

# APRENDIZAGEM NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL PARA A SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

*LEARNING TOWARDS SUSTAINABILITY IN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT: A CASE STUDY IN A PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTION*

**GABRIELA ALMEIDA MARCON NORA**

Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí (PPGA/UNIVALI). E-mail: [gabriela@almeidamarcon.com](mailto:gabriela@almeidamarcon.com)

---

Endereço: Rua Uruguai, 458, Centro, Itajaí – SC – 88302-901.

---

**Resumo:** Instituições públicas de ensino superior possuem grande potencial de influenciar mudanças. Compras sustentáveis são uma forma de institucionalizar a sustentabilidade, mas que ainda demandam aprendizagem. Neste contexto com abordagem qualitativa, de horizontal transversal, o objetivo deste estudo foi “explorar as demandas por aprendizagem geradas pela necessidade de promover compras sustentáveis no contexto organizacional de uma universidade pública brasileira”. A fundamentação teórica abrange aspectos relativos às compras públicas sustentáveis mudanças organizacionais em instituições de ensino superior e aprendizagem. Foram coletados dados primários e secundários. Realizou-se entrevistas semiestruturadas com oito informantes no contexto da UFSC entre dezembro de 2017 e maio de 2018. Identificou-se sete pontos críticos para aprendizagem organizacional que a impulsionam e devem ser considerados, quais sejam: i) Liderança; ii) Redes; iii) Cultura Organizacional; iv) Regulação, Controle e Monitoramento; v) Tecnologia; vi) Fatores Motivacionais e vii) Engajamento dos Indivíduos. Como recomendações para estudos futuros, propõe-se a análise dos processos de aprendizagem em instituições de ensino superior com ênfase em outro nível de análise ou entre níveis de aprendizagem. Uma combinação de técnicas de coleta em campo e maior longevidade do horizonte de pesquisa podem produzir resultados robustos para a formação de racionalidades e formas de ação para os gestores públicos.

**Palavras-chave:** Teoria Institucional; Desenvolvimento Sustentável; Instituições de Ensino Superior; Gestão Pública.

**Abstract:** *Public higher education institutions have great potential to influence change. Sustainable procurement is a way to institutionalize sustainability, though it requires organizational learning. In this context, this research aims to “explore the learning demands generated by the need to promote sustainable procurement in the organizational context of a Brazilian public university”, with qualitative approach. The conceptual framework covers aspects related to sustainable public procurement, organizational changes in higher education and learning. Primary and secondary data were collected. Semi-structured interviews were conducted with eight subjects between December 2017 and May 2018. Seven critical aspects driving individual learning processes were identified, namely: i) Leadership; ii) Networks; iii) Organizational Culture; iv) Regulation, Control and Monitoring; v) Technology; vi) Motivational Factors and vii) Engagement of Individuals. As for future studies, it is proposed to analyze learning processes in higher education institutions with another emphasis. A combination of field collection techniques and more comprehensive research horizon can produce robust results for the formation of rationalities and directions for public managers.*

**Keywords:** *Institutional theory; Sustainable Development; Higher Education Institutions; Public Administration.*

## 1 INTRODUÇÃO

O poder de compra dos Estados, em qualquer parte do mundo, é muito expressivo (BRATT et al., 2013; DEAMBROGIO et al., 2017). É significativo, sobretudo, o volume de aquisições das universidades públicas brasileiras, que cresceram significativamente nos últimos anos. Além de serem volumosas, as contratações públicas são importantes pelo potencial de influenciar posturas (UYARRA et al., 2014).

Um dos objetivos para o desenvolvimento sustentável (ODS) previstos na Agenda 2030 estabelecida pela Organização das Nações Unidas é o de produção e consumo sustentáveis (ODS 12). A sustentabilidade,

portanto, tem se consolidado enquanto valor organizacional central em muitas organizações públicas e privadas (ROMAN, 2017).

O relatório Brundtland e as apresentações na convenção Rio-1992 fomentaram a crítica ao modo como a noção de sustentabilidade vinha sendo apresentada pelos programas educacionais, sustentando a ideia de que a educação e as instituições de ensino deveriam contribuir efetivamente para uma sociedade mais sustentável (NICOLAIDES, 2006; SHRIBERG, 2002; MOORE, 2005; SEGÀLAS; FERRER-BALAS; MULDER, 2010; BARTH; RIECKMANN, 2012; HANCOCK; NUTTMAN, 2014; LOZANO; CEULEMANS; SEATTER, 2014; FIGUEIRÓ; RAUFFLET, 2015; HOLM et al., 2015; KAPITULČINOVÁ et al., 2018). O setor público, em especial, possui uma responsabilidade fundamental na transição para uma sociedade mais sustentável (PREUSS; WALKER, 2011).

Para Velazquez et al. (2006) uma universidade sustentável é a entidade que aborda, envolve e promove, a nível regional ou a nível global, a minimização dos impactos econômicos, sociais, de saúde e ambientais gerados a partir do uso de recursos naturais ou não a fim de cumprir suas funções precípuas, como ensino, pesquisa e extensão, para fomentar um estilo de vida sustentável. Deve promover a divulgação de boas práticas em seu entorno, objetivando o encorajamento do uso sustentável dos recursos, descarte responsável dos resíduos, entre outros. (THOMPSON; GREEN, 2005; ZHANG et al., 2011; ADOMBENT et al., 2014).

As universidades influenciam os processos de mudança e desenvolvimento social e possuem alto nível de resiliência, o que é uma das razões mais importantes para seu sucesso (ADOMBENT, 2013). As Universidades e Institutos Federais de Ensino Superior possuem natureza jurídica autárquica e, portanto, são parte da Administração Pública Indireta devendo observar seus normativos.

Considerando que sustentabilidade é um conceito fluido e complexo, é necessário aferi-la por intermédio do estudo de práticas sustentáveis, como o consumo. Compras sustentáveis se referem às práticas de compra, contratação e fornecimento, buscando resultados compatíveis com o desenvolvimento sustentável, considerando os impactos econômicos, ambientais e sociais dos gastos da entidade (WALKER; BRAMMER, 2012; ROMAN; 2017).

O Decreto n. 7.746 de 05 de junho de 2012, que regulamenta o artigo 3º da Lei n. 8.666/93 – Estatuto Federal de Licitações e Contratos –, estabeleceu critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes.

A conjuntura das compras públicas sustentáveis deve considerar não apenas a melhoria ambiental em si, mas as habilidades desejáveis de quem opera as aquisições (RAINVILLE, 2017). O conhecimento e as crenças organizacionais são gerados e difundidos pelos indivíduos (MARCH, 1991; LASTRES; ALBAGLI, 1999), sendo a aprendizagem um instrumento para a sustentabilidade (SILVEIRA et al., 2013). Neste contexto, é importante perquirir acerca do que deve ser apreendido sobre sustentabilidade para promovê-la dentro do corpo de uma instituição de ensino superior. Infere-se que determinados aspectos ou condições podem impulsionar os colaboradores a se envolver, priorizar e efetivamente praticar compras sustentáveis.

Diante deste quadro, a partir da prática de compras sustentáveis, pretendeu-se responder: Como a prática de compras sustentáveis pode demandar aprendizagem no contexto organizacional de uma universidade brasileira? O objetivo geral da pesquisa, resultante de dissertação de mestrado, foi “explorar as demandas por aprendizagem geradas pela necessidade de promover compras sustentáveis no contexto organizacional de uma universidade pública brasileira”.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em se tratando do setor público – considerando a visão institucional sociológica de DiMaggio e Powell (1983), a sugerir que os motivos do comportamento humano transcendem a lógica econômica, passando pela justificação social e pelo isomorfismo – cumpre dizer que uma das formas de se obter a educação para o desenvolvimento sustentável nas instituições de ensino superior é a própria mudança organizacional em direção ao paradigma da sustentabilidade (JUÁREZ-NÁJERA; DIELEMAN; TURPIN-MARION, 2006; FIGUEIRÓ; RAUFFLET, 2015), o desenvolvimento de competências organizacionais nesta direção (DLOUHÁ; BURANDT, 2015).

Conforme Di Maggio & Powell (1983) a institucionalização de práticas pode ser explicada pelo isomorfismo, ou seja, homogeneização das estruturas organizacionais, seja por imitação (mimético); por pressões políticas e sociais (coercitivo) ou em busca de profissionalização e legitimação do exercício das atividades (normativo). Ambientes institucionais fortes tendem a criar condições para que controles culturais (crenças compartilhadas) substituam controles estruturais e procedimentais tomados como certos (SCOTT; 1987).

As preocupações com o desenvolvimento sustentável emergem da consciência de que o planeta não é capaz de renovar continuamente seus recursos, num universo mutável em que ambiente, economia e sociedade, na qual se inserem as organizações de maneira geral, figuram como um todo sistêmico (MURPHY; POIST, 1995; ERTURGUT. SOYSEKERCI, 2009; DUBEY et al., 2016; LIBONI et al., 2016). A institucionalização é tanto um processo de transmissão do que é socialmente estabelecido quanto uma variável da realidade social (ZUCKER, 1987), do que decorre a necessidade de enfrentá-la por intermédio de uma abordagem histórica (BERGER; LUCKMANN, 1967). O valor individual e os sistemas de crenças de uma organização afetam o modo como se compromete com práticas sustentáveis (BANSAL, 2005).

Muitas instituições, inclusive universidades, vêm enfrentando a questão da sustentabilidade de modo tecnocêntrico, com foco no ambiente externo; poucas ainda buscam ser proativas e modificar seus processos internos, suas atitudes e posturas (LOZANO; CEULEMANS; SEATTER, 2014; FIGUEIRÓ; RAUFFLET, 2015).

Uma das formas das universidades públicas incorporarem critérios de sustentabilidade em suas rotinas é por meio das contratações públicas sustentáveis. As compras públicas sustentáveis permitem que o Estado se valha de seu poder de aquisições e contratações para promover a implementação de políticas públicas que considerem o viés econômico, mas além disto, o socioambiental, agregando valor à sociedade como um todo (VAILATIS; MONOLIADIS; CHARALAMPIDES, 2011; WALKER; BRAMMER, 2012; DEAMBROGIO et al., 2017; SPARREVIK et al., 2018; CHENG et al., 2018).

A inovação organizacional também é considerada um fator importante que afeta a institucionalização de práticas sustentáveis (ROMAN, 2017). O aparato estatal pode ser utilizado para fomentar a chamada “ecoinovação”, isto é, a inovação que resulta em impactos ambientais reduzidos (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2010).

Embora o aumento de custos seja apontado como um problema, as compras públicas sustentáveis também podem contribuir para a redução. A Comissão Europeia discutiu as aquisições sustentáveis como uma forma de poupar recursos se os custos forem considerados numa perspectiva de ciclo de vida, por exemplo, poupando materiais e energia, reduzindo o desperdício e a poluição (EUROPEAN COMMISSION, 2016). Outra questão importante que desponta como barreira, sobretudo, ao fomento da inovação – inerente, por vezes, para a promoção da sustentabilidade – por intermédio dos contratos públicos, é que a aquisição de inovação requer alto grau de competência interna (ROTHWELL; ZEGVELD, 1981; UYARRA et al., 2014). Além disto, fatores culturais podem ser apontados como barreira significativa para a compra pública sustentável (DELMONICO et al., 2018).

Contratações públicas sustentáveis em instituições governamentais chinesas foram estudadas para demonstrar a influência de estímulos na implementação de práticas sustentáveis em situações nas quais faltava conhecimento sobre os benefícios dessas medidas, por exemplo, a adoção de providências devido a pressões legais nos casos em que não havia compreensão dos lucros que eles produziriam (ZHU; GENG; SARKIS, 2013). Verificou-se que um dos principais problemas para a promoção das contratações públicas sustentáveis na China diz respeito à ambiguidade das regulamentações e a falta de conhecimento sobre os próprios normativos por parte das autoridades e servidores encarregados (ZHU; GENG; SARKIS, 2013).

O quadro abaixo demonstra as principais barreiras apontadas na literatura em relação à prática de compras sustentáveis.

Quadro 1 - Barreiras às Compras Sustentáveis

Barreira	Autores
Custos/Benefícios	Vailatis, Monoliadis e Charalampides (2011), Walker e Brammer (2012), European Commission (2016).
Competências Internas (ausência de)	Rothwell e Zegveld (1981), Uyarrá et al. (2014); Dlouhá e Burandt (2015).
Fatores Culturais, Comportamentos incorporados	Scott (1987); Bansal (2005), Lozano, Ceulemans e Seatter (2014), Figueiró e Raufflet (2015), Delmonico et al. (2018).
Conhecimento sobre os benefícios (ausência de)	Zhu, Geng e Sarkis (2013).
Modelos Normativos; Ambiguidade das Regulamentações	Zhu, Geng e Sarkis (2013); Delmonico et al. (2018).
Dificuldades Operacionais\Procedimentais	Delmonico et al. (2018).
Disponibilidade no Mercado	OCDE (2016).
Liderança Transformacional (ausência de)	Roman (2017).

Fonte: Autoria Própria (2020).

As compras públicas sustentáveis do Brasil são menos estruturadas do que em outros países e encontram desafios em termos legais, operacionais e culturais (DELMONICO et al., 2018). Roman (2017), por sua vez, aponta que a sustentabilidade não pode ser apenas uma prática localizada em um setor, como o de compras, mas precisa ser um esforço de toda a organização. Isto requer a efetiva institucionalização de práticas, que perpassa processos de aprendizagem sobre sustentabilidade.

Ao longo dos anos, o interesse pela aprendizagem dos indivíduos no ambiente organizacional intensificou-se em consequência de processos sociais e culturais de mudança que contribuíram para redefinir seu significado (ELLSTROM, 2001; LE CLUS, 2011; MANUTI et al., 2015).

Não há uma definição singular para aprendizagem no ambiente organizacional ou no ambiente de trabalho. A literatura acadêmica apresenta múltiplos entendimentos sobre o tema (LUNDVALL, 1995; BOUD, 1998; CANDY; MATTHEWS, 1998; ELLSTROM, 2001; LE CLUS, 2011; BILLET, 1996; BILLET, 2002; BENOZZO; COLLEY, 2012). No entanto, alguns indícios da literatura parecem convergir para definir a aprendizagem no ambiente organizacional como aquela que emerge no contexto da prática social, da experiência.

A aprendizagem dos indivíduos nas organizações tende a ser um processo (INGLAT; VILLARDI; TODA, 2019). Surge da congregação de interesses e pontos de vista distintos, de ideias contraditas; diversas formas de escrita, da convivência de uma variedade de modelos teóricos e da rápida evolução prática (BILLET, 1996; BOUD, 1998; CANDY; MATTHEWS, 1998; VIROLAINEN, 2007; LE CLUS, 2011).

Neste aspecto, o quadro abaixo traz da literatura elementos do processo de aprendizagem importantes para a promoção da sustentabilidade e suas características no contexto organizacional:

Quadro 2- Elementos de aprendizagem do indivíduo no contexto da organização extraídos da literatura

Elemento	Característica	Autores
Liderança	O líder atua como facilitador do processo de aprendizagem, além de ser promotor de um ambiente favorável ao aprendizado. Com o suporte da liderança é mais fácil disseminar boas práticas.	Argyris (1991); Olsson et al. (2006); Eraut (2011); Kukko (2013); Roman (2017); Bavik et al. (2018).
Redes	Interação com outros setores ou departamentos e com o meio externo. Trabalhar com grupos diferentes, discutir problemas. A interação entre diversos agentes fomenta o compartilhamento de conhecimentos e, consequentemente, a aprendizagem.	Dlouhá et al. (2013); Ley et al. (2013); Margaryan, Littlejohn e Milligan (2013); Eraut (2011); Le Clus (2011); Moss et al. (2007); Lick (2006); Garcia-Morales; Lopez-Martín e Llamas-Sánchez (2006); Ipe (2003); Nonaka e Konno (1998); Stata e Almond (1989); Argyris e Schön (1978).
Cultura Organizacional	A cultura do aprendizado é fundamental. Aprendizagem ocorre no bojo de uma cultura de atenção à mudança, com flexibilidade e abertura a novas formas de trabalhar no contexto dos objetivos organizacionais.	Argyris e Schön (1978); Barnei (1986); Bowen et al. (2006).
Regulação; Controle e Monitoramento	A existência de cobranças e metas impulsiona o alcance dos objetivos. Processos de avaliação, mesmo quando impostos, são importantes para fomentar a adoção e a reflexão acerca de novas práticas. A legislação e os órgãos de controle apresentam-se como indutores de inovações, sobretudo, no setor público.	Argyris (1991); Ceschin (2013); Jacomossi et al. (2016).
Tecnologia	O efetivo uso e a difusão da informação tornam-se tão importantes quanto à própria geração de conhecimento. A tecnologia, nesse tocante, é uma ferramenta de apoio à aprendizagem poderosa, pois viabiliza a organização, o rápido acesso e a disseminação ampla do conhecimento.	Georgiadou e Siakas (2010); Ley et al. (2013); Peer e Stoeglehner, (2013).
Fatores Motivacionais	A aprendizagem é impulsionada pela predisposição intrínseca dos indivíduos, fatores ligados à percepção; memória; vontade; confiança; autoestima; sensibilização; conscientização. Indivíduos desmotivados impõem barreiras psicológicas ao alcance dos objetivos em termos de aprendizagem.	Bandura (1977); Argyris (1985); Ellström (2001); Preuss e Walker (2011); Benozzo e Colley (2012); Dlouhá et al. (2013); Lozano et al. (2013); Pacheco-Blanco e Bastante-Ceca (2016).
Engajamento dos Indivíduos	O sucesso do compartilhamento de conhecimentos e, consequentemente, a aprendizagem em uma organização, depende da disposição e motivação dos sujeitos do processo a envolver-se com o mesmo. Os	Stata e Almond (1989); Ellström (2001); Ipe (2003); Preuss e Walker (2011); Eraut (2011); Cunningham e Hillier (2013); Figueiró e Raufflet

indivíduos refletem e redesenham sua própria atuação. O engajamento pode ser trabalhado e conquistado pelos gestores e pelos próprios colegas. <i>Feedback</i> adequado pode ser uma ferramenta de engajamento.	(2015); Bavik et al. (2018); Zhu; Liu e Chen (2018).
---	--

Fonte: Autorial Própria (2020).

Estes elementos e características embasam a discussão e análise dos achados de campo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODÓLICOS

Esta pesquisa buscou compreender em profundidade como as preocupações com a sustentabilidade nas compras públicas fomentam a aprendizagem individual no contexto organizacional de uma universidade brasileira, realizando um estudo de caso único em uma instituição pública de ensino superior. Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se como estratégia investigativa um estudo de caso único, de caráter qualitativo e transversal, com viés etnográfico. Yin (2001) destaca que o estudo de caso – uma investigação empírica de um fenômeno complexo dentro de um contexto real complexo – é adequado para muitas situações, dentre as quais se incluem os estudos organizacionais e gerenciais. Quando se estuda aprendizagem, é importante considerar que, em um contexto complexo, “o conhecimento é tanto explícito quanto tácito” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 20).

A abordagem qualitativa analisa o ser humano como um todo, contextualizando-o em seu ambiente e o caráter exploratório permite escolher as técnicas mais adequadas para a investigação e decidir sobre as questões mais necessitadas de ênfase, podendo gerar atenção a potenciais dificuldades, sensibilidades e áreas de resistência (THEODORSON; THEODORSON, 1970; MARCON; SORIANO-SIERRA, 2017; MARCON NORA; SORIANO-SIERRA, 2019).

Valeu-se de dados primários colhidos em entrevistas no contexto da pesquisa, com os sujeitos envolvidos, além de dados secundários extraídos de relatórios publicados pela instituição pesquisada, escolhida por conveniência e por apresentar algumas iniciativas em prol da promoção da Sustentabilidade.

Foram entrevistados entre dezembro de 2017 e maio de 2018, oito informantes, dos quais sete servidores envolvidos com a área de compras e uma tutora da Universidade Aberta do Brasil (UAB) em projeto da UFSC com o curso de Administração, a fim de contrapor a perspectiva dos servidores diretamente envolvidos. Os participantes iniciais do estudo, intencionalmente contatados por estarem diretamente envolvidos com a área de compras, indicaram os novos participantes, permitindo integrar à amostra diferentes perfis.

A amostra foi delimitada com base na saturação das respostas, quando um novo entrevistado passava a repetir informações já obtidas com os anteriores. Tomou-se o cuidado de documentar as falas dos informantes e categorizá-las, com o fim de evitar a perda de objetivação, dada a subjetividade que permeia as análises qualitativas. As entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas integralmente, a fim de viabilizar a análise. Buscou-se validar as informações, retornando a conversar com os informantes.

As entrevistas abordaram, entre outros aspectos, as principais barreiras para incorporação de critérios das práticas de compras sustentáveis na Administração Pública, o encorajamento da instituição a iniciativas de capacitação, o modo como a adoção de práticas sustentáveis pode repercutir na comunidade universitária e em seu entorno.

Quatro dos oito entrevistados trabalha atualmente ou já trabalhou no setor de compras da UFSC. Um dos entrevistados trabalhou também na auditoria interna e em comissão de licitações, o que permitiu trazer outros exemplos de barreiras e preocupações sobre a questão dos critérios de sustentabilidade atrelados às compras e os processos de aprendizagem envolvidos. Analisando o conteúdo das entrevistas com auxílio do software *MAXQDA Analytics Pro 2018*, foi possível criar alguns códigos e categorizar excertos das transcrições. O software proporciona ampliação da abordagem dos conteúdos, possibilitando melhor estruturação da análise qualitativa (NODARI et al., 2014).

### 4 ANÁLISE DE DADOS

Os tópicos a seguir tratam de apresentar e discutir os resultados obtidos com a pesquisa. Caracteriza-se o contexto de estudo e debate-se os achados.

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO

O presente estudo foi desenvolvido no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com sede em Florianópolis – uma instituição que já demonstra preocupação e, inclusive, demonstra abertura

para pesquisas sobre a temática (JULIATTO; CALVO; CARDOSO, 2011). No que se refere à sustentabilidade do campus, de modo geral, nos últimos anos a UFSC experimentou grandes avanços. Em 2012, a UFSC aderiu ao programa “Esplanada Sustentável”, do Governo Federal. E em 2014, aderiu ao programa “A3P – Agenda Ambiental da Administração Pública”, do Ministério do Meio Ambiente, fortalecendo seu compromisso com as diretrizes governamentais em prol do meio ambiente ecologicamente equilibrado (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015).

A UFSC possui uma Comissão Permanente de Sustentabilidade (CPS), que se trata de um órgão colegiado, consultivo e de assessoramento da Administração Superior da instituição. Neste contexto foi democraticamente construído, no bojo da Comissão Permanente de Sustentabilidade (CPS), o Plano de Logística Sustentável da UFSC (PLS), publicado em 2017. O PLS 2017 nasceu a partir de discussões da CPS que envolveram o monitoramento e a revisão do PLS 2013. Em conjunto com os principais setores responsáveis, a CPS elaborou novas metas a serem cumpridas em cada um dos eixos do PLS. Há preocupação de que poucas compras públicas realizadas no país efetivamente incorporem critérios sustentáveis (OLIVEIRA; SANTOS, 2015). Um dos eixos do PLS 2017 diz respeito exatamente a compras e contratações.

A primeira etapa do processo de contratações e aquisições públicas ocorre antes da publicação do ato convocatório ou edital. Cada setor realiza o levantamento de suas necessidades, documenta as especificações dos itens, colhe orçamentos e solicita ao departamento responsável que realize a contratação ou aquisição, qual seja, o Departamento de Compras (DCOM), que é vinculado à Pró-reitoria de Administração da universidade, que, por sua vez, responde ao gabinete do reitor.

Toda a aquisição de material permanente e de consumo para os cinco *campi* da UFSC é realizada pelo DCOM, exceto no que diz respeito ao Hospital Universitário (HU), que possui autonomia administrativa e, portanto, sua própria Comissão Permanente de Licitações e seu próprio setor de compras. Esta atribuição ampla do DCOM faz com que o departamento tenha contato com todos os setores da UFSC. Este relacionamento seria um canal a permitir a difusão de práticas e critérios de sustentabilidade.

Sempre que um setor da UFSC necessitar de material de consumo ou permanente, deverá realizar uma solicitação ao DCOM por meio do sistema de compras e licitações da UFSC. Cumpre destacar que são compreendidos como materiais de consumo aqueles que se deterioram pelo uso, que possuem menor durabilidade e, em geral, custo mais baixo. Já os materiais permanentes são aqueles que possuem maior durabilidade, não são consumidos pelo uso, e, de modo geral, possuem custo razoável ou alto.

O DCOM divulga um calendário anual de compras para envio de requisições de licitações de material de consumo e permanente. A aferição da efetividade das ações da UFSC e seus departamentos em direção à sustentabilidade ainda não foi plenamente possível, pois o Plano de Logística Sustentável (PLS) está vigente apenas desde 2017. Ações consolidadas por cada departamento anteriormente não estavam sendo medidas no contexto da instituição, mas se entende que cada ação da universidade em direção à sustentabilidade é capaz de repercutir entre os usuários do *campus* e a população do entorno, possuindo importante efeito multiplicador.

## 4.2 APRENDIZAGEM PARA SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL COM ÊNFASE NAS COMPRAS PÚBLICAS

A partir das entrevistas conduzidas, observa-se que a aprendizagem para a sustentabilidade no âmbito da UFSC é um processo longo que vem ocorrendo muito antes da publicação do PLS-2017. É interessante destacar que uma palavra que se repetiu muitas vezes no discurso de três integrantes do DCOMP/UFSC, voluntários na pesquisa, foi “gente”, sempre em um contexto do agir coletivo, de partir para a ação em equipe. Esta circunstância pode evidenciar o surgimento de uma comunidade de prática no contexto das compras públicas sustentáveis na universidade, considerando-as uma espécie de construção social que conduz a uma nova cultura, incluindo práticas comuns que surgem no decorrer do esforço mútuo (GEORGIADOU; SIAKAS, 2010).

As categorias criadas a partir da análise dos dados qualitativos coletados surgem a partir da interconexão das descobertas com os aspectos de interesse da pesquisa. Alguns dos trechos entram em mais de um código, uma vez que a fala relaciona dois ou mais aspectos considerados relevantes. Os principais códigos criados e a respectiva redundância destes na pesquisa estão elencados na tabela a seguir.

Tabela 1 - Categorização das transcrições

Código	Repetição
1. Perfil do entrevistado	8
2. Experiência pessoal	18
3. Conceito de Sustentabilidade aplicado às Compras Públicas	8
4. Percepção sobre as práticas da instituição	14
5. Cursos e Capacitação pela Instituição	5
6. Conscientização	4
7. Critérios de Sustentabilidade para Compra	17
8. Barreiras às compras sustentáveis	20
9. Órgãos de Controle	11
10. Cultura Organizacional	26
11. Aprendizagem Organizacional	33
12. Influência da legislação para práticas sustentáveis	18
13. Preocupação com a gestão do conhecimento gerado	43
14. Influência da universidade sobre a sociedade	15

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A partir da categorização, foi possível perceber a expressividade da influência da legislação para a indução de novos comportamentos, sobretudo, no setor público, que está sujeito, constantemente, à fiscalização e auditoria pelos órgãos de controle.

As falas relativas a aspectos da aprendizagem estiveram muito relacionadas às barreiras à aceitação, difusão e consolidação das compras sustentáveis. Este aspecto é positivo, pois indica que a coleta de dados foi conduzida em consonância com o escopo da pesquisa. Acerca do peso de cada fator codificado nos discursos, constatou-se que as preocupações com a gestão do conhecimento gerado e aspectos da cultura organizacional tiveram grande relevo nas entrevistas realizadas.

Diante de todas as falas e análise de todas as categorias de interesse trazidas pelos informantes da pesquisa, elaborou-se quadros-resumo das principais barreiras e aspectos de aprendizagem levantados no ambiente em estudo.

Quadro 3 - Barreiras no estudo de campo

Barreira	Relato dos Informantes
Normativa	Os normativos do Governo Federal foram determinantes na implantação das práticas de compras sustentáveis na entidade, não sendo uma barreira no estudo de campo. Os informantes se ressentem, porém, de melhor regulamentação interna, maior formalização procedimental. Assim, a barreira parece ser mais procedimental\operacional decorrente da falta de padronização e disseminação das informações.
Procedimental\Operacional	Dificuldade de organizar, formalizar e disseminar o conhecimento gerado a partir das experiências que visam à efetivação das práticas sustentáveis relativas às compras institucionais. Trocas de gestão e mudanças constantes de prioridade nos projetos.
Competências Internas	Carência de capacitação prévia dos colaboradores. Práticas de gestão sustentáveis ainda são modestas.
Cultural	Resistência dos membros da instituição. Trocas de gestão. Dificuldade de disseminar consciência. Tensão entre “o velho e o novo” conhecimento.

Fonte: Autoria Própria (2020).

O quadro 4 aponta, a partir dos achados de campo, os aspectos a serem trabalhados dentro de um processo de aprendizagem.

Quadro 4 - Aspectos da Aprendizagem Levantados

Aspecto da Aprendizagem Levantado	Relato dos Informantes
Predominância de trocas informais	Os informantes 1, 2, 4, 5, 6 e 8 refletem sobre a carência de procedimentos formais de capacitação. Há algumas iniciativas de cursos e manuais, mas pouco significativas no tema em estudo.
Falta de suporte tecnológico adequado	Os informantes 3, 5, 6 e 8 esclarecem que há sistemas eletrônicos para registro de processos administrativos, mas ainda não há – ou ao menos não conhecem – uma base dinâmica que permita acessar o conhecimento gerado pelos usuários e compreender as práticas institucionais. A preocupação diz respeito à rastreabilidade dos conhecimentos gerados e o potencial de difusão.
Dificuldade de formalizar e explicitar o conhecimento compartilhado	Os informantes 3, 4, 5 e 6 mencionam preocupação em formalizar as rotinas, de modo a viabilizar ampla difusão.
Falta de padronização das informações e práticas nos centros de ensino, atrelada à deficiência de interação entre diferentes setores (ausência de redes).	Os informantes 5 e 8 dizem que cada unidade funciona de modo diverso. Não há a figura padronizada do agente de compras em cada centro, o que favorece a adoção de práticas distintas em cada unidade. A padronização evitaria retrabalho e desperdício.
Não aproveitamento pleno do potencial da Universidade de liderar pelo exemplo	Os informantes 3, 6 e 7 enfatizam que a Universidade tem o potencial de liderar e ensinar pelo exemplo, além dos processos formais de transmissão do conhecimento, mas as práticas de gestão ambiental ainda são modestas e não aproveitam plenamente este potencial.
Resistência e falta de motivação dos membros da organização no que diz respeito à adoção de boas práticas	Os informantes 1,2,3, 4, 6 e 8 refletem sobre o fato de as mudanças e o aprendizado normalmente serem impostos aos indivíduos, não emergindo do engajamento e motivação intrínsecos. As ações são predominantemente motivadas por pressões normativas e/ou externas de modo geral.
Incentivo da gestão à incorporação de boas práticas	Os informantes 2 e 4 relatam a dificuldade de convencimento dos gestores acerca do benefício de determinadas práticas.

Fonte: Autoria Própria (2020).

Ao realizar uma análise de redundância dos códigos da Tabela 1, contata-se que a gestão do conhecimento, mesmo que não abordada com esta nomenclatura, desponta como preocupação dos servidores envolvidos com a aprendizagem voltada à criação de uma cultura de sustentabilidade. Os discursos referem uma preocupação com a predominância de trocas informais. Isto porque as pessoas se substituem ao longo do tempo dentro da instituição e para que novas posturas se institucionalizem é necessário que sejam formalizadas. Observa-se que os segmentos codificados como “preocupação com a gestão do conhecimento gerado” relacionam-se estreitamente com aqueles codificados como “percepção sobre as práticas da Instituição”. Nesse sentido, destaca-se a fala do Informante 3:

Acredito que esse seja um dos aspectos mais desafiadores: como garantir a continuidade e efetividade das ações em prol da sustentabilidade e do conhecimento gerado nesse processo? Hoje, não diria que há uma estratégia formal e estruturada para abordar essa situação.

O Informante 2 destaca, acerca da sua percepção sobre as práticas de sustentabilidade nas compras públicas da instituição e o modo como a gestão as promove: “assim nessa área... eu sou conselheiro, eu não vi muito, assim, uma política explícita”. A colocação do Informante 5, acerca do departamento de compras, segue na mesma direção:

[...] Para que haja essa questão de formalizar essa responsabilidade, porque até então a gente trabalha mais, assim naturalmente está se segregando dessa forma, mas não há uma formalização, do tipo, ó, você é o responsável por compras da unidade, tipo isso não está claro ainda, é isso que a gente está tentando lutar para fazer, para daí até ser mais fácil as próximas ações de compras poder direcionar direto para essas pessoas.

Verifica-se que há grande preocupação dos envolvidos no que tange à dificuldade de organizar, formalizar e disseminar o conhecimento gerado a partir das experiências que visam à efetivação das práticas sustentáveis relativas às compras institucionais, mas, mais ainda, no que se refere à criação de uma cultura organizacional voltada à sustentabilidade, uma vez que a cultura institucional é um sistema de valores compartilhados pelas pessoas em todos os níveis da instituição e pode representar uma barreira à implantação de mudanças (ARGYRIS; SCHÖN,1978; BARNEI,1986).

Destaca-se, nesse norte, excerto da fala do Informante 6: “Eu acho que já é mesmo uma questão da cultura da UFSC. Ah, foi sempre feito desse jeito, foi sempre assim, por que mudar? [...]”. Esta resistência caracterizada pode ser compreendida como uma tensão entre o novo conhecimento e o velho na memória dos servidores e colaboradores da Universidade, de um modo geral. A falta de suporte ao aprendizado e a condução inadequada do feedback podem ser fatores que afetam a aprendizagem dos indivíduos no contexto da organização (ERAUT, 2011), o que requer habilidades de liderança para melhoria das oportunidades de engajamento produtivo no ambiente de trabalho.

O Informante 8 também traz o aspecto cultural para seu discurso, acrescentando à discussão: “Cultura, aquilo ali não é uma coisa velha, quer tudo novinho, bonitinho, não pensa nas consequências. Mais que aqui seja curso da biologia, nós técnicos não somos da área, né?”.

A cultura, portanto, pode ser um dos fatores críticos para a aprendizagem do indivíduo no ambiente, conforme apontado pela literatura (BOWEN et al., 2006). Quando novos conhecimentos surgem no indivíduo, verifica-se uma espécie de esforço interno resistente em função de todo o arcabouço de conhecimentos e experiências que já haviam sido memorizados e estavam sedimentados. Nesse sentido, é possível afirmar que as emoções individuais afetam a capacidade de aprendizado (BANDURA, 1977; ERAUT, 2011; BENOZZO; COLLEY, 2012). Sobre a natureza da resistência à mudança em direção à sustentabilidade, o Informante 3 afirma que lhe parece algo natural. Percebeu na instituição a mesma resistência que ocorre sempre que o novo é introduzido no contexto. Nesse sentido, extrai-se de seu discurso:

Quanto à resistência dos servidores e professores, acho que foi a mesma resistência que costuma acontecer com qualquer mudança. [...] na maioria dos casos, ao se explicar o que motivava as mudanças, a resistência tendia a diminuir, e a maioria dos servidores colaborava. Alguns poucos se mostraram até animados e prontamente dispostos a colaborar com algumas das mudanças propostas.

O fato de a gestão pública não ser perene – os projetos e políticas modificam-se conforme o plano de governo do novo gestor – também é um fator que a diferencia do setor privado e dificulta, muitas vezes, a implantação de mudanças e a aprendizagem organizacional. Esta dificuldade acaba acarretando morosidade na incorporação de novos procedimentos. Nesse tocante, pondera o Informante 2:

[...] porque na cultura, e principalmente no serviço público, onde existe uma troca de gestões, é diferente de uma empresa que tem uma continuidade, tem uma política de implantar... A visão... A sustentabilidade, mas nós vamos levar 20 anos, então você vai tendo estratégias de 20 anos. Aqui, não. 4 anos depois não se sabe o que vem, então esses tempos são muito curtos.

É possível que uma boa prática surja do aprendizado, de maneira informal, na experiência cotidiana (MARSICK; WATKINS, 2001; KOOKEN; LEY; HOOG, 2007), seja percebida como algo positivo, mas haja dificuldade em sua difusão. A partir do momento em que as práticas sustentáveis passam a ser exigência legal, as organizações e os indivíduos internalizam a noção de que agir em contrariedade a tais práticas não é correto. Às vezes, portanto, os normativos auxiliam a criação ou mudança de cultura.

Nesse sentido, colhe-se do discurso do Informante 2:

[...] às vezes o normativo ajuda a criar uma cultura, porque como é obrigatório, as pessoas vão se conscientizando. [...] É, elas acabam fazendo por obrigação, e acabam achando que realmente a norma é... É boa. ... É boa, então o sujeito vem grudando nisso uma cultura da própria sociedade, de estar repensando suas práticas, e isso um dia incorpora-se.

O Informante 1 aponta que a principal razão pela qual a instituição começou a adotar com mais intensidade posturas sustentáveis foram os atos normativos federais:

É importante esclarecer o desenvolvimento das compras sustentáveis como uma prática de exigência normativa desenvolvida no âmbito extra UFSC. Daí a razão principal para instituição passar a atender recomendações de sustentabilidade das Instruções Normativas do Ministério do Planejamento e Orçamento desde os idos de 2012.

O Informante 4 segue discorrendo na mesma direção e acrescenta ao discurso a relevância da postura do Poder Público no tocante à difusão e à obediência a novas práticas:

Mesmo porque quando tem uma, e aí vem por força de lei, né, mas quando a gente tem algum, enfim, alguma exigência que é compulsória, os primeiros a adotar essa exigência são os entes públicos, né? A gente está amarrada no princípio da legalidade, o princípio constitucional da

administração pública, a gente está ali amarrada, então tudo a gente tem que seguir a legislação [...]].

Novamente, sobre a importância dos normativos no setor público e do controle pelos órgãos responsáveis, o Informante 2 comenta que é interessante, para fins de acompanhamento da implantação das práticas sustentáveis na UFSC, analisar as cobranças da Controladoria Geral da União no tocante à observância dos normativos, então inovadores, no início do processo:

Porque daí tem a análise da CGU, você vai encontrar respostas, de repente, na própria análise da CGU, que a Controladoria foi lá e viu se os caras faziam ou não faziam, o porquê de não fazer, as justificativas do gestor do porquê de não estar fazendo, então eram os relatórios da CGU. É, porque esse processo de aprendizagem dentro do órgão público tem toda a questão dos normativos, e tem a cobrança externa também.

Diante destas narrativas, em uma perspectiva institucional, é possível vislumbrar aspectos do isomorfismo mimético, coercitivo e normativo, sobretudo, do isomorfismo coercitivo compreendido como influências políticas de legitimidade. Pressões formais e informais entre os órgãos públicos entrelaçadas às expectativas culturais da sociedade (DI MAGGIO; POWELL, 1983).

A legislação, ainda quando não afeta a entidade pública diretamente, pode impelir ajustes na sua forma de consumo por meio da regulação dos fornecedores. É o que se depreende das entrevistas no tocante à aquisição de lâmpadas e mobiliário, setores que possuem normatização própria no tocante a requisitos ecológicos. A preocupação com a sustentabilidade não surge de forma espontânea dentro da universidade, mas como parte de uma política pública governamental. Neste excerto do discurso do Informante 1 também resta evidenciada a pujança das determinações governamentais sobre as posturas institucionais, veja-se: “Por mais uma vez, replico a ideia de que por inclinação do Governo Federal a UFSC é solicitada a participar do processo que levaria a criação de um mercado para produtos e serviços sustentáveis em Santa Catarina”.

Apesar de a legislação que rege as compras públicas sustentáveis no Brasil estar em vigência há alguns anos, ainda não se verifica, no plano empírico, plena adesão a seus termos. É possível afirmar que o processo de desenvolvimento dos Planos de Logística Sustentável de uma instituição pública de ensino superior é, em geral, complexo e moroso. Fatores críticos próprios das características destas instituições interferem na adoção de novas práticas e a incorporação destes critérios de sustentabilidade demanda processos de aprendizagem.

Verifica-se que a aprendizagem nem sempre decorre da incorporação espontânea de um novo paradigma. O aprendizado reflexivo é basilar para romper com pressupostos aceitos pelos atores e seus comportamentos de rotina (CESCHIN, 2013). Para isto, a carga de trabalho precisa permitir que os indivíduos respondam a novos desafios de forma reflexiva, em vez de desenvolver mecanismos de enfrentamento momentâneo que não terão eficácia perene (ERAUT, 2011).

No tocante aos processos de aprendizagem individual no contexto do trabalho, vê-se que há um esforço dos componentes do DCOM para codificar o conhecimento e disseminá-lo, facilitando o acesso dos responsáveis por elencar as necessidades de cada departamento e centro de ensino aos procedimentos internos que devem ser realizados para aquisição de materiais.

Há consciência de que é necessário evoluir no que diz respeito às práticas de sustentabilidade atreladas às compras públicas, bem como preocupação em aprimorar a gestão do conhecimento. As trocas informais e a trajetória desta aprendizagem que emerge do contexto são particularmente relevantes para gestores e trabalhadores (ERAUT, 2011), mas pouco percebidas por eles no contexto da pesquisa.

A partir da análise desta conjuntura, percebe-se que o estímulo à interação e às iniciativas dos indivíduos no ambiente de trabalho são muito importantes para aprendizagem em direção à sustentabilidade em instituições de ensino superior. O estudo de campo corrobora os levantamentos da literatura acerca dos elementos da aprendizagem do indivíduo no contexto da organização. O quadro 3 indica que as características verificadas na literatura (quadro 2) foram apontadas nos discursos colhidos em campo.

Quadro 5 - Elementos de aprendizagem encontrados no estudo de campo

<b>Elemento</b>	<b>Informantes</b>
Liderança	2; 4; 5
Redes	1;2;3;4;7
Cultura Organizacional	2;3;4;5;6
Regulação; Controle e Monitoramento	1;2;3;4
Tecnologia	2;5;6;7
Fatores Motivacionais	1;2;3;4;5;6;7
Engajamento dos Indivíduos	1;3;6

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A atmosfera organizacional seria a plataforma em que as relações humanas se desenvolvem. A cultura organizacional envolve e permeia todas essas relações (BOWEN et al., 2006). As universidades tendem a ser organizações intensivas em conhecimento, determinadas a disseminá-lo, reproduzi-los, compartilhá-lo e multiplicá-lo. O sucesso deste compartilhamento de conhecimentos é função do engajamento dos indivíduos no processo.

Tratando-se de uma instituição pública, a cultura da UFSC também é baseada na tradição, em história, convicções e numa visão decorrente desta memória que é partilhada por todos que convivem no ambiente. Tem-se, então, um duplo viés cultural. Um grande potencial à inovação, à adesão às mudanças, decorrente deste intenso fluxo de conhecimentos, mas, ao mesmo tempo, uma tendência à resistência, própria de ambientes nos quais os valores e crenças são muito arraigados. Estas características convivem na mesma plataforma.

A fim de vencer as barreiras que se estabelecem à adoção de critérios mais sustentáveis e à própria assimilação de novas práticas pelos colaboradores, é necessária a figura forte de uma liderança que consiga introduzir e legitimar os novos conceitos. Um líder promove o engajamento das pessoas e um resgate de sua memória e seus valores, que as faz caminhar rumo aos objetivos institucionais nos quais passam a acreditar (ROMAN, 2017).

O ambiente é propício à formação de verdadeiras comunidades de prática em matéria de sustentabilidade. Não se pode discriminar a aprendizagem informal e incidental como se fosse menos importante ou menos criteriosa do que a aquela que decorre do ensino em sala de aula, de capacitação planejada e previamente estruturada. O desempenho do trabalho rotineiro observa parâmetros normativos e é muito clara a existência de uma disciplina que rege a realização das atividades. O futuro da gestão não pode ser vislumbrado apartado da sustentabilidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa pretendeu, como objetivo geral, explorar as demandas por aprendizagem geradas pela necessidade de promover compras sustentáveis no contexto organizacional de uma universidade pública brasileira. Sustentabilidade é um conceito fluído, associado a muita ambiguidade. Por esse motivo, a abordagem qualitativa permite operacionalizar melhor a pesquisa.

Considerando a necessidade de delimitação material e por razões de afinidade com as questões legais e afetas às compras públicas, além da facilidade de acesso aos informantes relacionados a esta área, esta pesquisadora optou por estudar a aprendizagem dos indivíduos no contexto organizacional voltada à sustentabilidade, com ênfase na assimilação dos critérios normativos para compras públicas sustentáveis. A partir da investigação dessas demandas por aprendizagem geradas pela necessidade de promover práticas sustentáveis, o artigo fornece uma compreensão pragmática da institucionalização das compras sustentáveis, dos meandros desse processo.

A estratégia investigativa do estudo de caso, com olhar etnográfico, mostrou-se adequada aos objetivos do estudo, eis que viabilizou maior integração com os sujeitos da pesquisa e verdadeira imersão no contexto, facilitando a articulação das informações para descrição do ambiente e permitindo inferências a partir dos dados coletados. As entrevistas em profundidade, corolário da abordagem escolhida, foram muito importantes para tais inferências. Além disto, isto foi possível em razão da proximidade da pesquisadora com o tema e envolvimento com a atmosfera da pesquisa.

Verificou-se que o ambiente de estudo oferece grande oportunidade para futuras investigações. Apesar dos recentes avanços, ainda é possível vislumbrar a desconfortável dicotomia entre o local em que se ensina sustentabilidade e no qual são praticadas concretamente suas doutrinas, desde as mais clássicas e elementares. O compartilhamento de conhecimentos entre os membros da instituição ainda é mais informal do que codificado – o que não pode ser desmerecido. As trocas informais no ambiente de trabalho fomentam a maior parte do aprendizado. Os diálogos colaborativos e a interação para realização de tarefas rotineiras e alcance dos objetivos organizacionais possibilitam identificar oportunidades de melhoria e criar práticas de atuação.

No que diz respeito aos pontos críticos para a aprendizagem, ressalta-se o duplo viés cultural da UFSC, isto é, uma plataforma em que convivem o grande potencial à inovação, à adesão às mudanças, decorrente de um intenso fluxo de conhecimentos, e, ao mesmo tempo, uma tendência à resistência, própria de ambientes nos quais os valores e crenças são muito arraigados. Foram levantados, em síntese, sete pontos críticos para a aprendizagem no contexto organizacional voltada à sustentabilidade, quais sejam: i) Liderança; ii) Redes; iii) Cultura Organizacional; iv) Regulação, Controle e Monitoramento; v) Tecnologia; vi) Fatores Motivacionais e vii) Engajamento dos Indivíduos.

No que diz respeito às limitações da pesquisa, pode-se mencionar que, considerando as próprias características da abordagem metodológica escolhida, cada observação é única, dependente do objeto, do investigador e dos sujeitos participantes. Outra limitação que se pode apontar é que, apesar do longo contato e diversidade de questionamentos com cada entrevistado, não foi possível no período disponível a entrevista com antigos gestores do departamento de compras, o que permitiria ampliação das inferências deste estudo.

Como recomendações para estudos futuros, propõe-se a análise dos processos de aprendizagem em instituições de ensino superior com ênfase em outro nível de análise (ex. coletiva ou organizacional) ou entre níveis de aprendizagem. Ainda, uma combinação de técnicas de coleta em campo e maior longevidade do horizonte de pesquisa podem produzir resultados robustos para a formação de racionalidades e formas de ação para os gestores públicos. Sugere-se, ademais, o apoio na teoria institucional sociológica para suporte das análises.

## AGRADECIMENTOS

Registra-se especial agradecimento aos servidores da UFSC que colaboraram voluntariamente com a pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ADOMBENT, M et al. Emerging areas in research on higher education for sustainable development e management education, sustainable consumption and perspectives from Central and Eastern Europe. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], n. 62, p. 1-7, 2014.
- ADOMBENT, M. Exploring universities' transformative potential for sustainability-bound learning in changing landscapes of knowledge communication. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 49, p. 11-24, jun. 2013. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.08.021>.
- ARGYRIS, C. **Strategy, change and defensive routines**. [s.n.]: Pitman Publishing, 1985.
- ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, Boston, v. 69, n. 3, 1991.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.. **Organizational learning: A theory of action approach**. Reading: Addison Wesley, 1978.
- BANDURA, Albert. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological Review**, [s.l.], v. 84, n. 2, p. 191-215, 1977. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295x.84.2.191>.
- BANSAL, P. Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 197-218, 2005.
- BAVIK, Y. L. et al. Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], v. 29, n. 2, p. 322-332, abr. 2018. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.006>.
- BENOZZO, A.; COLLEY, H.. Emotion and learning in the workplace: critical perspectives. **Journal of Workplace Learning**, [s.l.], v. 24, n. 5, p. 304-316, 29 jun. 2012. <http://dx.doi.org/10.1108/13665621211239903>.
- BERGER, P. L., LUCKMANN, T. **The Social Construction of Reality**. New York: Doubleday, 1967.
- BILLET, S. Constructing Vocational Knowledge: History, communities and ontogeny. **Journal of Vocational Education & Training**, [s.l.], v. 48, 2, p. 141-154, 1996.
- BILLETT, S. Critiquing workplace learning discourses: participation and continuity at work, **Studies in the Education of Adults**, [s.l.], v. 34, n. 1, 56-67, 2002.
- BILLETT, S. Workplace Learning. In: LIPARI, D.; PASTORE, S. (Ed.). **Nuove Parole Della Formazione**. Roma: Palinsesto, 2014. p. 287-95.
- BOUD, D. (Ed.). **Current Issues and New Agendas in Workplace Learning**. Adelaide: National Centre for Vocational Education Research, 1998.
- BOWEN, G. L.; ROSE, R. A.; WARE, W. B. The Reliability and Validity of the School Success Profile Learning Organization Measure. **Evaluation and Program Planning**, Chapel Hill, n. 29, p. 97-104, 2006.
- BRASIL. **Decreto nº 7.746, de 05 de junho de 2012**. Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública - CISAP. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7746.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7746.htm)>. Acesso em: 07 abr. 2017.

- BRATT, C. et al. Assessment of criteria development for public procurement from a strategic sustainability perspective. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 52, p. 309-316, ago. 2013. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.02.007>.
- CANDY, P.; MATTHEWS, J. Fusing Learning and Work: Changing Conceptions of Workplace Learning. In: BOUD, D. (Ed.). **Current Issues and New Agendas in Workplace Learning**. Adelaide: National Centre for Vocational Education Research, 1998.
- CESCHIN, F.. Critical factors for implementing and diffusing sustainable product-Service systems: insights from innovation studies and companies' experiences. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 45, p. 74-88, abr. 2013. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.05.034>.
- CHENG, W. et al. Green Public Procurement, missing concepts and future trends – A critical review. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 176, p.770-784, mar. 2018. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.027>.
- CUNNINGHAM, J.; HILLIER, E.. Informal learning in the workplace: key activities and processes. **Education + Training**, [s.l.], v. 55, n. 1, p.37-51, 8 fev. 2013. <http://dx.doi.org/10.1108/00400911311294960>.
- DEAMBROGIO, E. et al. Increase sustainability in buildings through Public Procurements: the PROLITE project for lighting retrofit in schools. **Energy Procedia**, [s.l.], v. 111, p. 328-337, 2017. doi: 10.1016/j.egypro.2017.03.194
- DELMONICO, D. et al. Unveiling barriers to sustainable public procurement in emerging economies: Evidence from a leading sustainable supply chain initiative in Latin America. **Resources, Conservation and Recycling**, [s.l.], v. 134, p.70-79, jul. 2018. <http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.02.033>.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, p. 147-160, 1983.
- DLOUHÁ, J. et al. Social learning indicators in sustainability-oriented regional learning networks. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 49, p. 64-73, 2013.
- DLOUHÁ, Jana; BURANDT, Simon. Design and evaluation of learning processes in an international sustainability oriented study programme. In search of a new educational quality and assessment method. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 106, p. 247-258, 2015.
- DUBEY, R. et al. Sustainable supply chain management: framework and further research directions. **Journal of Cleaner Production**. V. 142, p. 1119-1130, 2016.
- ELLSTRÖM, Per-erik. Integrating learning and work: Problems and prospects. **Human Resource Development Quarterly**, [s.l.], v. 12, n. 4, p. 421-435, 2001. <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.1006>.
- ERAUT, M.. Informal learning in the workplace: evidence on the real value of work-based learning (WBL). **Development And Learning In Organizations: An International Journal**, [s.l.], v. 25, n. 5, p. 8-12, 23 ago. 2011. <http://dx.doi.org/10.1108/14777281111159375>.
- ERTURGUT, R.; SOYSEKERCI, S. The problem of sustainability of organizational success in public educational institutions: a research on the education administrators in Turkey. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, n.1, p. 2092-2102, 2009.
- EUROPEAN COMMISSION. **Buying Green! A Handbook on Green Public Procurement**. 3. ed. Brussels: SEC, 2016. Disponível em: <<http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/Buying-Green-Handbook-3rd-Edition.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2018
- FIGUEIRÓ, P. S.; RAUFFLET, E.. Sustainability in higher education: a systematic review with focus on management education. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 106, p. 22-33, 2015.
- GARCÍA-MORALEZ, V. J.; LOPEZ-MARTÍN, F. J.; LLAMAS-SÁNCHEZ, R. Strategic factors and barriers for promoting educational organizational learning. **Teaching and Teacher Education**, [s.l.], v. 22, n. 4, p. 478-502, 2006.
- GEORGIADOU, E.; SIAKAS, K. V. KASL-II: a dynamic four-loop model for knowledge sharing and learning. **Journal of Software: Evolution and Process**, [s.l.], v. 24, n. 5, p. 573-583, 25 ago. 2010. <http://dx.doi.org/10.1002/smr.503>.
- HANCOCK, L.; NUTTMAN, S.. Engaging higher education institutions in the challenge of sustainability: sustainable transport as a catalyst for action. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 62, p. 62-71, 2014.
- HOLM, T. et al. Process framework for identifying sustainability aspects in university curricula and integrating education for sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 106, p. 164-174, 2015.
- INGLAT, L. P. da S.; VILLARDI, B. Q.; TODA, F. A.. A dinâmica da aprendizagem coletiva e suas implicações para as inovações de processos em uma instituição federal de ensino brasileira centenária: o caso CEFET/RJ. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 12, n. 2, p. 1-23, 2019.
- IPE, M. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. **Human Resource Development Review**, [s.l.], v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003.

- JACOMOSSI, R. et al. Fatores determinantes da ecoinovação: um estudo de caso a partir de uma indústria gráfica brasileira. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 32, n. 94, p.101-118, 31 mar. 2016. <http://dx.doi.org/10.13037/gr.vol32n94.3134>.
- JUÁREZ-NÁJERA, M.; DIELEMAN, H.; TURPIN-MARION, S.. Sustainability in Mexican Higher Education: towards a new academic and professional culture. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 14, n. 9, p. 1028-1038, 2006.
- JULIATTO, D. L.; CALVO, M. J.; CARDOSO, T. E.. Gestão integrada de resíduos sólidos para instituições públicas de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 4, n. 3, p. 170-193, 2011.
- KAPITULČINOVÁ, D. et al. Towards integrated sustainability in higher education – Mapping the use of the Accelerator toolset in all dimensions of university practice. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 172, p.4367-4382, jan. 2018. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.050>.
- KOOKEN, J.; LEY, T.; HOOG, R. de. How Do People Learn at the Workplace? Investigating Four Workplace Learning Assumptions. **Creating New Learning Experiences on a Global Scale**, [s.l.], p.158-171, 2007. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-75195-3\\_12](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-75195-3_12).
- KUKKO, M. Knowledge sharing barriers in organic growth: A case study from a software company. **The Journal of High Technology Management Research**, [s.l.], v. 24, n. 1, p.18-29, 2013. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hitech.2013.02.006>.
- LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LE CLUS, M. Informal learning in the workplace: A review of literature. **Australian Journal of Adult Learning**, [s.l.], v.51, n. 2, p. 355-373, 2011.
- LEY, T. et al. Scaling informal learning at the workplace: A model and four designs from a large-scale design-based research effort. **British Journal of Educational Technology**, [s.l.], v. 45, n. 6, p. 1036-1048, 20 ago. 2014. <http://dx.doi.org/10.1111/bjet.12197>.
- LEY, T. et al. Scaling Informal Learning: An Integrative Systems View on Scaffolding at the Workplace. **Lecture Notes in Computer Science**, [s.l.], p.484-489, 2013. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-40814-4\\_43](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-40814-4_43).
- LIBONI, L. B. et al. Sustainability as a dynamic organizational capability: A systematic review and a future agenda toward a sustainable transition, **Journal of Cleaner Production**. 2016.
- LICK, D. W. A new perspective on organizational learning: Creating learning teams. **Evaluation and Program Planning**, v. 29, n. 1, p. 88-96, 2006.
- LOZANO, R. et al. Advancing Higher Education for Sustainable Development: international insights and critical reflections. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 48, p.3-9, jun. 2013. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.034>.
- LOZANO, R.; CEULEMANS, K.; SEATTER, C. S.. Teaching organisational change management for sustainability: designing and delivering a course at the University of Leeds to better prepare future sustainability change agents. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 106, p. 205-215, 2014.
- LUNDVALL, B. A. **National systems of innovation**: Towards a theory of innovation and interactive learning. Londres: Pinter, 1995.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, [s.l.], v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- MARCON, G. A.; SORIANO-SIERRA, E. J.. Etnografia como estratégia investigativa da cultura organizacional para a sustentabilidade. **RGSA - Revista de Gestão Social e Ambiental**, [s.l.], v. 11, n. 1, p.38-55, 20 abr. 2017.
- MARCON NORA, G. A.; SORIANO-SIERRA, E. J.. Resumo de dissertação-aprendizagem no contexto organizacional para a sustentabilidade: Um estudo de caso. **MIX Sustentável**, v. 5, n. 2, p. 189-190, 2019.
- MARGARYAN, A.; LITTLEJOHN, A.; MILLIGAN, C.. Self-regulated learning in the workplace: strategies and factors in the attainment of learning goals. **International Journal of Training and Development**, [s.l.], v. 17, n. 4, p.245-259, 12 jul. 2013. <http://dx.doi.org/10.1111/ijtd.12013>.
- MARSICK, V. J.; WATKINS, Karen E. Informal and Incidental Learning. **New Directions for Adult and Continuing Education**, [s.l.], v. 2001, n. 89, p.25-34, 2001. <http://dx.doi.org/10.1002/ace.5>.
- MOORE, J. Barriers and pathways to creating sustainability education programs: policy, rhetoric and reality. **Environmental Education Research**, [s.l.], v. 11, n. 5, p. 537-555, 2005.
- MOSS, G. et al. Knowledge Management in Higher Education: a comparison of individualistic and collectivist cultures. **European Journal of Education**, [s.l.], v. 42, n. 3, p. 377-394, set. 2007. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1465-3435.2007.00314.x>.

- MURPHY, P.; POIST, R. Role of Relevance of Logistics Corporate Environmentalism: An Empirical Assessment. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, [s.l.], v. 25, n. 2, p. 5–19, 1995.
- NODARI, Felipe et al. Contribuição do Maxqda e do NVivo para a Realização da Análise de Conteúdo. In: **XXXVIII Encontro da EnANPAD**. 2014. p. 1-16. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_EPQ929.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_EPQ929.pdf)>. Acesso em: 10 mai 2018.
- NONAKA, I.; KONNO, N.. The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, [s.l.], v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.
- OLSSON, Per et al. Shooting the rapids: navigating transitions to adaptive governance of social-ecological systems. **Ecology and Society**, [s.l.], v. 11, n. 1, 2006.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Eco-Innovation in Industry: Enabling Green Growth**. Jan. 2010. Disponível em: <<http://www.oecd.org/sti/ind/eco-innovationindustryenablinggreengrowth.htm>>. Acesso em: 25 maio 2016.
- PACHECO-BLANCO, B.; BASTANTE-CECA, M. J.. Green public procurement as an initiative for sustainable consumption. An exploratory study of Spanish public universities. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 133, p. 648-656, out. 2016. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.056>.
- PEER, V.; STOEGLEHNER, G.. Universities as change agents for sustainability—framing the role of knowledge transfer and generation in regional development processes. **Journal of Cleaner Production**, v. 44, p. 85-95, 2013.
- PREUSS, L.; WALKER, H.. Psychological barriers in the road to sustainable development: evidence from public sector procurement. **Public Administration**, v. 89, n. 2, p. 493-521, 2011.
- RAINVILLE, A.. Standards in green public procurement – A framework to enhance innovation. **Journal Of Cleaner Production**, [s.l.], v. 167, p. 1029-1037, nov. 2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.088>.
- ROMAN, A. V.. Institutionalizing sustainability: a structural equation model of sustainable procurement in us public agencies. **Journal of Cleaner Production**, [S.L.], v. 143, p. 1048-1059, fev. 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.014>.
- ROTHWELL, R., ZEGVELD, W. Government regulations and innovation – industrial innovation and public policy. In: ROTHWELL, R.; ZEGVELD, W. (Ed.). **Industrial Innovation and Public Policy**. London: Frances Pinter, 1981. p. 116–147.
- SCOTT, W. Richard. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, p. 493-511, 1987.
- SHRIBERG, M. Toward sustainable management: The University of Michigan Housing Division's approach. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 10, n. 1, p. 41-45, 2002.
- SILVEIRA, M. A.; KIKUCHI, L. S.; POLICENO, C. A. Inovação e Aprendizagem Organizacional para a Sustentabilidade: Desenvolvimento de Competências na Indústria de Equipamentos Eletrodomésticos. **Gestão & Conexões**, Vitória, v. 2, n. 1, p. 76-93, jan./jun. 2013.
- SPARREVIK, M. et al. Green public procurement – A case study of an innovative building project in Norway. **Journal Of Cleaner Production**, [s.l.], v. 188, p. 879-887, jul. 2018. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.048>.
- STATA, R.; ALMOND, P. Organizational learning: The key to management innovation. **The Training and Development Sourcebook**, [s.l.], v. 2, p. 31-42, 1989.
- TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 17-38.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**. Florianópolis, 2015. Disponível em: <<http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>> Acesso em: 10 set. 2017
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Versão revisada e atualizada do Manual de Compras do DCOM**. 2018c. Disponível em: <<http://dcom.proad.ufsc.br/>>. Acesso em: 15 abr. 2018.
- UYARRA, E. et al. Barriers to innovation through public procurement: A supplier perspective. **Technovation**, [s.l.], v. 34, n. 10, p. 631-645, out. 2014. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2014.04.003>.
- VELAZQUEZ, L. et al. Sustainable university: what can be the matter? **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 14, n. 9–11, p. 810–819, 2006.
- VIROLAINEN, M. Workplace learning and higher education in Finland: reflections on current practice. **Education + Training**, [s.l.], v. 49, n. 4, p. 290-309, 5 jun. 2007. <http://dx.doi.org/10.1108/00400910710754444>.
- YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZHANG, N.; WILLIAMS, I.D.; KEMP, S.; SMITH, N.F. Greening academia: Developing sustainable waste management at Higher Education Institutions. **Waste Management**, 31, 1606- 1616, 2011.

ZHU, C.; LIU, A.; CHEN, G.. High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning. **Frontiers of Business Research In China**, [s.l.], v. 12, n. 1, p.1-22, 28 fev. 2018. <http://dx.doi.org/10.1186/s11782-018-0025-y>.

ZHU, Q.; GENG, Y.; SARKIS, J.. Motivating green public procurement in China: An individual level perspective. **Journal of Environmental Management**, [s.l.], v. 126, p. 85-95, set. 2013.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvman.2013.04.009>.

ZUCKER, L. G. Institutional Theories of Organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, n. 1, p. 443-464, 1987.