (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Para maior clareza na descrição de competências deve ser utilizado verbos que representem uma ação concreta, a descrição de competências deve ser submetida à avaliação de pessoas chave da organização e deve ser realizada avaliação semântica, garantindo melhor compreensão das competências.

Destaca-se que a etapa do mapeamento de competências é de fundamental importância, pois dela decorrem as ações de desenvolvimento de competências. Para Brandão e Bahry (2005) o desenvolvimento de competências refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização e ocorre por meio da aprendizagem (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

O estudo de Carvalho, Stefano e Munck (2015), apresentou a relevância de se desenvolver um corpo de gestores sensível às práticas de sustentabilidade organizacional e percebeu-se que a sustentabilidade pode encontrar na gestão por competências um apoio prático à conscientização organizacional. Dessa maneira, a Gestão por competências pode ser compreendida como facilitadora de ações organizacionais voltadas à sustentabilidade. Ao aproximar indivíduos e empresas a Gestão por Competências propicia um ambiente facilitador para as discussões relacionadas às problemáticas organizacionais, incluindo as relacionadas com as questões socioambientais.

2.2.2 Competências para a Sustentabilidade

A incorporação da Sustentabilidade em Organizações implica o aprendizado e o desenvolvimento de capacidades de ordem superior, as quais podem ser entendidas como competências. Segundo Munck e Borim-de-Souza (2011) remetem à capacidade organizacional de conceder retorno econômico suficiente e agregar valor social aos indivíduos sem comprometer o ambiente.

O estudo apresentado por Munck, Souza e Zagui (2012) busca aproximar a lógica das competências ao estudo da sustentabilidade nas organizações. Para os autores a gestão da sustentabilidade passa pela identificação e gestão de novas competências, ao mesmo tempo em que estas devem estar vinculadas à estratégia organizacional.

As competências individuais devem suportar as competências organizacionais, gerando melhor resultado diante dos desafios estratégicos, permitindo que cada colaborador conheça o que se espera dele no exercício de suas atividades, facilitando seu desenvolvimento e promovendo uma gestão integrada dos processos de gestão de pessoas (SOARES; FRANÇA, 2013).

O estudo de Carvalho, Stefano e Munck (2015) trata a sustentabilidade como uma competência organizacional. Dentre os desafios que acompanham a sustentabilidade organizacional está a demanda por pessoas preparadas e sensíveis ao tema. Nesse sentido as pessoas devem buscar a sustentabilidade nas três dimensões conforme citado a seguir:

Pessoas que busquem a sustentabilidade econômica visando vantagem competitiva, qualidade e custo, foco, mercado, resultado e estratégia de negócio, a sustentabilidade ambiental por meio de tecnologias limpas, reciclagem, utilização sustentável dos recursos, atendimento a legislação, tratamento de

efluentes e resíduos, utilização de produtos ecologicamente corretos e preocupados com os impactos ambientais e a sustentabilidade social, assumindo a responsabilidade social, dando suporte no crescimento a comunidade, compromisso com o desenvolvimento dos Recursos Humanos (TODOROV; KNISS; CHAVES, p. 196, 2013)

Ao identificar as competências voltadas à sustentabilidade, deseja-se favorecer a promoção da sustentabilidade no ambiente organizacional. Nesse contexto, torna-se primordial a compreensão das competências individuais dos gestores que favoreçam a sustentabilidade organizacional (CARVALHO; STEFANO; MUNCK, 2015). Conforme Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012) o tema é ainda incipiente, havendo poucos estudos voltados para a competência dos gestores para o desenvolvimento da sustentabilidade.

No que se refere às competências individuais para a sustentabilidade, o estudo de Carvalho, Stefano e Munck (2015) analisou o conteúdo e os temas em comum de quatro artigos reconhecidos. São eles: Ramus (2002), EFMD (2005), Hind, Wilson e Lenssen (2009) e Munck, Borim-de-Souza e Zagui (2012). Com base na análise identificou e elencou sete competências a saber: comunicação; orientação para o desenvolvimento pessoal e aprendizagem; orientação para a saúde, segurança e meio ambiente; visão sistêmica; tomada de decisões; gerenciamento de conflitos; e inovação.

Para Soares e França (2013), a contribuição para a formação de uma organização sustentável passa pelo desenvolvimento de algumas competências. O estudo realizado pelos autores, conforme apresentado no Quadro 2, propõe um grupo de doze competências que podem contribuir para uma organização mais sustentável. Conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 2 – Competências para a sustentabilidade.

(continua)

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
Atenção a todos os Stakeholders	Capacidade de considerar todos os stakeholders nos processos decisórios da organização, bem como na análise do impacto de suas atividades.
Empreendedorismo e Inovação	Capacidade de empreender e inovar processos e produtos/serviços considerando aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Quadro 2 – Competências para a sustentabilidade.

(continua)

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
Foco em Melhoria Contínua	Capacidade de buscar constantemente a melhoria contínua no dia a dia da organização, aprimorando processos, produtos e práticas bem como disseminando o novo conhecimento adquirido.
Foco nas pessoas	Respeito ao ser humano e toda a sua complexidade, bem como habilidade para lidar com a diversidade, a cultura e também com os aspectos individuais presentes no contexto cultural. Ter foco em pessoas é reconhecer a contribuição das pessoas para crescimento organizacional apostando assim, no seu desenvolvimento e no potencial presente de cada indivíduo.
Liderança Sustentável	Capacidade de liderar as organizações a partir da perspectiva da sustentabilidade e contribuir para a sua promoção na organização, principalmente através das pessoas.
Prontidão para a mudança	Sensibilidade à necessidade de mudança tendo a capacidade de perceber o momento de mudar e como mudar. Disposição para aceitar as mudanças sugeridas com visão crítica sabendo avaliar os riscos e as oportunidades envolvidas e sabendo gerenciá-las.
Visão de Longo Prazo	Capacidade de planejar e priorizar ações de longo prazo, priorizando soluções sustentáveis ao invés de soluções que trazem rápido retorno, porém podem oferecer risco ao meio ambiente ou a sociedade.
Visão Sistêmica	Capacidade de observar o mundo de forma holística, e assim reconhecer as relações sistêmicas que existem dentro da organização e da organização com o meio na qual está inserida.
Valorização do Diálogo	Capacidade de praticar o diálogo, como meio de comunicação eficaz, se desapegando de suas suposições e verdades e sendo capaz de ouvir o próximo sem tentar convencê-lo de sua opinião, mas buscando a melhor solução para todos – uma solução que todos saem ganhando – e ampliando o conhecimento de ambos.
Visão Cooperativa	Capacidade de perceber os benefícios da cooperação, identificando o contexto em que está deve ser priorizada em relação à competição, na busca do bem comum.
Visão Social e Comunitária	Respeito à comunidade de entorno a que pertence, considerando esse stakeholder nas decisões da organização bem como sensibilidade às questões sociais que afligem essa comunidade, sendo capaz de adotar uma lógica de parceria e colaboração para buscar soluções viáveis e benéficas para todos.

Quadro 2 – Competências para a sustentabilidade.

(conclusão)

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
Respeito à Biodiversidade	Respeito a todas as espécies que ocupam o planeta, procurando entender a sua contribuição para a vida na Terra a fim de evitar que ações antrópicas causem o desequilíbrio dos ecossistemas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Soares e França (2013).

A conferência do Pacto global da ONU, realizada em 2004, apresentou o documento “Liderança Globalmente Responsável: Um chamado ao engajamento”. O documento foi formalizado com o compromisso para o desenvolvimento de líderes globalmente responsáveis, ou seja, de uma liderança ética e baseada em valores, na busca do progresso econômico e social e do desenvolvimento sustentável.

Dentre ações relevantes para o desenvolvimento de práticas socialmente responsáveis, o documento apresentou as competências e valores necessários para o trabalho de líderes em sustentabilidade (BELAN, 2015). Com base no documento os autores Aligreri, Aligreri e Kruglianskas apresentaram um quadro com as competências e valores para líderes em sustentabilidade, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Competências e valores para a sustentabilidade.

(continua)

CONHECIMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> ● Compreender a complexidade do tema, sua transversalidade e suas conexões em toda a cadeia produtiva. ● Entender que a sustentabilidade é inovação. ● Cultura geral e ampla visão de mundo. ● Compreender o conceito de interdependência. ● Considerar os dilemas atuais nas estratégias de negócio. ● Entender o <i>Triple Bottom Line</i> (tripé da sustentabilidade: aspectos ambientais, econômicos e sociais). ● Saber como mudar modelos de Gestão. ● Dominar as variáveis do sistema.
HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar oportunidades e criar novas soluções; ● Visão ampla e de longo prazo do propósito da empresa; ● Saber dialogar, envolver colaboradores e identificar sinergias; ● Saber escutar; ● Saber comunicar estratégias; ● Interagir com Stakeholders; ● Planejar de modo sistêmico; ● Analisar riscos e oportunidades sob vários ângulos; ● Construir redes de relacionamento.

Quadro 3 – Competências e valores para a sustentabilidade.

(conclusão)

ATTITUDES
<ul style="list-style-type: none">• Coragem para romper barreiras à mudança;• Crença firme; Coerência nas atitudes;• Prazer em educar e servir;• Respeitar a diversidade;• Inserir o tema na cultura da empresa;• Perseverar;• Paixão pelo que faz;• Pró-atividade;• Visão coletivista;• Acreditar nas pessoas;• Criar pontes com os setores públicos e da sociedade civil.
VALORES
<ul style="list-style-type: none">• Elevado senso de justiça;• Apego à liberdade;• Senso de humanidade;• Solidariedade;• Tolerância;• Transparência;• Ética;• Fé no futuro.

Fonte: Aligreri, Aligreri e Kruglianskas (2009, p. 194) apud Belan (2015).

As competências apresentadas neste Referencial Teórico servirão como base para a elaboração da presente pesquisa. O desenvolvimento de competências são essenciais para a integração entre gestão e sustentabilidade (MUNCK; BANSI; GALLELI, 2016). Dessa forma, com a identificação das competências voltadas à sustentabilidade, bem como com sua avaliação e acompanhamento, espera-se que a organização possa promover a sustentabilidade em seu ambiente interno e externo (CARVALHO; STEFANO; MUNCK, 2015).

As competências individuais revelam a proficiência dos indivíduos em tomar decisões acertadas em situações que envolvem dificuldades complexas. Para tanto, o desenvolvimento dos funcionários deve ocorrer, principalmente, por instinto próprio e, também, por investimentos organizacionais. Ao observar as competências individuais como uma ferramenta de desenvolvimento, a organização se preocupará em realizar um planejamento que vislumbre esse quesito como um promissor dispositivo de emancipação das competências organizacionais (MUNCK; SOUZA; ZAGUI, p. 385, 2012).

O desenvolvimento da competência sustentabilidade organizacional é decorrente do processo de aprendizagem e o papel central da aprendizagem organizacional é a sua atuação como orientador de desenvolvimento da competência sustentabilidade

organizacional (CELLA-DE-OLIVEIRA; TAKAHASHI, 2014). É por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias de negócio (FLEURY; FLEURY, 2001).

Nesse sentido as organizações são corresponsáveis no processo de mudança. Devem promover um ambiente propício à aquisição de conhecimentos que permitam o desenvolvimento de competências e o engajamento de líderes. Para isso, devem ser realizadas práticas de treinamento e desenvolvimento visando à aprendizagem coletiva e individual. O desenvolvimento de novas habilidades e competências deve fazer parte de um investimento mais amplo em treinamento, refletindo os conhecimentos, habilidades e atributos exigidos de um líder globalmente responsável (EFMD, 2005).

2.2.3 Diagnóstico de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento

As organizações, sejam públicas ou privadas, não podem ignorar a importância do desenvolvimento contínuo de seus servidores ou empregados frente a um contexto de mudanças. A aprendizagem formal é conhecida por treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) e é considerada um investimento crucial para as organizações. Ações dessa natureza são cada vez mais constantes e presentes nas políticas organizacionais, tanto no setor público para prestar serviços de qualidade ao cidadão, como no setor privado a fim de garantir a permanência das empresas no mercado (DIAS; GUIMARÃES, 2016).

De acordo com Silva, Diniz e Roratto (2016), a educação corporativa, com a finalidade de adequar as competências dos servidores aos objetivos das instituições, ganha força em órgãos da Administração Pública que buscam alternativas eficientes de gestão de recursos destinados à capacitação. Para Rodrigues e Pantoja (2014) o processo de TD&E é importante no contexto público, como forma de promover a qualificação e requalificação de seus profissionais, constata-se a informação diante do expressivo aumento dos investimentos realizados nos órgãos da Administração Pública Federal com a capacitação de seus servidores.

O processo de TD&E vem assumindo, no contexto organizacional, contornos cada vez mais estratégicos, uma vez que favorece o desenvolvimento das competências humanas essenciais para a manutenção, sobrevivência e o crescimento das organizações (RODRIGUES; PANTOJA, 2014). Em busca de vantagem competitiva num mercado cada

vez mais complexo e exigente, as organizações adotam o treinamento como meio de aumentar a produtividade e melhorar o desempenho.

Para Fonseca (2013), o campo de TD&E tem como foco o desenvolvimento de tecnologia instrucional, consistindo de métodos e técnicas científicas, voltados para a efetividade de ações de educação dos trabalhadores e para a melhoria do desempenho organizacional. As definições dadas identificam o treinamento como sendo uma forma de educação especializada, uma vez que seu propósito é preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é atribuída (MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001).

Segundo estudos na literatura realizados por Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012), o treinamento é definido como um esforço da organização para promover conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes para o trabalho; o desenvolvimento refere-se à ação de aprendizagem que visa o crescimento pessoal do empregado e que não tem relação direta com um trabalho; já a educação, diz respeito às oportunidades oferecidas pela empresa, por meio da aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes, ao empregado para que amplie sua capacidade para exercer novos cargos e funções na organização.

A atualização permanente, por meio de treinamento e capacitação trazem ganhos tanto para organização como para seus colaboradores. Para Coelho Jr. e Borges-Andrade (2008), a aprendizagem no trabalho é responsável pelo desenvolvimento dos indivíduos e pela sustentabilidade das organizações.

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2012) apresentam o sistema de treinamento composto por três subsistemas, sendo eles: análise de necessidades de treinamento; planejamento e implementação; e avaliação de treinamento. Nesse contexto, o treinamento segue um ciclo. Inicialmente investigando demandas de desenvolvimento de competências, posteriormente planejando e implementando ações educacionais e por último avaliando o treinamento e retroalimentando o processo de diagnóstico de necessidades.

De acordo com Ferreira e Abbad (2014), a análise da literatura indica o uso recorrente de dois termos relacionados aos métodos de diagnóstico de necessidades de treinamento: Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) e Análise de Necessidades de Treinamento (ANT).

O uso do termo LNT é comumente associado à aplicação de “cardápios” de cursos para o diagnóstico de necessidades de treinamento. Isto é, as organizações escolhem e

solicitam treinamentos prontos por meio de temas pré-definidos e sem dados empíricos que suportem tal decisão. Por outro lado, o termo ANT tem sido usado para enfatizar a natureza analítica do processo de diagnóstico de necessidades e para se referir à aplicação de modelos teóricos tradicionais de pesquisa (FERREIRA; ABBAD, 2014).

O diagnóstico das necessidades de treinamento pode ser considerado uma ferramenta a ser utilizada com a finalidade de subsidiar o planejamento das ações de treinamento. Contudo, apesar da influência da avaliação de necessidades de treinamento em todo o processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), este aspecto ainda tem sido pouco pesquisado. Falhas na avaliação de necessidades de treinamento repercutem negativamente nos outros subsistemas de treinamento, uma vez que há uma relação de interdependência entre os mesmos (MOURÃO; CARVALHO, 2014).

O imprevisto tem sido uma marca nas atuais práticas organizacionais de diagnóstico de necessidades de treinamento. O processo mostra-se pouco alinhado com os objetivos estratégicos das organizações, negligenciando um dos principais papéis da Educação Corporativa que é o apoio ao alcance da missão institucional (FERREIRA; ABBAD, 2014).

Análise de necessidades de treinamento (ANT) ou *Training Needs Analysis* (TNA) é definida como um conjunto de atividades de coleta, avaliação e análise de dados que objetiva identificar necessidades de treinamento em organizações (ABBAD; MOURÃO, 2012). Para Mourão e Carvalho (2014) pode ser definida como processos que objetivam diagnosticar hiatos de competências dos indivíduos, de modo que os mesmos possam ser transformados em objetivos instrucionais.

As necessidades de treinamento podem ser definidas como as discrepâncias existentes entre os desempenhos esperados e reais. Dessa forma, o processo de avaliação de necessidades deve incluir, inicialmente, a definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos empregados e, em seguida, a mensuração do nível de domínio e importância de cada uma delas (MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001).

Para Jabbour, Teixeira e Jabbour (2012), o diagnóstico de necessidades de treinamento refere-se ao estabelecimento de uma matriz que cruze competências requeridas e competências já desenvolvidas a partir do processo de mapeamento de competências. Nesse sentido, necessidade de treinamento pode ser conceituada como lacunas de aprendizagem ou desempenho percebidas a partir da análise de uma condição atual em relação a uma condição desejada (RODRIGUES, 2012).

Com base nos conceitos apresentados destaca-se a relação e proximidade dos processos de mapeamento de competências ao diagnóstico de necessidades de treinamento. Essa aproximação conceitual é válida especialmente no caso da Administração Pública Federal Brasileira permitindo o uso de modelos de ANT para compreender melhor os aspectos relevantes para a realização do mapeamento de competências (RODRIGUES; PANTOJA, 2014).

No intuito de aproximar as ações de T&D dos objetivos organizacionais, conferindo assim estratégia à área em questão, é fundamental a compreensão das discrepâncias entre os desempenhos reais, manifestados pelos indivíduos, e os esperados pelas empresas (MENESES; ZERBINI, 2009).

O diagnóstico de necessidades de treinamento abrange três níveis: o organizacional, das tarefas, e das pessoas. No nível organizacional, o objetivo é conhecer a organização, inclui o estudo de objetivos, clima, cultura, estrutura, fluxo, situação econômica e a interação da instituição com o ambiente externo. Em um nível micro, examinam-se as tarefas relativas aos diversos papéis ocupacionais e a capacidade dos indivíduos em exercê-las. O último componente avalia quem precisa de treinamento e qual treinamento é solicitado (MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001).

Em síntese, Mourão e Carvalho (2014) definem o diagnóstico de necessidades de treinamento como um processo sistemático de coleta, análise e interpretação de dados relacionados a discrepâncias de competências em três níveis: organizacional, de tarefas e individual. Tal processo destina-se ao desenho, planejamento, execução e avaliação de cursos.

A avaliação das necessidades de treinamento é um momento para se analisar o que deve ser treinado, para quem o treinamento serve e porque se investe nele. Para Borges Andrade e Lima (1983), a identificação das necessidades de treinamento, além de direcionar a elaboração dos programas de treinamento, pode levar a uma série de alternativas ou soluções. Alguns aspectos relevantes no que concerne ao diagnóstico de necessidades de treinamento são o nível de análise, os fatores do contexto interno e externo e as características individuais das pessoas. (RODRIGUES, 2012).

Sob a ótica ambiental, o treinamento oferece oportunidade para que as empresas aprimorem suas práticas de gestão. O treinamento voltado às questões ambientais, quando bem projetado, pode contribuir para o desenvolvimento de uma cultura organizacional receptiva à gestão ambiental. Deve ser bem planejado e espera-se que ocorra de forma

cíclica, abrangendo as seguintes fases: diagnóstico de necessidades, planejamento do treinamento, execução e avaliação de resultados (JABBOUR; TEIXEIRA; JABBOUR, 2012).

Um programa de treinamento voltado para a conscientização ambiental tem como objetivos aumentar as habilidades ecológicas dos funcionários, para que eles se concentrem na redução de atividades que geram poluição e desperdício desnecessários, e ampliar o envolvimento emocional na melhoria da gestão ambiental da empresa (ROSCOE *et al.*, 2019).

Dentre os princípios estabelecidos na Declaração sobre o Ambiente Humano, a partir da conferência de Estocolmo, destaca-se o princípio 19 que trata da importância da educação para questões ambientais. De acordo com o documento é indispensável um esforço para a educação em questões ambientais, dirigida tanto às gerações jovens como aos adultos, que fundamente as bases de uma opinião pública bem informada e inspire a conduta responsável dos indivíduos, das empresas e das coletividades no sentido de proteger e melhorar o meio ambiente.

A educação ambiental é compreendida como os processos que levam o indivíduo e a coletividade a formarem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências que favorecem a conservação do meio ambiente, o qual é um bem de uso das populações, essencial para que seja atingida uma elevada qualidade de vida e sua sustentabilidade (MIRANDA, 2017).

3. METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os métodos e técnicas que serão utilizados para o alcance dos objetivos propostos na pesquisa. Identificando o tipo de pesquisa a ser realizada; as técnicas e procedimentos para levantamento de dados, o lócus, caracterizando a organização, revisão sistemática, os participantes da pesquisa e, por fim, as estratégias para análise das informações.

3.1 Tipo de Pesquisa

A abordagem do estudo será mista empregando a combinação de abordagens qualitativas e quantitativas. Segundo Creswell (2010), pode-se obter mais *insights* com a combinação das pesquisas qualitativa e quantitativa do que com cada uma das formas isoladamente. Além de proporcionar maior compreensão dos problemas de pesquisa.

Nos métodos mistos o pesquisador coleta e analisa tanto os dados qualitativos quanto os quantitativos; mistura ou integra as duas formas de dados concomitantemente, combinando-os de modo sequencial, fazendo um construir o outro ou incorporando um no outro (CRESWELL, 2015).

Para Creswell (2015), a pesquisa de métodos mistos é prática, uma vez que o pesquisador está livre para usar todos os métodos possíveis para abordar um problema de pesquisa, os indivíduos tendem a resolver os problemas usando tanto números quanto palavras, combinam o pensamento indutivo e o dedutivo, e empregam as habilidades em observar as pessoas e também em registrar seu comportamento.

No que se refere às concepções filosóficas o presente estudo enquadra-se na concepção pragmática podendo ser aplicada à pesquisa de métodos mistos, onde os pesquisadores são livres para escolher os métodos, as técnicas e os procedimentos de pesquisa que melhor se ajustem às suas necessidades e propósitos (CRESWELL, 2010).

Quanto à natureza da pesquisa ou seu propósito, a pesquisa poderá ser classificada como exploratória e descritiva. De acordo com Freitas *et.al* (2000) a pesquisa exploratória tem o objetivo de familiarizar-se com o tópico ou identificar conceitos iniciais, além de determinar os conceitos a serem medidos, enquanto a pesquisa descritiva busca identificar situações, atitudes ou opiniões manifestos em uma população.

Como estratégia de investigação, será aplicado o procedimento de métodos mistos sequenciais. A estratégia exploratória sequencial envolve uma primeira fase de coleta e de análise de dados qualitativos, seguida de uma segunda fase de coleta e de análise de dados quantitativos que é desenvolvida sobre os resultados da primeira fase qualitativa (CRESWELL, 2010).

Dessa forma, para o alcance dos objetivos propostos, o estudo propõe a abordagem qualitativa para identificar os objetivos sustentáveis da UnB e mapear as competências para a sustentabilidade necessárias aos gestores desta instituição. A abordagem quantitativa será realizada para identificar o grau de importância e domínio dessas competências, medir as lacunas de competência e diagnosticar as necessidades de treinamento e desenvolvimento das competências mapeadas, bem como, calcular o grau de prioridade de desenvolvimento dessas competências. O Quadro 4, a seguir, apresenta síntese da metodologia da pesquisa.

Quadro 4 – Síntese Metodologia da Pesquisa.

METODOLOGIA DA PESQUISA			
Abordagem	Mista		
Concepção Filosófica	Pragmática		
Quanto à natureza	Exploratória e Descritiva		
Estratégia	Métodos Mistos Sequenciais		
Técnica da Pesquisa	Documental	Entrevista	Questionários
Instrumentos	Documentos públicos internos e externos	Roteiro de entrevista	Questionário elaborado com base nas pesquisas bibliográfica, documental e entrevista utilizando escala <i>likert</i>
Levantamento e Coleta de Dados	Arquivos e Internet	Aplicação do roteiro de forma individual (virtual)	Aplicação do questionário <i>on line</i>
Tipo do Material	Legislações, Resoluções, Atos, Instruções Normativas, Plano logística Sustentável, Relatórios, Site UnB	Transcrição das entrevistas	Planilha eletrônica
Registro dos dados	Leitura, seleção de fragmentos e marcações	Anotações e transcrição	Tratamento dos dados com aplicação de fórmula
Análise dos dados	Análise de Conteúdo		Estatística Descritiva

Fonte: Elaborado pela autora com base em Creswell (2010).

3.2 Caracterização da organização

O *locus* da pesquisa será a Universidade de Brasília, uma instituição pública de ensino superior que foi inaugurada em 21 de abril de 1962, na Capital Federal. Atualmente, sua estrutura é composta por 4 *campi* (Darcy Ribeiro, Planaltina, Ceilândia e Gama). Sendo 12 institutos, 14 faculdades, 52 departamentos, 18 centros, 8 decanatos, 4 secretarias e/ou assessorias, 8 órgãos complementares, 5 órgãos auxiliares, 2 hospitais veterinários, 4 bibliotecas, 1 fazenda - Fazenda Água Limpa (UNB, 2020).

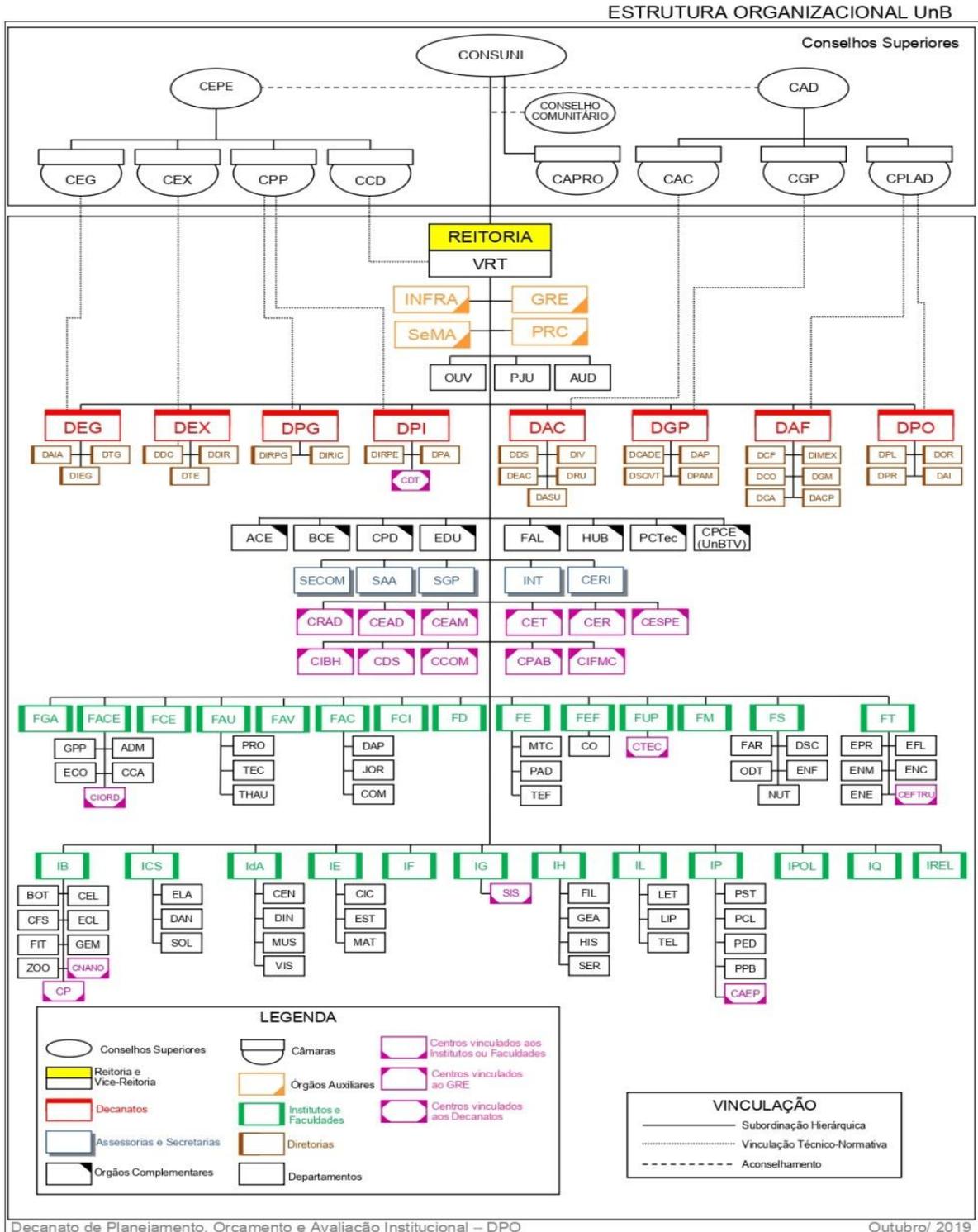
A UnB oferta 136 cursos de graduação, 93 programas de mestrado e 72 de doutorado, em todas as áreas do conhecimento. De acordo com o relatório *Research in Brazil*, publicado em setembro de 2019, está entre as 15 universidades públicas responsáveis por grande parte da produção científica do país (UNB, 2020).

A UnB possui autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial em conformidade com o Art. 207 da Constituição Federal. No que se refere a sua estrutura administrativa é formada por Reitoria, Unidades Acadêmicas, Centros, Conselhos Superiores e Órgãos Complementares, conforme organograma funcional apresentado na Figura 3.

De acordo com o Regimento Geral, a Administração Superior é responsabilidade dos Conselhos Superiores, como órgãos normativos, deliberativos e consultivos, e da Reitoria, como órgão executivo (UNB, 2017). A atuação da UnB é norteada por princípios constantes em seu Estatuto, dentre eles: a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão. A administração da Universidade de Brasília (UnB) está baseada em três princípios fundamentais, conforme rege seu Estatuto: gestão democrática, descentralização e racionalidade organizacional (UNB, 2017).

A instituição foi escolhida tendo em vista a relevância do tema em questão em uma Universidade Pública Federal. Além disso, a UnB é a instituição na qual a pesquisadora exerce suas atividades profissionais e educacionais, o que contribui com a disponibilização das informações necessárias à realização da pesquisa.

Figura 3 – Organograma da UnB.



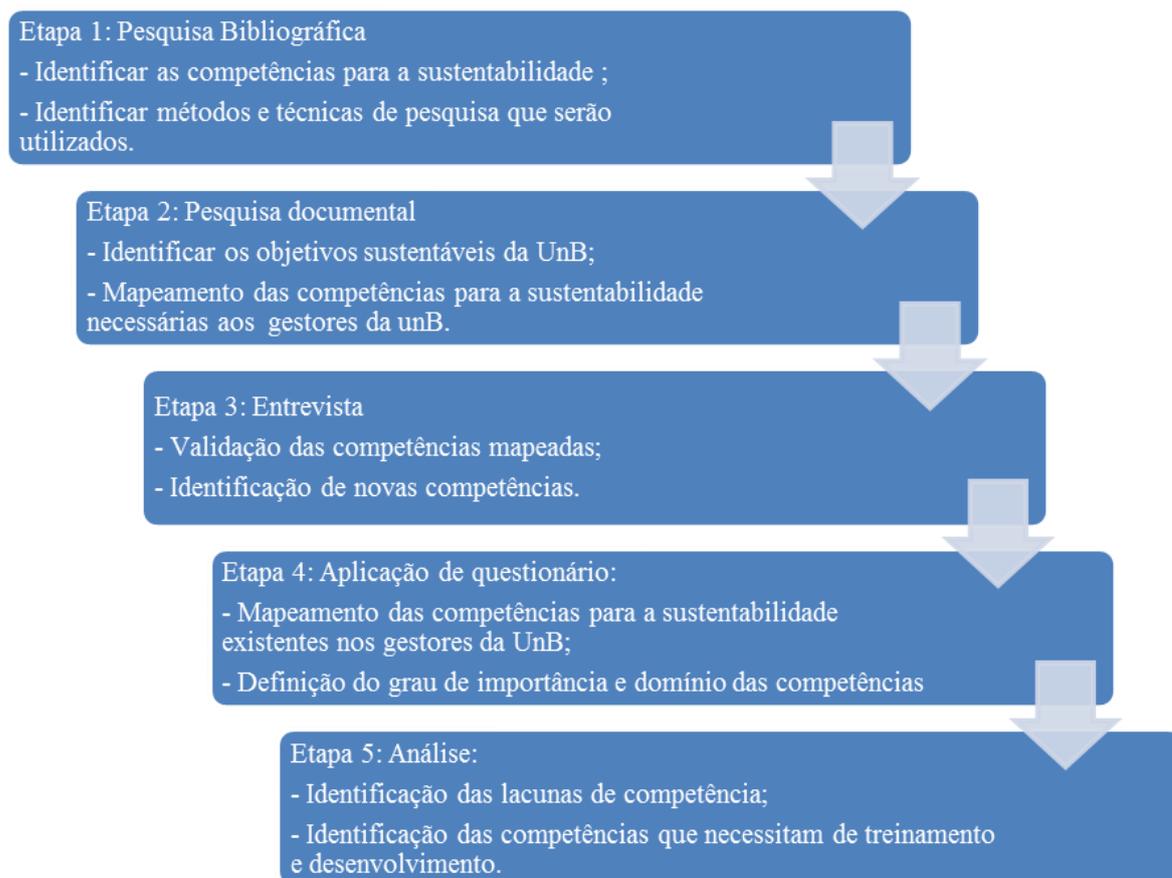
Fonte: UNB, 2017.

3.3 Roadmap de Pesquisa

Para elaborar uma pesquisa acadêmica, de forma eficaz, algumas fases devem ser adequadamente estruturadas e monitoradas durante o desenvolvimento do trabalho a fim de que os objetivos propostos sejam alcançados e as questões levantadas plenamente respondidas. Para efeitos deste estudo será considerado o modelo de Gestão por competências proposto por Brandão e Bahry (2005). No modelo proposto a gestão por competências propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências através do mapeamento de competências.

Dessa forma, com base no modelo utilizado, a Figura 4, a seguir, apresenta a sequência das etapas adotadas para a realização do estudo.

Figura 4: Etapas de pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 Técnicas e procedimentos para levantamento de dados

As técnicas e procedimentos metodológicos a serem utilizados em cada uma das etapas visam atender aos objetivos específicos da pesquisa e dão suporte ao alcance do objetivo geral: diagnosticar as necessidades de treinamento e desenvolvimento de competências gerenciais para a sustentabilidade.

Como técnicas de coleta de dados, para elaboração do referencial teórico e identificação das competências para a sustentabilidade, o estudo utilizou, inicialmente, a técnica de pesquisa bibliográfica.

3.4.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica, com o objetivo de fundamentar a pesquisa a ser realizada, analisou publicações já tornadas públicas em relação ao tema de estudo. Para Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

No Quadro 5 é apresentado, de acordo com os temas estudados, uma síntese dos principais autores pesquisados.

Quadro 5 – Investigação temática.

(continua)

TEMA	INVESTIGAÇÃO	PRINCIPAIS AUTORES
Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade	Evolução histórica e conceito dos termos.	(NASCIMENTO, 2012); (ONU, s.d).
Agenda Ambiental na Administração Pública	Sustentabilidade em âmbito público.	(MMA, 2009); (MMA, s.d).
Sustentabilidade Organizacional	Sustentabilidade no âmbito organizacional.	(MUNCK E SOUZA, 2009); (MUNCK, BANSI E GALLELI, 2016); (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013); (CARVALHO, STEFANO E MUNCK, 2015).
Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior (IES)	O papel das IES no que se refere à sustentabilidade. Sustentabilidade no campus.	(ALSHUWAIKHAT; ABUBAKAR, 2008); (PRADO; SILVA; MASELLI, 2019); (RIBEIRO <i>et al.</i> , 2019); (UNB, 2018).

Quadro 5 – Investigação temática.

(conclusão)

TEMA	INVESTIGAÇÃO	PRINCIPAIS AUTORES
Gestão de Recursos Humanos e Sustentabilidade	O papel da gestão de pessoas na construção da sustentabilidade organizacional.	(AHMAD, 2015); (CARVALHO; STEFANO; MUNCK, 2015); (JABBOUR E SANTOS, 2008); (JABBOUR; TEIXEIRA; JABBOUR, 2012); (ROSCOE <i>et al.</i> , 2019).
Gestão por competências	Definição de competências e gestão por competências; Modelo de mapeamento de competências.	(BRANDÃO E BAHRY, 2005); (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007); (FLEURY; FLEURY, 2001); (FLEURY; FLEURY, 2004).
Competências para a sustentabilidade	Competências para a sustentabilidade apresentadas em outros estudos.	(CARVALHO; STEFANO E MUNCK, 2015) (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA E ZAGUI, 2012) (SOARES; FRANÇA, 2013).
Diagnóstico de Necessidades de treinamento	Definição de treinamento, fases do treinamento e diagnóstico de necessidades de treinamento. Importância do treinamento para questões ambientais.	(ABBAD; MOURÃO, 2012); (BORGES-ANDRADE; ABBAD E MOURÃO, 2012); (FERREIRA; ABBAD, 2014); (JABBOUR; TEIXEIRA; JABBOUR, 2012); (MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001); (MOURÃO; CARVALHO, 2014); (RODRIGUES; PANTOJA, 2014).
Metodologia de pesquisa	Definição de métodos, técnicas e procedimentos de pesquisa.	(BRANDÃO E BAHRY, 2005); (CRESWELL, 2010); (MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001).

Fonte: Elaborado pela autora.

Para continuidade da pesquisa proposta, o estudo utilizou a técnica de pesquisa documental, com o intuito de identificar os objetivos sustentáveis da Universidade de Brasília. A característica da pesquisa documental é ser uma fonte de coleta de dados restrita

a documentos, escritos ou não, denominado de fonte primária (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para Brandão e Bahry (2005), o passo inicial geralmente realizado para o mapeamento de competências é a pesquisa documental. A técnica visa identificar as competências necessárias à consecução dos objetivos da organização. Deve ser analisada a visão, missão, bem como, outros documentos relativos à estratégia organizacional.

3.4.2 Pesquisa documental

Para identificar os objetivos sustentáveis da Universidade de Brasília realizou-se a pesquisa documental. A pesquisa documental foi realizada por meio da análise de conteúdo. Para Marconi e Lakatos (2018), na análise de conteúdo as comunicações são analisadas por meio de categorias sistemáticas. A análise de conteúdo vem se desenvolvendo com a finalidade de descrever sistematicamente o conteúdo das comunicações. O conjunto de técnicas permite analisar o conteúdo de livros, revistas, jornais, discursos, entre outros e também pode ser aplicada a documentos pessoais, como discursos, diários e textos. É uma técnica que visa aos produtos da ação humana, estando voltada para o estudo das ideias e não das palavras em si.

A pesquisa documental foi realizada tendo como principal base teórica e metodológica a proposta por Bardin (2016). Segundo a autora, a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

De acordo com Bardin (2016) as fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três polos, sendo eles: a pré-análise; a exploração do material; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise consiste na fase de organização e possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação de hipóteses ou objetivos e a elaboração de indicadores que fundamente a interpretação final (BARDIN, 2016).

Desta forma, para a realização da presente pesquisa realizou-se inicialmente a leitura flutuante dos principais documentos estratégicos da Universidade de Brasília, sendo

eles: o Estatuto e Regimento Geral, Plano de Desenvolvimento Institucional 2018 – 2022 (PDI), Plano de Logística Sustentável (PLS) e Projeto Político Pedagógico Institucional (PPPI). A leitura flutuante consiste em uma leitura intuitiva, aberta a ideias, reflexões e hipóteses. A partir de uma primeira “leitura flutuante” podem surgir intuições a serem formuladas em hipóteses (BARDIN, 2016).

Após a primeira leitura, os documentos escolhidos para a pesquisa documental foram: o Plano de Desenvolvimento Institucional 2018 – 2022 (PDI) e o Plano de Logística Sustentável (PLS). Destaca-se que informações relevantes como a missão, visão e objetivos da instituição constam no PDI. Os documentos foram escolhidos tendo em vista a pertinência para o alcance do objetivo proposto. Segundo a regra de pertinência, os documentos selecionados devem ser adequados, enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objetivo que suscita a análise (BARDIN, 2016).

A pesquisa documental possui como finalidade atender ao primeiro objetivo específico da pesquisa: Identificar os objetivos sustentáveis da Universidade de Brasília. Tendo em vista o caráter exploratório desta fase não foram elaboradas hipóteses preliminares. Para Bardin (2016), a análise de conteúdo possui duas funções, sendo uma delas: enriquecer a tentativa exploratória, aumentando a propensão para a descoberta. A outra função refere-se à verificação de hipóteses que podem ser confirmadas ou não. Na prática as duas funções podem existir de forma complementar.

Para a autora não é obrigatório ter como guia hipóteses preconcebidas. No entanto, a pesquisa será norteadada pela seguinte questão: Quais são os objetivos sustentáveis da UnB? Após a elaboração da questão, com base no conceito do termo *triple bottom line*, criado por Elkington, declarando a sustentabilidade como o equilíbrio entre os pilares: econômico, social e ambiental, a pesquisa documental buscou inicialmente identificar o equilíbrio entre os três pilares da sustentabilidade na Universidade de Brasília.

Após isso, com base nos eixos temáticos da A3P, foram estabelecidas as unidades de contexto e as unidades de registro para a realização da pesquisa documental, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Unidades de Contexto e Unidades de Registro.

UNIDADES DE CONTEXTO	UNIDADES DE REGISTRO
Uso racional dos recursos naturais e bens públicos	<ul style="list-style-type: none"> - Energia elétrica; - Água; - Combustível; - Papel; - Copos Plásticos; - Materiais de expediente.
Gestão adequada dos resíduos gerados	<ul style="list-style-type: none"> - Redução do consumo; - Combate ao desperdício; - Reciclagem; - Reutilização; - Destinação dos resíduos.
Qualidade de vida no ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento pessoal e profissional; - Condições ambientais; - Promoção da saúde; - Segurança; - Integração Social.
Sensibilização e capacitação dos servidores	<ul style="list-style-type: none"> - Construção de uma cultura sustentável; - Iniciativas de capacitação; - Realização de campanhas com temas socioambientais; - Promoção de orientação, informação e qualificação dos gestores; - Valorização de iniciativas inovadoras.
Compras públicas sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> - Inserção de critérios sociais, ambientais e econômicos na aquisição de bens e contratação de serviços; - Custo-benefício; - Eficiência; - Compras compartilhadas; - Redução de impactos ambientais e problemas de saúde.
Construções sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> - Adoção de práticas sustentáveis em todas as fases das obras; - Projetos sustentáveis; - Implantação de edificações com práticas sustentáveis (economia de materiais e energia); - Aproveitamento de recursos naturais (energia solar, ventilação natural); - Sistema de reaproveitamento e reuso de água; - Aproveitamento de materiais, reciclagem e reutilização.

Fonte: Elaborado pela autora com base em (MMA, s.d.).

Com base nas unidades de contexto e registro pré-definidas, a pesquisa analisou o PDI e o PLS. Com base nos resultados alcançados pela pesquisa bibliográfica e pela pesquisa documental foram elaborados roteiros de entrevista a serem aplicados aos gestores da Universidade de Brasília. De acordo com Brandão e Bahry (2005), após a etapa da pesquisa documental realiza-se a coleta de dados com pessoas chave da organização, através de entrevistas, grupo focal ou outras técnicas de pesquisa.

3.4.3 Entrevista

A etapa de entrevista foi realizada com o intuito de contribuir para o alcance do objetivo: mapear as competências gerenciais para a sustentabilidade necessárias aos gestores da Universidade de Brasília. Para Marconi e Lakatos (2018), a entrevista é um importante instrumento de trabalho nos vários campos das ciências sociais. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Para Brandão e Bahry (2005), a entrevista constitui uma técnica de pesquisa bastante aplicada ao mapeamento de competências, sendo utilizada para cruzar os dados apurados na análise documental e a percepção dos entrevistados. Destaca-se que para o mesmo autor as entrevistas devem ser realizadas com pessoas que possuem maior conhecimento da organização.

Dessa forma, após o mapeamento de competências utilizando-se da técnica de pesquisa bibliográfica e da técnica de pesquisa documental foram mapeadas competências para sustentabilidade que integraram o roteiro de entrevista. A técnica da entrevista foi aplicada a pessoas chave da organização para validação das competências mapeadas, bem como, para o possível surgimento de novas competências.

Quanto à seleção dos participantes destaca-se que os mesmos devem ter alguma vivência com o tema a ser discutido, de tal modo que sua participação possa trazer os elementos necessários para a realização da pesquisa. Creswell (2007) sugere que seja proposital ou por conveniência, isto é, com pessoas que estejam envolvidas diretamente com o fenômeno a ser investigado. Dessa forma, para a etapa de realização de entrevistas o estudo teve como público alvo gestores da Secretaria do Meio Ambiente da UnB (SEMA), do Decanato de Gestão de Pessoas da UnB (DGP), Decanato de Planejamento, Orçamento

e Avaliação Institucional (DPO), Prefeitura do campus (PRC), Decanato de Administração (DAF) e Secretaria de Infraestrutura (INFRA).

Tendo em vista os desdobramentos e o impacto da pandemia mundial de covid-19 essa etapa da pesquisa apresentou limitações. A Universidade de Brasília, no momento da realização da pesquisa, estava realizando suas atividades de maneira remota. A etapa que inicialmente estava prevista para ser realizada de forma presencial precisou ser adaptada à realidade do momento da pesquisa. Dessa forma, optou-se pela elaboração de um roteiro de entrevista e o encaminhamento do formulário por e-mail utilizando a plataforma *google forms*.

Foi solicitado aos gestores o preenchimento do roteiro de entrevista ou a disponibilidade de um horário para que a entrevista pudesse ser realizada de forma virtual utilizando plataformas específicas para essa finalidade. O roteiro de entrevista foi encaminhado aos gestores previamente selecionados e o formulário ficou disponível no período de 15/03/2021 a 30/04/2021. O e-mail foi reenviado semanalmente a todos os gestores selecionados para a pesquisa até o final do período estabelecido.

Após esse período procedeu-se a análise das respostas obtidas utilizando a técnica de análise de conteúdo. Para Brandão e Bahry (2005), na análise do conteúdo das entrevistas, deve-se interpretar o discurso do entrevistado. As entrevistas devem ser transcritas e analisadas visando identificar e descrever, de forma objetiva, as competências mencionadas pelos entrevistados como relevantes à organização. Deve-se verificar também a frequência com que cada competência é mencionada uma vez que pode indicar a sua relevância.

Com base na análise realizada, a etapa seguinte consistiu na elaboração de um instrumento de pesquisa a ser aplicado aos gestores da média gerência da UnB.

3.4.4 Aplicação de questionários

A etapa de aplicação de questionários foi realizada com o intuito de atender ao objetivo específico: avaliar as lacunas de competências para a sustentabilidade dos gestores da Universidade de Brasília. O instrumento de coleta de dados, seguindo as propostas metodológicas de Brandão e Bahry (2005), foi elaborado fundamentando-se no conjunto de competências para a sustentabilidade mapeadas nas pesquisas bibliográfica e documental.

Para Brandão e Bahry (2005), o questionário é a técnica mais utilizada para o mapeamento de competências, devendo ser precedida de outra técnica como, por exemplo: análise documental, entrevista ou observação.

O instrumento final de coleta de dados continha duas seções sendo a primeira seção destinada à caracterização do perfil dos participantes e a segunda seção destinada à avaliação das competências. Para a avaliação das competências o questionário foi formulado adotando a escala *likert* com 4 pontos para a autoavaliação dos participantes da pesquisa quanto ao grau de domínio e importância das competências mapeadas. A escala *likert* adotou a escala de 4 pontos com o intuito de se evitar a tendência central e a neutralidade das respostas. Dessa maneira, os gestores pesquisados deveriam atribuir valores conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5: Escala de importância e domínio.

ESCALA DE IMPORTÂNCIA	ESCALA DE DOMÍNIO
0 – Não é importante / Não se aplica	0 – Não tenho domínio
1 – É pouco importante	1 – Tenho pouco domínio
2 – É importante	2 – Tenho domínio suficiente
3 – É muito importante	3 – Tenho amplo domínio

Fonte: Elaborado pela autora.

Os participantes do estudo realizaram, por meio do questionário, a autoavaliação considerando as competências individuais em termos do grau de domínio e importância das competências mapeadas. A autoavaliação é o método em que o próprio profissional indica o nível de importância e domínio das competências. As autoavaliações tendem a ser mais indulgentes e menos tendenciosas, podendo ser um importante componente de um processo válido de avaliação de necessidades (MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001).

Nessa etapa do estudo, o público alvo era representado por gestores da Reitoria, Vice Reitoria, Decanatos e respectivas Diretorias, bem como, gestores de Unidades Acadêmicas para investigar o grau de importância e domínio das competências mapeadas. A escolha dos participantes de Unidades Acadêmicas refere-se à importância desses gestores para transmitir a mensagem da alta administração para o corpo técnico e discente da UnB, tendo em vista a maior proximidade com a comunidade acadêmica.

Dessa maneira, foram selecionados pela natureza da ocupação e pelo interesse da pesquisa os gestores titulares de cargo de direção CD4 e função gratificada FG1 que, de forma geral, são: Diretores e vice-diretores de unidades acadêmicas e administrativas, chefes e subchefes de departamento, coordenadores de unidade, secretários, entre outros.

Para o cálculo do tamanho da população e amostra foi enviado e-mail ao Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), unidade administrativa responsável por garantir o acesso às informações públicas ligadas à UnB, atendendo ao disposto na Lei de Acesso à Informação, solicitando a relação nominal de gestores titulares de cargo de direção CD4 e função gratificada FG1 com respectivos e-mails para o encaminhamento da pesquisa. Conforme as informações recebidas pelo SIC, no Quadro 7 é apresentado o quantitativo de cargos e funções CD4 e FG1 da UnB.

Quadro 7: Quantitativo de cargos e funções CD4 e FG1 da UnB.

	CD4	FG1	TOTAL
UNB	93	204	297

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Destaca-se que do total de 297 gestores com potencial para participar da pesquisa 51 gestores não possuíam e-mail cadastrado na base de dados do sistema da UnB. Dessa maneira, os participantes foram selecionados utilizando-se os critérios de disponibilidade e acessibilidade. Para o cálculo da amostra utilizou-se a plataforma *surveymonkey* que disponibiliza na *web* uma calculadora para delimitar o tamanho da amostra. Para uma população com 297 gestores a pesquisa assumiu o grau de confiança de 90% e margem de erro de 10% obtendo assim um total de 56 participantes para a pesquisa.

Após a elaboração do questionário realizou-se a validação semântica com o objetivo de verificar se o enunciado, a escala e os itens do instrumento seriam compreendidos pelos respondentes. Com o questionário validado, a etapa de aplicação dos questionários foi realizada utilizando a plataforma *google forms*. O questionário foi encaminhado aos gestores no período de 04/05/2021 a 31/05/2021. O reenvio foi realizado semanalmente a todos os gestores selecionados. O questionário ficou disponível para o envio de respostas até o dia 07/06/2021.

3.4.5 Avaliação das lacunas de competência e cálculo de prioridades de treinamento

Após a aplicação dos questionários realizou-se, com o auxílio do SPSS, o cálculo do alfa de *Cronbach*. O coeficiente alfa de *Cronbach* apresentado por Lee J. *Cronbach*, em 1951, como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. O alfa mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes (DA HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010).

Posteriormente, os dados coletados por meio do questionário foram analisados quantitativamente por estatística descritiva, dessa forma, foram estabelecidos a média, o desvio padrão e os valores mínimos e máximos atribuídos a cada competência nas escalas de importância e domínio. Para Creswell (2010), a análise por estatística descritiva deve indicar as médias, os desvios padrão e a variação das pontuações para as variáveis (CRESWELL, 2010). Os cálculos estatísticos foram realizados com o auxílio do excel.

Após a análise descritiva, as lacunas de competência foram calculadas com base no modelo proposto por Borges-Andrade e Lima (1983). Dessa forma, a operacionalização das necessidades de treinamento foi realizada com base nas escalas e no cálculo propostos no modelo de análise do papel ocupacional de Borges-Andrade e Lima (1983). A escolha do método de operacionalização foi realizada com base em revisão sistemática realizada, identificando êxito em pesquisas que utilizaram o modelo.

O modelo propõe que a mensuração das necessidades de treinamento seja realizada a partir de análises combinadas entre a importância e o domínio de competências para estabelecer prioridades de treinamento. Em termos operacionais, a necessidade (N) é definida como o produto dos julgamentos de importância (I) pelo inverso dos julgamentos de domínio (D), ou seja, $N = 1(3-D)$ (CAMPOS *et al*, 2015).

Com esta fórmula é possível definir operacionalmente as necessidades como sendo o produto da importância de conhecimentos, habilidades e atitudes, pela ausência de domínio desses conhecimentos, habilidades e atitudes. A ausência equivale à noção de diferença ou discrepância entre desempenhos esperados e reais (MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001).

Desta maneira, as necessidades de treinamento foram então identificadas nas competências com baixo domínio e alta importância. Quanto menor o domínio e maior a importância da competência, maior será a necessidade de treinamento. Em sentido inverso,

também é válido dizer que avaliações de alto domínio e de baixa importância resultam na ausência de necessidade de capacitação (MOURÃO; CARVALHO, 2014).

Para calcular o escore geral de prioridades por item, utilizou-se a equação X em que IPG é o índice de prioridade geral de uma competência:

$$IPG = \sum [I (3-D)]/n \text{ (Equação X)}$$

Onde:

I - corresponde à importância atribuída à competência;

D - o domínio da competência e n, o número de respondentes;

O número 3 refere-se ao valor máximo adotado pela escala, uma vez que a pesquisa adotou a escala de 0 a 3.

Através da autoavaliação pelos profissionais, o IPG pode variar entre 0 e 9, onde quanto maior o IPG, maior o *gap* ou lacuna. Ou seja, maior a necessidade de treinamento na competência. De acordo com Abbad e Mourão (2012), variações do método de análise do papel ocupacional de Borges-Andrade e Lima (1983) têm sido aplicadas com sucesso em inúmeras pesquisas em diversos ambientes organizacionais. Dessa forma, a presente pesquisa utilizou os índices de prioridade de treinamento, de forma proporcional a escala adotada, estabelecidos pela pesquisa realizada por Ferreira e Abbad (2014).

Assim, a presente pesquisa classificou como necessidades de treinamento um IPG acima de 2,69, abaixo desse índice presume-se a não existência de lacuna para determinada competência. O IPG entre 2,7 e 3,69 considera-se como necessidade de treinamento de prioridade baixa. O IPG entre 3,7 e 5,49 considera-se como prioridade de treinamento moderada e finalmente o IPG acima de 5,5 considera-se como prioridade de treinamento alta.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O objetivo desta seção é apresentar e discutir os resultados obtidos na pesquisa documental, entrevistas e aplicação de questionários. O item 4.1 Objetivos sustentáveis da Universidade de Brasília apresenta os resultados obtidos na pesquisa documental realizada visando identificar os objetivos sustentáveis da UnB e mapear as competências para a sustentabilidade necessárias aos gestores da UnB. O item 4.2 Análise das entrevistas apresenta os resultados obtidos na etapa da entrevista com o objetivo de validar as competências mapeadas e identificar novas competências. O item 4.3 análise dos questionários apresenta os resultados obtidos com a aplicação dos questionários com o objetivo de avaliar as lacunas de competências e calcular o grau de prioridade de treinamento das competências.

4.1 Objetivos sustentáveis da Universidade de Brasília

O termo *Triple Bottom Line* alia três elementos fundamentais para a sustentabilidade organizacional: o econômico, o ambiental e o social. O pilar econômico refere-se a uma relação competitiva justa e transparente. A produção de bens e serviços deve levar em conta os demais pilares da sustentabilidade. Bem como, o crescimento econômico não deve causar desgaste aos ecossistemas ao redor. O pilar ambiental, por sua vez, refere-se a todas as condutas ou processos que possam direta ou indiretamente causar algum impacto ambiental a curto, médio ou longo prazo. Por último, o pilar social trata de todo o capital humano ligado à instituição, como por exemplo: funcionários, público-alvo, comunidade ao redor e a sociedade de maneira geral. Para que a instituição seja de fato sustentável é necessário o equilíbrio e a integração dos três pilares.

Nesse contexto, realizou-se a pesquisa documental com base na análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Plano de Logística Sustentável (PLS). O PDI tem como propósito fundamental ser um instrumento de gestão, orientando as ações da UnB no período de 2018 a 2022 e contribuindo para o alcance dos resultados institucionais.

O documento revela a UnB no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas e políticas institucionais que

orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmico-administrativas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (UNB, 2019).

Considerando a multiplicidade do ambiente universitário, o documento foi elaborado de forma participativa. O envolvimento de toda comunidade universitária visa o aprimoramento e o crescimento da UnB e o alcance dos objetivos institucionais propostos. O PDI foi elaborado utilizando o método do *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC consiste em uma metodologia de gestão, fundamentada na visão, missão e estratégias delineadas pela instituição (UNB, 2019).

A proposta inicial do BSC prevê quatro perspectivas, em razão da finalidade do estudo, destaca-se a perspectiva orçamentária – contemplando os objetivos financeiros de longo prazo; e a perspectiva da sociedade – são os resultados que a organização entrega aos seus clientes.

O PDI reafirma o compromisso da universidade no âmbito cultural e social com os diversos contextos com os quais mantém interlocução: com a cidade em que está localizada; com o Distrito Federal - capital do país; com o bioma cerrado, fortemente ameaçado e com o desenvolvimento agrícola; com a difusão de conhecimento em âmbito nacional; com a internacionalização constitutiva da experiência universitária contemporânea (UNB, 2019).

Em relação ao PLS, o Decreto nº. 7.746, de 5 de junho de 2012, no art. 16, estabelece que a administração pública federal direta, autárquica e fundacional e as empresas estatais dependentes deverão elaborar e implementar Planos de Gestão de Logística Sustentável. Sendo o PLS uma ferramenta orientadora para órgãos e entidades para uma atuação pautada nas práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na Administração Pública.

O PLS da UnB tem como objetivo apresentar ações estratégicas de sustentabilidade e relacioná-las com o desenvolvimento de projetos sustentáveis por parte das unidades acadêmicas e administrativas (UNB, 2018). O documento foi estruturado em eixos temáticos organizando de forma clara, objetivos e responsabilidades, ações, metas, prazos de execução, monitoramento e avaliação, permitindo o estabelecimento de práticas de sustentabilidade (UNB, 2019).

A UnB é uma instituição pública federal de ensino superior, inaugurada em 15 de dezembro de 1961. Possui como finalidades essenciais: “o ensino, a pesquisa e a extensão, integrados na formação de cidadãos qualificados para o exercício profissional e

empenhados na busca de soluções democráticas para os problemas nacionais” (UNB, 2019).

A Universidade de Brasília (UnB), maior universidade da região Centro Oeste, possui uma comunidade acadêmica de 50 mil pessoas, distribuída entre docentes, discentes e servidores técnico-administrativos. Oferece mais de 300 cursos, entre cursos de graduação, especialização, mestrado, doutorado, e de extensão. Segundo a PRC/DISER/GAP, a UnB possui uma área física de 48.187.459,13 m² distribuída, especialmente, no *Campus Darcy Ribeiro*, no *Campus UnB Ceilândia*, no *Campus UnB Gama*, no *Campus UnB Planaltina* e na Fazenda Água Limpa. Tal dimensão justifica uma importante estrutura operacional, na qual é impelida a consumir quantidades de recursos e, conseqüentemente, gera resíduos proporcionais à quantidade de recursos consumidos (UNB, 2018).

Nas organizações o termo missão refere-se à parte do Planejamento Estratégico que define as razões pelas quais a organização existe. Na missão, devem ser definidos os propósitos da organização (FERREIRA, 2016). Dessa forma uma vez que a missão de uma instituição é a sua razão de ser ou o motivo pelo qual ela existe a Universidade de Brasília possui como missão:

“Ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, integradas para a formação de cidadãos e cidadãos éticos e qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais, por meio de atuação de excelência.” (UNB, 2019).

No contexto organizacional, a visão descreve a parte do Planejamento Estratégico em que a empresa define o que espera ser/realizar em um determinado tempo (FERREIRA, 2016). Ou seja, refere-se a onde ela pretende chegar. Nesse sentido, a visão da UnB é: “Ser referência nacional em ensino, pesquisa e extensão, com inserção local, regional e internacional, inovadora, inclusiva, transparente e democrática, com gestão eficaz e qualidade de vida.” (UNB, 2019).

Valores, no contexto organizacional, constituem parte essencial do Planejamento Estratégico e referem-se a convicções a respeito do que se considera importante para a realização de objetivos (FERREIRA, 2016). Nesse sentido os valores da UnB são:

- a dignidade, a igualdade e a liberdade de todas as pessoas humanas;
- a ciência, como forma de conhecimento confiável ao lado de outras formas de saberes;
- o diálogo em termos de igualdade com essas outras formas de saberes;
- a tolerância e a compreensão para com as mais diversas formas de manifestação de pensamento e de crença;
- a democracia como forma de organização política da sociedade em geral, e da Universidade, em particular (UNB, 2019).

Uma das formas de se acessar a política de gestão de uma instituição é por meio da análise de sua missão, de sua visão e de seus valores. Com base nesses elementos pode-se verificar como práticas de gestão, sociais e ambientais são veiculadas na cultura organizacional. Na Universidade de Brasília a missão, a visão e os valores norteiam a construção e o desenvolvimento dos objetivos estratégicos, orientam e comunicam-se com as políticas de ensino, pesquisa, extensão e inovação da universidade. (UNB, 2019).

No que concerne à presença de elementos do tripé da sustentabilidade na missão da universidade pode-se destacar o compromisso da UnB na formação de cidadãos éticos comprometidos com as questões nacionais e internacionais. Ao abordar as questões nacionais e internacionais pode-se inferir que a questão ambiental esteja intrínseca na missão da universidade. O pilar social também está presente uma vez que a UnB possui a missão de inclusão e o compromisso com o ensino, a pesquisa e a extensão formando cidadãos éticos e qualificados para o exercício profissional. Cabe destacar a presença da inovação na missão da UnB. A inovação, conforme pesquisa bibliográfica, é uma importante competência para o desenvolvimento da sustentabilidade.

Com relação à Visão pode-se inferir a ênfase aos pilares econômico e social da sustentabilidade. Visando o reconhecimento no seu campo de atuação, ou seja, ensino, pesquisa e extensão, bem como, a transparência e a gestão eficaz destaca-se a presença do pilar econômico. O pilar social pode ser identificado uma vez que a universidade busca ser uma universidade inclusiva, democrática e em busca da qualidade de vida. Destaca-se que novamente a inovação está presente.

No que concerne aos valores da universidade destaca-se a ênfase ao pilar social da sustentabilidade. Essa análise corrobora a ideia apresentada por Netto (2018), que afirma que os valores não sofrem obsolescência, independem de estruturas burocráticas e motivam comportamentos que favorecem a vida em sociedade. Os valores institucionais representam a ética e a forma de agir das pessoas e a da organização, podem favorecer bons resultados, o clima e a cultura organizacional.

Com base na análise da missão, visão e valores da UnB foi elaborado, conforme apresentado no Quadro 8, síntese dos pilares da sustentabilidade identificados no planejamento estratégico da Universidade de Brasília.

Quadro 8: Pilares da Sustentabilidade no planejamento estratégico da UnB.

	TRIPÉ DA SUSTENTABILIDADE	ELEMENTOS IDENTIFICADOS
MISSÃO	AMBIENTAL	- Compromisso com as questões nacionais e internacionais.
	SOCIAL	- Inclusão; - Compromisso com o ensino, pesquisa e extensão; - Formação de cidadãos éticos; - Democracia.
VISÃO	ECONÔMICO	- Referência no ensino, pesquisa e extensão; - Transparência; - Gestão eficaz.
	SOCIAL	- Inclusão; - Democracia; - Qualidade de vida.
VALORES	SOCIAL	- Dignidade; - Igualdade; - Liberdade; - Diálogo; - Tolerância; - Compreensão; - Democracia.

Fonte: Elaborado pela autora.

É importante ressaltar que as ações de responsabilidade social da UnB se configuram na tradução da missão, dos valores, dos objetivos e das metas definidas no PDI (UnB, 2019).

A elaboração do PDI tem como principais referenciais o Estatuto e o Regimento Geral da UnB e o Projeto Político Pedagógico Institucional - PPPI. Como parte relevante do PDI da UnB verifica-se um capítulo destinado ao Projeto Político Pedagógico Institucional PPPI - da UnB. Apresentam-se a inserção regional da UnB, além dos princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas, a organização didático-pedagógica, as políticas para as diferentes áreas de atuação ou dimensões da UnB, bem como, as contribuições da universidade para o campo da responsabilidade social (UNB, 2019). Nesse sentido, serão abordados pelo trabalho os aspectos de maior relevância para a pesquisa.

Quanto à inserção regional, a UnB está localizada na capital federal do Brasil, considerada uma região com grande potencial de desenvolvimento. Com compromisso cultural e social com a cidade em que está localizada; com o ecossistema da região do cerrado e o desenvolvimento agrícola na região, a UnB expandiu suas atividades para três novos *campi* localizados nas regiões administrativas de Ceilândia, Gama e Planaltina. Dessa maneira, a UnB contribui diretamente para o desenvolvimento das regiões em que está inserida (UNB, 2019).

Quanto aos princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da UnB. Os princípios da UnB são:

- afirmar sempre os valores da igualdade e da liberdade de forma a auxiliar vigorosamente sua difusão e articulação com os demais valores sociais;
- afirmar sempre a harmonia dos seres humanos e de suas sociedades com o meio ambiente;
- atender à sociedade conhecendo a ela e à natureza que a cerca e condiciona, e comunicando à sociedade tais conhecimentos;
- fazer das aulas espaços de ensino por meio da pesquisa e ampla possibilidade de divulgação do conhecimento, de atuação profissional, de estabelecimento de diálogo com a sociedade;
- promover a excelência em ensino, pesquisa, extensão e gestão.
- atuar em defesa da universidade pública, comprometida com o desenvolvimento científico, tecnológico, artístico, cultural, econômico e socioambiental;
- promover a universidade colaborativa, diversa, comprometida com a dignidade das condições de trabalho, estudo e convivência;
- afirmar valores e práticas que atendam à sustentabilidade como princípio sistêmico que integre âmbitos ambientais, sociais e econômicos;
- promover as condições de acessibilidade e a construção de um ambiente de trabalho e estudo inclusivo, respeitoso, solidário e colaborativo;
- exercer a democracia e autonomia universitária (UNB, 2019).

Em consonância com os preceitos estabelecidos na missão, visão e nos valores da UnB, os princípios reafirmam os valores de igualdade, liberdade, diálogo, inclusão e democracia. Além disso, ao descrever como um de seus princípios a integração entre os campos ambiental, social e econômico, pode-se inferir que os princípios abordam de forma equilibrada as três vertentes da sustentabilidade.

Dentre os princípios, no que concerne à vertente social, destaca-se também a preocupação com as condições de trabalho, estudo e o ambiente universitário. No que se refere a vertente econômica enfatiza-se a excelência no campo de atuação do ensino, pesquisa, extensão e gestão. A vertente ambiental é referenciada nos princípios que estabelecem o compromisso com o desenvolvimento socioambiental, bem como, a harmonia dos seres humanos e da sociedade com o meio ambiente.

A reunião de um conjunto de princípios fundantes e de valores essenciais organizadores de aspectos da vida acadêmica indica as linhas condutoras do funcionamento e do desenvolvimento de ações do cotidiano da universidade. Tornam-se, assim, tópicos que balizam a percepção sobre diferentes formas de organizar os processos da universidade (UNB, 2019).

Quanto à organização didático-pedagógica o PDI apresenta os princípios estabelecidos pelo art. 70 do Regimento Geral da UnB que fornecem a base para a organização acadêmica da universidade. Dentre os princípios destacam-se: o compromisso com o desenvolvimento do país e a busca de soluções democráticas para os problemas nacionais; e o compromisso com a paz, com a defesa dos Direitos Humanos e com a preservação do meio ambiente (UNB, 2019).

Em relação aos aspectos didático-pedagógicos para a organização das práticas de ensino e aprendizagem consideram-se as orientações definidas no PPPI. Dentre eles, destaca-se que as atividades curriculares de educação em direitos humanos, educação das questões étnico-raciais e educação ambiental são participantes da formação como conteúdos complementares ou transversais nos projetos pedagógicos dos cursos de graduação (UNB, 2019).

Com relação à organização curricular, essa é orientada pelos seguintes princípios: Interdisciplinaridade, Transversalidade, Contextualização, Flexibilidade, Diversidade, Acessibilidade, Sustentabilidade socioambiental. No que tange a responsabilidade socioambiental, essa se institui como princípio para o desenvolvimento destinando-se à conservação, recuperação e melhoria das condições ambientais, sociais e existenciais, promovendo a participação de toda a comunidade no delineamento, planejamento, implantação e avaliação das atividades previstas no PDI (UNB, 2019).

O fortalecimento das ações de sustentabilidade implica a necessidade de se multiplicarem as práticas sociais baseadas no fortalecimento do direito ao acesso à informação e à educação ambiental em uma perspectiva integradora. E também demanda iniciativas baseadas na premissa de acesso à informação e à transparência na administração dos problemas ambientais urbanos (UNB, 2019).

Quanto ao ensino, as políticas de ensino na UnB abrangem os níveis de graduação e pós-graduação. A graduação é a base da formação superior para a construção de uma sociedade inclusiva e de conhecimento diversificado, sobressaindo o pensamento crítico e a cidadania ativa, a valorização dos direitos humanos e o respeito à democracia. O ensino aliado à pesquisa e à extensão deve responder às demandas da sociedade. A pós-graduação,

além do seu caráter de formação continuada, caracteriza-se pela excelência no ensino e na pesquisa, bem como, preocupa-se com a inovação, a criatividade e a diversidade (UNB, 2019).

Quanto às políticas de extensão na UnB, essas se articulam ao ensino, à pesquisa e à inovação. A extensão na universidade é realizada de modo a integrar as práticas extensionistas e o currículo por meio de diferentes atividades, contribuindo para promoção do desenvolvimento econômico e social. Dentre as diretrizes que norteiam as políticas de extensão destacam-se:

- a viabilização de novos espaços dialógicos e de convivência entre esses saberes diversos que potencializem a participação ativa da UnB na construção da coesão social, do aprofundamento da democracia, da luta contra a exclusão social, degradação ambiental e defesa da diversidade, mas também a participação efetiva da sociedade na universidade;
- o estabelecimento de um papel estratégico para a UnB na Região Integrada de Desenvolvimento do Entorno do DF (RIDE), por meio da consolidação de programas e projetos de extensão nessas cidades, contribuindo para a integração das diversas iniciativas que a UnB já desenvolve no Distrito Federal e Entorno;
- a priorização de questões emergentes da sociedade contemporânea, visando produzir conhecimentos que contribuam para qualificar debates importantes em nível local, regional e nacional; (UNB, 2019).

Quanto às políticas de pesquisa e inovação na UnB, essas abrangem os níveis de graduação e pós-graduação, e estão articuladas à extensão. Nesse sentido, a pesquisa relaciona excelência acadêmica à aplicabilidade do conhecimento, atendendo a demandas sociais, seja de políticas públicas, do setor produtivo ou de organizações sociais. No que concerne às políticas e diretrizes norteadoras da pesquisa na universidade, destaca-se o apoio às investigações voltadas para a Educação em Direitos Humanos, Educação Ambiental e Educação para as Relações Étnico-raciais. Por meio do seu ambiente de inovação a universidade visa expandir sua relação com a sociedade, gerando conhecimento, formando pesquisadores e cidadãos que contribuam para o desenvolvimento econômico, promoção do empreendedorismo e melhoria da qualidade de vida da sociedade. (UNB, 2019).

No que se refere às políticas de gestão, a Universidade de Brasília exerce o modelo de gestão democrática, colegiada e descentralizada. Além disso, prioriza a publicidade assegurando o conhecimento da comunidade das decisões tomadas. Os princípios norteadores das ações e atividades de gestão são: descentralização; transparência, legitimidade, legalidade, impessoalidade, publicização e probidade (UNB, 2019).

No tocante à responsabilidade social, a UnB, com importante função para o desenvolvimento econômico e para a inclusão social no Brasil, busca desenvolver e consolidar o seu papel de instituição social e ambientalmente responsável. Políticas institucionais são voltadas à valorização da diversidade, do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural, e em ações afirmativas de defesa e promoção dos direitos humanos, da igualdade étnico-racial e responsabilidade social. A temática é abordada em ações transversais, cursos e disciplinas contribuindo para a ampliação da competência dos egressos, em consonância com a Missão Institucional (UNB, 2019).

Destaca-se que, entre os principais elementos determinantes da responsabilidade social da Universidade de Brasília estão a promoção da educação, a inserção no mercado de trabalho, as políticas de ingresso, estímulo à permanência e de assistência estudantil, a inclusão social, o incentivo ao esporte e à cultura, o respeito à diversidade, a integração com a sociedade por meio da extensão, o compromisso com a cidadania e a sustentabilidade socioambiental (UNB, 2019).

As políticas de ingresso, de estímulo à permanência e de assistência estudantil têm a finalidade de ampliar as condições de acesso e permanência dos estudantes na educação superior pública federal, desenvolvendo estratégias de inclusão social, democratização do acesso, permanência e formação acadêmica com qualidade, evitando a retenção e a evasão do estudante em situação de vulnerabilidade social e econômica (UNB, 2019).

Entre as ações para ampliar o acesso ao ensino superior destaca-se o Programa de Apoio às Pessoas com Necessidades Especiais (PPNE) que visa estabelecer uma política permanente de atenção e acessibilidade às pessoas com necessidades especiais na UnB assegurando sua inclusão por meio da garantia de igualdade de oportunidades e condições adequadas para o seu desenvolvimento.

O direito à acessibilidade se efetiva na educação superior por meio de ações que promovam o acesso, a permanência e a participação de estudantes com deficiência de forma independente e em igualdade de oportunidades com as demais pessoas. Essas ações envolvem o planejamento e a organização de recursos e serviços para a promoção da acessibilidade arquitetônica, nas comunicações, nos sistemas de informação, nos materiais didáticos e pedagógicos, que devem ser disponibilizados nos processos seletivos e no desenvolvimento de todas as atividades que envolvam o ensino, a pesquisa e a extensão (UNB, 2019).

As ações de responsabilidade social da UnB também contemplam a promoção do acesso à informação, comunicação, da promoção da diversidade desenvolvendo ações que

promovam a integração, o diálogo, a troca de experiências e a democratização do ensino superior por meio da participação dos estudantes em atividades artístico-culturais, de esporte e de representatividade estudantil (UNB, 2019).

Também no âmbito da responsabilidade social, são desenvolvidas ações as quais resultam na identificação, no planejamento, no desenvolvimento e na viabilização de condições adequadas de saúde e segurança no trabalho para os servidores da universidade. Bem como, a atualização dos recursos humanos da UnB, visando à qualidade dos seus serviços, e pelos princípios da melhoria da qualidade de vida, da qualificação profissional e da valorização, sendo o processo de treinamento um agente motivador (UNB, 2019).

No âmbito da extensão universitária, cuja missão é incentivar a interação entre a UnB e a sociedade, são realizadas ações que refletem o compromisso social da instituição, sobretudo no que diz respeito ao meio ambiente, ao patrimônio e à memória cultural. Destaca-se a criação de polos de extensão em diferentes regiões administrativas do DF visando atender às demandas da comunidade (UNB, 2019).

No que concerne à responsabilidade socioambiental a UnB desenvolve ações que contribuem para a conservação ou preservação do meio ambiente e para uma integração sustentável entre a sociedade e os ecossistemas. Com importante papel, destaca-se a criação da Secretaria de Meio Ambiente (SEMA), órgão responsável pelo apoio à implementação de estratégias de sustentabilidade, bem como, responsável pela elaboração, implementação e monitoramento do Plano de Logística Sustentável (UNB, 2019). Conforme informações disponibilizadas no site da UnB, a SEMA atua como órgão de monitoramento das ações da universidade com o intuito de incorporar a sustentabilidade e institucionalizar ações ligadas ao meio ambiente com a participação da comunidade acadêmica e possui como missão:

Promover a gestão ambiental na Universidade de Brasília por meio de ações voltadas para preservação de áreas verdes; educação ambiental, minimização de resíduos; implementação de práticas sustentáveis no consumo de recursos e formação de recursos humanos comprometidos com a sustentabilidade ambiental. (UNB, s.d)

Alguns centros e núcleos abordam a temática da sustentabilidade, dentre eles, destaca-se a atuação do Centro de Desenvolvimento Sustentável (CDS) cuja missão é promover a ética da sustentabilidade, por meio do diálogo entre saberes, da construção do conhecimento e da formação de competências. A Fazenda Água Limpa possui uma área

destinada à preservação e à prática de ensino, pesquisa e extensão, oferecendo grande potencial técnico/científico natural, possibilitando estudos climáticos, da flora e fauna silvestres (UNB, 2019).

A Faculdade UnB Planaltina (FUP) possui como iniciativa o projeto Recicla FUP para a implantação da coleta seletiva solidária, que tem como objetivo sensibilizar a comunidade universitária através de ações educativas que estimulem o gerador de resíduos a separá-los corretamente. No fim do ano de 2019, o projeto de coleta seletiva da FUP completou quatro anos de atividade. Sendo que as ações realizadas têm contribuído na conscientização da comunidade acadêmica sobre o descarte seletivo dos resíduos (RIBEIRO; DE ALMEIDA; DE OLIVEIRA, 2020).

A Prefeitura da UnB gerencia o consumo de água, energia elétrica e serviços de telefonia, promovendo iniciativas voltadas para o consumo consciente, redução do desperdício e economicidade para a UnB. Dentre as ações desenvolvidas destacam-se a contribuição para a redução do consumo de água, com uso de melhores tecnologias de monitoramento e reformas nas instalações; no campo da energia elétrica, melhorias que visam à estabilização da qualidade energética; gestão dos resíduos perigosos, recolhendo os resíduos químicos, biológicos e radioativos da universidade e encaminhando para a destinação final adequada; implementação do serviço de compostagem, realizada a partir de troncos, galhos e folhas recolhidos durante as ações de jardinagem e que são utilizados como adubos para áreas verdes da universidade (UNB, 2019).

A expansão da infraestrutura física da UnB tem como princípio a sustentabilidade ambiental e a qualidade dos espaços acadêmicos e da infraestrutura em geral como, por exemplo, água, energia, mobilidade e acessibilidade. Estão em planejamento a expansão e modernização das redes, a recuperação de reservatórios e a instalação de usinas fotovoltaicas de geração de energia. A execução dessas obras visa mitigar efeitos indesejados de fenômenos da natureza ou outros que impactem a comunidade universitária e o patrimônio edificado (UNB, 2019).

A UnB tem em sua essência a responsabilidade com a sociedade, deve proporcionar a produção, interação e a circulação do conhecimento alcançados no ensino, na pesquisa e na extensão, com o compromisso com as questões da atualidade, com o desenvolvimento econômico e social, o trabalho e as tecnologias, a questão ambiental e o uso do território, redução das desigualdades sociais e a promoção dos direitos humanos (UNB, 2019).

A questão da sustentabilidade engloba ainda aspectos orçamentários e financeiros que dão sustentação ao desenvolvimento das ações de ensino, pesquisa e extensão com responsabilidade social. O orçamento abrange a previsão das receitas e a fixação de despesas para determinado exercício seguindo os princípios da anualidade e do equilíbrio. Dessa maneira, o orçamento da universidade compreende o período de um exercício onde as receitas e despesas devem ser equivalentes. A maior parte de suas receitas provém do orçamento do Governo Federal, possui também arrecadação direta, receitas de convênios e créditos oriundos de emendas parlamentares (UNB, 2019).

A proposta orçamentária da universidade para um exercício fiscal é elaborada entre os meses de julho e agosto do ano anterior, onde a universidade realiza projeções de receitas, priorizando-se os objetivos e metas estabelecidos no PDI e a missão da instituição. Na sequência, as propostas das Instituições Federais de Ensino Superior são consolidadas pelo MEC, para posterior apreciação pelo Congresso Nacional. Durante a execução do orçamento é possível propor algumas mudanças ou ajustes que podem ou não ser aprovados pelo MEC (UNB, 2019).

Quanto ao orçamento interno da universidade sua aprovação é atribuição do Conselho Universitário (Consuni). São elaborados documentos técnicos que analisam a execução orçamentária e apresentam a proposta de orçamento interno para os gestores das unidades acadêmicas e administrativas. Além disso, são realizadas audiências públicas abertas aos três segmentos da comunidade para a discussão do orçamento. A universidade adota um modelo interno de distribuição de recursos que se aproxima da alocação de recursos para a própria universidade, estimulando a reflexão das unidades sobre indicadores e performance acadêmica e de gestão (UNB, 2019).

No que tange à gestão acadêmica e administrativa, a universidade conta com Sistemas Integrados de Gestão (SIGUnB), que abrangem um pacote de ferramentas *on line* integradas que visam proporcionar mais velocidade, transparência e padronização das operações administrativas, dos fluxos de gestão orçamentária, financeira, de recursos humanos e das atividades acadêmicas da universidade (UNB, 2019).

Com base na pesquisa documental realizada no PDI destaca-se a relevância da democracia no planejamento estratégico da UnB, fazendo valer princípios, valores e atitudes voltados para a coletividade, como o respeito à vida, ao ser humano, a diversidade, a Responsabilidade, a solidariedade e a justiça. Destaca-se que o PDI contempla os três pilares da sustentabilidade, no entanto, observa-se a ênfase ao tripé social da

sustentabilidade. As ações de responsabilidade social da UnB se configuram na tradução da sua missão, dos seus valores, dos seus objetivos e das suas metas definidas no PDI.

De forma complementar ao seu planejamento estratégico destaca-se a relevância do plano de logística sustentável. O documento é estruturado em eixos temáticos, sendo eles: material de consumo; compras e contratações sustentáveis; energia elétrica, água, esgoto e telefonia; gerenciamento de resíduos; qualidade de vida no trabalho; transportes e educação ambiental. Os eixos temáticos foram analisados considerando as especificidades de cada área, organizando de forma clara os objetivos, as responsabilidades, as ações, as metas, os prazos de execução e os mecanismos de monitoramento e avaliação, permitindo que a universidade desenvolva efetivamente a sustentabilidade (UNB, 2019).

Utilizando-se como referência os eixos temáticos e elementos da A3P e com base nas unidades de contexto e nas unidades de registro estabelecidas na metodologia da pesquisa foram elaborados quadros de análise, conforme apresentado a seguir, para identificar os objetivos e metas sustentáveis da UnB presentes no Plano de Logística Sustentável.

No que tange ao eixo Uso Racional dos Recursos Naturais e Bens Públicos a A3P considera como diretriz o estímulo a implementação de práticas que visem à sustentabilidade do planeta. Além disso, é fundamental a atenção dos gestores a forma como os recursos naturais são empregados na instituição (MMA, s.d). No PLS da UnB a utilização de recursos naturais e bens públicos está presente em quatro eixos temáticos, sendo eles: material de consumo, energia elétrica, água e esgoto e transportes.

Nesse sentido, a perspectiva da universidade é adotar alternativas ambientalmente melhores e reduzir o consumo com o menor impacto para a qualidade de vida dos usuários (UNB, 2018). Algumas medidas importantes adotadas para a redução de papel e suprimentos de impressão foram a migração para o modelo *outsourcing de* impressão, incentivando o uso de documentos digitais e a implantação do sistema SEI, ferramenta de gestão de documentos e processos eletrônicos. No que tange ao consumo de copos descartáveis destaca-se que o consumo da universidade ainda é elevado necessitando de novas ações de conscientização da comunidade acadêmica.

Quanto ao consumo de energia elétrica devido ao seu impacto ambiental, além de acarretar o aumento dos gastos financeiros, medidas com vistas à redução do consumo e que contribuam para o aumento da eficiência energética devem ser objeto de análise e implementação. Quanto à água, recurso natural de extrema importância, destaca-se a

relevância da conscientização e sensibilização para o uso racional. Além disso, a UnB realiza vistorias periódicas das instalações hidráulicas, substituição de torneiras tradicionais por torneiras com temporizadores, além de ações de redução do uso de água para manutenção de jardins (UNB, 2018).

No que concerne ao consumo de combustível verifica-se que a UnB possui frota própria de veículos para atender a demanda de alunos e servidores. No eixo temático Transportes, a universidade apresenta iniciativas para conscientização dos usuários quanto ao uso racional dos transportes e, conseqüentemente, redução do consumo de combustível.

Quadro 9: Uso racional dos recursos naturais e bens públicos na UnB.

(continua)

USO RACIONAL DOS RECURSOS NATURAIS E BENS PÚBLICOS
Energia Elétrica
<p>O item energia elétrica está contemplado no PLS com o objetivo de aumentar a eficiência energética e coibir o desperdício. Para isso são previstas algumas iniciativas, como por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de estudo das instalações elétricas; • Adequação das instalações elétricas às normas e padrões em vigência; • Elaboração de projeto técnico para investimento em painéis fotovoltaicos; • Elaboração de projetos arquitetônicos que priorizem a iluminação e ventilação natural; • Ampliação do uso de iluminação de LED e sensores; • Individualização de medidores; • Modernização do sistema de climatização dos ambientes, bem como, realização de estudo de alternativas ao ar condicionado; • Configuração de equipamentos para o modo de economia de energia e desligamento automático.
Água
<p>O item água está contemplado no PLS com o objetivo de reduzir o consumo. Para isso são previstas algumas iniciativas, como por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria do sistema de monitoramento do consumo de água; • Implantação do sistema de inspeção das instalações hidráulicas; • Instalação e manutenção de sistemas de baixo consumo; • Implantação de sistema eficiente de irrigação; • Realização de estudo para reuso de água; • Implantação de sistema de uso de águas pluviais.
Combustível
<p>O item combustível está contemplado no eixo temático transportes. O eixo temático possui o objetivo de tornar mais eficiente o uso de veículos automotores nos <i>campi</i> com a meta de redução do consumo. Para isso, as iniciativas previstas são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Roteirização eletrônica e controle de rotas; • Melhoria do uso da frota e adequação ao sistema taxigov.

Quadro 9: Uso racional dos recursos naturais e bens públicos na UnB.

(conclusão)

USO RACIONAL DOS RECURSOS NATURAIS E BENS PÚBLICOS
Papel
<p>O item papel está contemplado no eixo temático materiais de consumo. Esse eixo possui o objetivo de alterar o padrão de utilização de material consumo sem prejudicar a qualidade dos serviços prestados. Para isso, as iniciativas previstas são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redução na utilização de resmas de papel; • Estabelecimento de critérios sustentáveis para aquisição de papel; • Incentivo ao reaproveitamento de papel.
Copos Plásticos
<p>O item copos plásticos está contemplado no eixo temático materiais de consumo. Esse eixo possui o objetivo de alterar o padrão de utilização de material consumo sem prejudicar a qualidade dos serviços prestados. Para isso, as iniciativas previstas são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudo de viabilidade para substituição parcial de copos plásticos para biodegradáveis; • Redução da disponibilidade de copos descartáveis; • Incentivo ao uso de canecas; • Aquisição de copos em materiais que possam ser reaproveitados.
Materiais de expediente
<p>O eixo temático materiais de consumo prevê além dos itens papel e copo plástico a redução de cartuchos, tonners e fusores. Possui como iniciativa prevista a especificação e aquisição de materiais com base em critérios de sustentabilidade.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base em UNB (2018).

Conforme a Lei Distrital nº 5.610 de 2016, os grandes geradores de resíduos sólidos são responsáveis pelo gerenciamento ambientalmente adequado dos resíduos sólidos gerados similares aos resíduos domiciliares. Nesse sentido, a UnB classificada como grande gerador possui em fase de elaboração o plano de gerenciamento de resíduos sólidos que deve contemplar todas as fases do gerenciamento de resíduos, desde a redução do consumo até a destinação final (UNB, 2018).

Além disso, a UnB busca implementar e estimular a prática da coleta seletiva de resíduos sólidos com a instalação de recipientes coletores nas edificações dos *campi*, bem como, a formalização de convênios com associações e cooperativas de catadores para a destinação dos resíduos recicláveis. Outro fator importante é o gerenciamento de resíduos perigosos que são produzidos nas atividades laboratoriais. Para isso, foi criada uma coordenação para tratar do assunto (UNB, 2018).

Quadro 10: Gestão adequada dos resíduos gerados.

GESTÃO ADEQUADA DOS RESÍDUOS GERADOS
<p>A gestão adequada dos resíduos gerados está contemplada no PLS da UnB no eixo temático gerenciamento de resíduos sólidos. O eixo temático possui o objetivo de implementar a gestão e o gerenciamento de resíduos com base na legislação em vigor. Algumas iniciativas previstas são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formar comissão responsável pelo gerenciamento de resíduos; • Realizar diagnóstico da situação atual do gerenciamento de resíduos e divulgar na comunidade acadêmica; • Avaliar a necessidade de novos pontos de coleta e substituição de contêineres; • Treinar funcionários da limpeza; • Manter formalizada a coleta seletiva junto à associação de catadores de recicláveis realizada pela FUP; • Implantar modelo de compostagem de resíduos verdes; • Avaliar e adequar os contratos de prestadores de serviços de alimentação nos <i>campi</i>.
Redução no consumo
<p>A redução do consumo está presente no PLS da UnB nos objetivos e metas de redução do consumo de papel, copos plásticos, água, energia elétrica e combustível.</p>
Combate ao desperdício
<p>O combate ao desperdício está presente no PLS nos objetivos e ações que preveem o combate ao desperdício de água e energia elétrica. Destaca-se que a pesquisa não identificou ações de combate ao desperdício de outros tipos de insumos.</p>
Reciclagem
<p>A reciclagem está prevista com a implementação de normas de descarte e reciclagem dos resíduos da construção civil. Bem como, com a iniciativa de formalização de Coleta Seletiva Solidária da UnB junto à associação de catadores de materiais recicláveis e/ou SLU.</p>
Reutilização
<p>A reutilização é pouco discutida no PLS da UnB. No entanto, pode ser identificada na ação de realizar estudo para tratamento e reutilização dos resíduos da construção civil. Outro ponto que cita a reutilização é a iniciativa de aquisição de copos que propiciem a sua reutilização.</p>
Destinação dos resíduos
<p>A destinação dos resíduos é um assunto amplamente discutido pelo PLS da UnB. Algumas iniciativas de destaque são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantação da compostagem de resíduos verdes; • Formalização de Coleta Seletiva Solidária junto à associação de catadores de materiais recicláveis e/ou SLU; • Utilização de sistema de logística reversa.

Fonte: Elaborado pela autora com base em UNB (2018).

Consciente de que a saúde dos servidores se relaciona à sua qualidade e produtividade ações de qualidade de vida como a criação de programas de qualidade de vida no trabalho, elaboração de projetos voltados à promoção da saúde, ações que busquem

a prevenção de doenças ocupacionais e a vigilância dos ambientes de trabalho, buscam construir um ambiente de trabalho agradável, produtivo e seguro (UNB, 2018).

Vinculada ao DGP está a Diretoria de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (DSQVT) que possui como atividades identificar, planejar, desenvolver e viabilizar condições adequadas de saúde e segurança no trabalho. Algumas ações de melhoria da qualidade de vida são: Viva Mais, programa de preparação para a aposentadoria; Programa Equilíbrio, com o objetivo de promover a alimentação saudável e a prática de exercícios físicos; Curso de Desenvolvimento de Habilidades Sociais, com o objetivo de auxiliar os trabalhadores em suas relações interpessoais e o Serviço de Acompanhamento Funcional do Servidor, programa destinado aos servidores com baixo rendimento, em processo de remoção por saúde, readaptação e uso de álcool ou drogas. São também disponibilizados aos servidores espaços de escuta e acolhimento para os que se encontram em situação de crise psíquica grave, para tratar de questões relacionadas ao trabalho e para tratar de questões relacionadas ao cargo de gestão (UNB, 2018).

Quadro 11: Qualidade de vida no trabalho.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
A qualidade de vida no trabalho consta como um eixo temático do PLS. No entanto, não são apresentados objetivos e metas para o referido eixo temático como os demais eixos. Destaca-se que são apresentadas apenas as ações já realizadas pela universidade.
Desenvolvimento pessoal e profissional
O item não é contemplado no PLS da UnB.
Condições Ambientais
A questão das condições ambientais é discutida pelo PLS no eixo temático energia elétrica com a iniciativa de modernização do sistema de climatização de ambientes. Além disso, o tema também é abordado pelo eixo temático áreas verdes onde essas proporcionam um ambiente agradável para estudos, contemplação e descanso.
Promoção da Saúde
O PLS apresenta os programas realizados pela universidade para a promoção da saúde física e mental.
Segurança
A questão da segurança é abordada pelo PLS na importância das ações de qualidade de vida para a construção de um ambiente agradável e seguro. Além disso, o tema é abordado apenas no que se refere à implantação de áreas verdes que reflitam em conforto térmico e em segurança para os usuários dos campi .
Integração social
O PLS da UnB não discute o tema da Integração Social.

Fonte: Elaborado pela autora com base em UNB (2018).

A educação ambiental cumpre papel essencial na formação socioambiental na universidade e busca a conscientização da comunidade acadêmica através de atividades relacionadas à sustentabilidade e ao meio ambiente (UNB, 2018). Nesse sentido, os temas sensibilização e capacitação dos servidores estão contemplados no PLS da UnB através do eixo temático Educação Ambiental. De acordo com a Lei 9.795 de 1999, entende a educação ambiental como processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente.

Quadro 12: Sensibilização e capacitação dos servidores.

(continua)

SENSIBILIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES
<p>Os temas sensibilização e capacitação dos servidores são tratados no PLS pelo eixo temático Educação Ambiental. O eixo temático possui o objetivo de estabelecer mecanismos de conscientização da comunidade acadêmica no que concerne ao uso sustentável dos recursos. Algumas iniciativas previstas são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparação e distribuição de material informativo relativo ao uso racional de água e energia elétrica • Realização de palestras sobre sustentabilidade e a responsabilidade da comunidade acadêmica relacionada ao tema; • Proposição de premiações para ações sustentáveis realizadas na UnB; • Divulgação para a comunidade de projetos relacionados à sustentabilidade; • Preparação de orientações técnicas sobre os resíduos sólidos gerados; • Capacitação do pessoal de limpeza, copa e irrigação de jardins;
Construção de uma cultura sustentável
<p>O PLS reconhece o papel das Instituições de Ensino na promoção de uma cultura sustentável. De forma geral, ações previstas nos diversos eixos temáticos do PLS devem contribuir para a promoção de uma cultura sustentável.</p>
Iniciativas de capacitação
<p>A iniciativa de capacitação está presente no eixo temático Educação Ambiental através da iniciativa de capacitar o pessoal de limpeza, copa e irrigação. Além disso, são previstas ações como, por exemplo: a previsão contratual da capacitação de colaboradores quanto às práticas sustentáveis, especialmente na gestão de resíduos e o acompanhamento desses processos de capacitação.</p>
Realização de campanhas com temas socioambientais
<p>O PLS prevê as iniciativas de elaboração de campanhas de conscientização de uso racional dos recursos, preparação e distribuição de material informativo, cartilhas e orientações técnicas. Além disso, prevê a realização de ciclo de palestras sobre o tema sustentabilidade.</p>
Promoção de orientação, informação e qualificação de gestores
<p>O PLS não contempla a formação de gestores para o tema da Sustentabilidade.</p>

Quadro 12: Sensibilização e capacitação dos servidores.

(conclusão)

SENSIBILIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES
Valorização de iniciativas inovadoras
A valorização de iniciativas inovadoras é contemplada na iniciativa de propor meios de premiação para ações sustentáveis realizadas na UnB.

Fonte: Elaborado pela autora com base em UNB (2018).

As compras e contratações do poder público são regulamentadas pela Lei nº. 8.666, de 1993. Em seu art. 3º a lei prevê que as licitações devem observar o princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável. Nesse sentido, os processos de compras e contratações realizados pela UnB devem, na medida do possível, estar em consonância com as melhores práticas no que se refere à sustentabilidade.

A universidade busca, sempre que possível, a inclusão nos contratos administrativos firmados a exigência de comportamento ambientalmente sustentável por parte da empresa contratada como, por exemplo: o uso racional de recursos, implementação do sistema de logística reversa e o descarte correto de materiais que venham a ser utilizados na prestação de serviços (UNB, 2018).

Quadro 13: Compras públicas sustentáveis.

(continua)

COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS
Compras públicas sustentáveis está contemplada no PLS da UnB no eixo temático compras e contratações sustentáveis. O eixo temático possui o objetivo de otimizar o processo de aquisição de material de consumo, material permanente e serviços especializados incluindo critérios de sustentabilidade nos contratos. Algumas iniciativas previstas são: <ul style="list-style-type: none">• Planejamento das compras, especificando os itens sustentáveis com características similares a serem adquiridos;• Redução da aquisição de materiais permanentes que não atendam aos critérios de sustentabilidade;• Implementação do sistema de logística reversa;• Identificação de materiais ociosos, e realizar a substituição e/ou doação;• Cumprir as diretrizes da IN nº 01, de 19 de janeiro de 2010, que tratam de compras sustentáveis

Quadro 13: Compras públicas sustentáveis.

(conclusão)

COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS
Inserção de critérios sociais, ambientais e econômicos na aquisição de bens e contratação de serviços
A inserção de critérios ambientais está prevista na iniciativa de implantação de logística reversa e no planejamento de compras especificando itens sustentáveis. Além disso, ações como elaboração de termo de referência e projeto básico contendo cláusulas que contribuam para contratações sustentáveis estão previstas no PLS.
Custo-benefício
O PLS não contempla a análise do custo-benefício na aquisição de produtos ou contratação de serviços.
Eficiência
Conforme estabelecido no PLS gestores públicos devem se atentar para soluções sustentáveis e ecologicamente responsáveis buscando a eficiência, eficácia e efetividade dos procedimentos públicos. No quesito compras e contratações a eficiência é discutida no que concerne à aquisição de equipamentos com selo de eficiência energética.
Compras compartilhadas
O PLS da UnB não aborda o tema compras compartilhadas.
Redução de impactos ambientais e problemas de saúde;
No eixo temático compras e contratações sustentáveis apenas a redução de impactos ambientais é contemplada nas iniciativas de implantação de logística reversa, no planejamento de compras de itens sustentáveis e na redução da aquisição de materiais permanentes que não atendam aos critérios de sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora com base em UNB (2018).

Conforme os critérios estabelecidos na metodologia do trabalho para a realização da pesquisa documental, o contexto construções sustentáveis foi analisado pela pesquisadora. Verificou-se que o tema não é contemplado pelo PLS da Universidade de Brasília como um eixo temático. No entanto, verificou-se que algumas iniciativas e ações previstas nos demais eixos temáticos relacionam-se com o tema construções sustentáveis.

Quadro 14: Construções sustentáveis.

(continua)

CONSTRUÇÕES SUSTENTÁVEIS
Adoção de práticas sustentáveis em todas as fases das obras
Não contemplado pelo PLS.

Quadro 14: Construções sustentáveis.

(conclusão)

CONSTRUÇÕES SUSTENTÁVEIS
Projetos sustentáveis
Pode ser identificado no PLS em iniciativas como: elaboração de projeto técnico para subsidiar investimento em painéis de geração de energia fotovoltaica, elaboração de projetos arquitetônicos que priorizem o uso de iluminação natural e o fluxo natural de ar nas edificações.
Implantação de edificações com práticas sustentáveis (economia de materiais e energia)
Não contemplado pelo PLS.
Aproveitamento de recursos naturais (energia solar, ventilação natural)
Pode ser identificado no PLS em iniciativas como: elaboração de projeto técnico para subsidiar investimento em painéis de geração de energia fotovoltaica, elaboração de projetos arquitetônicos que priorizem o uso de iluminação natural e o fluxo natural de ar nas edificações.
Sistema de reaproveitamento e reuso de água
Pode ser identificado no PLS em iniciativas como: realização de estudo para reuso de água de destiladores dos laboratórios dos <i>campi</i> ; implantação de sistema de reaproveitamento de águas pluviais em instalações prediais; implantação de sistema de reuso de água em processos de irrigação e limpeza.
Aproveitamento de materiais, reciclagem e reutilização
Pode ser identificado no PLS na ação de realizar levantamento de estudos e pesquisas de tratamento e reutilização de resíduos da construção civil, com possibilidade de aplicação nos <i>campi</i> .

Fonte: Elaborado pela autora com base em UNB (2018).

Destaca-se que a Universidade de Brasília tem demonstrado um interesse crescente em se estabelecer como instituição sustentável. Além disso, com ênfase ao tripé social da sustentabilidade pode-se inferir que o valor social e da comunidade vêm se sobressaindo no que se refere ao seu planejamento estratégico.

A Universidade de Brasília compromete-se com uma formação crítica e reflexiva, contribuindo para uma melhor compreensão da sociedade, bem como para a promoção das transformações sociais necessárias. Entende-se que a formação deve ser sólida, buscando novos padrões de produção e consumo, comprometida com o desenvolvimento das pessoas, aliando consciência ecológica ao desenvolvimento intelectual (UNB, 2019).

A comparação entre os achados na pesquisa bibliográfica, os achados na pesquisa documental e as observações da pesquisadora subsidiou a construção do roteiro de entrevista contemplando as principais competências para a sustentabilidade necessárias aos gestores da Universidade de Brasília.

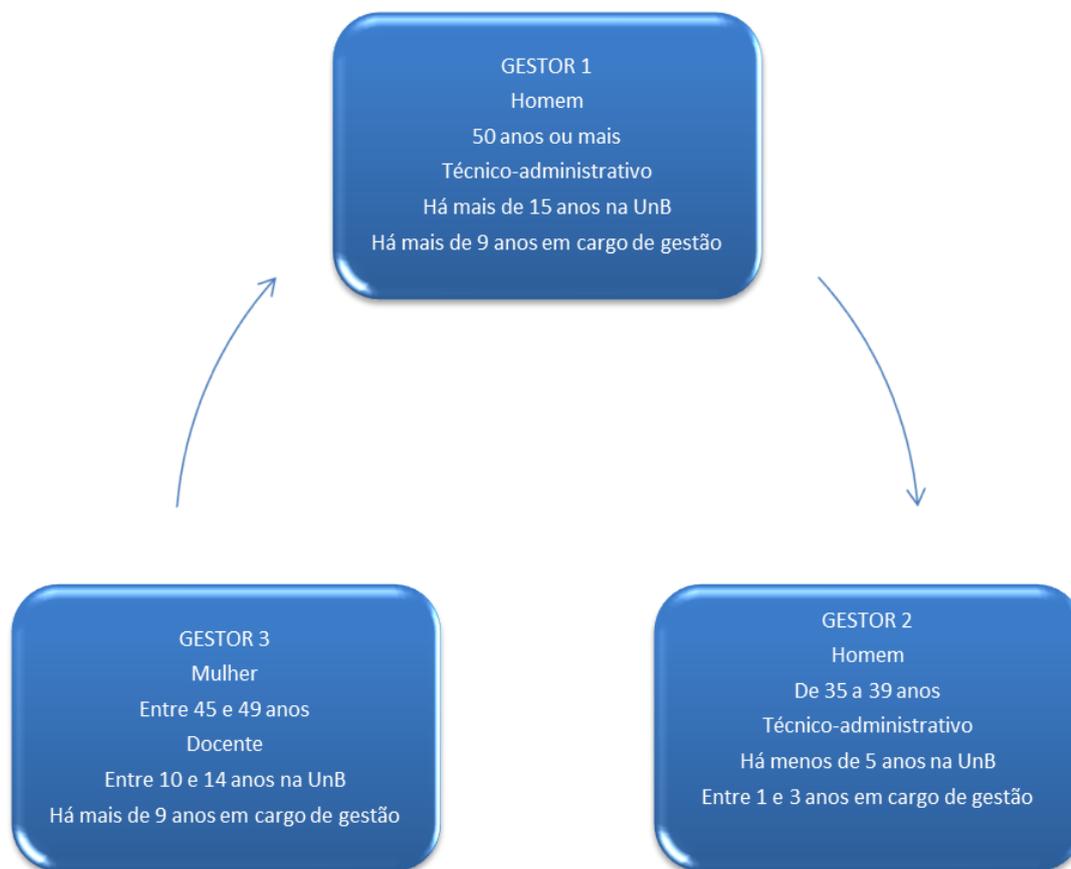
4.2 Validação das competências mapeadas

Essa seção tem por objetivo validar as competências para a sustentabilidade mapeadas na pesquisa bibliográfica e na pesquisa documental, bem como, identificar novas competências.

Conforme estabelecido na metodologia da pesquisa, as entrevistas foram realizadas de forma virtual e direcionadas aos gestores que possuem alguma relação com o tema abordado pela pesquisa. Destaca-se que a participação do Decanato de Gestão de Pessoas, considerada de grande relevância para o desenvolvimento da pesquisa, não foi alcançada. O formulário de entrevista foi encaminhado ao DGP, porém não houve resposta à pesquisa e a análise foi realizada com base no formulário adotado para os demais gestores.

Para a caracterização dos participantes dessa etapa da pesquisa solicitou-se que os participantes informassem o gênero, idade, categoria, tempo de atuação na UnB e tempo de atuação como gestor, na Figura 6 é apresentada a caracterização dos participantes.

Figura 6: Caracterização dos participantes da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora.

Em seguida, para finalizar a seção do perfil dos participantes, foi solicitado que os gestores informassem se receberam algum tipo de treinamento para atuar como gestores na UnB. A questão tinha como objetivo central identificar se os gestores que possuem um maior envolvimento com o tema da sustentabilidade receberam treinamento ou capacitação para o desenvolvimento das atividades de gestão. Destaca-se que dos participantes dessa etapa da pesquisa apenas um deles informou que recebeu algum tipo de treinamento ou capacitação.

Em seguida passou-se às respostas das quatro questões da segunda seção relacionadas ao tema da sustentabilidade na UnB. Para análise dessa seção das entrevistas estabeleceu-se categorias de análise, sendo elas:

- I – Competências para a sustentabilidade;
- II – UnB sustentável;
- III – Desafios para a UnB sustentável;
- IV – Competências gerenciais para a sustentabilidade

A seguir, serão apresentados os quadros de análise para cada categoria definida constando subcategorias identificadas e os conteúdos verbalizados pelos gestores participantes dessa etapa da pesquisa. A categoria I – Competências para a sustentabilidade, conforme apresentado no Quadro 15, foi analisada com base nos dados do questionamento sobre qual o entendimento dos gestores sobre competências para a sustentabilidade.

Quadro 15: Competências para a sustentabilidade na visão dos gestores.

Categoria	Subcategoria	Conteúdos verbalizados
Competências para a sustentabilidade	Competências individuais.	Gestor 1: :“A competência para sustentabilidade está associada à formação de cada ser humano . A competência deve ser individualizada... ” Gestor 2: “ Formação dos agentes na área de sustentabilidade...”
	Competências organizacionais	Gestor 3: “É o conjunto de ações em nível social, econômico e ambiental que dão sustentabilidade à instituição como um todo... ”
	Tripé da sustentabilidade	Gestor 2: “Formação dos agentes para que tenham ferramentas para implementar medidas que visem à sustentabilidade (ambiental, econômica e social) de suas ações.” Gestor 3: “É o conjunto de ações em nível social, econômico e ambiental... ”

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base na resposta do gestor 1 pode-se inferir que o seu entendimento sobre o termo competências para a sustentabilidade está ligado às competências individuais que devem favorecer a sustentabilidade organizacional. Com base na resposta do gestor 2 pode-se inferir que o conceito de competências para a sustentabilidade está relacionado às competências individuais. No entanto, destaca-se a ênfase ao tripé da sustentabilidade em seus aspectos, ambiental, econômico e social. No que se refere à opinião do gestor 3 destaca-se, novamente, a relevância dada aos três aspectos da sustentabilidade. Além disso, pode-se inferir que o conceito de competências para a sustentabilidade está voltado para o nível organizacional onde o resultado organizacional é obtido através da soma das competências individuais.

Em seguida os participantes foram questionados se consideravam a UnB uma universidade sustentável e quais iniciativas os levavam a essa visão. Com base nos conteúdos verbalizados pelos gestores o Quadro 16 a seguir, apresenta a análise da Categoria II – UnB sustentável.

Quadro 16: UnB sustentável.

Categoria	Subcategoria	Conteúdos verbalizados
UnB Sustentável	Econômica	Gestor 1: “A Secretaria de Meio Ambiente da universidade faz uma excelente gestão em todos os seus aspectos...” Gestor 2: “... economia gerada através das ações de redução de consumo de água, instalação de usinas fotovoltaicas, redução de consumo de papel, etc...”
	Social	Gestor 3: “O fortalecimento das decisões colegiadas que tem representação dos três segmentos da instituição... ” Gestor 3: “...aprovação de resoluções e políticas de interesse da comunidade (política de acessibilidade, política de gestão de riscos, o plano de obras...” Gestor 3: criação de estruturas organizacionais para fins específicos como a Diretoria de Diversidade, a Diretoria de Atenção à Saúde da Comunidade Universitária,
	Ambiental	Gestor 1: “...acompanhamento das áreas verdes... ” Gestor 1: “... redução no consumo de materiais descartáveis...” Gestor 2: “...a UnB tem implementado medidas de sustentabilidade ambiental em suas atividades (redução de consumo de água, instalação de usinas fotovoltaicas, redução de consumo de papel, etc)...” Gestor 3: “...criação da Secretaria de Meio Ambiente, etc).”

Fonte: Elaborado pela autora.

De forma unânime todos os participantes consideraram a UnB uma universidade sustentável, bem como, citaram algumas ações que consideraram importantes. Destaca-se que é possível identificar verbalizações de ações sustentáveis nos três eixos da sustentabilidade: econômica, social e ambiental. Além disso, observa-se o reconhecimento ao trabalho da Secretaria de Meio Ambiente frente às ações sustentáveis realizadas pela UnB e as ações para redução no consumo de água, energia e materiais descartáveis.

No que concerne à sustentabilidade social, com grande relevância para a UnB, como identificado na pesquisa documental, destaca-se o fortalecimento das ações colegiadas e a criação da Diretoria de Diversidade, e da Diretoria de Atenção à Saúde da Comunidade Universitária.

Posteriormente, os participantes foram questionados sobre quais são os principais desafios da UnB no que se refere à sustentabilidade. Com base nos conteúdos verbalizados pelos gestores no Quadro 17 a seguir, é apresentada a análise da Categoria III – Desafios para a UnB sustentável.

Quadro 17: Desafios para a UnB sustentável.

Categoria	Subcategoria	Conteúdos verbalizados
Desafios para a UnB Sustentável	Cultura Institucional	Gestor 3: “A mudança de cultura institucional...”.
	Conscientização da comunidade	Gestor 1: “O principal desafio está na conscientização da comunidade para a importância do tema em questão.” Gestor 3: “... adesão da comunidade à implementação de novas ações e políticas.”
	Dimensão	Gestor 2: “A dimensão da UnB dificulta a uniformização de estratégias.”

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nas opiniões dos gestores destaca-se a ênfase ao desafio de conscientizar a comunidade acadêmica. Um desafio reconhecido pela A3P, que tem como um de seus eixos temáticos a sensibilização e a capacitação dos servidores com vistas a alcançar a conscientização quanto à responsabilidade socioambiental. Outro ponto citado pelos gestores refere-se à dimensão da universidade, dificultando a uniformidade nas estratégias.

Para finalizar a segunda seção da entrevista, solicitou-se aos participantes que opinassem sobre quais são as competências necessárias aos gestores da Universidade de Brasília em prol da sustentabilidade. Com base nas opiniões expressas pelos participantes estabeleceu-se a categoria de análise IV – Competências gerenciais para a sustentabilidade. Assim, no Quadro 18 é apresentada as competências verbalizadas pelos gestores. Verifica-se que as mesmas corroboram com as competências mapeadas pela presente pesquisa.

Quadro 18: Competências gerenciais para a sustentabilidade.

Categoria	Subcategoria	Conteúdos verbalizados
Competências gerenciais para a sustentabilidade	Liderança	Gestor 2: “Capacidade de liderança ...” Gestor 1: “capacidade de sensibilizar a equipe...”
	Gestão	Gestor 2: “...ter visão sistêmica ...” Gestor 3: “... visão e planejamento estratégico ...”
	Diálogo	Gestor 3: “ Capacidade de diálogo com os diferentes segmentos...”
	Inovação	Gestor 1: “Capacidade de innovar ...” Gestor 2: “...visão de inovação ...”

Fonte: Elaborado pela autora.

Na seção seguinte do formulário foram apresentadas aos participantes as competências mapeadas pela pesquisa. A seção foi iniciada esclarecendo aos participantes o intuito da pesquisa em desenvolver um corpo de gestores sensível às práticas de sustentabilidade organizacional, aproximando a lógica das competências ao estudo da sustentabilidade. Os participantes foram informados, conforme apresentado no Quadro 19, sobre o mapeamento de 34 competências, expressas em conhecimentos, habilidades e atitudes que servirão como base para identificar possíveis lacunas de competência.

Quadro 19: Competências para a sustentabilidade.

(continua)

Nº	CONHECIMENTOS
C1	Compreender a complexidade do tema sustentabilidade, sua transversalidade e conexões
C2	Conhecer o Tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais.
C3	Conhecer a A3P (Agenda Ambiental da Administração Pública).

Quadro 19: Competências para a sustentabilidade.

(conclusão)

Nº	CONHECIMENTOS
C4	Conhecer as diretrizes do Plano de Logística Sustentável da UnB.
C5	Conhecer a agenda de trabalho da Secretaria de Meio Ambiente – SEMA.
C6	Conhecer os processos de descarte de resíduos na UnB.
C7	Conhecer os programas de Qualidade de Vida da UnB.
C8	Conhecer os programas direcionados aos discentes em situação de vulnerabilidade.
C9	Entender que sustentabilidade é inovação.
HABILIDADES	
C10	Ser proativo para implementar práticas de sustentabilidade na UnB.
C11	Capacidade de inovar processos considerando aspectos econômicos, sociais e ambientais.
C12	Ter criatividade para propor projetos de pesquisa e extensão que viabilizem ou colaborem com as ações de sustentabilidade na UnB.
C13	Ser capaz de comunicar estratégias, normas, decisões e programas institucionais com clareza.
C14	Ter visão sistêmica para pensar a sustentabilidade em todos os processos institucionais.
C15	Ser capaz de analisar situações e tomar decisões para promoção da sustentabilidade.
C16	Perceber a necessidade de mudanças e ser capaz de mudar modelos de gestão.
C17	Contribuir para a promoção da sustentabilidade na organização.
C18	Ser capaz de lidar com a diversidade.
C19	Orientar e desenvolver os servidores da organização.
C20	Reconhecer as relações sistêmicas que existem dentro da organização e desta com o meio na qual está inserida.
C21	Capacidade de planejar ações priorizando soluções sustentáveis.
ATITUDES	
C22	Estimular e promover a inovação no ambiente organizacional.
C23	Buscar informações para aumentar o conhecimento relacionado à sustentabilidade na UnB.
C24	Buscar constantemente a melhoria contínua no dia a dia da organização, aprimorando processos e práticas.
C25	Considerar os desafios e dilemas atuais para a inserção da cultura da sustentabilidade.
C26	Disposição para aceitar as mudanças com visão crítica avaliando riscos e oportunidades.
C27	Sensibilizar a equipe de trabalho no desenvolvimento da cultura da sustentabilidade.
C28	Capacitar a equipe de trabalho sobre os processos de descarte correto de resíduos.
C29	Valorizar o diálogo, saber escutar e envolver a equipe.
C30	Incentivar a equipe de trabalho a colocar em prática ações de sustentabilidade.
C31	Identificar necessidades e encaminhar servidores aos programas de Qualidade de Vida da UnB.
C32	Identificar necessidades e encaminhar discentes aos programas destinados aos alunos em situação de vulnerabilidade.
C33	Respeitar o ser humano e toda a sua complexidade
C34	Buscar soluções viáveis e benéficas para a comunidade na qual está inserida.

Fonte: Elaborado pela autora

Foi solicitado aos participantes que abaixo de cada competência expressassem sua opinião, propusessem modificações e/ou sugestões. No que concerne à opinião dos gestores merecem destaque as competências apresentadas na Figura 7.

Figura 7: Competências destacadas pelos gestores.

<p>Conhecer o Tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais.</p>	<p>Conhecer a A3P (Agenda Ambiental da Administração Pública).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Competência considerada importante para que seja possível diferenciar sustentabilidade de preservação ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competência considerada importante porém sem publicidade ou discussões sobre a agenda na UnB; • Sugestão de se propor ações para dar maior publicização da agenda.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda referente à avaliação da matriz de competências apresentada aos gestores às competências apresentadas no Quadro 20 foram consideradas como importantes para a capacitação de gestores.

Quadro 20: Competências para a sustentabilidade importantes para a formação de gestores.

(continua)

COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE IMPORTANTES PARA A FORMAÇÃO DE GESTORES	
Nº	CONHECIMENTOS
C1	Compreender a complexidade do tema sustentabilidade, sua transversalidade e conexões
C2	Conhecer o Tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais.
C3	Conhecer a A3P (Agenda Ambiental da Administração Pública).
C4	Conhecer as diretrizes do Plano de Logística Sustentável da UnB.
C9	Entender que sustentabilidade é inovação.
HABILIDADES	
C13	Ser capaz de comunicar estratégias, normas, decisões e programas institucionais com clareza.
C14	Ter visão sistêmica para pensar a sustentabilidade em todos os processos institucionais.
C15	Ser capaz de analisar situações e tomar decisões para promoção da sustentabilidade.
C16	Perceber a necessidade de mudanças e ser capaz de mudar modelos de gestão.
C21	Capacidade de planejar ações priorizando soluções sustentáveis.
ATITUDES	
C22	Estimular e promover a inovação no ambiente organizacional.
C24	Buscar constantemente a melhoria contínua no dia a dia da organização, aprimorando processos e práticas.
C25	Considerar os desafios e dilemas atuais para a inserção da cultura da sustentabilidade.
C26	Disposição para aceitar as mudanças com visão crítica avaliando riscos e oportunidades.
C27	Sensibilizar a equipe de trabalho no desenvolvimento da cultura da sustentabilidade.

Quadro 20: Competências para a sustentabilidade importantes para a formação de gestores.

(conclusão)

C31	Identificar necessidades e encaminhar servidores aos programas de Qualidade de Vida da UnB.
C32	Identificar necessidades e encaminhar discentes aos programas destinados aos alunos em situação de vulnerabilidade.
C33	Respeitar o ser humano e toda a sua complexidade
C34	Buscar soluções viáveis e benéficas para a comunidade na qual está inserida.

Fonte: Elaborado pela autora

Destaca-se que não houve nenhuma opinião ou avaliação que resultasse na exclusão ou modificações de alguma competência. Ao final da matriz de competências foi solicitado aos participantes que acrescentassem outras competências consideradas relevantes. No entanto, não houve sugestão de nenhuma nova competência.

4.3 Análise dos questionários

Essa seção tem por objetivo apresentar os resultados alcançados pela pesquisa na etapa de aplicação dos questionários. A etapa de aplicação dos questionários visa atender aos seguintes objetivos específicos: avaliar as lacunas de competências gerenciais para a sustentabilidade dos gestores da Universidade de Brasília e calcular o grau de prioridade de desenvolvimento dessas competências.

Conforme estabelecido na metodologia da pesquisa, os questionários foram enviados para os gestores ocupantes de função FG1 e Cargo de Direção CD4. Na primeira seção o questionário teve como objetivo caracterizar o perfil dos participantes da pesquisa. Nessa primeira seção solicitou-se que os participantes da pesquisa informassem se exerciam cargo de gestão e o cargo que exerciam. Para os participantes que informassem que não exerciam cargo de gestão o questionário foi encerrado e as respostas obtidas na primeira seção foram desconsideradas na análise dos dados. Na seção seguinte, para a avaliação das competências, quanto ao grau de importância e domínio, foi apresentado aos participantes da pesquisa as 34 competências mapeadas pela pesquisa divididas em conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme anteriormente apresentado no Quadro 14.

A pesquisa obteve um total de 61 respondentes, sendo que 05 informaram não exercer cargo de gestão. Dessa maneira, para a análise dos dados a pesquisa considerou um

total de 56 respostas válidas. Para medir a consistência da escala do questionário realizou-se o teste alfa de *Cronbach* utilizando o software SPSS. Os alfas de *Cronbach*, do grau de importância e domínio, foram de 0,97 indicando que as respostas foram validadas e nenhuma pergunta foi excluída. O alfa de *Cronbach* mede a correlação entre as respostas de um questionário através da análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas.

4.3.1 Perfil dos participantes

Nesse tópico, apresenta-se os aspectos que formam o perfil dos gestores pesquisados com base nas respostas obtidas no questionário. No que concerne à caracterização dos participantes, conforme apresentado na Tabela 1, observa-se que 54% dos respondentes informaram ser do sexo masculino e 46% do sexo feminino. Destaca-se que o resultado alcançado na pesquisa está de acordo com a população de gestores pesquisados, onde do total de 297 gestores 54% são do sexo masculino e 46% são do sexo feminino.

Os gestores se distribuem por faixa etária da seguinte forma: 43% possuem 50 anos ou mais, constituindo a maioria, em seguida 16% possuem menos de 35 anos, 14% possuem de 40 a 44 anos, 14% de 45 a 49 anos e 13% de 35 a 39 anos. Os dados permitem constatar que 71% dos gestores possuem mais de 40 anos de idade.

Tabela 1: Perfil dos participantes.

Sexo	Frequência	%
Masculino	30	54,0%
Feminino	26	46,0%
Total Geral	56	100,0%
Faixa Etária	Frequência	%
50 anos ou mais	24	43,0%
Menos de 35 anos	9	16,0%
De 40 a 44 anos	8	14,0%
De 45 a 49 anos	8	14,0%
De 35 a 39 anos	7	13,0%
Total Geral	56	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 2 apresenta os resultados referentes à formação e a categoria profissional. Com relação à formação, observa-se que 50% dos gestores informaram ter o título de doutorado, constituindo a maioria, na sequência 23% informaram possuir especialização, 18% informaram ter o título de mestrado, 5% informaram possuir apenas o nível superior e 4% informaram possuir título de pós-doutorado.

No que se refere à categoria profissional, destaca-se que 55% dos gestores são da carreira docente da Universidade de Brasília e 45% são da carreira de técnicos-administrativos.

Com base nos resultados apresentados pode-se inferir que os gestores, em sua maioria, são docentes. Observa-se o relacionamento entre a formação e a categoria dos gestores, uma vez que, de maneira geral, os docentes possuem doutorado ou pós-doutorado.

Tabela 2: Formação e categoria profissional.

Formação	Frequência	%
Doutorado	28	50,0%
Especialização	13	23,0%
Mestrado	10	18,0%
Superior	3	5,0%
Pós doutorado	2	4,0%
Total Geral	56	100,0%
Categoria	Frequência	%
Docente	31	55%
Técnico Administrativo	25	45%
Total Geral	56	100%

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos quanto ao tempo de atuação profissional na UnB e o tempo de atuação como gestor. Quanto ao tempo de atuação profissional na UnB 38% possuem de 10 a 14 anos de atuação na UnB, na sequência 32% possuem mais de 15 anos de atuação na UnB, 14% possuem de 5 a 9 anos de atuação na UnB e apenas 5% possuem menos de 5 anos de atuação.

No que se refere ao tempo de atuação como gestor verificou-se que 36% dos participantes atuam como gestores no período de 1 a 3 anos, 29% no período de 4 a 6 anos; 16,5% de 7 a 9 anos, 16,5% a menos de 1 ano e 2% a 9 anos ou mais.

Com base nos resultados apresentados pela pesquisa pode-se inferir que os gestores, embora com menor tempo exercendo cargos de gestão, possuem grande experiência no ambiente universitário.

Tabela 3: Tempo de atuação na UnB.

Tempo de Atuação na UnB	Frequência	%
De 10 a 14 anos	21	38,0%
15 anos ou mais	18	32,0%
De 5 a 9 anos	14	25,0%
Menos de 5 anos	3	5,0%
Total Geral	56	100,0%
Tempo como gestor	Frequência	%
De 1 a 3 anos	20	36,0%
De 4 a 6 anos	16	29,0%
De 7 a 9 anos	9	16,5%
Menos de 1 ano	9	16,5%
9 anos ou mais	1	2,0%
Total Geral	55	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora

Os gestores foram questionados quanto ao cargo que exercem. O questionário disponibilizou como opções de respostas os cargos: coordenador, que consiste em 25% dos participantes; chefia de departamento, representando 20% dos participantes; direção de unidade administrativa, sendo 20% dos participantes; direção de unidade acadêmica, sendo 20% dos participantes e secretário, representando 7% dos participantes. Além das opções apresentadas foi disponibilizado um campo para que o gestor informasse outro cargo exercido. Assim, a pesquisa contou com a participação de assessores da reitoria, auditor-chefe, chefe de gabinete na reitoria, chefe de serviço e procurador educacional institucional.

Tabela 4: Cargo exercido.

(continua)

Cargo	Frequência	%
Coordenador(a)	14	25,0%
Chefia de Departamento	11	20,0%
Direção de Unidade Administrativa	11	20,0%
Direção de Unidade Acadêmica	10	17,0%
Secretário(a)	4	7,0%

Tabela 4: Cargo exercido.

(conclusão)

Cargo	Frequência	%
Secretário(a)	4	7,0%
Assessor na Reitoria	2	4,0%
Auditor-Chefe	1	1,8%
Chefe de Gabinete na Reitoria	1	1,8%
Chefe de Serviço	1	1,8%
Procurador Educacional Institucional	1	1,8%
Total Geral	56	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora

Para finalizar a primeira seção da pesquisa os gestores foram questionados se já receberam treinamento para atuar como gestores na Universidade de Brasília. Destaca-se que, de acordo com a Tabela 5, do total de gestores pesquisados 80% informaram não ter recebido nenhum tipo de treinamento ou capacitação para atuar como gestores na UnB e apenas 20% informaram ter recebido algum tipo de treinamento ou capacitação.

Tabela 5: Recebeu treinamento/capacitação.

Recebeu algum tipo de treinamento/capacitação?	Frequência	%
Não	45	80,0%
Sim	11	20,0%
Total Geral	56	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora

Tendo em vista que a presente pesquisa tem como objetivo diagnosticar as necessidades de treinamento e desenvolvimento de competências gerenciais para a sustentabilidade, o questionamento quanto ao recebimento de capacitação é de extrema importância para identificar a relevância da capacitação e preparação de gestores para o desenvolvimento de funções gerenciais na UnB.

4.3.2 Avaliação das lacunas de competências

Para realizar o cálculo das lacunas de competência, primeiramente, foi necessário verificar o grau de importância atribuído a cada competência pelos gestores participantes da pesquisa. Conforme apresentado na metodologia da pesquisa o questionário adotou a escala

likert de 4 pontos para definir o grau de importância das competências conforme Quadro 21.

Quadro 21: Escala para julgamento do grau de importância.

Não é importante / Não se aplica	É pouco importante	É importante	É muito importante
0	1	2	3

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, os valores atribuídos à escala possibilitaram a realização do cálculo da média, desvio padrão e determinação dos valores mínimos e máximos para cada competência, conforme apresentado na Tabela 6. Observa-se que as médias do grau de importância foram todas acima de 2, indicando uma tendência de avaliação das competências como importantes ou muito importantes. Destaca-se que quanto mais alta a média apresentada, maior o grau de importância atribuído à competência. Verifica-se que 70% das competências obtiveram valor mínimo 1 e todos os desvios padrão foram abaixo de 1, indicando baixa variabilidade nas respostas.

Para Brandão e Bahry (2005), a etapa do mapeamento de competências é de fundamental importância, pois dela decorrem as ações de desenvolvimento de competências. Considera-se o resultado dessa etapa satisfatório, corroborando com os achados nas etapas de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas anteriormente realizadas para o mapeamento das competências para a sustentabilidade.

Tabela 6: Análise descritiva do grau de importância das competências.

(Continua)

COMPETÊNCIAS		MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÍN.	MÁX.
CONHECIMENTOS					
C1	Compreender a complexidade do tema sustentabilidade, sua transversalidade e conexões	2,68	0,54	1	3
C2	Conhecer o Tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais.	2,64	0,64	0	3
C3	Conhecer a A3P (Agenda Ambiental da Administração Pública).	2,46	0,79	0	3
C4	Conhecer as diretrizes do Plano de Logística Sustentável da UnB.	2,55	0,78	0	3
C5	Conhecer a agenda de trabalho da Secretaria de Meio Ambiente – SEMA.	2,50	0,66	1	3
C6	Conhecer os processos de descarte de resíduos na UnB.	2,68	0,64	0	3

Tabela 6: Análise descritiva do grau de importância das competências.

(continua)

COMPETÊNCIAS		MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÍN.	MÁX.
CONHECIMENTOS					
C7	Conhecer os programas de Qualidade de Vida da UnB.	2,68	0,54	1	3
C8	Conhecer os programas direcionados aos discentes em situação de vulnerabilidade.	2,66	0,67	0	3
C9	Entender que sustentabilidade é inovação.	2,70	0,63	0	3
HABILIDADES					
C10	Ser proativo para implementar práticas de sustentabilidade na UnB.	2,63	0,62	0	3
C11	Capacidade de inovar processos considerando aspectos econômicos, sociais e ambientais.	2,66	0,61	0	3
C12	Ter criatividade para propor projetos de pesquisa e extensão que viabilizem ou colaborem com as ações de sustentabilidade na UnB.	2,48	0,93	0	3
C13	Ser capaz de comunicar estratégias, normas, decisões e programas institucionais com clareza.	2,77	0,57	0	3
C14	Ter visão sistêmica para pensar a sustentabilidade em todos os processos institucionais.	2,71	0,49	1	3
C15	Ser capaz de analisar situações e tomar decisões para promoção da sustentabilidade.	2,75	0,51	1	3
C16	Perceber a necessidade de mudanças e ser capaz de mudar modelos de gestão.	2,75	0,51	1	3
C17	Contribuir para a promoção da sustentabilidade na organização.	2,75	0,48	1	3
C18	Ser capaz de lidar com a diversidade.	2,82	0,43	1	3
C19	Orientar e desenvolver os servidores da organização.	2,77	0,50	1	3
C20	Reconhecer as relações sistêmicas que existem dentro da organização e desta com o meio na qual está inserida.	2,75	0,51	1	3
C21	Capacidade de planejar ações priorizando soluções sustentáveis.	2,70	0,57	1	3
ATITUDES					
C22	Estimular e promover a inovação no ambiente organizacional.	2,63	0,56	1	3
C23	Buscar informações para aumentar o conhecimento relacionado à sustentabilidade na UnB.	2,70	0,54	1	3
C24	Buscar constantemente a melhoria contínua no dia a dia da organização, aprimorando processos e práticas.	2,75	0,51	1	3
C25	Considerar os desafios e dilemas atuais para a inserção da cultura da sustentabilidade.	2,66	0,55	1	3

Tabela 6: Análise descritiva do grau de importância das competências.

(conclusão)

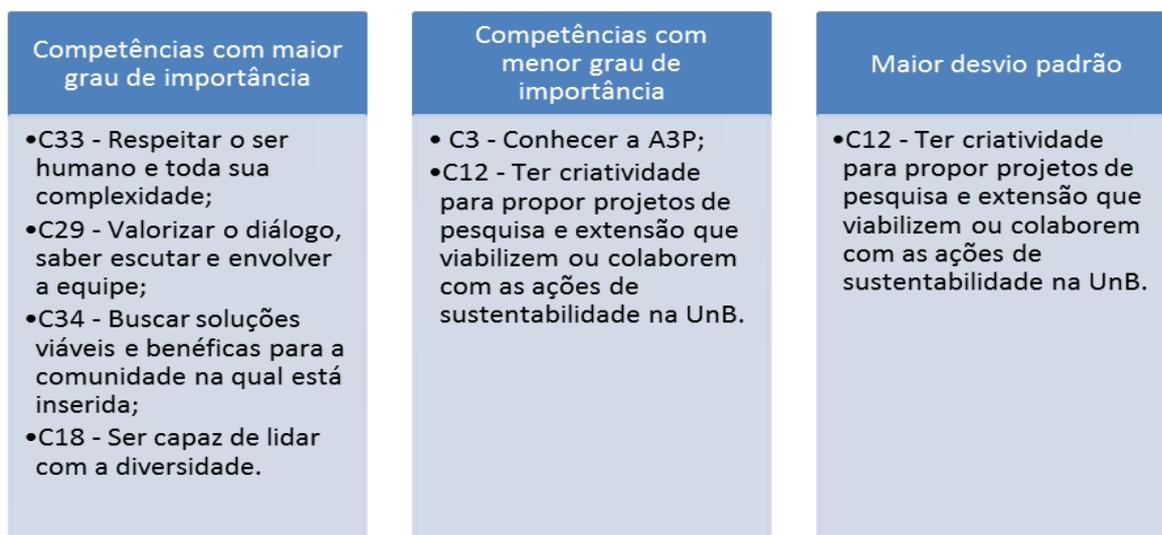
COMPETÊNCIAS		MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÍN.	MÁX.
ATITUDES					
C26	Disposição para aceitar as mudanças com visão crítica avaliando riscos e oportunidades.	2,77	0,50	1	3
C27	Sensibilizar a equipe de trabalho no desenvolvimento da cultura da sustentabilidade.	2,66	0,55	1	3
C28	Capacitar a equipe de trabalho sobre os processos de descarte correto de resíduos.	2,75	0,51	1	3
C29	Valorizar o diálogo, saber escutar e envolver a equipe.	2,86	0,40	1	3
C30	Incentivar a equipe de trabalho a colocar em prática ações de sustentabilidade.	2,79	0,46	1	3
C31	Identificar necessidades e encaminhar servidores aos programas de Qualidade de Vida da UnB.	2,71	0,49	1	3
C32	Identificar necessidades e encaminhar discentes aos programas destinados aos alunos em situação de vulnerabilidade.	2,68	0,69	0	3
C33	Respeitar o ser humano e toda a sua complexidade	2,88	0,38	1	3
C34	Buscar soluções viáveis e benéficas para a comunidade na qual está inserida.	2,82	0,47	1	3

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação à importância das competências, comparando o resultado obtido nessa etapa da pesquisa com o resultado alcançado na fase da entrevista, observa-se que duas das competências que obtiveram médias acima de 2,80, sendo as maiores médias de importância, também foram citadas como importantes pelos gestores entrevistados, sendo elas: C33 – Respeitar o ser humano e toda a sua complexidade e C34 – Buscar soluções viáveis e benéficas para a comunidade na qual está inserida. Outro ponto a ser destacado é que ambas as competências pertencem à dimensão atitude.

A Figura 8, a seguir, apresenta os principais resultados quanto à avaliação do grau de importância das competências.

Figura 8: Principais resultados da avaliação do grau de importância das competências.



Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação às competências que obtiveram menor grau de importância, são elas: C3 – Conhecer a A3P e C12 – Ter criatividade para propor projetos de pesquisa e extensão que viabilizem ou colaborem com as ações de sustentabilidade na UnB. Observa-se que a competência C12 também obteve o maior desvio padrão.

Conforme Bruno-Faria e Brandão (2003), baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior de uma organização, após a identificação do grau de importância procedeu-se a análise do grau de domínio das competências. Uma vez que a avaliação das necessidades de treinamento em torno da mensuração apenas do grau de importância pode não trazer resultados satisfatórios faz-se necessária a investigação do conhecimento que cada um possui (CASTRO; BORGES-ANDRADE, 2004).

Dessa forma, assim como foram atribuídos valores para a escala de importância também foram atribuídos valores para a escala de domínio, conforme Quadro 22.

Quadro 22: Escala para julgamento do grau de domínio.

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

Fonte: Elaborado pela autora.

Novamente os valores atribuídos à escala possibilitaram a mensuração da média, desvio padrão, valores mínimos e valores máximos para cada competência, conforme apresentado na Tabela 7. No entanto, quanto à análise descritiva do grau de domínio das competências verifica-se que as médias apresentadas são mais baixas. Destaca-se que 87% das médias apresentaram valores abaixo de 2 indicando que os participantes tendem a se avaliar com pouco domínio das competências. Quanto ao desvio padrão destaca-se que os valores, de forma geral, estão mais próximos de 1 indicando uma variabilidade maior nas respostas. Em todas as questões o valor mínimo foi 0 e o máximo 3.

Tabela 7: Análise descritiva do grau de domínio das competências.

(continua)

COMPETÊNCIAS		MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÍN.	MÁX.
CONHECIMENTOS					
C1	Compreender a complexidade do tema sustentabilidade, sua transversalidade e conexões	1,39	0,82	0	3
C2	Conhecer o Tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais.	1,34	0,84	0	3
C3	Conhecer a A3P (Agenda Ambiental da Administração Pública).	0,86	0,88	0	3
C4	Conhecer as diretrizes do Plano de Logística Sustentável da UnB.	0,86	1,00	0	3
C5	Conhecer a agenda de trabalho da Secretaria de Meio Ambiente – SEMA.	0,86	0,92	0	3
C6	Conhecer os processos de descarte de resíduos na UnB.	1,20	0,86	0	3
C7	Conhecer os programas de Qualidade de Vida da UnB.	1,27	0,86	0	3
C8	Conhecer os programas direcionados aos discentes em situação de vulnerabilidade.	1,45	0,95	0	3
C9	Entender que sustentabilidade é inovação.	1,64	0,92	0	3
HABILIDADES					
C10	Ser proativo para implementar práticas de sustentabilidade na UnB.	1,57	0,99	0	3
C11	Capacidade de inovar processos considerando aspectos econômicos, sociais e ambientais.	1,55	0,93	0	3
C12	Ter criatividade para propor projetos de pesquisa e extensão que viabilizem ou colaborem com as ações de sustentabilidade na UnB.	1,29	0,99	0	3
C13	Ser capaz de comunicar estratégias, normas, decisões e programas institucionais com clareza.	1,88	0,88	0	3
C14	Ter visão sistêmica para pensar a sustentabilidade em todos os processos institucionais.	1,52	0,93	0	3

Tabela 7: Análise descritiva do grau de domínio das competências.

(conclusão)

COMPETÊNCIAS		MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÍN.	MÁX.
HABILIDADES					
C15	Ser capaz de analisar situações e tomar decisões para promoção da sustentabilidade.	1,54	0,93	0	3
C16	Perceber a necessidade de mudanças e ser capaz de mudar modelos de gestão.	1,75	0,96	0	3
C17	Contribuir para a promoção da sustentabilidade na organização.	1,59	0,87	0	3
C18	Ser capaz de lidar com a diversidade.	2,34	0,84	0	3
C19	Orientar e desenvolver os servidores da organização.	2,07	0,78	0	3
C20	Reconhecer as relações sistêmicas que existem dentro da organização e desta com o meio na qual está inserida.	1,79	0,95	0	3
C21	Capacidade de planejar ações priorizando soluções sustentáveis.	1,50	0,89	0	3
ATITUDES					
C22	Estimular e promover a inovação no ambiente organizacional.	1,70	0,83	0	3
C23	Buscar informações para aumentar o conhecimento relacionado à sustentabilidade na UnB.	1,48	0,85	0	3
C24	Buscar constantemente a melhoria contínua no dia a dia da organização, aprimorando processos e práticas.	1,82	0,86	0	3
C25	Considerar os desafios e dilemas atuais para a inserção da cultura da sustentabilidade.	1,57	0,91	0	3
C26	Disposição para aceitar as mudanças com visão crítica avaliando riscos e oportunidades.	2,13	0,92	0	3
C27	Sensibilizar a equipe de trabalho no desenvolvimento da cultura da sustentabilidade.	1,79	0,85	0	3
C28	Capacitar a equipe de trabalho sobre os processos de descarte correto de resíduos.	1,57	0,83	0	3
C29	Valorizar o diálogo, saber escutar e envolver a equipe.	2,41	0,73	0	3
C30	Incentivar a equipe de trabalho a colocar em prática ações de sustentabilidade.	2,00	0,83	0	3
C31	Identificar necessidades e encaminhar servidores aos programas de Qualidade de Vida da UnB.	1,46	0,89	0	3
C32	Identificar necessidades e encaminhar discentes aos programas destinados aos alunos em situação de vulnerabilidade.	1,52	1,03	0	3
C33	Respeitar o ser humano e toda a sua complexidade	2,59	0,76	0	3
C34	Buscar soluções viáveis e benéficas para a comunidade na qual está inserida.	2,14	0,94	0	3

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação ao grau de domínio das competências observa-se que apenas seis competências apresentaram média acima de 2,0 sendo elas: C33 – Respeitar o ser humano e toda a sua complexidade, C29 – Valorizar o diálogo saber escutar e envolver a equipe, C18 – Ser capaz de lidar com a diversidade, C34 – Buscar soluções viáveis e benéficas para a comunidade na qual está inserida, C26 – Disposição para aceitar as mudanças com visão crítica avaliando riscos e oportunidades, C19 – Orientar e desenvolver os servidores da organização. Observa-se que as competências que apresentam maior grau de domínio são, em sua maioria, da dimensão atitudes. Na dimensão conhecimentos nenhuma competência obteve média acima de 2,0. A Figura 9, a seguir, apresenta os principais resultados quanto à avaliação do grau de domínio das competências.

Figura 9 – Principais resultados da avaliação do grau de domínio das competências.

Competências com maior grau de domínio	Competências com menor grau de domínio	Maior desvio padrão
<ul style="list-style-type: none"> • C33 - Respeitar o ser humano e toda sua complexidade; • C29 - Valorizar o diálogo, saber escutar e envolver a equipe; • C18 - Ser capaz de lidar com a diversidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • C3 - Conhecer a A3P; • C4 - Conhecer as diretrizes PLS; • C5 - Conhecer a agenda de Trabalho da SEMA. 	<ul style="list-style-type: none"> • C32 - Identificar necessidades e encaminhar discentes aos programas destinados aos alunos em situação de vulnerabilidade

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que as competências avaliadas com maior grau de domínio C33, C29 e C18 também foram avaliadas com maior grau de importância. Com relação às competências que apresentaram grau de domínio com média abaixo de 1, sendo as menores médias obtidas, referem-se à competências da dimensão conhecimentos, sendo elas: C3 – Conhecer a A3P, C4 – Conhecer as diretrizes do PLS e C5 – Conhecer a agenda de trabalho da SEMA. Quanto ao desvio padrão, a competência que obteve maior desvio padrão foi a C32 - Identificar necessidades e encaminhar discentes aos programas destinados aos alunos em situação de vulnerabilidade. Esse resultado pode referir-se ao fato da pesquisa ter sido direcionada aos gestores de unidades acadêmicas e administrativas, identificando maior variabilidade no grau de domínio dessa competência.

4.3.3 Cálculo do grau de prioridade de treinamento e desenvolvimento

Para que se obtenham parâmetros mais confiáveis é fundamental levar-se em conta, simultaneamente, os resultados de importância e os de domínio. Dessa forma, prosseguiu-se com o cálculo das prioridades de treinamento com base no IPG apresentado na metodologia da pesquisa.

Com relação aos resultados obtidos, destaca-se que não foram identificadas competências com alta prioridade de treinamento. Ou seja, não foram identificadas competências com IPG acima de 5,5.

Na Tabela 8, de forma decrescente, são apresentadas as competências com necessidades de treinamento moderada com IPG entre 3,7 e 5,49. Observa-se que 50% das competências mapeadas foram estabelecidas com necessidade de treinamento moderada. Dentre as competências pesquisadas, observa-se que as competências com maior necessidade de desenvolvimento referem-se à dimensão do conhecimento. O conhecimento diz respeito a um conjunto de informações armazenadas na memória da pessoa, que têm relevância e causam impacto em seu comportamento (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003).

Tabela 8: Índice de Prioridade Moderada de Treinamento.

(continua)

COMPETÊNCIAS COM PRIORIDADE MODERADA DE TREINAMENTO		IPG
C4	Conhecer as diretrizes do Plano de Logística Sustentável da UnB.	5,25
C5	Conhecer a agenda de trabalho da Secretaria de Meio Ambiente – SEMA.	5,21
C3	Conhecer a A3P (Agenda Ambiental da Administração Pública).	5,14
C6	Conhecer os processos de descarte de resíduos na UnB.	4,70
C7	Conhecer os programas de Qualidade de Vida da UnB.	4,59
C2	Conhecer o Tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais.	4,21
C1	Compreender a complexidade do tema sustentabilidade, sua transversalidade e conexões.	4,18
C31	Identificar necessidades e encaminhar servidores aos programas de Qualidade de Vida da UnB.	4,07
C12	Ter criatividade para propor projetos de pesquisa e extensão que viabilizem ou colaborem com as ações de sustentabilidade na UnB.	4,00
C8	Conhecer os programas direcionados aos discentes em situação de vulnerabilidade.	3,96
C23	Buscar informações para aumentar o conhecimento relacionado à sustentabilidade na UnB.	3,93

Tabela 8: Índice de Prioridade Moderada de Treinamento.

(conclusão)

COMPETÊNCIAS COM PRIORIDADE MODERADA DE TREINAMENTO		IPG
C15	Ser capaz de analisar situações e tomar decisões para promoção da sustentabilidade.	3,89
C14	Ter visão sistêmica para pensar a sustentabilidade em todos os processos institucionais.	3,88
C21	Capacidade de planejar ações priorizando soluções sustentáveis.	3,88
C28	Capacitar a equipe de trabalho sobre os processos de descarte correto de resíduos.	3,86
C17	Contribuir para a promoção da sustentabilidade na organização.	3,73
C32	Identificar necessidades e encaminhar discentes aos programas destinados aos alunos em situação de vulnerabilidade.	3,71

Fonte: Elaborado pela autora.

Tais resultados levam à conclusão de que os participantes da pesquisa, embora avaliem os itens referentes a conhecimentos como importantes para o desempenho de suas funções, consideram que possuem pouco conhecimento sobre tais aspectos. Ressalta-se, ainda, que os servidores afirmaram conhecer pouco sobre as diretrizes do Plano de Logística Sustentável da UnB, a agenda de trabalho da Secretaria de Meio Ambiente, a A3P (Agenda Ambiental da Administração Pública), processos de descarte de resíduos na UnB, os programas de Qualidade de Vida da UnB, o Tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais e, por fim, a complexidade do tema sustentabilidade, sua transversalidade e conexões.

Posteriormente, na Tabela 9 são apresentadas as competências com prioridade baixa de treinamento. Conforme estabelecido na metodologia da pesquisa, classificam-se como competências com baixa prioridade de treinamento as competências com IPG entre 2,7 e 3,69.

Tabela 9: Índice de Prioridade Baixa de Treinamento.

(continua)

COMPETÊNCIAS COM PRIORIDADE DE TREINAMENTO BAIXA		IPG
C11	Capacidade de inovar processos considerando aspectos econômicos, sociais e ambientais.	3,66
C25	Considerar os desafios e dilemas atuais para a inserção da cultura da sustentabilidade.	3,63
C10	Ser proativo para implementar práticas de sustentabilidade na UnB.	3,54
C9	Entender que sustentabilidade é inovação.	3,50

Tabela 9: Índice de Prioridade Baixa de Treinamento.

(conclusão)

COMPETÊNCIAS COM PRIORIDADE DE TREINAMENTO BAIXA		IPG
C22	Estimular e promover a inovação no ambiente organizacional.	3,34
C16	Perceber a necessidade de mudanças e ser capaz de mudar modelos de gestão.	3,25
C20	Reconhecer as relações sistêmicas que existem dentro da organização e desta com o meio na qual está inserida.	3,16
C24	Buscar constantemente a melhoria contínua no dia a dia da organização, aprimorando processos e práticas.	3,16
C27	Sensibilizar a equipe de trabalho no desenvolvimento da cultura da sustentabilidade.	3,04
C13	Ser capaz de comunicar estratégias, normas, decisões e programas institucionais com clareza.	2,95

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se nessa classificação um equilíbrio entre competências das dimensões de habilidades e atitudes. É possível identificar que apenas uma competência da dimensão conhecimentos possui baixa prioridade de treinamento, sendo ela: C9 – Entender que sustentabilidade é inovação.

Outro ponto que merece destaque refere-se às competências: Considerar os desafios e dilemas atuais para a inserção da cultura da sustentabilidade e sensibilizar a equipe de trabalho no desenvolvimento da cultura da sustentabilidade. As referidas competências, de acordo com o cálculo do IPG, foram consideradas como baixa necessidade de treinamento. No entanto, esse aspecto é considerado como um desafio para a UnB, com base na análise da entrevista realizada com gestores chave da instituição.

A Tabela 10 apresenta as competências que não necessitam de treinamento. Conforme estabelecido na metodologia da pesquisa o IPG com índice abaixo de 2,69 presume-se a não existência de lacuna para determinada competência. Destaca-se que do total de 34 competências mapeadas pela pesquisa apenas 20% não apresentam necessidade de desenvolvimento.

Tabela 10: Competências que não necessitam de treinamento.

(continua)

COMPETÊNCIAS SEM NECESSIDADE DE TREINAMENTO		IPG
C30	Incentivar a equipe de trabalho a colocar em prática ações de sustentabilidade.	2,64
C19	Orientar e desenvolver os servidores da organização.	2,43
C26	Disposição para aceitar as mudanças com visão crítica avaliando riscos e oportunidades.	2,29

Tabela 10: Competências que não necessitam de treinamento.

(conclusão)

COMPETÊNCIAS SEM NECESSIDADE DE TREINAMENTO		IPG
C34	Buscar soluções viáveis e benéficas para a comunidade na qual está inserida.	2,20
C18	Ser capaz de lidar com a diversidade.	1,70
C29	Valorizar o diálogo, saber escutar e envolver a equipe.	1,59
C33	Respeitar o ser humano e toda a sua complexidade	1,02

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nos resultados obtidos a partir do cálculo do IPG pode-se inferir que embora os gestores considerem as competências para a sustentabilidade, propostas pela pesquisa, como importantes ou muito importantes, possuem menor domínio de tais competências, existindo assim uma lacuna de competências a ser desenvolvida.

Verifica-se que as competências que não necessitam de treinamento, em sua maioria, referem-se à dimensão atitude. Com isso, pode-se inferir que embora os gestores se autoavaliem com poucos conhecimentos relacionados ao tema da sustentabilidade possuem atitudes, que de acordo com Brandão e Borges Andrade (2007) refere-se à predisposição ou intenção de uma pessoa em relação à adoção de uma ação específica. Ou seja, embora com necessidades de aprimorar os conhecimentos no que concerne ao tema, os gestores estão predispostos a agir em prol da sustentabilidade na universidade.

Posteriormente, procedeu-se ao cálculo do IPG considerando-se o tipo de cargo exercido pelos gestores. Dessa forma, foram selecionados para o cálculo do IPG os gestores que exercem cargos administrativos. Com relação aos resultados obtidos, destaca-se que, da mesma forma, não foram identificadas competências com alta prioridade de treinamento. Ou seja, não foram identificadas competências com IPG acima de 5,5.

Na Tabela 11, de forma decrescente, são apresentadas as competências com necessidades de treinamento moderada com IPG entre 3,7 e 5,49. Observa-se que novamente a maioria das competências permanece com necessidade de treinamento moderada e as competências da dimensão do conhecimento apresentam-se novamente como as competências com maior necessidade de treinamento. Observa-se baixa variabilidade nas competências com necessidade de treinamento moderada. Destaca-se que apenas a C25 – Considerar os desafios e dilemas atuais para a inserção da cultura da sustentabilidade que, anteriormente era considerada com baixa prioridade de treinamento, passa a ter prioridade moderada de treinamento.

Tabela 11: Índice de Prioridade Moderada de Treinamento gestores administrativos.

COMPETÊNCIAS COM PRIORIDADE MODERADA DE TREINAMENTO		IPG
C5	Conhecer a agenda de trabalho da Secretaria de Meio Ambiente – SEMA.	5,14
C3	Conhecer a A3P (Agenda Ambiental da Administração Pública).	4,94
C4	Conhecer as diretrizes do Plano de Logística Sustentável da UnB.	4,82
C6	Conhecer os processos de descarte de resíduos na UnB.	4,79
C7	Conhecer os programas de Qualidade de Vida da UnB.	4,44
C23	Buscar informações para aumentar o conhecimento relacionado à sustentabilidade na UnB.	4,17
C32	Identificar necessidades e encaminhar discentes aos programas destinados aos alunos em situação de vulnerabilidade.	4,17
C28	Capacitar a equipe de trabalho sobre os processos de descarte correto de resíduos.	4,14
C21	Capacidade de planejar ações priorizando soluções sustentáveis.	4,05
C2	Conhecer o Tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais.	4,02
C31	Identificar necessidades e encaminhar servidores aos programas de Qualidade de Vida da UnB.	4,02
C1	Compreender a complexidade do tema sustentabilidade, sua transversalidade e conexões.	4,0
C12	Ter criatividade para propor projetos de pesquisa e extensão que viabilizem ou colaborem com as ações de sustentabilidade na UnB.	3,94
C8	Conhecer os programas direcionados aos discentes em situação de vulnerabilidade.	3,91
C15	Ser capaz de analisar situações e tomar decisões para promoção da sustentabilidade.	3,79
C25	Considerar os desafios e dilemas atuais para a inserção da cultura da sustentabilidade.	3,76

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, na Tabela 12 são apresentadas as competências com prioridade baixa de treinamento especificamente para os gestores administrativos. Conforme estabelecido na metodologia da pesquisa, classificam-se como competências com baixa prioridade de treinamento as competências com IPG entre 2,7 e 3,69. Observa-se que as competências C14 – Ter visão sistêmica para pensar a sustentabilidade em todos os processos institucionais e C17 – Contribuir para a promoção da sustentabilidade na organização que, de forma geral, eram consideradas com necessidade de treinamento moderada passam a fazer parte das competências com baixa necessidade de treinamento.

Tabela 12: Índice de Prioridade Baixa de Treinamento gestores administrativos.

COMPETÊNCIAS COM PRIORIDADE DE TREINAMENTO BAIXA		IPG
C9	Entender que sustentabilidade é inovação.	3,61
C11	Capacidade de inovar processos considerando aspectos econômicos, sociais e ambientais.	3,55
C14	Ter visão sistêmica para pensar a sustentabilidade em todos os processos institucionais.	3,52
C17	Contribuir para a promoção da sustentabilidade na organização.	3,44
C22	Estimular e promover a inovação no ambiente organizacional.	3,32
C10	Ser proativo para implementar práticas de sustentabilidade na UnB.	3,29
C20	Reconhecer as relações sistêmicas que existem dentro da organização e desta com o meio na qual está inserida.	3,29
C16	Perceber a necessidade de mudanças e ser capaz de mudar modelos de gestão.	3,14
C24	Buscar constantemente a melhoria contínua no dia a dia da organização, aprimorando processos e práticas.	3,08
C13	Ser capaz de comunicar estratégias, normas, decisões e programas institucionais com clareza.	3,0
C27	Sensibilizar a equipe de trabalho no desenvolvimento da cultura da sustentabilidade.	2,97

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 13 apresenta as competências que não necessitam de treinamento para os gestores administrativos. Conforme estabelecido na metodologia da pesquisa o IPG com índice abaixo de 2,69 presume-se a não existência de lacuna para determinada competência. Observa-se que não houve variabilidade no cálculo do IPG. Todas as competências que de forma geral, ou seja, para todos os gestores foram consideradas sem necessidade de treinamento permanecem novamente na mesma categoria.

Tabela 13: Competências que não necessitam de treinamento gestores administrativos.

COMPETÊNCIAS SEM NECESSIDADE DE TREINAMENTO		IPG
C30	Incentivar a equipe de trabalho a colocar em prática ações de sustentabilidade.	2,58
C19	Orientar e desenvolver os servidores da organização.	2,41
C34	Buscar soluções viáveis e benéficas para a comunidade na qual está inserida.	2,23
C26	Disposição para aceitar as mudanças com visão crítica avaliando riscos e oportunidades.	1,94
C18	Ser capaz de lidar com a diversidade.	1,79
C29	Valorizar o diálogo, saber escutar e envolver a equipe.	1,55
C33	Respeitar o ser humano e toda a sua complexidade	1,14

Fonte: Elaborado pela autora.

Após o cálculo do IPG considerando-se as respostas dos gestores administrativos, procedeu-se o cálculo do IPG com base nas respostas dos gestores acadêmicos. Dessa forma, foram selecionados para o cálculo do IPG os gestores que exercem cargos de natureza acadêmica. Com relação aos resultados obtidos, destaca-se que, conforme Tabela 14, a competência C4 – Conhecer as diretrizes do Plano de Logística Sustentável da UnB passa a categoria de competência com alta prioridade de treinamento.

Tabela 14: Índice de Prioridade Alta de Treinamento gestores acadêmicos.

COMPETÊNCIAS COM PRIORIDADE ALTA DE TREINAMENTO		IPG
C4	Conhecer as diretrizes do Plano de Logística Sustentável da UnB.	5,9

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 15, de forma decrescente, são apresentadas as competências com necessidades de treinamento moderada com IPG entre 3,7 e 5,49. Observa-se que novamente as competências da dimensão do conhecimento apresentam-se como as competências com maior necessidade de treinamento. Considerando-se os cargos de gestores acadêmicos, observa-se maior variabilidade nas competências com necessidade de treinamento moderada. Destaca-se que as competências C10 – Ser proativo para implementar práticas de sustentabilidade na UnB e C11 – Capacidade de inovar processos considerando aspectos econômicos, sociais e ambientais, que eram consideradas com baixa prioridade de treinamento, passam a categoria de necessidades de treinamento moderada.

Tabela 15: Índice de Prioridade Moderada de Treinamento gestores acadêmicos.

(continua)

COMPETÊNCIAS COM PRIORIDADE MODERADA DE TREINAMENTO		IPG
C3	Conhecer a A3P (Agenda Ambiental da Administração Pública).	5,45
C5	Conhecer a agenda de trabalho da Secretaria de Meio Ambiente – SEMA.	5,31
C7	Conhecer os programas de Qualidade de Vida da UnB.	4,81
C6	Conhecer os processos de descarte de resíduos na UnB.	4,54
C2	Conhecer o Tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais.	4,50
C1	Compreender a complexidade do tema sustentabilidade, sua transversalidade e conexões.	4,45
C14	Ter visão sistêmica para pensar a sustentabilidade em todos os processos institucionais.	4,40
C17	Contribuir para a promoção da sustentabilidade na organização.	4,18

Tabela 15: Índice de Prioridade Moderada de Treinamento gestores acadêmicos.

(conclusão)

COMPETÊNCIAS COM PRIORIDADE MODERADA DE TREINAMENTO		IPG
C31	Identificar necessidades e encaminhar servidores aos programas de Qualidade de Vida da UnB.	4,13
C12	Ter criatividade para propor projetos de pesquisa e extensão que viabilizem ou colaborem com as ações de sustentabilidade na UnB.	4,09
C8	Conhecer os programas direcionados aos discentes em situação de vulnerabilidade.	4,04
C15	Ser capaz de analisar situações e tomar decisões para promoção da sustentabilidade.	4,04
C10	Ser proativo para implementar práticas de sustentabilidade na UnB.	3,90
C11	Capacidade de inovar processos considerando aspectos econômicos, sociais e ambientais.	3,81

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 16 são apresentadas as competências com prioridade baixa de treinamento para os gestores acadêmicos. Conforme estabelecido na metodologia da pesquisa, classificam-se como competências com baixa prioridade de treinamento as competências com IPG entre 2,7 e 3,69. Considerando-se os cargos de gestores acadêmicos observa-se uma maior variabilidade nessa categoria.

Observa-se que as competências C21 – Capacidade de planejar ações priorizando soluções sustentáveis, C23 – Buscar informações para aumentar o conhecimento relacionado à sustentabilidade na UnB, C28 – Capacitar a equipe de trabalho sobre os processos de descarte correto de resíduos, C32 – Identificar necessidades e encaminhar discentes aos programas destinados aos alunos em situação de vulnerabilidade que, de forma geral, eram consideradas com necessidade de treinamento moderada passam a fazer parte das competências com baixa necessidade de treinamento. Enquanto as competências C26 – Disposição para aceitar as mudanças com visão crítica avaliando riscos e oportunidades e C30 - Incentivar a equipe de trabalho a colocar em prática ações de sustentabilidade, que eram consideradas sem necessidade de treinamento passam a categoria de baixa prioridade de treinamento.

Tabela 16: Índice de Prioridade Baixa de Treinamento gestores acadêmicos.

COMPETÊNCIAS COM PRIORIDADE DE TREINAMENTO BAIXA		IPG
C21	Capacidade de planejar ações priorizando soluções sustentáveis.	3,59
C23	Buscar informações para aumentar o conhecimento relacionado à sustentabilidade na UnB.	3,54
C16	Perceber a necessidade de mudanças e ser capaz de mudar modelos de gestão.	3,40
C25	Considerar os desafios e dilemas atuais para a inserção da cultura da sustentabilidade.	3,40
C28	Capacitar a equipe de trabalho sobre os processos de descarte correto de resíduos.	3,40
C22	Estimular e promover a inovação no ambiente organizacional.	3,36
C9	Entender que sustentabilidade é inovação.	3,31
C24	Buscar constantemente a melhoria contínua no dia a dia da organização, aprimorando processos e práticas.	3,27
C27	Sensibilizar a equipe de trabalho no desenvolvimento da cultura da sustentabilidade.	3,13
C32	Identificar necessidades e encaminhar discentes aos programas destinados aos alunos em situação de vulnerabilidade.	3,00
C20	Reconhecer as relações sistêmicas que existem dentro da organização e desta com o meio na qual está inserida.	2,95
C13	Ser capaz de comunicar estratégias, normas, decisões e programas institucionais com clareza.	2,86
C26	Disposição para aceitar as mudanças com visão crítica avaliando riscos e oportunidades.	2,81
C30	Incentivar a equipe de trabalho a colocar em prática ações de sustentabilidade.	2,72

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 17 apresenta as competências que não necessitam de treinamento para os gestores acadêmicos. Conforme estabelecido na metodologia da pesquisa o IPG com índice abaixo de 2,69 presume-se a não existência de lacuna para determinada competência. Observa-se que todas as competências apresentadas sem necessidade de treinamento já permaneciam, de forma geral, a essa categoria.

Tabela 17: Competências que não necessitam de treinamento gestores acadêmicos.

COMPETÊNCIAS SEM NECESSIDADE DE TREINAMENTO		IPG
C19	Orientar e desenvolver os servidores da organização.	2,45
C34	Buscar soluções viáveis e benéficas para a comunidade na qual está inserida.	2,13
C29	Valorizar o diálogo, saber escutar e envolver a equipe.	1,63
C18	Ser capaz de lidar com a diversidade.	1,54
C33	Respeitar o ser humano e toda a sua complexidade	0,81

Fonte: Elaborado pela autora.

Para Soares e França (2013), a contribuição para a formação de uma organização sustentável passa pelo desenvolvimento de algumas competências. O diagnóstico realizado nessa pesquisa, por sua vez, visa subsidiar as decisões da instituição pesquisada acerca de investimentos no que se refere ao desenvolvimento de competências para a sustentabilidade, aprimorando as competências disponíveis na organização. Bem como, possibilitar a formulação de planos de capacitação e desenvolvimento de gestores com vistas ao desenvolvimento sustentável da universidade.

Desta forma, recomenda-se à UnB que, junto ao Decanato de Gestão de Pessoas, utilize os resultados obtidos com a pesquisa realizada a fim de desenvolver um plano de treinamento e desenvolvimento de gestores. Tendo em vista os principais resultados obtidos, recomenda-se maior publicidade e divulgação do PLS da UnB, das ações desenvolvidas pela SEMA e maior aderência da universidade a A3P, bem como, maior publicidade a agenda.

Para finalizar, cabe retomar o conceito de competência adotado pela presente pesquisa sendo: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2008). A introdução da locução “agregar valor” implica no desenvolvimento das competências individuais resultando no desenvolvimento de competências organizacionais alinhadas à estratégia organizacional (FLEURY; FLEURY, 2004).

De forma sistêmica, pode-se dizer que às competências, em suas dimensões, conhecimentos, habilidades e atitudes são insumos para gerar comportamentos, realizações e resultados, e estes, por sua vez, geram valor econômico e social para a organização (FERREIRA; ABBAD, 2014).

5. CONCLUSÃO

A realização desta pesquisa possibilitou a constatação de que os desafios que acompanham a sustentabilidade demandam gestores preparados e sensíveis às práticas de sustentabilidade. Havendo assim, a necessidade de preparar os gestores da Universidade de Brasília para atuar em questões relacionadas ao tema da sustentabilidade e seus desafios.

Considera-se que o objetivo proposto pela pesquisa foi atingido. Os resultados alcançados mostraram que, embora com limitações, o método mostrou-se adequado, fornecendo subsídios para tomada de decisão e ações na área de treinamento e desenvolvimento.

Com base na pesquisa documental pode-se concluir que a universidade tem demonstrado um interesse crescente em se estabelecer como instituição sustentável. Com ênfase ao tripé social da sustentabilidade pode-se inferir que o valor social e da comunidade vêm se sobressaindo no que se refere ao seu planejamento estratégico. Nesse sentido a UnB compromete-se com uma formação crítica e reflexiva, contribuindo para uma melhor compreensão da sociedade, bem como para a promoção das transformações sociais necessárias.

Com base na etapa de entrevistas pode-se concluir que os gestores percebem a UnB como uma universidade sustentável, reconhecendo as ações desenvolvidas pela instituição. Além disso, a UnB tem como desafios para a sustentabilidade conscientizar a comunidade acadêmica e a mudança da cultura institucional, corroborando com o eixo temático da A3P sensibilização e capacitação dos servidores. Destaca-se que na etapa de entrevistas e validação das competências não foram excluídas ou acrescentadas novas competências.

Conclui-se que o mapeamento de competências foi realizado de forma satisfatória, tendo em vista que, nas etapas de entrevista e aplicação de questionários, as competências foram consideradas como importantes pelos gestores.

Quanto às lacunas de competência foi possível concluir que 80% das competências mapeadas necessitam de desenvolvimento. De forma prioritária devem ser desenvolvidas competências na dimensão de conhecimentos. Conclui-se que embora com necessidades de aprimorar os conhecimentos relacionados ao tema da sustentabilidade os gestores estão predispostos a agir em prol da sustentabilidade na universidade.

Como contribuição para a Universidade de Brasília, a pesquisa realizada oferece subsídios para que a equipe de gestão de pessoas da UnB atue para promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, desenvolvendo competências em um cenário que demanda instituições mais sustentáveis, especialmente instituições de ensino superior.

Com relação ao trabalho desenvolvido, este poderá contribuir para o avanço de pesquisas com essa temática, além de contribuir para a construção de competências para a sustentabilidade, tendo em vista a carência de estudos sobre a temática.

O diagnóstico de necessidades de treinamento, realizado pela presente pesquisa, refere-se a uma etapa prévia, ou seja, uma análise a priori, sobre o que deve ser desenvolvido, no que se refere a competências para a sustentabilidade. Dessa forma, sugere-se como estudos futuros a elaboração de um programa de treinamento baseado nas lacunas de competências identificadas pelo presente estudo. Além disso, como agenda de pesquisa sugere-se um estudo comparativo entre outras Instituições Federais de Ensino Superior com o intuito de verificar a tendência de necessidades de desenvolvimento de competências para a sustentabilidade.

Consideram-se como limitações da pesquisa os desdobramentos e o impacto da pandemia mundial de covid-19. A Universidade de Brasília, no momento da realização da pesquisa, estava realizando suas atividades de maneira remota. Dessa forma, a etapa de entrevista inicialmente prevista para ser realizada de forma presencial precisou ser adaptada à realidade do momento da pesquisa e foi realizada de forma virtual. Da mesma maneira, a situação impossibilitou o alcance do Decanato de gestão de pessoas, considerado como de grande relevância para a pesquisa, na etapa de entrevista.

REFERÊNCIAS

- AHMAD, S. Green human resource management: Policies and practices. **Cogent business & management**, v. 2, n. 1, p. 1030817, 2015.
- ABBAD, G. D. S.; MOURÃO, L. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 107–137, 2012.
- ALMEIDA, J. D. A.; BRANDÃO, S. V.; PEDROSA, F. J. DE A. A agenda ambiental na administração pública (A3P) versus políticas socioambientais no Brasil: caracterização e desafios. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 8, n. 1, p. 236–254, 2017.
- ALSHUWAIKHAT, H. M.; ABUBAKAR, I. An integrated approach to achieving campus sustainability: assessment of the current campus environmental management practices. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 16, p. 1777–1785, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Traduzido por Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BATISTA, A. S.; MORAES, I. C. DE. Gestão Ambiental nas Universidades Públicas Federais : A Apropriação do Conceito de Desenvolvimento Sustentável a Partir da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P). **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 13, n. 44, p. 276–292, 2019.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço público**, v. 56, n. 2, p. 179–194, 2005.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32–49, 2007.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. DE A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, v. 47', n. 4, p. 523–539, 2012.
- BELAN, Andressa Bregalda. Desenvolvimento de competências para a sustentabilidade: um estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC. Dissertação. (Mestrado Profissional em Administração Universitária) Florianópolis: UFSC, 2015. BERTÉ.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 58-69, 2004.
- BITENCOURT, C. C. Gestão de competências e aprendizagem nas organizações. São Leopoldo: **Editores Unisinos**, 2005.

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. Avaliação de necessidade de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. 1983.

BORGES-ANDRADE, J. E. Por uma competência política e técnica no treinamento. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 6, n. 2, p. 9-17, 1986.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Modelos de avaliação e aplicação em TD&E. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação**, p. 20-35, 2012.

BRANDAO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARAES, T. A.. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração** (São Paulo), São Paulo, v. 47, n. 4, dez. 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Brasília, DF:Senado Federal. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 05 mar. 2020.

BRASIL. **Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Brasília, DF: Presidência da República 24 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 03 dez. 2019.

BRASIL. **Decreto n. 7.746, de 05 de junho de 2012**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7746.htm>. Acesso em: 08 nov. 2020.

BRASIL. **Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm>. Acesso em: 22 jan. 2019.

BRASIL. **LEI Nº 6.938, DE 31 DE AGOSTO DE 1981**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 05 mar. 2020.

BRASIL. **LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm> Acesso em: 10 abr. 2020.

BRASIL. **LEI Nº 9.433, DE 08 DE JANEIRO DE 1997**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9433.htm> Acesso em: 10 abr. 2020.

BRASIL. **LEI Nº 9.795, DE 27 DE ABRIL DE 1999**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9795.htm> Acesso em: 10 abr. 2020.

BRASIL. **LEI Nº 9.605, DE 12 DE FEVEREIRO DE 1998**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19605.htm> Acesso em: 10 abr. 2020.

BRASIL. **LEI Nº 10.295, DE 17 DE OUTUBRO DE 2001**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LEIS_2001/L10295.htm> Acesso em: 10 abr. 2020.

BRASIL. **LEI Nº 12.187, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2009**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2009/lei/112187.htm> Acesso em: 10 abr. 2020.

BRASIL. **LEI Nº 12.305, DE 02 DE AGOSTO DE 2010**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/lei/112305.htm> Acesso em: 10 abr. 2020.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, p. 35-56, 2003.

CAMPOS, Elziane Bouzada Dias *et al.* Necessidades de treinamento: uma proposta de avaliação estratégica no contexto de empresas juniores brasileiras. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 126-158, 2015.

CARVALHO, A. C. V. DE; STEFANO, S. R.; MUNCK, L. Competências Voltadas À Sustentabilidade Organizacional: Um Estudo De Caso Em Uma Indústria Exportadora. **Gestão & Regionalidade**, v. 31, n. 91, p. 33–48, 2015.

CASTRO, Pedro Marcos Roma de; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. **Revista de Administração da USP**, v. 39, n. 1, p. 96-108, 2004.

CELLA-DE-OLIVEIRA, F. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Desenvolvimento da competência sustentabilidade e aprendizagem organizacional à luz da Teoria da Racionalidade. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 8, n. 3, p. 118–129, 2014.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações**. Paidéia, Ribeirão Preto, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008.

CORRÊA, M. M.; ASHLEY, P. A. Desenvolvimento Sustentável , Sustentabilidade , Educação Ambiental e Educação para o Desenvolvimento Sustentável : Reflexões para ensino de graduação Desarrollo Sostenible , Sustentabilidad , Educación Ambiental y Educación para el Desarrollo Sostenible. **REMEA Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, v. 35, p. 92–111, 2018.

COSTA, D. B.; GARCIA, S. D; VANNUCHI M. T. O.; HADDAD, M. C. L. Impacto do Treinamento de Equipe no Processo de Trabalho em saúde: Revisão Integrativa. **Revista Enfermagem, UFPE on line**, Recife, 9(4):7439-47, abr., 2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** / John W. Creswell ; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Pesquisa de Métodos Mistos:- Série Métodos de Pesquisa.** – 2 ed. - Penso Editora, 2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** / John W. Creswell ; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Tradução Magda Lopes - 3. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRONBACH, Lee J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.

CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British Journal of Nursing**, v.17, n. 1, pp. 38-43, 2018.

DA HORA, Henrique Rego Monteiro; MONTEIRO, Gina Torres Rego; ARICA, Jose. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, 2010.

DALMAU, M. B. L.; BELAN, A. B.; PEREIRA, F. L. Mapeamento de competências para o levantamento de necessidades de desenvolvimento de uma equipe de sustentabilidade no Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC. **XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, p. 1–16, 2015.

DIAS, D. M; GUIMARÃES, M. G. V. Avaliação do Impacto da Capacitação Profissional no âmbito da prefeitura de Manaus por meio da aplicação do modelo IMPACT. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 200-222, jan./jun. 2016.

DISTRITO FEDERAL. **LEI DISTRITAL Nº 5.610, DE 16 DE FEVEREIRO DE 2016.** Brasília, DF: Câmara Legislativa Disponível em: <<https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2016/09/lei-distrital-nr5610-2016.pdf>> Acesso em: 10 jan. 2021.

EFMD – European Foundation for Management Development. Liderança Globalmente Responsável: um chamado ao engajamento. 2005. Disponível em: <<http://www.cneg.org/sites/default/files/GloballyResponsibleLeadershipFinalPortugues.pdf>> Acesso em 21 de março de 2020.

ELKINGTON, John. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California management review**, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.

FERREIRA, Ana Vitória Sandoval. Elementos de articulação: missão, visão, valores e a identidade organizacional. **Revista Eduiccep**, v. 1, n. 1, 2016.

FERREIRA, R. R.; ABBAD, G. D. S. Avaliação de Necessidades de Treinamento no Trabalho: Ensaio de um método Prospectivo. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 1, p. 1–17, 2014.

FIUZA, Gisela Demo. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 77-101, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. Edição Esp, p. 183–196, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44–57, 2004.

FONSECA, D. R. da. Perfil das atividades de capacitação na administração pública federal e o alinhamento às diretrizes da política nacional de desenvolvimento de pessoas. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 6, 2013, Brasília. Anais... Disponível em: < <http://banco.consad.org.br/handle/123456789/982> >. Acesso em: 13 dez. 2019.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. **O método de pesquisa survey**. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

FREITAS, C. L.; BORGERT, A.; PFITSCHER, E. D. Agenda Ambiental na Administração Pública: uma análise da aderência de uma IFES as diretrizes propostas pela A3P. **XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, 2011.

FREITAS, W. R. DE S. *et al.* Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 11–27, 2013.

GALLARDO, A. *et al.* The determination of waste generation and composition as an essential tool to improve the waste management plan of a university. **Waste Management**, v. 53, p. 3–11, 2016.

GUARNIERI, P. Síntese dos principais critérios, métodos e subproblemas da seleção de fornecedores multicritério. **Rev. adm. contemp.**, v. 19, n. 1, p. 1-25, Curitiba, 2015.

JABBOUR, Charbel Jose Chiappetta; SANTOS, Fernando César Almada. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 12, p. 2133-2154, 2008.

JABBOUR, C. J. C.; TEIXEIRA, A. A.; JABBOUR, A. B. L. DE S. Treinamento ambiental em organizações com certificação ISO 14001: estudo de múltiplos casos e identificação de coevolução com a gestão ambiental. **Production**, v. 23, n. 1, p. 80–94, 2012.

KRUGE, S. D. ; *et al.* Gestão ambiental em instituição de ensino superior - uma análise da aderência de uma instituição de ensino superior comunitária aos objetivos da agenda

ambiental na administração pública (a3p). **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 4, p. 44–62, 2011.

LANZARIN, J. *et al.* Agenda ambiental da administração pública em instituições federais de ensino superior. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 3, p. 1020–1044, 2018.

MACEDO, C. V. P. DE; FREITAS, A. A. F. DE; GUERRA, D. DE S. Uma escala para mensuração da importância percebida pelos docentes sobre a abordagem socioambiental nos cursos de administração de empresas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 1, p. 75–97, 2013.

MAGALHÃES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de psicologia**, v. 6, n. 1, p. 33-50, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7ª Edição-São Paulo: Atlas. 2010.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 8ª Edição-São Paulo: Atlas. 2018.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. Levantamento de necessidades de treinamento: reflexões atuais. **Análise**, v. 20, n. 2, 2009.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Agenda Ambiental da Administração Pública. **Eixos temáticos**. Disponível em: <<http://a3p.mma.gov.br/eixos-tematicos/>>. Acesso em: 31 de mar. de 2020.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Cartilha A3P: Agenda ambiental na administração pública. 5. ed. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2009.

MIRANDA, T. Responsabilidade socioambiental [recurso eletrônico / Thais Miranda. – 2. ed. – Porto Alegre : SAGAH, 2017.

MOURÃO, L.; CARVALHO, S. DE. Análise de necessidades de treinamento em call centers. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 79, n. 3, p. 740–772, 2014.

MUNCK, L.; BANSI, A. C.; GALLELI, B. Sustentabilidade em contexto organizacional: uma análise comparativa de modelos que propõem trajetórias para sua gestão. **Revista de Ciências e Administração**, v. 18, n. 44, p. 91–110, 2016.

MUNCK, L.; GALLELI, B.; SOUZA, R. B. DE. Competências para a sustentabilidade organizacional: a proposição de um framework representativo do acontecimento da ecoeficiência. **Production**, v. 23, n. 3, p. 652–669, 2013.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. DE. **Gestão Por Competências E Sustentabilidade Empresarial: Em Busca De Um Quadro De Análise Gestão e Sociedade**, 2009.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. DE; ZAGUI, C. A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. **Revista de Gestão**, 2012.

NASCIMENTO, E. P. DO. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**, v. 26, p. 51–64, 2012.

NETTO, Carlos Alexandre *et al.* Repensando a Educação Superior na América Latina e al Caribe: princípio, missão e valores institucionais. **CRES 2018**, 2018.

OLIVEIRA, J. M. de; CSIK, M; MARQUES, P. Desenho de cursos: introdução ao modelo ADDIE. **REPOSITÓRIO ENAP**, 2015.

ONU. **A ONU e o Meio Ambiente**. Página inicial. Disponível em: < <https://nacoesunidas.org/acao/meio-ambiente/>>. Acesso em: 05 de mar. de 2020.

ONU. **Declaração sobre o Meio Ambiente Humano**. Estocolmo, 1972.

ONU. **Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Página inicial. Disponível em: < <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 05 de mar. de 2020.

PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão por competências**. Brasília: Enap, 2015. 189p.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE. Br**, v. 9, p. 627-647, 2011.

PIRES, F.; LUCAS, A. C.; FISCHER, A. L. O Papel das Competências Individuais na Construção da Sustentabilidade. **Revista Pensamento & Realidade.**, v. 27, p. 91–111, 2012.

PONTELLI, G. E. Gestão ambiental e licitações sustentáveis : uma análise de universidades federais gaúchas sob a ótica do TCU. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 5, n. 3, p. 09–35, 2016.

PRADO, F. E. D. DO; SILVA, S. S. DA; MASELLI, P. F. T. Gestão Ambiental e sua Estrutura Administrativa na Universidade Federal de Lavras (UFLA): Um Estudo Documental Sob a Ótica da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P). **Organizações e Sustentabilidade**, v. 7, n. 1, p. 87–101, 2019.

RIBEIRO, E. N. *et al.* Diagnóstico ambiental de um câmpus universitário como estratégia para proposta de práticas sustentáveis. **urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 11, p. 1–17, 2019.

RIBEIRO, Elaine Nolasco; DE ALMEIDA, Filipe Ribeiro; DE OLIVEIRA, Maria Cristina. Ações de sensibilização na implementação da coleta seletiva solidária em um campus universitário. **Revista Brasileira de Educação Ambiental (RevBEA)**, v. 15, n. 5, p. 124-141, 2020.

RODRIGUES, Carlos Henrique. Avaliação de necessidades de treinamento: Validação de um instrumento e estudo descritivo dos aspectos considerados por organizações públicas federais brasileiras na realização da ANT. Dissertação de Mestrado, 2012.

RODRIGUES, C. H.; PANTOJA, M. J. Análise de contexto para o mapeamento de

competências: um estudo multicaso no setor público. **VII Congresso CONRAD de Gestão Pública**, 2014.

ROSCOE, S. *et al.* Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. **Business Strategy and the Environment**, v. 28, n. 5, p. 737–749, 2019.

SILVA, G. S. DA; ALMEIDA, L. DE A. Instituições de ensino superior e desenvolvimento sustentável: uma proposta de indicadores de sustentabilidade. **IX SPI - Seminário de Pesquisa Interdisciplinar**, 2017.

SILVA, F. S. J.; DINIZ J. A.; RORATTO R. Qualidade do gasto e mensuração da eficiência dos cursos de capacitação para servidores públicos. **Cadernos de Finanças Públicas**, Brasília, n. 16, p. 7-29, dez. 2016.

SOARES, F. H.; FRANÇA, SÉRGIO L. B. Competências para a sustentabilidade: uma contribuição para o desenvolvimento de pessoas no tema em questão. 2013.

TAMAYO, N.; ABBAD, G. S. Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 3, set. 2006.

UNB - UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Plano de Desenvolvimento Institucional 2018 - 2022. Disponível em: <[file:///C:/Users/User/Downloads/PDI_2018-2022_-_VAtualizada%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/PDI_2018-2022_-_VAtualizada%20(1).pdf)> Acesso em: 28 out. 2020.

UNB - UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Plano de Logística Sustentável 2018/2021. Disponível em: <<https://www.noticias.unb.br/images/20180606PLSVersaoFinal.pdf>> Acesso em: 25 jan. 2020.

UNB - UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Relatório de Gestão 2019. Disponível em: <http://www.dpo.unb.br/images/dpl/PUB_RG2019_310820_v1_aprovadoCAD.pdf> Acesso em: 18 nov. 2020.

UNB - UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. SEMA – Secretaria de Meio Ambiente. Disponível em: <<http://sema.unb.br/>> Acesso em: 18 abr. 2021.

UNB - UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Plano de Desenvolvimento Institucional 2018 - 2022. Disponível em: <[file:///C:/Users/User/Downloads/PDI_2018-2022_-_VAtualizada%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/PDI_2018-2022_-_VAtualizada%20(1).pdf)> Acesso em: 28 out. 2020.

UNESCO. **Shaping the future we want: Un Decade of Education for Sustainable Development; final report.** Disponível em: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000230171>> 2014. Acesso em: 05 de fev. de 2020

TODOROV, M. DO C. A.; KNISS, C. T.; CHAVES, M. S. AS COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO NA IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS SUSTENTÁVEIS THE. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 04, n. 3, p. 189–209, 2013.

VEIGA, L. DA; SILVA, J. N. DA; SPEZIA, V. T. Gestão de Competências Profissionais:

um Estudo sobre o Grau de Importância e Domínio para o Desenvolvimento das Atividades Contábeis na Visão dos Funcionários dos Escritórios de Contabilidade de Itajaí e Região. **Congresso UFSC de Controladoria e Finanças & Iniciação Científica em Contabilidade**, p. 1–17, 2014.

VIEIRA, K. R. O. *et al.* An exploratory study of environmental practices in two Brazilian higher education institutions. **Journal of Cleaner Production**, v. 187, p. 940–949, 2018.

APÊNDICES

REVISÃO SISTEMÁTICA

Para a realização da pesquisa bibliográfica foi adotada a Revisão sistemática de Literatura para identificação de modelos de diagnóstico de necessidades de treinamento. Conforme Cronin, Ryan e Coughlan (2008), a revisão sistemática utiliza uma abordagem bem definida para revisar a literatura e segue um protocolo científico para selecionar e analisar as fontes, conforme se segue: 1. Formulação da questão de pesquisa; 2. Estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; 3. Seleção e acesso da literatura; 4. Avaliação da qualidade da literatura incluída na revisão e; 5. Análise, síntese e disseminação dos resultados.

Dessa maneira foi estabelecida a questão para a realização da revisão sistemática: Quais são as metodologias adotadas e o contexto da produção científica na área de diagnóstico das necessidades de treinamento e capacitação profissional? Nesse sentido, foram realizadas algumas etapas para se chegar a um quantitativo ideal de artigos pesquisados, de acordo com o tema selecionado, conforme o protocolo de pesquisa apresentado por Guarnieri (2015).

Para realização da pesquisa foram selecionadas as bases de dados: *Web of Science*, *Scielo* e *Scopus*. As bases de dados foram selecionadas tendo em vista sua representatividade para a área das ciências sociais.

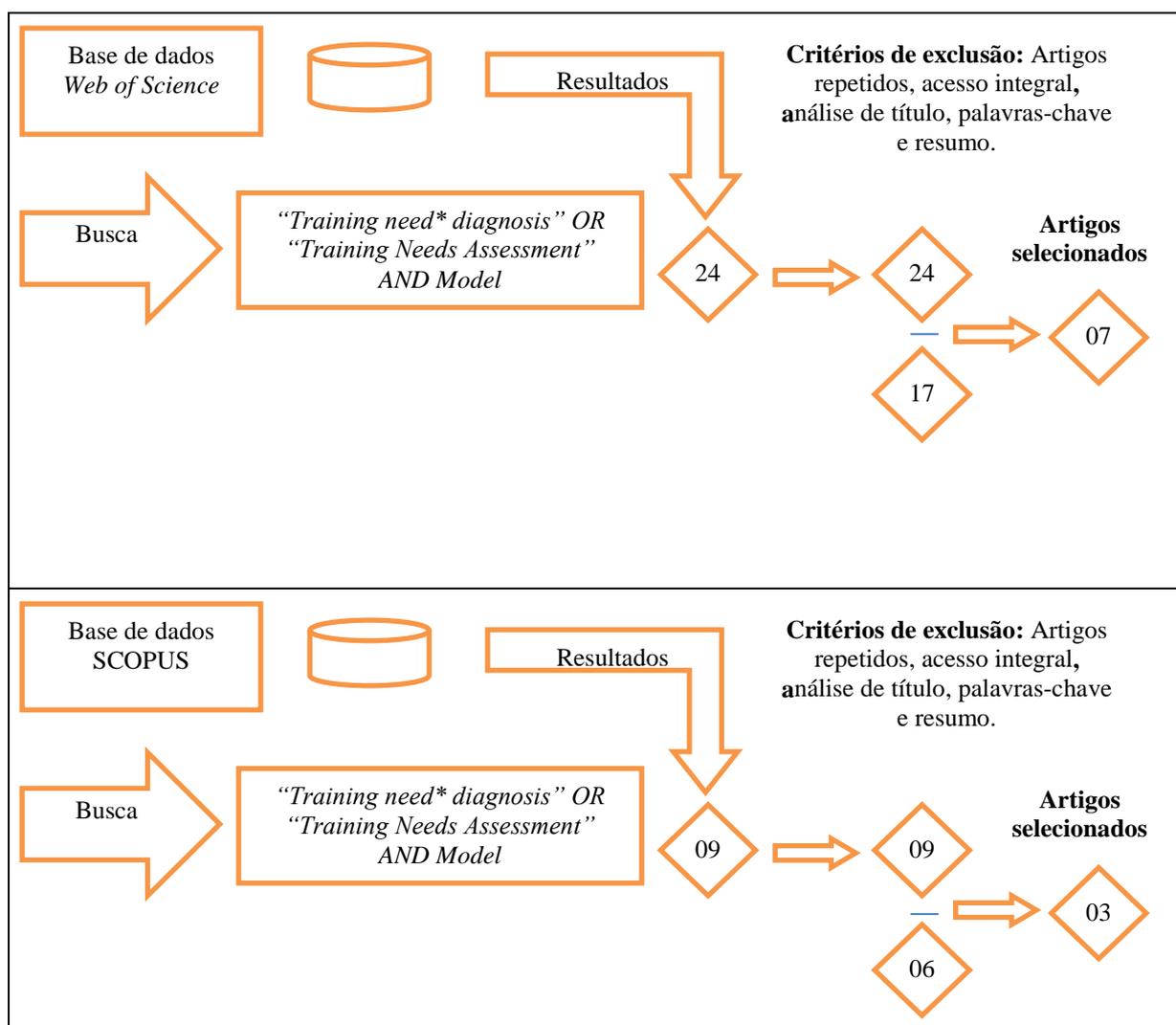
Após a definição das bases de dados, com a finalidade de encontrar artigos relacionados ao tema Diagnóstico de Necessidades de Treinamento, com base na questão de pesquisa, foram escolhidos os seguintes descritores: “*Training need* diagnosis*”; “*Training Needs Assessment*”; *Model*. Tais descritores foram escolhidos tendo em vista à recorrência com que figuraram como palavras-chave dos artigos nacionais e internacionais encontrados na busca exploratória inicial. Na Base de dados *Scielo* os descritores foram utilizados em Língua Portuguesa: “Avaliação de Necessidade* de Treinamento”; Diagnóstico de Necessidade* de treinamento. O termo *Modelo* não foi utilizado nessa base, uma vez que não encontrava resultados. Para obter resultados mais próximos ao tema proposto foram utilizados os operadores Booleanos *AND* e *OR*.

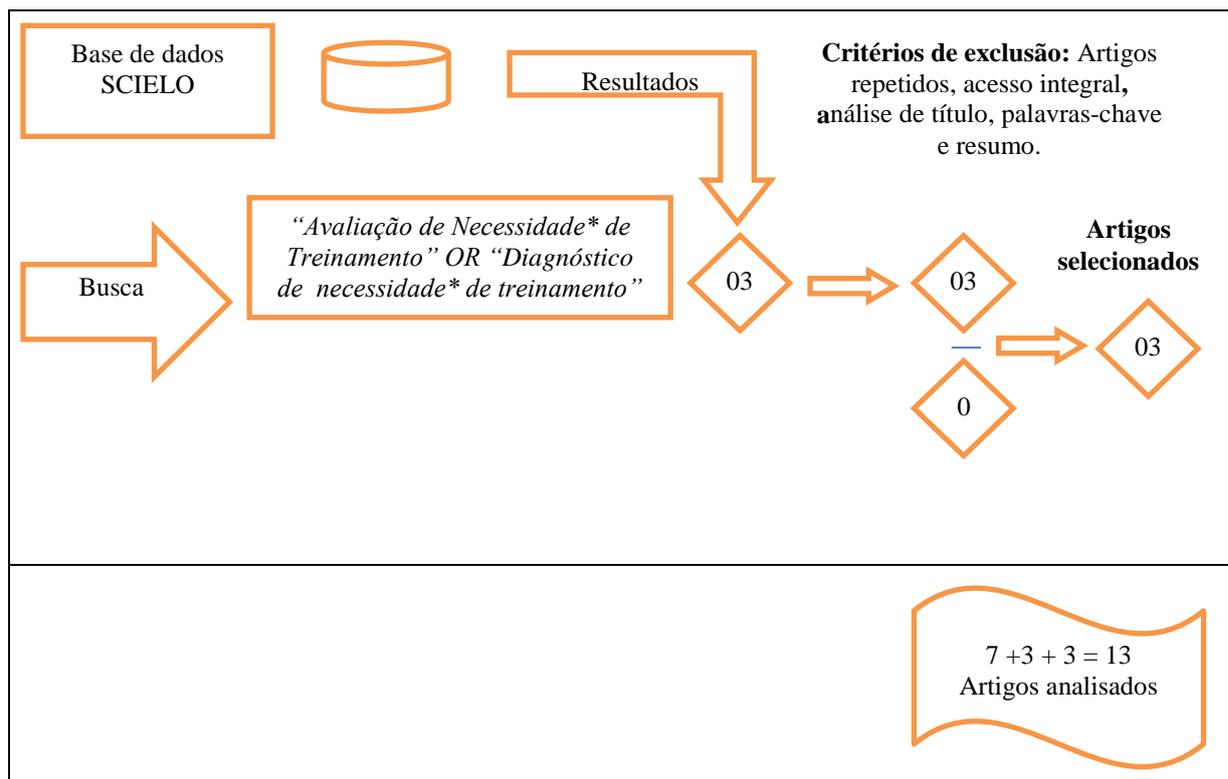
Após a construção das combinações com os descritores e os operadores booleanos

as combinações foram submetidas ao processo de busca para que se obtivesse um primeiro resultado. Na base de dados *Web of Science*, foram encontrados 24 resultados, na base de dados *Scielo*, foram encontrados 3 resultados e na base de dados *Scopus*, foram encontrados 9 resultados. Nas três bases de dados foram localizados o total de 36 artigos. Tendo em vista o baixo número de produção científica encontrada não foram utilizados outros critérios de exclusão ou filtros.

Na etapa seguinte foram excluídos os artigos repetidos nas bases de dados, verificou-se a disponibilidade integral dos artigos, bem como a qualidade da produção científica através da análise do título, das palavras-chave e do resumo. Dessa forma, foram selecionados para a leitura na íntegra e definitivamente incluídos na construção da revisão sistemática 13 trabalhos. O protocolo de pesquisa realizado foi exemplificado na Figura 1.

Figura 1 – Protocolo da revisão sistemática da literatura.





Fonte: Elaborado pela autora, com base em Guarnieri (2015).

Após a leitura da totalidade dos artigos, foi preenchido formulário de extração de dados para cada texto lido integralmente, constando a síntese do trabalho, além das informações básicas como os dados bibliográficos, data de publicação, *abstract*, entre outros. A etapa seguinte à leitura e à elaboração do resumo dos trabalhos selecionados foi a categorização dos trabalhos a partir do modelo utilizado para o diagnóstico de necessidades de treinamento.

No que concerne aos modelos de diagnóstico de necessidades de treinamento, destaca-se que alguns estudos analisados, embora apresentem a metodologia utilizada, não informam um modelo específico e validado para o diagnóstico de necessidades de treinamento. Ademais, outros estudos propuseram e testaram uma nova metodologia de avaliação.

Dentre os modelos apresentados evidenciou-se a utilização dos seguintes modelos: Borich (1980), Borges-Andrade e Lima (1983), Modelo OTP, Modelo ADDIE e Ferramenta 360°. Para efeitos dessa pesquisa será utilizado o modelo de cálculo de diagnóstico de necessidades de treinamento proposto por Borges-Andrade e Lima (1983). O modelo foi escolhido tendo em vista a relevância do estudo realizado pelos autores, bem como, por ser utilizado com sucesso por pesquisas brasileiras. Destaca-se que o autor

Borges-Andrade é reconhecido na área de Treinamento e Desenvolvimento além de ser pesquisador da Universidade de Brasília, *locus* da presente pesquisa.

Em relação ao modelo proposto, pode-se definir necessidades de treinamento como as discrepâncias existentes entre os desempenhos esperados e reais. O processo de avaliação de necessidades deve incluir, inicialmente, a definição das competências esperadas dos empregados e, em seguida, a mensuração dos níveis em que o indivíduo domina essas competências e a importância de cada uma delas (MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001).

O diagnóstico de necessidades de treinamento envolve um processo contínuo de medição, aferição e julgamento das discrepâncias de desempenho encontradas no cenário atual da organização em relação ao que é desejado, englobando a identificação de quais dessas possuem relevância para serem empregados recursos e ações de TD&E

ROTEIRO PARA A ENTREVISTA

Prezado(a) Senhor(a), sou Julianne Priscyla Bittencourt Vieira, servidora da Universidade de Brasília e mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UnB. Você está sendo convidado para participar da minha pesquisa de mestrado intitulada “Diagnóstico de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento de Competências gerenciais para a Sustentabilidade” sob a orientação da Professora Dra. Elaine Nolasco Ribeiro.

Esta pesquisa tem como objetivo diagnosticar as necessidades de treinamento e desenvolvimento de competências gerenciais para a sustentabilidade. Para o alcance dos objetivos da pesquisa serão realizadas entrevistas com gestores de áreas estratégicas da UnB. Tendo em vista o momento que estamos vivendo, as entrevistas serão realizadas de forma virtual.

Responder a esta pesquisa enseja apenas na expressão da sua opinião. Sua privacidade será mantida pelo caráter sigiloso e anônimo dado às suas respostas e sua identidade não será identificada em nenhum momento. Ao participar desta pesquisa você estará contribuindo para o desenvolvimento organizacional da UnB, obtendo assim, benefícios indiretos relacionados à melhoria dos processos organizacionais e sustentáveis.

Ressalta-se, também, que a pesquisadora e a orientadora 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 20 minutos para responder ao questionário desta pesquisa e, caso tenha alguma dúvida ou questionamento, poderá entrar em contato pelo e-mail: juliannebittencourt.unb@gmail.com ou pelo whatsapp: 61 998370073.

Para efeitos da presente pesquisa considera-se o conceito de competência apresentado por Fleury e Fleury (2008) que mais se aproxima dos preceitos da sustentabilidade “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

PERFIL DO RESPONDENTE:

1) Gênero

() Masculino

() Feminino

2) Faixa etária

() Menos de 35 anos

() De 35 a 39 anos

() De 40 a 44 anos

- De 45 a 49 anos
 - 50 anos ou mais
- 3) Categoria
- Docente
 - Técnico-Administrativo
- 4) Qual o tempo de atuação na Universidade de Brasília?
- Menos de 5 anos
 - De 5 a 9 anos
 - De 10 a 14 anos
 - 15 anos ou mais
- 5) Há quanto tempo exerce cargo de gestão?
- Menos de 1 ano
 - De 1 a 3 anos
 - De 4 a 6 anos
 - De 7 a 9 anos
 - 9 anos ou mais
- 6) Recebeu algum tipo de treinamento/ capacitação para atuar como gestor na Universidade?
- Sim
 - Não

COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE

- (1) Qual o seu entendimento sobre competências para a sustentabilidade?
- (2) Você considera a UnB uma universidade sustentável? Quais iniciativas da UnB te levam a essa visão?
- (3) Em sua opinião, quais são os principais desafios da Universidade de Brasília no que se refere à sustentabilidade?
- (4) Em sua opinião, quais são as competências necessárias aos gestores da Universidade em prol da sustentabilidade?

Com o intuito de desenvolver um corpo de gestores sensíveis às práticas de sustentabilidade organizacional, aproximando a lógica das competências ao estudo da sustentabilidade na UnB, a pesquisa mapeou um rol de 34 competências (conhecimentos,

habilidades e atitudes). As competências mapeadas subsidiarão o instrumento de pesquisa para identificar possíveis lacunas de competência.

A seguir, serão apresentadas as competências mapeadas por esta pesquisa. Ao lado de cada competência foi disponibilizado um espaço para que, caso tenha interesse, possa expressar sua opinião, propor modificações e/ou sugestões. Fique a vontade para opinar sobre as competências apresentadas. Sua opinião é muito importante!

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE		
Nº	CONHECIMENTOS	Observações
1	Compreender a complexidade do tema sustentabilidade, sua transversalidade e conexões	
2	Conhecer o Tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais.	
3	Conhecer a A3P (Agenda Ambiental da Administração Pública).	
4	Conhecer as diretrizes do Plano de Logística Sustentável da UnB.	
5	Conhecer a agenda de trabalho da Secretaria de Meio Ambiente – SEMA.	
6	Conhecer os processos de descarte de resíduos na UnB.	
7	Conhecer os programas de Qualidade de Vida da UnB.	
8	Conhecer os programas direcionados aos discentes em situação de vulnerabilidade.	
9	Entender que sustentabilidade é inovação.	
	HABILIDADES	Observações
10	Ser proativo para implementar práticas de sustentabilidade na UnB.	
11	Capacidade de inovar processos considerando aspectos econômicos, sociais e ambientais.	
12	Ter criatividade para propor projetos de pesquisa e extensão que viabilizem ou colaborem com as ações de sustentabilidade na UnB.	
13	Ser capaz de comunicar estratégias, normas, decisões e programas institucionais com clareza.	
14	Ter visão sistêmica para pensar a sustentabilidade em todos os processos institucionais.	
15	Ser capaz de analisar situações e tomar decisões para promoção da sustentabilidade.	
16	Perceber a necessidade de mudanças e ser capaz de mudar modelos de gestão.	
17	Contribuir para a promoção da sustentabilidade na	

	organização.	
18	Ser capaz de lidar com a diversidade.	
19	Orientar e desenvolver os servidores da organização.	
20	Reconhecer as relações sistêmicas que existem dentro da organização e desta com o meio na qual está inserida.	
21	Capacidade de planejar ações priorizando soluções sustentáveis.	
	ATITUDES	Observações
22	Estimular e promover a inovação no ambiente organizacional.	
23	Buscar informações para aumentar o conhecimento relacionado à sustentabilidade na UnB.	
24	Buscar constantemente a melhoria contínua no dia a dia da organização, aprimorando processos e práticas.	
25	Considerar os desafios e dilemas atuais para a inserção da cultura da sustentabilidade.	
26	Disposição para aceitar as mudanças com visão crítica avaliando riscos e oportunidades.	
27	Sensibilizar a equipe de trabalho no desenvolvimento da cultura da sustentabilidade.	
28	Capacitar a equipe de trabalho sobre os processos de descarte correto de resíduos.	
29	Valorizar o diálogo, saber escutar e envolver a equipe.	
30	Incentivar a equipe de trabalho a colocar em prática ações de sustentabilidade.	
31	Identificar necessidades e encaminhar servidores aos programas de Qualidade de Vida da UnB.	
32	Identificar necessidades e encaminhar discentes aos programas destinados aos alunos em situação de vulnerabilidade.	
33	Respeitar o ser humano e toda a sua complexidade	
34	Buscar soluções viáveis e benéficas para a comunidade na qual está inserida.	

Gostaria de acrescentar outras competências que considera relevante?

OBRIGADA PELA PARTICIPAÇÃO!

ROTEIRO PARA A ENTREVISTA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Prezado(a) Senhor(a), sou Julianne Priscyla Bittencourt Vieira, servidora da Universidade de Brasília e mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UnB. Você está sendo convidado para participar da minha pesquisa de mestrado intitulada “Diagnóstico de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento de Competências gerenciais para a Sustentabilidade” sob a orientação da Professora Dra. Elaine Nolasco Ribeiro.

Esta pesquisa tem como objetivo diagnosticar as necessidades de treinamento e desenvolvimento de competências gerenciais para a sustentabilidade. Para o alcance dos objetivos da pesquisa serão realizadas entrevistas com gestores de áreas estratégicas da UnB. Tendo em vista o momento que estamos vivendo, as entrevistas serão realizadas de forma virtual.

Responder a esta pesquisa enseja apenas na expressão da sua opinião. Sua privacidade será mantida pelo caráter sigiloso e anônimo dado às suas respostas e sua identidade não será identificada em nenhum momento. Ao participar desta pesquisa você estará contribuindo para o desenvolvimento organizacional da UnB, obtendo assim, benefícios indiretos relacionados à melhoria dos processos organizacionais e sustentáveis.

Ressalta-se, também, que a pesquisadora e a orientadora 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 20 minutos para responder ao questionário desta pesquisa e, caso tenha alguma dúvida ou questionamento, poderá entrar em contato pelo e-mail: juliannebittencourt.unb@gmail.com ou pelo whatsapp: 61 998370073.

Para efeitos da presente pesquisa considera-se o conceito de competência apresentado por Fleury e Fleury (2008) que mais se aproxima dos preceitos da sustentabilidade “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

PERFIL DO RESPONDENTE:

- 1) Gênero
 - () Masculino
 - () Feminino

- 2) Faixa etária
 - () Menos de 35 anos
 - () De 35 a 39 anos

- De 40 a 44 anos
 - De 45 a 49 anos
 - (...)50 anos ou mais
- 3) Categoria
- Docente
 - Técnico-Administrativo
- 4) Qual o tempo de atuação na Universidade de Brasília?
- Menos de 5 anos
 - De 5 a 9 anos
 - De 10 a 14 anos
 - 15 anos ou mais
- 5) Há quanto tempo exerce cargo de gestão?
- Menos de 1 ano
 - De 1 a 3 anos
 - De 4 a 6 anos
 - De 7 a 9 anos
 - 9 anos ou mais
- 6) Recebeu algum tipo de treinamento/ capacitação para atuar como gestor na Universidade?
- Sim
 - Não

COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE

- (1) Qual o seu entendimento sobre competências para a sustentabilidade?
- (2) Consta no PDI da UnB, dentre os objetivos e metas da área de Gestão de Pessoas, o mapeamento de competências gerenciais. A universidade adota ou tem interesse em adotar o modelo de gestão por competências?
- (3) Quais são os desafios para a adoção desse modelo de gestão?
- (4) A UnB capacita os seus gestores para o exercício de suas atividades? Como é realizado o processo de capacitação?

- (5) Você considera a UnB uma universidade sustentável? Quais iniciativas da UnB te levam a essa visão?
- (6) Em sua opinião, quais são os principais desafios da Universidade de Brasília no que se refere à sustentabilidade?
- (7) Em sua opinião, quais são as competências necessárias aos gestores da Universidade em prol da sustentabilidade?

Com o intuito de desenvolver um corpo de gestores sensíveis às práticas de sustentabilidade organizacional, aproximando a lógica das competências ao estudo da sustentabilidade na UnB, a pesquisa mapeou um rol de 34 competências (conhecimentos, habilidades e atitudes). As competências mapeadas subsidiarão o instrumento de pesquisa para identificar possíveis lacunas de competência.

A seguir, serão apresentadas as competências mapeadas por esta pesquisa. Ao lado de cada competência foi disponibilizado um espaço para que, caso tenha interesse, possa expressar sua opinião, propor modificações e/ou sugestões. Fique a vontade para opinar sobre as competências apresentadas. Sua opinião é muito importante!

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE		
Nº	CONHECIMENTOS	Observações
1	Compreender a complexidade do tema sustentabilidade, sua transversalidade e conexões	
2	Conhecer o Tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais.	
3	Conhecer a A3P (Agenda Ambiental da Administração Pública).	
4	Conhecer as diretrizes do Plano de Logística Sustentável da UnB.	
5	Conhecer a agenda de trabalho da Secretaria de Meio Ambiente – SEMA.	
6	Conhecer os processos de descarte de resíduos na UnB.	
7	Conhecer os programas de Qualidade de Vida da UnB.	
8	Conhecer os programas direcionados aos discentes em situação de vulnerabilidade.	
9	Entender que sustentabilidade é inovação.	

	HABILIDADES	Observações
10	Ser proativo para implementar práticas de sustentabilidade na UnB.	
11	Capacidade de inovar processos considerando aspectos econômicos, sociais e ambientais.	
12	Ter criatividade para propor projetos de pesquisa e extensão que viabilizem ou colaborem com as ações de sustentabilidade na UnB.	
13	Ser capaz de comunicar estratégias, normas, decisões e programas institucionais com clareza.	
14	Ter visão sistêmica para pensar a sustentabilidade em todos os processos institucionais.	
15	Ser capaz de analisar situações e tomar decisões para promoção da sustentabilidade.	
16	Perceber a necessidade de mudanças e ser capaz de mudar modelos de gestão.	
17	Contribuir para a promoção da sustentabilidade na organização.	
18	Ser capaz de lidar com a diversidade.	
19	Orientar e desenvolver os servidores da organização.	
20	Reconhecer as relações sistêmicas que existem dentro da organização e desta com o meio na qual está inserida.	
21	Capacidade de planejar ações priorizando soluções sustentáveis.	
	ATITUDES	Observações
22	Estimular e promover a inovação no ambiente organizacional.	
23	Buscar informações para aumentar o conhecimento relacionado à sustentabilidade na UnB.	
24	Buscar constantemente a melhoria contínua no dia a dia da organização, aprimorando processos e práticas.	
25	Considerar os desafios e dilemas atuais para a inserção da cultura da sustentabilidade.	
26	Disposição para aceitar as mudanças com visão crítica avaliando riscos e oportunidades.	
27	Sensibilizar a equipe de trabalho no desenvolvimento da cultura da sustentabilidade.	
28	Capacitar a equipe de trabalho sobre os processos de descarte correto de resíduos.	
29	Valorizar o diálogo, saber escutar e envolver a equipe.	
30	Incentivar a equipe de trabalho a colocar em prática ações de sustentabilidade.	

31	Identificar necessidades e encaminhar servidores aos programas de Qualidade de Vida da UnB.	
32	Identificar necessidades e encaminhar discentes aos programas destinados aos alunos em situação de vulnerabilidade.	
33	Respeitar o ser humano e toda a sua complexidade	
34	Buscar soluções viáveis e benéficas para a comunidade na qual está inserida.	

Gostaria de acrescentar outras competências que considera relevante?

OBRIGADA PELA PARTICIPAÇÃO!

QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Senhor(a), sou Julianne Priscyla Bittencourt Vieira, servidora da Universidade de Brasília e mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UnB. Você está sendo convidado para participar da minha pesquisa de mestrado intitulada “Diagnóstico de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento de Competências gerenciais para a Sustentabilidade” sob a orientação da Professora Dra. Elaine Nolasco Ribeiro.

Esta pesquisa tem como objetivo diagnosticar as necessidades de treinamento e desenvolvimento de competências gerenciais para a sustentabilidade. Para o alcance dos objetivos da pesquisa serão aplicados questionários aos gestores da UnB. Responder a esta pesquisa enseja apenas na expressão da sua opinião. Sua privacidade será mantida pelo caráter sigiloso e anônimo dado às suas respostas e sua identidade não será identificada em nenhum momento. Ao participar desta pesquisa você estará contribuindo para o desenvolvimento organizacional da UnB, obtendo assim, benefícios indiretos relacionados à melhoria dos processos organizacionais e sustentáveis.

Ressalta-se, também, que a pesquisadora e a orientadora 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 15 minutos para responder ao questionário desta pesquisa e, caso tenha alguma dúvida ou questionamento, poderá entrar em contato pelo e-mail: juliannebittencourt.unb@gmail.com.

Para efeitos da presente pesquisa considera-se o conceito de competência apresentado por Fleury e Fleury (2008) que mais se aproxima dos preceitos da sustentabilidade “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

PERFIL DO RESPONDENTE:

- 1) Gênero
 - () Masculino
 - () Feminino

- 2) Faixa etária
 - () Menos de 35 anos
 - () De 35 a 39 anos
 - () De 40 a 44 anos
 - () De 45 a 49 anos
 - (...) 50 anos ou mais

- 3) Categoria
 Docente
 Técnico-Administrativo
- 4) Qual o tempo de atuação na Universidade de Brasília?
 Menos de 5 anos
 De 5 a 9 anos
 De 10 a 14 anos
 15 anos ou mais
- 5) Exerce cargo de Gestão?
 Sim
 Não
- 6) Qual cargo exerce?
 Chefia de Departamento
 Coordenador(a)
 Direção de Unidade Acadêmica
 Direção de Unidade Administrativa
 Secretário(a)
 Outros: _____
- 7) Há quanto tempo exerce cargo de gestão?
 Menos de 1 ano
 De 1 a 3 anos
 De 3 a 6 anos
 De 6 a 9 anos
 Mais de 9 anos
- 8) Recebeu algum tipo de treinamento/ capacitação para atuar como gestor na Universidade?
 Sim
 Não
- 9) Qual a sua formação?
 Superior
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado
 Outros: _____

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

A seguir, estão descritas competências ligadas direta ou indiretamente à sustentabilidade. Por favor, leia atentamente as competências descritas e opine sobre o quanto você as considera **importante** para o exercício de suas atividades como gestor na Universidade de Brasília e o quanto você considera que as **domina** atualmente.

Para isso, utilize a escala de 0 a 3, sendo:

ESCALA DE IMPORTÂNCIA
0 – Não é importante / Não se aplica
1 – É pouco importante
2 – É importante
3 – É muito importante

ESCALA DE DOMÍNIO
0 – Não tenho domínio
1 – Tenho pouco domínio
2 – Tenho domínio suficiente
3 – Tenho amplo domínio

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE			
Nº	CONHECIMENTOS	Importância	Domínio
1	Compreender a complexidade do tema sustentabilidade, sua transversalidade e conexões		
2	Conhecer o Tripé da sustentabilidade e seus aspectos ambientais, econômicos e sociais.		
3	Conhecer a A3P Agenda Ambiental da Administração Pública.		
4	Conhecer as diretrizes do Plano de Logística Sustentável da UnB.		
5	Conhecer a agenda de trabalho da Secretaria de Meio Ambiente – SEMA.		
6	Conhecer os processos de descarte de resíduos na UnB.		
7	Conhecer os programas de Qualidade de Vida da UnB.		
8	Conhecer os programas direcionados aos discentes em situação de vulnerabilidade.		
9	Entender que sustentabilidade é inovação.		
	HABILIDADES	Importância	Domínio
10	Ser proativo para implementar práticas de sustentabilidade na UnB.		
11	Capacidade de inovar processos considerando aspectos econômicos, sociais e ambientais.		
12	Ter criatividade para propor projetos de pesquisa e extensão que viabilizem ou colaborem com as ações de sustentabilidade na UnB.		
13	Ser capaz de comunicar estratégias, normas, decisões e programas institucionais com clareza.		
14	Ter visão sistêmica para pensar a sustentabilidade em todos os processos institucionais.		

15	Ser capaz de analisar situações e tomar decisões para promoção da sustentabilidade.		
16	Perceber a necessidade de mudanças e ser capaz de mudar modelos de gestão.		
17	Contribuir para a promoção da sustentabilidade na organização.		
18	Ser capaz de lidar com a diversidade.		
19	Orientar e desenvolver os servidores da organização.		
20	Reconhecer as relações sistêmicas que existem dentro da organização e desta com o meio na qual está inserida.		
21	Capacidade de planejar ações priorizando soluções sustentáveis.		
	ATITUDES	Importância	Domínio
22	Estimular e promover a inovação no ambiente organizacional.		
23	Buscar informações para aumentar o conhecimento relacionado a sustentabilidade na UnB.		
24	Buscar constantemente a melhoria contínua no dia a dia da organização, aprimorando processos e práticas.		
25	Considerar os desafios e dilemas atuais para a inserção da cultura da sustentabilidade.		
26	Disposição para aceitar as mudanças com visão crítica avaliando riscos e oportunidades.		
27	Sensibilizar a equipe de trabalho no desenvolvimento da cultura da sustentabilidade.		
28	Capacitar a equipe de trabalho sobre os processos de descarte correto de resíduos.		
29	Valorizar o diálogo, saber escutar e envolver a equipe.		
30	Incentivar a equipe de trabalho a colocar em prática ações de sustentabilidade.		
31	Identificar necessidades e encaminhar servidores aos programas de Qualidade de Vida da UnB.		
32	Identificar necessidades e encaminhar discentes aos programas destinados aos alunos em situação de vulnerabilidade.		
33	Respeitar o ser humano e toda a sua complexidade		
34	Buscar soluções viáveis e benéficas para a comunidade na qual está inserida.		

OBRIGADA PELA PARTICIPAÇÃO!