

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**GESTÃO AMBIENTAL E PATRIMONIAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ
DE FORA: UM ESTUDO DE CASO DA COORDENAÇÃO DE
SUSTENTABILIDADE**

FABIO DIAS DOS SANTOS

JUIZ DE FORA
2019

FABIO DIAS DOS SANTOS

**GESTÃO AMBIENTAL E PATRIMONIAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ
DE FORA: UM ESTUDO DE CASO DA COORDENAÇÃO DE
SUSTENTABILIDADE**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Administração Pública, da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador:

Dr. José Humberto Viana Lima Junior

JUIZ DE FORA
2019

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Santos, Fabio Dias dos.

Gestão ambiental e patrimonial na Universidade Federal de Juiz de Fora : um estudo de caso da Coordenação de Sustentabilidade / Fabio Dias dos Santos. -- 2019.

113 f. : il.

Orientador: José Humberto Viana Lima Junior

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, 2019.

1. Sustentabilidade. 2. Gestão ambiental. 3. Gestão Patrimonial.
I. Lima Junior, José Humberto Viana, orient. II. Título.

FABIO DIAS DOS SANTOS

**GESTÃO AMBIENTAL E PATRIMONIAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
JUIZ DE FORA: UM ESTUDO DE CASO DA COORDENAÇÃO DE
SUSTENTABILIDADE**

Dissertação de Mestrado submetida à banca examinadora do Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Juiz de Fora, como parte dos requisitos necessários para obtenção do Grau de Mestre em Administração Pública.

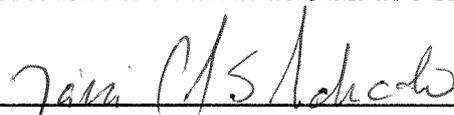
Aprovada em: 10 / 04 / 2019.

BANCA EXAMINADORA:

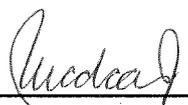


Prof. Dr. José Humberto Viana Lima
Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora



Profa. Dra. Márcia Cristina da Silva Machado
Universidade Federal de Juiz de Fora



Profa. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Dedico este trabalho à minha esposa Naíza, pela parceria, cumplicidade, paciência e incentivo durante todos os meses deste percurso.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por sempre acreditarem em seus filhos, e passarem a vida nos mostrando a importância da educação, independentemente de qualquer percalço. Serei eternamente grato a vocês por chegar onde cheguei;

Aos meus avôs e minhas avós, que, cada um à sua maneira, sempre foram fontes de conhecimento;

Aos professores do Programa que possibilitaram que este sonho se tornasse real;

Aos grandes amigos que fiz durante a realização do Mestrado, Luiz, Mauro, Odirley, Rafael, Wander e, em especial, Ana Carolina, Cláudia, João Paulo, Laís, Letícia e Renato, pelo incentivo em momentos cruciais, e por trazerem um novo e lindo ciclo de convívio para mim. Se este trabalho se concretizou, devo muito a essas pessoas;

Ao meu chefe e amigo, Prof. Dr. Elói Teixeira César, defensor combativo da divulgação científica, por se mostrar sempre incentivador da qualificação dos funcionários do Centro de Ciências da Universidade Federal de Juiz de Fora;

Ao meu orientador, Prof. José Humberto, pelo apoio incondicional em todos os momentos em que precisei de sua ajuda, sem o qual nada disso seria possível;

Aos membros da Banca, professoras Márcia Cristina da Silva Machado e Maria Cristina Drumond e Castro, pelas contribuições para este trabalho, pelo respeito e incentivo;

À Professora Heloísa, coordenadora do Programa, por ter acreditado em mim diante de meu primeiro projeto de pesquisa, e por ter proporcionado que eu seguisse meu caminho acadêmico;

E em especial à minha esposa, Naíza, por sempre acreditar que este sonho era possível, e me apoiar em todos os momentos que precisei durante o percurso.

“A melhor maneira de prever o futuro é
criá-lo.”

Peter Drucker

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida a partir do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). O caso de pesquisa teve como tema a gestão ambiental e patrimonial, baseado nas legislações vigentes no país e em práticas aplicadas em outras instituições. O local escolhido para a realização deste trabalho foi a Coordenação de Sustentabilidade, setor situado na UFJF, onde se buscou verificar o funcionamento dos procedimentos realizados. Assim, o objetivo geral estabelecido foi analisar as políticas e as estratégias da Coordenação de Sustentabilidade no que se refere ao reaproveitamento e o descarte de mobiliário, equipamentos e insumos, buscando contribuir para a criação de uma consciência ambiental e sustentável no âmbito da organização. Para alcançar este objetivo, a dissertação perpassou pelos seguintes caminhos: apresentação de teorias e legislações na área de sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, gestão ambiental e gestão do patrimônio público; diagnóstico das estratégias e procedimentos realizados pela Coordenação de Sustentabilidade da UFJF; e a elaboração de um Plano de Ação, contemplando os resultados obtidos por meio da pesquisa. A realização do diagnóstico foi possível a partir da aplicação de entrevistas mediante roteiros semiestruturados com atores envolvidos nos processos realizados pela Coordenação, de modo a captar suas percepções acerca desses processos, além de análise documental, que abrangeu materiais impressos e virtuais utilizados pelo setor. Com base nos resultados obtidos, foi possível elencar as principais necessidades observadas pelos setores envolvidos diretamente pelas ações da Coordenação de Sustentabilidade, tais como: realização de campanhas institucionais na área de sustentabilidade; desenvolvimento de manuais que objetivem a difusão de conhecimento e criação de uma cultura institucional mais consciente e responsável; implementação de um inventário periódico; sistematização do método de transferência de bens móveis entre Unidades Acadêmicas e Administrativas; recriação de importantes comissões internas que deixaram de existir. A partir dessas e outras constatações verificadas na pesquisa, elaborou-se um plano com um conjunto de ações institucionais que objetivam impactar positivamente sobre área de atuação da Coordenação de Sustentabilidade da UFJF e promover melhorias em aspectos de gestão do setor.

Palavras-Chave: Sustentabilidade; Gestão Ambiental; Gestão Patrimonial.

ABSTRACT

The current dissertation was developed from Professional Master in Public Administration (PROFIAP), Faculty of Administration and Accounting Sciences (FACC) of Federal University of Juiz de Fora (UFJF). Research topic was environmental and patrimonial management, based on laws in force in Brazil and practices applied in other institutions. Venue chosen to carry out this work was Sustainability Coordination, a sector located in UFJF, where it was sought to verify operation of procedures performed. Therefore, general objective was to analyze policies and strategies of Sustainability Coordination regarding reuse and disposal of furniture, equipment and supplies, seeking to contribute to creation of an environmental and sustainable awareness within the organization. In order to reach this objective, the dissertation covered the following paths: presentation of theories and legislation in area of sustainability, sustainable development, environmental management and management of public property; diagnosis of strategies and procedures carried out by UFJF Sustainability Coordination; and elaboration of Action Plan, contemplating the results obtained through the research. Performing diagnosis was possible through application of interviews from semi-structured scripts with actors involved in processes carried out by the coordination, in order to capture their perceptions about these processes, as well as documentary analysis, which included printed and virtual materials used by the sector. Based on results obtained, the main needs observed were listed by directly involved sectors in the actions of Sustainability Coordination, such as: institutional campaigns in area of sustainability; development of guidelines aimed at disseminating knowledge and creating a more conscious and responsible institutional culture; implementation of a periodic inventory; systematization of transfer method for movable property between academic and administrative units; re-creation of important internal commissions which ceased to exist. Based on these and other findings verified in the research, a plan was elaborated with a set of institutional actions to positively impact on the area of UFJF Sustainability Coordination and to promote improvements in management aspects of the sector.

Keywords: Sustainability; Environmental Management; Patrimonial Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A3P	Agenda Ambiental na Administração Pública
ALICER	Associação Lixo Certo
ASCAJUF	Associação Municipal dos Catadores de Materiais Recicláveis e Reaproveitáveis de Juiz de Fora
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CAS	Centro de Atendimento à Saúde
CCS	Centro de Ciências de Saúde
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CGCO	Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional
CONSU	Conselho Superior
COSUP	Coordenação de Suprimentos
DEMLURB	Departamento Municipal de Limpeza Urbana
FACC	Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
FALE	Faculdade de Letras
GV	Governador Valadares
HU	Hospital Universitário
HU-CAS	Hospital Universitário – Centro de Atenção à Saúde
IAD	Instituto de Artes e Design
ICE	Instituto de Ciências Exatas
ICB	Instituto de Ciências Biológicas
ICH	Instituto de Ciências Humanas
ICHL	Instituto de Ciências Humanas e Letras
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO	International Organization for Standardization
MBRE	Mercado Brasileiro de Redução de Emissões
MEC	Ministério da Educação
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional

PSNC	Política Nacional sobre Mudança do Clima
PNRH	Política Nacional de Recursos Hídricos
PNRS	Política Nacional de Resíduos Sólidos
PROFIAP	Mestrado Profissional em Administração Pública
PROINFRA	Pró-Reitoria de Infraestrutura e Gestão
PROOSSI	Pró-Reitoria de Obras, Sustentabilidade e Sistemas de Informação
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SEDAP/PR	Secretaria de Administração Pública da Presidência da República
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
SRF	Secretaria da Receita Federal
TAE	Técnico-administrativo em educação
TBL	Triple Bottom Line
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UnB	Universidade de Brasília
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
WFF	World Wide Fund for Nature

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Organograma da Pró-Reitoria de Infraestrutura e Gestão	29
Figura 2	Interações do Triple Bottom Line	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Comparação do valor investido na UFJF entre os anos de 2008 e 2010	26
Gráfico 2	Evolução quantitativa do número de vagas oferecidas pela UFJF	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Metas de curto prazo da Coordenação de Sustentabilidade e PDI	30
Quadro 2	Metas de médio prazo da Coordenação de Sustentabilidade e PDI	31
Quadro 3	Metas de longo prazo da Coordenação de Sustentabilidade e PDI	32
Quadro 4	Classificação e vida útil de bens móveis	57
Quadro 5	Conclusão das metas de curto prazo	77
Quadro 6	Conclusão das metas de médio prazo	78
Quadro 7	Conclusão das metas de longo prazo	79
Quadro 8	Pontos críticos observados durante a análise das entrevistas	80
Quadro 9	Plano de ação relacionado a cada ponto crítico observado	83
Quadro 10	Realização de campanhas institucionais nas áreas ambiental e patrimonial	84
Quadro 11	Realização de campanhas institucionais sobre lixo reciclável	85
Quadro 12	Solicitação de leilões	86
Quadro 13	Instituição de inventário anual da UFJF	87
Quadro 14	Criação da Figura de Agente Patrimonial na UFJF	89
Quadro 15	Criação de plano alternativo ao Galpão do HU	90
Quadro 16	Instauração da Comissão do Desfazimento	91
Quadro 17	Sistematização de boas práticas de transferência de bens	93
Quadro 18	Alteração de permissões no SIGA	94
Quadro 19	Criação de novas equipes de manutenção patrimonial	95
Quadro 20	Aplicação do PDCA para metas do PDI e metas setoriais	97
Quadro 21	Criação de manual sucinto acerca do trato patrimonial	98

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	17
1 COORDENAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE DA UFJF: DESAFIOS E PERSPECTIVAS	22
1.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA.....	22
1.2 A COORDENAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE DA UFJF	27
1.3 OS DESAFIOS DA COORDENAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE	36
2. SUSTENTABILIDADE, DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, GESTÃO AMBIENTAL E GESTÃO PATRIMONIAL: APRENDER A APRENDER	38
2.1 MEIO-AMBIENTE E PATRIMÔNIO NO SETOR PÚBLICO: CONCEITOS E RELEVÂNCIA.....	38
2.1.1 Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.....	41
2.1.2 Gestão ambiental.....	43
2.1.2.1 <i>Planejamento, execução, verificação e ação</i>	44
2.1.3 Universidades e sustentabilidade	46
2.1.3.1 <i>Sustentabilidade em instituições públicas e IES</i>	46
2.1.3.2 <i>Legislação</i>	49
2.1.3.2.1 Decreto nº 5.940/06	49
2.1.3.2.2 Decreto nº 9.373/18	49
2.1.3.2.3 Lei nº 12.305/18	51
2.1.3.2.4 Resolução nº 257/99.....	52
2.1.3.2.5 Complementação legal	52
2.1.3.2.6 Agenda Ambiental na Administração Pública	54
2.1.4 Gestão do patrimônio e responsabilidades do servidor público	55
2.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS	58
2.2.1 Classificação da pesquisa.....	58
2.2.2 Caracterização da amostra	59
2.2.3 Levantamento e tratamento de dados.....	59

2.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	60
2.3.1 Importância da Coordenação de Sustentabilidade no âmbito institucional.....	61
2.3.2 Relacionamento setorial, organograma e autonomia.....	62
2.3.3 Cultura institucional verde e conscientização ambiental da comunidade acadêmica.....	66
2.3.4 Trato do patrimônio público.....	69
2.3.5 Metas do PDI.....	76
2.3.6 Considerações gerais acerca do funcionamento da Coordenação de Sustentabilidade.....	79
3 PLANO DE AÇÃO.....	82
3.1 REALIZAÇÃO DE CAMPANHAS INSTITUCIONAIS NAS ÁREAS AMBIENTAL E PATRIMONIAL.....	83
3.2 REALIZAÇÃO DE CAMPANHAS ESPECÍFICAS SOBRE LIXO RECICLÁVEL.....	84
3.3 SOLICITAÇÃO DE LEILÕES PARA ITENS QUE APRESENTAM ESTA DESTINAÇÃO COMO A MAIS ADEQUADA.....	85
3.4 INSTITUIÇÃO DE UM INVENTÁRIO ANUAL NA UFJF.....	87
3.5 CRIAÇÃO DO AGENTE PATRIMONIAL NA UFJF.....	88
3.6 PLANEJAR UMA ALTERNATIVA AO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO ENQUANTO RECEPTOR DE BENS INSERVÍVEIS.....	89
3.7 INSTAURAÇÃO DA COMISSÃO DO DESFAZIMENTO.....	91
3.8 CRIAÇÃO DE DOCUMENTO QUE SISTEMATIZE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PATRIMONIAL INTERNA.....	92
3.9 ALTERAÇÃO DE PERMISSÕES NO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO ACADÊMICA.....	93
3.10 CRIAÇÃO DE NOVAS EQUIPES DE MANUTENÇÃO PATRIMONIAL.....	95
3.11 APLICAÇÃO DO PDCA PARA O PDI E EVENTUAIS METAS SETORIAIS.....	96

3.12 CRIAÇÃO DE MANUAL SUCINTO DE TRATO PATRIMONIAL PARA SERVIDORES DA UFJF	97
CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS	102
APÊNDICE A – Roteiro semiestruturado para entrevista com ocupante do cargo de Coordenação de Sustentabilidade	108
APÊNDICE B – Roteiro semiestruturado para entrevista com ocupante do cargo de Gerencia de Patrimônio	109
APÊNDICE C – Roteiro semiestruturado para entrevista com ocupante do cargo de Pró-Reitoria (ou Pró-Reitoria Adjunta) de Infraestrutura e Gestão	110
APÊNDICE D – Roteiro semiestruturado para entrevista com ocupante do cargo de Gerencia de Suprimentos	111
ANEXO – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	112

INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos a preocupação com a sustentabilidade ambiental e o desenvolvimento sustentável tem se tornado cada vez mais importante no âmbito organizacional. Com o aumento da exploração e da escassez de recursos, associado ao crescimento populacional, essa discussão se mostra indispensável e trata de um conflito entre interesses econômicos e a preservação dos sistemas naturais (ZANATTA, 2017). Ferramentas de gestão têm sido usadas para que a conscientização ambiental se reverta em menores custos, aumento de produtividade e melhoria de imagem, provendo bens e serviços que sejam ecoeficientes.

O reaproveitamento de materiais e a redução de desperdício são exemplos de práticas que devem ser internalizadas em busca de eficiência e rentabilidade. No entanto, as vantagens de uma boa diretriz ambiental nas organizações contemporâneas transcendem o aspecto financeiro, incorporando a visão holística calcada na tríade organização-sociedade-ambiente que se reverte em vantagens e benefícios que promovem qualidade de vida, responsabilidade social, novos negócios e mercados, além de uma visão estratégica de vanguarda.

O cenário de crescente conscientização ambiental congloba diversos setores da sociedade e a discussão de sustentabilidade no âmbito empresarial atualmente se mostra substancial. Segundo Zanatta (2017, p. 312), “diversas organizações estão investindo em profissionais e processos com o objetivo de demonstrar um desempenho mais satisfatório em relação à questão ambiental”. Essas ações se intensificaram a partir da década de 90 do século XX, com intuito de responder com maior eficiência às demandas do mercado (BARATA *et al.*, 2007).

Cumprе ressaltar que o foco do presente estudo repousa nas organizações públicas, que têm peculiaridades e especificidades diferentes das privadas. Ferreira (2012) destaca que enquanto se assiste ao rápido avanço da gestão socioambiental no setor privado, urge a necessidade de reflexão quanto ao seu alcance no que tange ao setor público. Detecta-se pouca preocupação com aspectos ambientais seja no âmbito municipal, estadual ou federal, que promovem ações tímidas e de baixo impacto nessa área, posto que não possuem recursos e/ou não têm essa prerrogativa como importante no contexto de sua atuação. Isto soa paradoxal, visto que lidam com o bem comum e a cidadania, mas focam suas ações tão somente

nas competências centrais de sua esfera de atuação, sem uma visão ampla e integrada do impacto de suas atividades.

Considerando as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a agenda de sustentabilidade ambiental ainda é incipiente, embora se espere que sejam protagonistas de projetos nesse segmento por possuírem capacidades conceitual, humana e técnica que poderiam reverter à sociedade uma mudança de comportamento e atitude.

Enfatiza-se que os recursos públicos, apesar de escassos, por vezes são usados de forma errônea, priorizando compras de itens novos em detrimento da recuperação de equipamentos e mobiliários ou reciclagem de materiais, mesmo que estes ainda estejam em condições de uso ou sejam potencialmente recuperáveis, ou realização de projetos que focam em áreas que não são estratégicas em função do poder de determinados grupos, criando, assim, espaço para o uso perdulário do dinheiro.

No que toca especificamente a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), alvo do presente estudo, a realidade não é diferente. A responsabilidade perante o bem público e o meio ambiente é relegada, refletindo-se em carência de projetos que criem ações propositivas e que promovam a cultura verde no âmbito institucional. Ressalta-se que para configuração de uma agenda ampla no contexto ambiental deveria haver a integração de todas as áreas da UFJF, incorporando equipes multi e interdisciplinares para a concepção de um plano consistente, convergente e integrado visando a sustentabilidade.

Uma importante ação, ainda que isolada, aconteceu em 2014 com a criação da Coordenação de Sustentabilidade para direcionar o recolhimento de bens e insumos no âmbito da instituição. À essa Coordenação é delegado um grande leque de atribuições, como recolhimento, redirecionamento e desfazimento de bens móveis e materiais em diversos estados de conservação, acompanhamento da coleta de lixo comum, resíduos químicos e de saúde, e conscientização da comunidade acadêmica. Dentre as metas da Coordenação de Sustentabilidade, baseadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) vigente na data do presente estudo, consta, inclusive, a construção de estações de tratamento de esgoto e galpões de armazenamento de itens ociosos nos campi da instituição.

Hoje, a maioria dos bens móveis da UFJF recolhidos pela Coordenação se encontram estocados em um galpão na Unidade Dom Bosco do Hospital

Universitário (HU). Em um espaço de aproximadamente quinhentos metros quadrados encontra-se grande quantidade de itens outrora recolhidos de Unidades Acadêmicas e Administrativas da Instituição. Entre eles móveis, eletrodomésticos e, em sua maioria, materiais de informática. Esses insumos ficam à espera de serem requisitados por outras unidades da UFJF ou de outras destinações previstas em legislação, como leilões, doações ou cessões.

Enfatiza-se que são descartados mensalmente dezenas de itens pelas Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFJF. O descarte de bens públicos tem regulamentação e pode acarretar vários tipos de problemas de caráter patrimonial, financeiro, jurídico e físico. Assim, urge a concepção de ações que sejam éticas e responsáveis para salvaguardar os diversos atores envolvidos, que têm deveres e obrigações ao lidarem com esses bens.

A complexa logística envolvida nas atribuições da Coordenação de Sustentabilidade engloba outros setores da Instituição. Os dois principais são a Pró-Reitoria de Infraestrutura e Gestão (PROINFRA) e a Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN). A boa relação entre esses setores é essencial para que as ações sejam realizadas de forma eficaz e correta no âmbito legal.

O que impulsiona as discussões deste estudo é a reflexão sobre como a UFJF e a comunidade interna – docentes, discentes, funcionários do quadro e terceirizados – lidam com as questões de consciência ambiental, sobretudo no que concerne à sustentabilidade e ao trato do patrimônio público. Dito isto, a situação-problema a ser respondida é: “Como a Coordenação de Sustentabilidade da Universidade Federal de Juiz de Fora vem desenvolvendo estratégias e práticas voltadas para o uso racional de recursos e para a criação de uma consciência ambiental e sustentável no seio da organização?”

Diante dessa questão, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar as políticas e as estratégias da Coordenação de Sustentabilidade no que se refere ao reaproveitamento e o descarte de mobiliário, equipamentos e insumos, buscando contribuir para a criação de uma consciência ambiental e sustentável no âmbito da organização.

Para desenvolver o estudo, foram fixados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o contexto da Coordenação de Sustentabilidade da UFJF, visando apreender as estratégias, as práticas, as perspectivas, os desafios e os problemas vivenciados no âmbito de sua atuação;
- Analisar as atividades de sustentabilidade, patrimônio, infraestrutura e suprimentos à luz das percepções, opiniões e críticas dos atores organizacionais que compõem a dinâmica de operação da área em estudo;
- Propor um plano de ação para a Coordenação de Sustentabilidade aliado a proposições em nível macro.

A pesquisa tem como foco, portanto, a Coordenação de Sustentabilidade da UFJF que foi criada em 2014, buscando implantar novos processos, fluxos e rotinas de trabalho que alcancem resultados de maior racionalidade e eficiência no uso dos recursos, além de perseguir mudança de cultura no que concerne ao comportamento da comunidade acadêmica

O presente trabalho está dividido em três capítulos, além desta introdução, a saber: “Coordenação de Sustentabilidade da UFJF: Desafios e Perspectivas”, “Sustentabilidade, Desenvolvimento Sustentável, Gestão Ambiental e Gestão Patrimonial: Aprender a Aprender” e “Plano de Ação”.

O primeiro capítulo tem como objetivo a contextualização do caso com o histórico da Coordenação de Sustentabilidade, suas principais práticas e ferramentas de gestão, além de sua relação com os demais setores da Universidade. Ademais, foram citados alguns desafios e problemas de caráter gerencial observados durante a pesquisa junto às áreas investigadas.

O segundo capítulo, composto pelo referencial teórico, metodologia e resultados da pesquisa, busca promover a discussão teórica do tema a partir do objeto de estudo apresentado, perpassando pela definição dos principais conceitos tratados no estudo, a legislação vigente e ações de gestão ambiental e patrimonial com ênfase em instituições públicas. Ainda, neste capítulo, é apresentado o percurso metodológico adotado, bem como os resultados e análises provenientes da coleta de dados.

Por fim, no terceiro capítulo, são concebidas proposições de ferramentas, técnicas e ações que possam ser aplicadas, tanto no âmbito setorial quanto

institucional, a fim de aprimorar processos que envolvam a Coordenação de Sustentabilidade. O Plano de Ação foi idealizado a partir do diagnóstico da área e das recomendações dos atores entrevistados, à luz do tema de estudo e do referencial teórico apresentado.

1 COORDENAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE DA UFJF: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Este capítulo introduz o caso da Coordenação de Sustentabilidade, setor integrante da UFJF, no que se refere às estratégias e ações desenvolvidas nos contextos ambiental e patrimonial. Antes de adentrar nas atribuições do setor, porém, faz-se necessário discorrer sobre a Universidade Federal de Juiz de Fora.

Dessa forma, o capítulo está subdividido em três seções. A primeira, “A Universidade Federal de Juiz de Fora”, faz uma breve contextualização histórica da instituição, seus anseios e principais mudanças recentes. A segunda, “A Coordenação de Sustentabilidade da UFJF”, apresenta o setor e a interface com outras áreas estratégicas, além de suas características e peculiaridades. Por fim, a terceira, “Os Desafios da Coordenação de Sustentabilidade”, tem como enfoque descrever os problemas vivenciados.

1.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

A Universidade Federal de Juiz de Fora foi criada em 23 de dezembro de 1960 por meio da Lei¹ nº 3.858, assinada no governo do então presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira. Segunda universidade federal fundada em cidade do interior do Brasil, a UFJF é estruturada em Órgãos Colegiados Superiores, Reitoria, Pró-Reitorias, Unidades Acadêmicas e Órgãos Suplementares, segundo o Art. 7º do Estatuto² da UFJF, aprovado na Portaria nº 1.105, de 28 de setembro de 1998, e vincula-se ao Ministério da Educação (MEC).

Para a instituição da Universidade foram agregados estabelecimentos de ensino superior federalizados da cidade de Juiz de Fora. Eram estes a Faculdade de Direito, Faculdade de Medicina, Faculdade de Farmácia e Odontologia, Escola de Engenharia, Escola de Enfermagem e Faculdade de Ciências Econômicas, já com projetos para a expansão e evolução das áreas de atuação.

Em 1969 foi construída a Cidade Universitária com a intenção de concentrar todos os cursos em um mesmo local. Sediada no bairro São Pedro, em Juiz de Fora,

¹ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/LEIS/1950-1969/L3858.htm Acesso em 17/03/2019

² Disponível em: <http://www.ufjf.br/ich/files/2008/09/Estatuto.pdf> Acesso em 17/03/2019

e com área total de 1.346.793,80 metros quadrados, a UFJF atende uma região de 2,5 milhões de habitantes do Sudeste de Minas Gerais. De acordo com a página eletrônica³ da instituição, o campus da cidade oferece hoje 20 unidades acadêmicas, 93 cursos de graduação, 71 cursos de especialização, 36 cursos de mestrado e 17 de doutorado. Além disso, a Universidade possui 30 programas de residência médica, 26 programas de residência multiprofissional e diversos cursos de Educação Básica (Plano⁴ de Desenvolvimento Institucional 2016-2020, amparado pelo Art. 16º do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006).

Concomitantemente, oferece ensino fundamental e médio através do Colégio de Aplicação João XXIII e em 2012 lançou um campus avançado na cidade de Governador Valadares (GV), com oferta de 9 cursos para a região do Vale do Rio Doce, também em Minas Gerais.

Segundo Portaria⁵ nº 1.105, de 28 de setembro de 1998:

Art. 5º - A Universidade tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida.

Ainda no mesmo documento, constitui-se como sua missão:

Art. 6º - Para consecução de seus fins a UFJF deverá:

I - constituir-se em fator de integração da cultura nacional e da formação de cidadãos, estimulando o desenvolvimento de uma consciência ética na sociedade;

II - estudar os problemas socioeconômicos e ambientais da região, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento nacional, visando à qualidade da vida;

III - promover por meio do ensino, da pesquisa e da extensão todas as formas de conhecimento, visando à formação de pessoas capacitadas ao exercício da profissão nos diferentes campos de trabalho, da investigação, do magistério e das atividades culturais políticas e sociais;

IV - manter ampla e diversificada interação com a comunidade;

V - interagir com os poderes públicos e outras instituições educacionais, científicas, tecnológicas, artísticas e culturais, nacionais e estrangeiras;

VI - desempenhar outras atividades na área de sua competência.

Verifica-se da análise da Portaria nº 1.105/98, em especial do inciso II do Art.

³ Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/sobre/apresentacao/> Acesso em 17/03/2019

⁴ Disponível em: <https://drive.google.com/drive/folders/1IUnfpC3oWUah3VR8bexF2ZTrFpr4ojdN> Acesso em 17/03/2019

⁵ Disponível em: <http://www.ufjf.br/ufjf/files/2015/10/estatuto.pdf> Acesso em 17/03/2019

6º, que a Universidade traz, tanto na sua finalidade quanto em sua missão, a preocupação com aspectos ambientais. No PDI 2015-2019, em sua seção dedicada aos objetivos e metas em prol da melhoria da qualidade de vida, a Instituição reforça essa intenção ao apresentar metas ligadas ao tema, estabelecidas pela Coordenação de Sustentabilidade. As metas do PDI serviram de base para a pactuação das metas próprias da Coordenação, disponíveis em sua página eletrônica. O PDI 2016-2020 em nada alterou metas e prazos ligados à sustentabilidade. Tanto as metas dos Planos de Desenvolvimento Institucional quanto as da própria Coordenação de Sustentabilidade serão apresentadas no decorrer desta dissertação, com atenção aos seus prazos e eventuais cumprimentos. Neste momento, a intenção foi observar se os planos institucionais se alinham à missão organizacional, o que se comprova verdadeiro.

Diante da compreensão da missão institucional, denota-se que a UFJF tem como objetivo ser referência social de integração e formação dos cidadãos. Para este fim, vem investindo em tecnologia, pesquisa, construção e expansão significativa da estrutura, ampliação de vagas nas diversas esferas do ensino, oferta de serviços à comunidade, tanto no âmbito educacional quanto de saúde, lazer, cultura e entretenimento. Dessa forma, permite que estudantes e comunidade se beneficiem com uma formação profissional e cidadã.

Ao longo dos anos a instituição passou por mudanças significativas, sendo importante pontuar a inauguração do Hospital Universitário em 1966; a construção da Cidade Universitária em 1969, como já citado, juntamente com a criação do curso de Jornalismo vinculado à Faculdade de Direito; a Reforma Universitária na década de 1970 que estabeleceu a criação dos três institutos básicos: Instituto de Ciências Exatas (ICE), Instituto de Ciências Biológicas (ICB) e Instituto de Ciências Humanas e Letras (ICHL); a criação do Centro de Ciências da Saúde (CCS) em 1999, onde funcionam os cursos de Enfermagem, Fisioterapia e Medicina; o acréscimo em 2006 do Instituto de Artes e Design (IAD) e a Faculdade de Letras (Fale), que foi desvinculada posteriormente do ICHL, transformando-o no atual Instituto de Ciências Humanas (ICH); e finalmente a adesão da universidade, na primeira chamada de outubro de 2007, ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído por meio do Decreto⁶ Presidencial nº

⁶ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm Acesso em 17/03/2019

6.096, em abril de 2007.

Em especial após a última expansão citada, a UFJF elevou expressivamente o número de vagas da graduação, passando de 2.126 vagas oferecidas em 2007 para 3.495 vagas de ingresso anual em 2011 (UFJF/Relatório de Contas, 2011). Um incremento de 64%, alcançando a projeção apresentada no plano inicial, que incluiu também a contratação de novos docentes e de técnico-administrativos em educação (TAE), bem como investimento significativo em edificações e novos equipamentos. Segundo o Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007:

Art. 1º - Fica instituído o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI, com o objetivo de criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais.

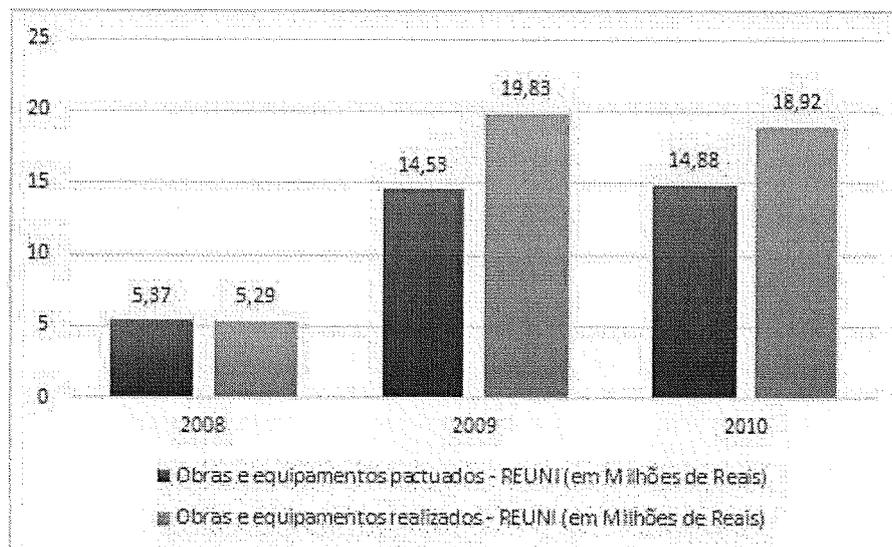
O referido decreto ainda traz como meta global o crescimento médio de 90% (noventa por cento) na Taxa de Conclusão da Graduação e a oferta de ensino superior para pelo menos 30% (trinta por cento) dos jovens na faixa etária entre 18 e 24 anos, no período compreendido entre a instituição do programa e o final de 2010.

O investimento do programa permitiu o aumento de 14.190 para 15.946 no número de matrículas ativas na comparação entre os anos de 2011 e 2014, verificado pelos Planos de Desenvolvimento Institucional.

Segundo dados fornecidos pelo MEC, das 54 Instituições de Ensino Superior do Brasil, 53 aderiram ao REUNI, com um número substancial de manifestações contrárias, principalmente dos discentes. Na UFJF, embora tenha havido discordância dos estudantes a respeito de alguns itens do programa, o REUNI constituiu-se por Projeto de Proposta apresentado e aprovado no Conselho Superior (CONSU), configurando um tipo de acordo entre MEC e Universidades Federais pela ampliação e melhoria do ensino superior, com comprometimento de viabilização em período pré-determinado de 5 anos.

Os gráficos 1 e 2 trazem alguns indicadores que permitem uma melhor compreensão do que significou o REUNI para a Universidade Federal de Juiz de Fora.

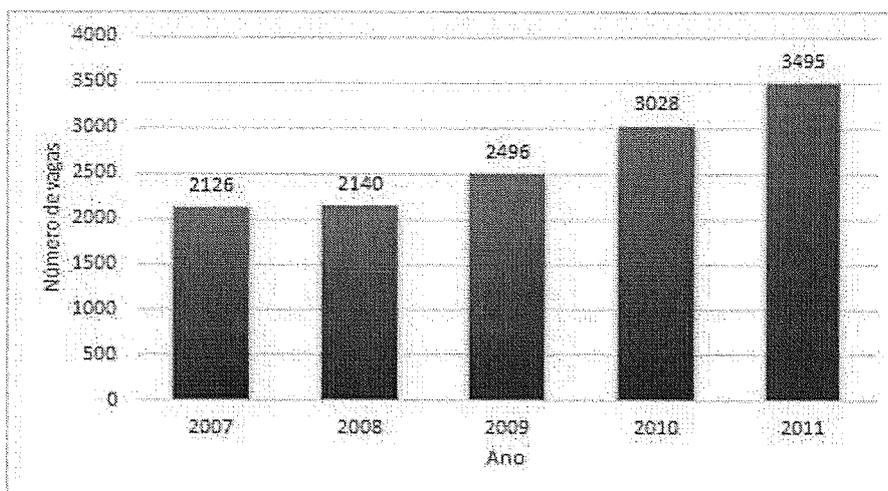
Gráfico 1 – Comparação do valor investido na UFJF entre os anos de 2008 e 2010



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados extraídos de SILVA (2013), 2018.

O Gráfico 1 demonstra um crescimento de aproximadamente 275% (duzentos e setenta e cinco por cento) no valor efetivamente investido em obras e equipamentos advindos da adesão ao programa REUNI entre os anos de 2008 e 2009. Os dados de 2010 não apresentam variação relevante quando comparados com os do ano anterior.

Gráfico 2 – Evolução quantitativa do número de vagas oferecidas pela UFJF



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados extraídos de SILVA (2013), 2018.

O Gráfico 2 demonstra um crescimento gradual das vagas ofertadas entre os anos de 2007 e 2011. O quantitativo de vagas oferecidas no último ano da

comparação é cerca de 64% (sessenta e quatro por cento) maior quando comparado ao ano inicial da série.

Atualmente, a UFJF oferece em torno de 4.600 vagas anuais para os 93 cursos presenciais e a distância em seus dois campi. A evolução desses números não é apresentada neste trabalho, uma vez que a intenção foi verificar o impacto do REUNI na instituição, e não a sua evolução histórica recente.

Nota-se um crescimento elevado tanto em termos orçamentários quanto em vagas oferecidas pela UFJF no período analisado. Essa expansão naturalmente resulta em impactos sobre vários aspectos da instituição, dentre eles a vertente da sustentabilidade, que será discutida na próxima seção.

1.2 A COORDENAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE DA UFJF

Para o entendimento da contextualização da Coordenação de Sustentabilidade no âmbito da UFJF, faz-se necessário um breve relato histórico.

Como mencionado no tópico anterior, o REUNI proporcionou uma grande expansão da Universidade Federal de Juiz de Fora em um período relativamente curto se comparado ao tempo de existência da instituição. Essa expansão resultou em uma reconfiguração na estrutura da Universidade como um todo. Afinal, com a elevação da oferta de vagas para o ensino superior, a UFJF precisou passar por um novo desenho. Junto a isso, observou-se também o aumento no consumo de insumos e bens.

No período subsequente à adesão, diversos edifícios foram projetados e construídos, e muitos dos já existentes passaram por reformas. De acordo com o documento⁷ de diretrizes gerais do REUNI (MEC, 2007, p.12), o aumento mínimo nas matrículas de graduação deveria ser de 20% (vinte por cento). O Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, em seu Art. 3º, previu a destinação de recursos financeiros para a readequação da infraestrutura e equipamentos necessários à realização dos objetivos do programa.

A aquisição desses equipamentos para as Unidades Acadêmicas e Administrativas resultou em um elevado índice de substituição de bens patrimoniais dentro da instituição. Materiais de escritório e de ensino como mesas, cadeiras e

⁷ Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf> Acesso em 17/03/2019

computadores que se encontravam em uso foram substituídos por itens novos. Diante dessa nova realidade, os bens usados precisariam ser direcionados a galpões, no aguardo da destinação correta prevista pela regulamentação vigente.

Inicialmente o próprio Campus da UFJF servia como alocação inicial de grande parte deste material. É importante ressaltar que esses bens podem ser de variadas naturezas, bem como apresentar estados de conservação distintos. A Coordenadora de Suprimentos da UFJF, ressaltou, durante a pesquisa de campo, que a natureza dos equipamentos encontrados na instituição podem ser: itens advindos de projetos realizados por entidades de fomento que ainda não foram transferidos para o patrimônio, ou não tiveram os trâmites legais finalizados; itens patrimoniais com placa de identificação; itens patrimoniais sem placa de identificação; ou itens adquiridos pelos próprios servidores e terceirizados da instituição. Quanto ao estado de conservação, esses podem ser, de acordo com o Decreto⁸ nº 9.373 de 11 de maio de 2018: bom estado, porém ocioso; inservível recuperável; inservível irrecuperável; ou inservível antieconômico.

Além desses, uma grande quantidade de documentos antigos também era encaminhada pelos setores da UFJF para armazenagem externa às Unidades. O tratamento de todos esses objetos descartados se mostraria um grande desafio, principalmente no que diz respeito a espaço físico, como poderá ser visto ao longo da pesquisa.

O montante de material descartado pelos setores da Universidade superou ao suportado pelos espaços físicos de armazenamento provisório criados no Campus, e a solução paliativa colocada em prática foi a locação de galpões externos às fronteiras da instituição. Um espaço foi alugado junto à Transportadora Camilo dos Santos (empresa de transporte rodoviário com sede em Minas Gerais), e outro no bairro Caiçaras⁹. Os valores desses aluguéis ultrapassavam sessenta mil reais, de acordo com a Coordenadora de Sustentabilidade, de forma que o desafio relacionado ao espaço físico se somou ao orçamentário.

Diante desse cenário, surge, no segundo semestre de 2014, durante o reitorado do Prof. Dr. Júlio Maria Fonseca Chebli, a Coordenação de

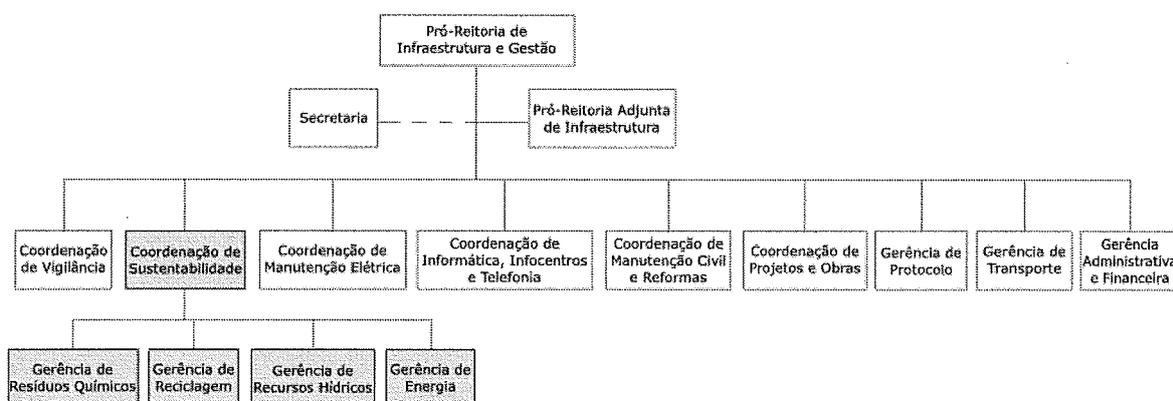
⁸ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9373.htm#art18
Acesso em 17/03/2019

⁹ Essas informações foram obtidas a partir de levantamentos iniciais baseados em conversas nos setores responsáveis e verificadas durante a pesquisa de campo.

Sustentabilidade na Universidade Federal de Juiz de Fora. A resolução¹⁰ nº 14/2014 do Conselho Superior da UFJF alterou a estrutura organizacional da instituição, e criou a Coordenação de Sustentabilidade vinculada à hoje já extinta Pró-Reitoria de Obras, Sustentabilidade e Sistemas de Informação (PROOSSI).

Algumas resoluções aprovadas posteriormente no CONSU mudaram o organograma da Universidade, alterando o vínculo da Coordenação de Sustentabilidade. A resolução¹¹ nº 25/2017 foi a última dentro do recorte temporal desta pesquisa a modificar a estrutura organizacional da instituição, e definiu a Coordenação de Sustentabilidade e suas respectivas gerências como partes componentes da Pró-Reitoria de Infraestrutura e Gestão. A figura 1 ilustra o organograma atual da PROINFRA, no qual consta a Coordenação de Sustentabilidade:

Figura 1 – Organograma da Pró-Reitoria de Infraestrutura e Gestão



Fonte: Elaborado pelo autor com base na resolução nº 25/2017 do CONSU da UFJF, 2018.

Nota-se na figura 1 que a Coordenação de Sustentabilidade se encontra vinculada diretamente à Pró-Reitoria de Infraestrutura e Gestão, e possui quatro gerências, sendo: Gerência de Resíduos Químicos, Gerência de Reciclagem, Gerência de Recursos Hídricos e Gerência de Energia.

¹⁰ Disponível em: <http://www.ufjf.br/consu/files/2015/11/Resolucao-14.2014.pdf> Acesso em 17/03/2019

¹¹ Disponível em: http://www.ufjf.br/consu/files/2017/02/Resolucao_25.2017_Altera-a-estrutura-organizacional-da-Reitoria-da-UFJF1.pdf Acesso em 17/03/2019

Após estabelecida, a Coordenação de Sustentabilidade definiu uma série de metas de curto, médio e longo prazos. Essas metas foram inseridas no PDI 2015-2019, e constaram, durante o recorte temporal da pesquisa, como metas setoriais disponíveis na página eletrônica da Coordenação. As metas de curto prazo foram estabelecidas para os dois anos subsequentes à criação da Coordenação, ou seja, para os anos de 2015 e 2016. As metas de médio prazo estabeleciam alvos a serem atingidos entre os anos de 2016 e 2018, e as de longo prazo para o período compreendido entre os anos de 2017 e 2019. Ao longo do trabalho, estas serão analisadas quanto ao seu cumprimento, mas no momento serão apenas citadas para fins de contextualização. Os quadros 1, 2 e 3 trazem as metas pactuadas, agrupadas de acordo com o planejamento temporal:

Quadro 1 – Metas de curto prazo da Coordenação de Sustentabilidade e PDI

Metas de curto prazo (2015 a 2016)	Recuperar a periodicidade da disposição adequada dos resíduos químicos nas unidades nas quais essa ação já vinha sendo realizada
	Fazer um diagnóstico sobre as condições de estocagem de reagentes químicos e resíduos nos laboratórios das unidades que efetuam compras de reagentes químicos, visando à elaboração de projetos futuros para construção de locais adequados para esse fim
	Levantamento do número de destiladores de água nas unidades do campus de Juiz de Fora e estudo para alteração de sistema de purificação de água e/ou captação da água descartada para reaproveitamento
	Mapeamento das nascentes do campus e de outras áreas adquiridas pela Universidade e sua adequada proteção, de modo a cumprir o que se observa no Plano Nacional de Recursos Hídricos (PNRH), estabelecido pela Lei nº 9.433/97 e pelo Novo Código Florestal Brasileiro (Lei nº 12.651, de 25 de maio de 2012, oriunda do Projeto de Lei nº 1.876/99
	Campanha Educativa e implantação de Coleta Seletiva no Campus de Juiz de Fora, conforme a Lei da Educação Ambiental – Lei 9795/99 Lei no 9.795, de 27 de abril de 1999
	Aplicar a lei de logística reversa nos editais de compras, conforme o artigo 33 da Lei 12.305. Esta lei trata das questões que envolvem a recuperação de produtos ou parte destes, embalagens, materiais, dentre outros, desde o ponto de consumo até o local de origem ou de deposição em local seguro, com o menor risco ambiental possível
	Instalação de pias em pontos estratégicos em determinadas unidades, a começar pelo Restaurante Universitário, objetivando a redução do uso de copos descartáveis

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados extraídos do PDI e página da Coordenação, 2018.

Nota-se no Quadro 1 uma preocupação inicial com a adequação da instituição às legislações vigentes no período da publicização do PDI, além de atenção quanto ao trato de produtos químicos dentro da Universidade. O quadro 2 a seguir retrata as metas de médio prazo:

Quadro 2 – Metas de médio prazo da Coordenação de Sustentabilidade e PDI

Metas de médio prazo (2016 a 2018)	Conhecer o projeto do novo campus de Governador Valadares (GV), para que as instalações sejam preparadas de forma sustentável
	Elaborar um projeto para construção de um Centro para recebimento de materiais para reciclagem e/ou para encaminhamento para doação
	Elaborar um projeto para construção de um centro de recepção, estocagem e tratamento de resíduos e purificação de solventes
	Mapeamento da rede de esgoto do campus de Juiz de Fora
	Melhorar as condições de trabalho nos laboratórios de anatomia do Instituto de Ciências Biológicas para o trabalho com formaldeído
	Execução de projeto de captação de água de chuva de telhados das edificações do campus para serem utilizadas para limpeza, jardins e outras finalidades
	Diagnóstico sobre condições de uso e estocagem de reagentes químicos, além dos resíduos gerados nos laboratórios das unidades do Campus de Governador Valadares, visando à inclusão do Campus de GV nas futuras licitações de descarte de material
	Diminuição da compra de copos plásticos em 70%, trocando por canecas e/ou xícaras institucionais, inclusive no Restaurante Universitário
	Reduzir em 20% o consumo de papéis de impressão utilizando officos eletrônicos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados extraídos do PDI e página da Coordenação, 2018.

Percebe-se que a intenção do segundo estágio de planejamento, com as metas de médio prazo, refere-se a ações de complexidade mediana que deveriam estar em sintonia com a legislação ambiental vigente, avançando em campanhas mais robustas que promovessem a consciência verde dentro da Universidade. Além disso, esperava-se mapear parte da infraestrutura da UFJF e planejar a adequação desta para que a gestão ambiental e patrimonial se tornasse mais eficientes. Por fim, o quadro 3 traz as metas de longo prazo:

Quadro 3 – Metas de longo prazo da Coordenação de Sustentabilidade e PDI

Metas de longo prazo (2017 a 2019)	Construção de estações de tratamento de esgoto para os campi de Juiz de Fora e Governador Valadares para reaproveitamento da água tratada
	Construção do centro de recebimento de materiais para reciclagem e materiais que serão encaminhados para doação
	Construção do Centro de Recepção, Estocagem e Tratamento de Resíduos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados extraídos do PDI e página da Coordenação, 2018.

É possível apreender que na fase de planejamento de longo prazo, esperava-se que a Universidade tivesse condições de promover ações de grande impacto orçamentário na área de sustentabilidade, com construção de algumas edificações. Tanto as metas de curto quanto as de longo prazo se encontram totalmente dentro do recorte temporal da pesquisa, enquanto as de longo prazo coincidem em partes com esta janela. No momento oportuno serão analisados seus respectivos andamentos.

Diante do cenário de acúmulo de bens patrimoniais em galpões alugados mostrados anteriormente, ainda em 2014, a Coordenação iniciou os trabalhos atuando diretamente na intenção de mitigar ou eliminar os problemas decorrentes dessa estocagem.

A solução encontrada foi a transferência de todo o material armazenado nos dois galpões alugados para algum espaço ocioso dentro da própria Universidade, porém, fora dos limites do Campus. O local escolhido foi o andar térreo de um dos prédios da unidade Dom Bosco do Hospital Universitário.

O prédio em questão se localiza no bairro Dom Bosco, próximo ao Campus sede da UFJF. Esta instalação faz parte do empreendimento Hospital Universitário/Centro de Atendimento à Saúde (HU/CAS), que não foi completamente concluído. Inaugurado no ano de 2006, durante a administração da então reitora Prof.^a Dra. Margarida Salomão, o projeto teve a execução interrompida durante as gestões subsequentes. Os motivos da suspensão das obras não serão tratados no presente trabalho, uma vez que diversas questões políticas, financeiras e legais compõem este cenário.

Tem-se que um espaço de aproximadamente quinhentos metros quadrados localizado no térreo de um dos prédios inacabados serviu como destino dos bens

outrora estocados em galpões de empresas privadas. A Coordenação de Sustentabilidade foi então responsável pela transferência e armazenagem de todo esse material para o prédio citado. Além da transferência, realizou-se uma primeira análise desses itens, verificando-se quais estavam em bom estado e poderiam ser reaproveitados e de que forma proceder com o descarte dos demais.

Em paralelo à essa ação inicial, a Coordenação de Sustentabilidade desencadeou outras em diversas áreas a partir do início do ano de 2015, como a otimização nos processos de recolhimento de lixo comum, resíduos químicos e de saúde, e as vem realizando até o presente momento, como poderá ser visto na seção de análise das entrevistas. Essas primeiras ações colaboraram com a necessidade de adequação às legislações previstas nas metas de curto prazo, porém não contemplaram todo o planejamento para o período. Algumas dessas ações serão citadas mais à frente no presente trabalho. Para isso, faz-se importante mencionar quais são as regulamentações relacionadas à sustentabilidade no âmbito da administração pública, que serão discutidas ao longo deste trabalho em momentos pertinentes. A página eletrônica da Coordenação de Sustentabilidade da UFJF sugere a preocupação da instituição perante as seguintes:

- Decreto¹² nº 5.940 de 25 de outubro de 2006: Institui a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta, na fonte geradora, e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis, e dá outras providências;
- Decreto¹³ nº 9.373, de 11 de maio de 2018: revoga os decretos 99.658, de 30 de outubro de 1990 e nº 6.087, de 20 de abril de 2007: Dispõe sobre a alienação, a cessão, a transferência, a destinação e a disposição final ambientalmente adequadas de bens móveis no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;

¹² Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5940.htm Acesso em 01/04/2018

¹³ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9373.htm#art18 Acesso em 01/04/2018

- Lei¹⁴ nº 12.305, de 2 de agosto de 2010: Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências;
- Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P): programa do Ministério do Meio Ambiente que objetiva estimular os órgãos públicos do país a implementarem práticas de sustentabilidade;
- Resolução¹⁵ nº 257, de 30 de junho de 1999: Estabelece que pilhas e baterias que contenham em suas composições chumbo, cádmio, mercúrio e seus compostos, tenham os procedimentos de reutilização, reciclagem, tratamento ou disposição final ambientalmente adequados.

Estas leis, decretos, regulamentações e agendas regem o trabalho na área ambiental e patrimonial nas instituições públicas, e serão usadas para sustentar algumas análises realizadas no trabalho. Importante notar que o Decreto nº 9.373 revogou e substituiu dois outros durante a realização desta pesquisa: o decreto 99.658/90 e o 6.087/07.

Como citado anteriormente, a Coordenação de Sustentabilidade vem atuando em várias frentes ao longo dos últimos anos. Essas frentes de atuação poderão ser comprovadas durante a etapa de análise da pesquisa, e compreendem ações como recolhimento de bens - patrimoniais ou não - descartados pelas unidades, gerenciamento de resíduos químicos e de saúde, coleta seletiva, recolhimento de pilhas e baterias e gerenciamento de resíduo urbano.

Acerca do gerenciamento dos resíduos gerados no Campus de Juiz de Fora, este exige ações diferenciadas em função de cada tipo de resíduo recolhido. As diversas atividades de ensino, pesquisa e extensão realizadas pela UFJF geram resíduos químicos, de saúde, lixo comum e materiais recicláveis, dentre outros que no momento não têm sido trabalhados e não serão objetos desta pesquisa.

Para o tratamento dos resíduos químicos e de saúde, a UFJF possui contratos de recolhimento, transporte e incineração com empresas especializadas para estes serviços. Durante o ano de 2017, a empresa contratada foi a SERQUIP, sob o contrato nº 88/2016. Desde dezembro de 2017, a empresa que atende a

¹⁴ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm Acesso em 01/04/2018

¹⁵ Disponível em: <http://www.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=257> Acesso em 01/04/2018

Universidade é a Ambientec Soluções em Resíduos Limitada, mediante contrato nº 120/2017.

Os resíduos químicos são armazenados pelas unidades responsáveis pelos 59 laboratórios geradores desse tipo de material até a data do recolhimento. Atualmente são nove unidades no campus de Juiz de Fora nesta situação. Durante o ano de 2017, foram coletados cerca de 5300 quilogramas de resíduos químicos e 1460 frascos de vidro de reagentes vazios. Esse material foi encaminhado para incineração. Além disso, cerca de 2400 quilogramas de lâmpadas fluorescentes foram levados para tratamento adequado.

Já os resíduos de saúde totalizaram em 2017 cerca de 20,2 toneladas. A coleta é feita duas vezes por semana. Recipientes com tampa são deixados para que os usuários coloquem os resíduos no dia da coleta, muitos dos quais necessitam manter-se refrigerados até o momento de serem recolhidos. Anteriormente, esses resíduos eram enviados para o aterro sanitário municipal, que não tem estrutura e adequação para tal propósito, uma vez que o Departamento Municipal de Limpeza Urbana (DEMLURB), órgão da Prefeitura de Juiz de Fora responsável por esse tipo de serviço no município, não dispõe de aterro específico para refugos de itens hospitalares. Atualmente, o recolhimento desse material é realizado por empresa contratada, apta para o manuseio e descarte.

Com relação ao resíduo urbano ou lixo comum, a coordenação acompanhou a medição do volume gerado no campus de Juiz de Fora para elaboração do contrato de serviço. O volume medido foi de 174 tambores de 200 litros, somando 34.800 litros por semana. Esse serviço atualmente é prestado pelo DEMLURB sob o contrato nº 87/2017. Os três contratos citados anteriormente são geridos pela Coordenação de Sustentabilidade.

Para o atendimento ao Decreto 5.940/2006, em abril de 2017 foi lançado o Edital de chamamento público nº 01/2017, Processo nº 23071.002958/2017-53, visando a seleção de associações e/ou cooperativas de catadores. Duas associações foram habilitadas no processo. São elas a Associação Municipal dos Catadores de Materiais Recicláveis e Reaproveitáveis de Juiz de Fora (ASCAJUF) e a Associação Lixo Certo (ALICER). Em reunião realizada em 25 de maio de 2017, as associações optaram por alternar o recolhimento do material da UFJF a cada seis meses. O termo de compromisso entre as associações e a Universidade é assinado

definindo os compromissos de ambas as partes. O acompanhamento e recebimento dos relatórios de coleta são realizados pela Coordenação.

Os materiais recicláveis recolhidos em 2017 pela coordenação de sustentabilidade e encaminhados para as associações totalizaram 15,4 toneladas de papel e papelão, 548 quilogramas de plástico e 4,5 toneladas de metais diversos.

Outros tipos de materiais recolhidos das unidades em 2017 como pilhas (94 quilogramas), baterias (80 unidades) e cartuchos de impressão (1,1 tonelada) foram encaminhados para empresas capacitadas para reciclagem dos mesmos, e estas emitem certificado de destinação ambiental correta.

Por fim, a Coordenação de Sustentabilidade continua o trabalho de remoção dos bens móveis e equipamentos avaliados como ociosos pelos diversos setores da UFJF. A destinação desses itens varia de acordo com a especificidade de cada situação. Alguns são encaminhados ao galpão do prédio do HU, outros são redistribuídos para outras unidades, e em casos de constatação da inviabilidade do material, o descarte deste também é realizado tendo como base as regulamentações vigentes. Todas as informações acima foram baseadas em pesquisa documental e através de conversas informais e entrevistas com os atores envolvidos no processo.

Após explanar sobre as características e peculiaridades da Coordenação de Sustentabilidade, a próxima sessão repousa na análise dos desafios e problemas enfrentados pela área.

1.3 OS DESAFIOS DA COORDENAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE

Conforme visto nas seções anteriores, a complexidade de uma universidade pública combinada com a expansão promovida pelo REUNI resultou em um grande desafio no âmbito da gestão com foco nos aspectos patrimoniais e ambientais.

Assim, denota-se o papel que a Coordenação de Sustentabilidade deverá assumir, posto que atualmente observa-se ineficiência em nível de uma gestão profissional que implante processos, sistemas e projetos que consolidem uma postura e cultura ambiental na UFJF, além do trato correto do patrimônio público.

O uso, a destinação e até mesmo o descarte corretos dos bens e insumos da UFJF se mostram necessários e urgentes. A utilização de ferramentas de gestão pautadas em boas práticas resulta em ganhos significativos para as instituições.

Algumas ações têm sido realizadas por esta Coordenação de Sustentabilidade, porém, observa-se a falta de estrutura e de planejamento para que estas sejam mais integradas e em consonância com um modelo de gestão mais robusto e propositivo.

Dentre os primeiros problemas identificados, pode-se listar os seguintes:

- Problemas de comunicação interna entre a Coordenação de Sustentabilidade, PROINFRA e PROPLAN;
- Itens em bom estado armazenados no galpão do HU e que poderiam suprir a demanda de diversos setores da UFJF;
- Desconhecimento dos servidores a respeito do trabalho da Coordenação de Sustentabilidade, contribuindo para a diminuição do alcance desta;
- Baixa consciência ambiental da comunidade acadêmica;
- Evidências de processos realizados na Coordenação que podem gerar problemas patrimoniais;
- Deficiência orçamentária;
- Equipes de trabalho reduzidas perante as demandas existentes.

Assim, a partir da descrição da área oriunda de conversas com a Coordenação de Sustentabilidade e a Coordenação de Suprimentos (COSUP), revela-se que esta carece de pesquisa e ações que contribuam para uma maior resolutividade.

No que concerne ao embasamento da presente pesquisa, o capítulo subsequente abordará o referencial teórico, além de apresentar a metodologia a ser adotada. O capítulo dois traz, ainda, as análises das entrevistas com os atores envolvidos nos processos de gestão da Coordenação de Sustentabilidade.

2. SUSTENTABILIDADE, DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, GESTÃO AMBIENTAL E GESTÃO PATRIMONIAL: APRENDER A APRENDER

O presente capítulo tem como objetivo apresentar alguns conceitos de sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e gestão ambiental, além de demonstrar de que forma esses conceitos interagem no contexto das instituições públicas brasileiras. É feito um recorte em relação às universidades, já que o objeto de estudo é a Universidade Federal de Juiz de Fora.

Também serão explicitadas algumas leis e decretos que versam sobre questões ambientais no âmbito público, além de agendas, resoluções e portarias que complementam a discussão.

Visto que a Coordenação de Sustentabilidade tem parte de suas ações relacionadas diretamente ao trato do patrimônio da UFJF, será concebida uma revisão bibliográfica acerca do patrimônio público e a responsabilidade dos servidores para com este.

Ainda, neste capítulo, serão apresentados os aspectos metodológicos que regeram a pesquisa, bem como os resultados desta.

2.1 MEIO-AMBIENTE E PATRIMÔNIO NO SETOR PÚBLICO: CONCEITOS E RELEVÂNCIA

Após o surgimento das primeiras sociedades tecnológicas e as posteriores Revoluções Industriais, o mundo foi afetado por profundas alterações no âmbito social, econômico, político e ambiental (KRÜGER, 2001).

Segundo Pereira e Curi (2012), a partir da Revolução Industrial, oriunda da Inglaterra e expandida mundialmente, observam-se elementos marcantes de transformação na relação do homem com o meio ambiente e com si mesmo.

Krüger (2001) diz que apesar de a natureza sabidamente apresentar limites para sua exploração advindos da tecnologia de grande-escala, a humanidade não reconhece tais limites, impossibilitando que haja equilíbrio.

Com o objetivo de discutir os crescentes impactos ambientais gerados pelas sociedades tecnológicas e quais as medidas a tomar para garantir a preservação do meio ambiente e, conseqüentemente, do planeta, surge em 1968 o Clube de Roma (SANTO, 2010). Esta entidade reunia, segundo Krüger (2001, p.39), "cientistas,

pedagogos, economistas, humanistas, industriais e funcionários públicos, com o objetivo de debater a crise atual e futura da humanidade”, e foi um marco do surgimento de um largo ciclo de debates sobre a temática ambiental, que se estende até os dias atuais.

Um dos relatórios mais importantes oriundos do Ciclo de Roma (Limites do Crescimento, 1972) alertou o mundo sobre o caráter sustentável do crescimento econômico acelerado (FREY & CAMARGO, 2006). O relatório, segundo as autoras, “aponta que as restrições quantitativas do meio ambiente mundial conduzirão a uma revisão do comportamento humano e de toda a sociedade” (FREY & CAMARGO, 2006, p.7).

Em 1987, é elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU o relatório de Brundtland, denominado “*Our Common Future*”. Segundo Santo (2010), este documento indica o conflito entre o desenvolvimento sustentável e os padrões atuais de produção e consumo, e apresenta metas e planos de ação a serem tomadas em nível internacional para garantir a capacidade das gerações futuras em suprir suas necessidades.

Outro marco da discussão ambiental foi a elaboração da Agenda 21, durante a realização da Conferência das Nações Unidas Sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada em 1992 no Rio de Janeiro, e conhecida como ECO-92, Rio-92 ou Cúpula da Terra. Segundo Pereira (2012, p.50), a ECO-92 foi “saudada como sendo o mais importante e promissor encontro planetário do século XX”.

A Agenda 21 estabelece que cada Estado necessita refletir a atuação de governos, empresas, Organizações Não Governamentais (ONGs) e sociedade, de forma a cooperarem num estudo de soluções para os problemas socioambientais (SANTO, 2010).

Dentre outros marcos importantes no âmbito das discussões encontram-se a Conferência das Nações Unidas, realizada em Istambul no ano de 1996, que teve como debate principal as questões de moradia e sustentabilidade urbana; a Conferência de Joanesburgo em 2002, que definiu o desenvolvimento sustentável com base em “três pilares interdependentes e mutuamente sustentadores – desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e proteção ambiental” (Declaração de Política - Cúpula Mundial sobre o desenvolvimento sustentável – Joanesburgo 2002); e o protocolo de Quioto, discutido na cidade japonesa de Quito em 1997, repactuado em 1999, e vigorando a partir de 2005, que tem como principal

meta a redução da emissão dos gases de efeito estufa, em especial o dióxido de carbono.

Assim, nos últimos anos, conceitos ligados à responsabilidade com o meio ambiente como sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e gestão ambiental têm ficado cada vez mais em evidência. Segundo Barata *et al.* (2007), empresas que buscam melhorar seu desempenho ambiental conseguem uma série de vantagens econômicas, como redução de custos, aumento de competitividade e abertura de novos mercados.

De acordo com Figueiredo, Abreu e Las Casas (2009), os consumidores têm se tornado cada vez mais exigentes quanto à consciência ambiental das empresas. Alguns consumidores se mostram dispostos a pagar até 30% (trinta por cento) mais em produtos de empresas que possuem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Este índice, que foi criado pela Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) em 2005, agrupa empresas com desempenho financeiro relevante que estejam atreladas a ações de sustentabilidade social e ambiental.

Diante de tais vantagens competitivas, atrelado a legislações mais rígidas, “as empresas encontram oportunidades de negócios ampliadas e, ao mesmo tempo, precisam responder a preocupações quanto ao impacto do crescimento econômico no ambiente e na sociedade” (BOECHAT & PARO, 2007, p.2).

Perante a realidade nacional, e para além da empresarial, Ferreira (2012, p. 21) demonstra que “nas últimas décadas, durante praticamente todos os meses de cada ano, a sociedade brasileira vem observando o crescimento dos problemas ambientais, alguns tomando proporção de desastres ambientais, no Brasil e no mundo”. Com isso, segundo a autora, é perceptível o aumento da preocupação com o meio ambiente, inclusive sob a perspectiva de agravamento de situações vivenciadas por brasileiros e demais cidadãos do mundo.

Fazendo um recorte nas instituições públicas brasileiras, Barki (2012) enfatiza que a temática da gestão ambiental ainda é incipiente, com organogramas excessivamente tradicionais, e ressalta que a Administração Pública carece de servidores especializados na área.

Para um melhor entendimento da temática, conceitos de sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e gestão ambiental serão tratados nas seções seguintes. Ainda, será feita uma discussão acerca da gestão patrimonial, que também permeia o campo de atuação do objeto deste estudo.

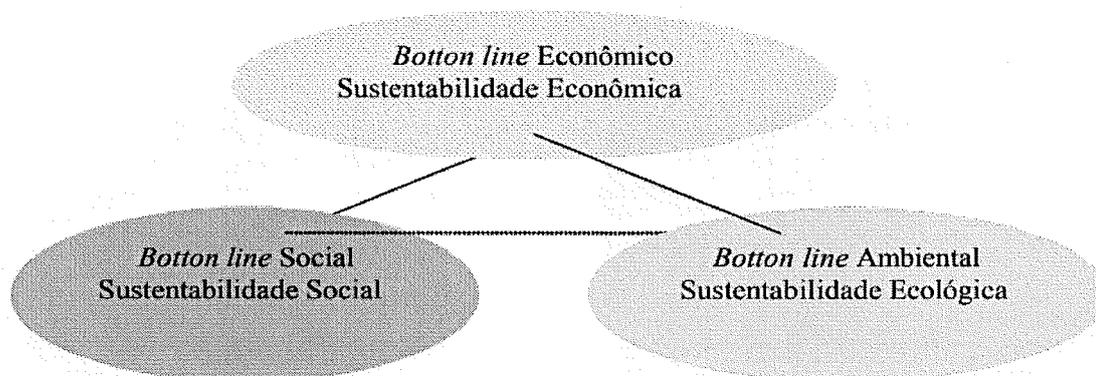
2.1.1 Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável

Os termos “sustentabilidade” e “desenvolvimento sustentável” por vezes se confundem, mas possuem significados distintos. A sustentabilidade visa estabelecer um equilíbrio entre os recursos naturais e a qualidade de vida, tendo sempre em foco o limite de consumo desses recursos. Já o desenvolvimento sustentável, além de igualmente se basear na prevenção do meio-ambiente, também se apoia no atendimento de necessidades sociais e no desenvolvimento econômico. Na literatura existem diversas definições sobre esses conceitos, e estas nem sempre convergem. Segundo Boff (2012), o conceito de sustentabilidade se originou a mais de 400 anos, mas se popularizou em reuniões da Organização das Nações Unidas (ONU) a partir da década de 70 do século XX.

Já Barbosa (2007), diz que o conceito de sustentabilidade foi definido para as disciplinas de Economia Ambiental e Ética Empresarial, e que somente depois outros estudiosos buscaram uma concepção mais abrangente do termo, associando ao desempenho das empresas, como fator preponderante para a obtenção de resultados nas áreas financeira, social e ambiental.

Vellani e Ribeiro (2009, p.189), em consonância com a Conferência de Joanesburgo, demonstram que “no contexto dos negócios, a sustentabilidade pode ter três dimensões: a econômica, a social e a ecológica. Essas dimensões são conhecidas internacionalmente como *Triple Bottom Line* (TBL) da sustentabilidade de um negócio”.

Dito isso, é importante analisar a sustentabilidade no âmbito institucional de um órgão público de uma forma ampla, com atenção a cada um dos três pilares da sustentabilidade. A figura 2 demonstra as interações do TBL da sustentabilidade, segundo Vellani e Ribeiro (2009):

Figura 2 – Interações do *Triple Bottom Line*

Fonte: Vellani e Ribeiro (2009, p. 189).

De acordo com a figura 2, evidencia-se que os três eixos que formam os pilares da sustentabilidade são indissociáveis. Deve-se sempre tratar a sustentabilidade sob a ótica social, econômica e ecológica.

Acerca do conceito de desenvolvimento sustentável, a divisão brasileira do World Wide Fund for Nature (WWF) (2014) a define como: "O desenvolvimento capaz de suprir as necessidades das futuras gerações. É o desenvolvimento que não se esgota os recursos para o futuro".

A consagração do conceito de desenvolvimento sustentável, segundo Bliacheris (2012, p.46), se deu na ECO-92, onde foi amplamente discutido em virtude da Agenda 21, documento que constituiu um amplo plano de ação em busca desse desenvolvimento.

Já Caldelli e Parmigiani¹⁶ (2004 *apud* Figueiredo, 2009, p. 111) consideram que "o termo é inspirado pela associação do desempenho nas esferas social e ambiental ao aumento da vitalidade das corporações no longo prazo".

Ferreira (2012, p. 23) lembra que o conceito de desenvolvimento sustentável está no texto da Constituição Federal¹⁷, em seu Art. 225. Este diz:

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 as presentes e futuras gerações (BRASIL, 1998).

¹⁶ CALDELLI, Andrea; PARMIGIANI, Marisa Luisa. Management information system – a tool for corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, v. 55, n. 2, p. 159-171, 2004.

¹⁷ Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm Acesso em 17/03/2019

Ressalta-se que os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável apresentam significados que se complementam e no seio da Universidade deveria ser o alicerce para a elaboração de suas estratégias e ações contemplando os três E's críticos: educação, ética e ecologia.

2.1.2 Gestão ambiental

Gestão ambiental é definida por Barbieri (2017) como o conjunto das:

[...] diretrizes e as atividades administrativas realizadas por uma organização para alcançar efeitos positivos sobre meio ambiente, ou seja, para reduzir, eliminar ou compensar os problemas ambientais decorrentes da sua atuação e evitar que outros ocorram no futuro, quer reduzindo ou eliminando os danos ou problemas causados pelas ações humanas, quer evitando que eles surjam (BARBIERI, 2017, p.14).

Por sua vez, Valle (2002, p. 67), diz que a “gestão ambiental consiste de um conjunto de medidas e procedimentos bem definidos e adequadamente aplicados que visam a reduzir e controlar os impactos introduzidos por um empreendimento sobre o meio ambiente”. Em consonância, Dias (2006) a define como um conjunto de ferramentas que visam identificar problemas ambientais gerados pelas instituições, permitindo a revisão de critérios de atuação e incorporação de novas práticas.

Ferreira (2012, p.22) traz à tona a discussão sobre o histórico do desenvolvimento sustentável, ao fazer o debate de gestão ambiental:

As reflexões sobre gestão ambiental, tanto no setor privado como no setor público, que ora trataremos, partem de um conceito central e inicial, o conceito de desenvolvimento sustentável, com origem no conhecido relatório “Nosso Futuro Comum” da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada em 1983 pelas Nações Unidas.

Segundo Macedo (1994), a gestão ambiental pode ser dividida em quatro níveis: processos, resultados, sustentabilidade e plano ambiental. Corroborando com esse pensamento, Zanatta (2017) diz que a “gestão ambiental se insere em todas as fases de um empreendimento e dependendo da fase que estão implantadas, podem atuar como preventivos, corretivos ou de remediação”.

Diante dessa abrangência, e tendo em vista um contexto onde a responsabilidade ambiental está cada vez mais em evidência e o mercado mais

aberto e concorrido, a atenção à gestão ambiental se torna uma questão de manutenção de competitividade para as empresas (MARTINS E SILVA, 2014). Dessa forma, para além de uma sincera preocupação ambiental, as empresas buscam nas ferramentas de gestão ambiental a sua própria sobrevivência.

Martins e Silva (2014, p. 1463) mostram que:

cada vez mais as empresas compreendem que o custo financeiro de reduzir o passivo ambiental e administrar conflitos sociais pode ser mais alto do que o custo de realizar os procedimentos corretos em relação aos direitos humanos e o meio ambiente, porque esses fatores influenciam na opinião pública sobre a empresa, dificultando a implementação de novos projetos, venda de produtos e até mesmo a renovação de contratos.

Os autores citados convergem no sentido de que a gestão ambiental tem foco na conservação do meio ambiente por intermédio de ferramentas pré-definidas, e que estas ferramentas se mostram essenciais no cenário atual. Nota-se, também, que está intimamente relacionada aos conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, discutidas na seção anterior.

As vantagens associadas à gestão ambiental são diversas. Ferreira (2012, p. 26) salienta que uma boa prática da gestão ambiental “reduz o desperdício e torna a produção eficiente, reduzindo o impacto ambiental e os custos [...]; proporciona a melhoria da reputação [...], bem como aumenta a preferência do consumidor por seus produtos”.

A seção seguinte apresenta o ciclo PDCA, sigla baseada nas palavras de origem inglesa *plan*, *do*, *check* e *action*, por vezes utilizado como base para ferramentas de gestão ambiental.

2.1.2.1 *Planejamento, execução, verificação e ação*

Tauchen e Brandli (2006), em um estudo intitulado “A Gestão Ambiental em Instituições de Ensino Superior: Modelo para Implantação em Campus Universitário”, sugerem um modelo de gestão para Instituições de Ensino Superior (IES) baseado no ciclo PDCA. Segundo os autores, algumas metas “somente podem ser concebidas conforme um programa que oriente a melhoria do desempenho ambiental da organização, prevendo os seguintes passos: política ambiental; planejamento; implementação e operacionalização; verificação e ação corretiva; e

uma revisão permanente” (p. 511). Esses passos coincidem com os do Ciclo PDCA, sigla para planejar (*plan*), executar (*do*), verificar (*check*) e agir (*act*), em uma tradução literal.

Andrade (2003), mostra que o conceito do Método de Melhorias, que hoje é conhecido como ciclo PDCA, foi desenvolvido nos laboratórios da *Bell Laboratories*, na década de trinta, e se popularizou mundialmente a partir da década de cinquenta.

Segundo Ribeiro *et al.* (2005), o objetivo do PDCA é possibilitar que as estratégias utilizadas na solução de um problema sejam planejadas, executadas, verificadas e padronizadas.

No tocante à temática sustentável, De Matos (2010, p.2) salienta que, “visando auxiliar os administradores frente a esse planejamento estratégico, a ferramenta PDCA aplicada às ferramentas de gestão ambiental apresenta as etapas e elementos do processo de implantação das ferramentas de gestão ambiental.”

De Moura (2002) corrobora com este entendimento, ao sugerir que o PDCA é um importante instrumento de qualidade total, resumindo toda a elaboração de processos de Gestão Ambiental.

Segundo Tauchen e Brandli (2006), o PDCA aplicado à gestão ambiental de uma organização pode ser brevemente descrito da seguinte forma:

- Planejar (*plan*): etapa que envolve o estabelecimento de metas e processos necessários para atingi-las, de acordo com a política ambiental da instituição;
- Executar (*do*): etapa que envolve a implementação dos processos;
- Verificar (*check*): etapa que envolve avaliação dos processos aplicados, conforme a política ambiental, metas e requisitos legais; e
- Agir (*action*): etapa que envolve ações que objetivam a melhoria constante dos processos aplicados.

Percebe-se que a ferramenta PDCA possui potencial aplicação na gestão ambiental das organizações. Essa ferramenta pode ser utilizada para otimizar processos dentro da Coordenação de Sustentabilidade, e sua sugestão aparece na seção de Planos de Ação.

2.1.3 Universidades e sustentabilidade

Os conceitos de gestão ambiental, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável já estão bem difundidos no meio empresarial. Há décadas a responsabilidade com o meio-ambiente se destaca como fator competitivo importante. Mas a aplicação desses conceitos sob a ótica da gestão pública ainda é incipiente, carecendo de ampliação da mudança cultural e profissional que começa a acontecer, sendo a sustentabilidade um vetor de legitimação no serviço público.

Assim como empresas privadas conquistam vantagens ao instituírem a gestão ambiental, espera-se que instituições públicas também as obtenham. Evidentemente que estas possuem peculiaridades próprias, as quais deve-se buscar entendimento.

O setor público brasileiro dispõe de legislação específica no que tange a questão ambiental, visto que as características únicas desse setor exigem tratamentos distintos aos observados no setor privado.

As subseções seguintes trazem à tona a discussão da sustentabilidade no âmbito da esfera pública, apresentando os papéis e obrigações das Instituições.

2.1.3.1 *Sustentabilidade em instituições públicas e IES*

Conforme visto anteriormente, nos últimos anos as demandas de mercado intensificaram as ações de gestão ambiental nas empresas.

Ferreira (2012) salienta que, levadas em conta as devidas adaptações, os ganhos provenientes da gestão socioambiental são aplicáveis à Administração Pública. Segundo a autora, "além da redução do impacto ambiental, do desperdício, de uma maior eficiência e da economia de recursos públicos, podemos também citar a melhoria da imagem dos órgãos públicos para a sociedade" (p.37).

Apesar das vantagens estratégicas obtidas com a inserção de boas práticas de sustentabilidade observadas no setor privado, Barata *et al.* (2007) indica que as instituições públicas que atuam no setor de pesquisa e prestação de serviços da área da saúde ainda carecem de políticas efetivas de gestão ambiental.

Ferreira (2012, p.22) reitera que:

À medida que hoje se assiste ao rápido avanço desse tipo de gestão no setor privado, decorrente dos vários benefícios econômicos, ambientais e sociais dela advindos, exacerba-se a necessidade de reflexão quanto ao seu alcance e profundidade no que tange ao setor público.

Este panorama apresentado, em consonância com a incipiência da temática na Administração Pública defendida por Barki (2012), se estende para vários setores de atuação do serviço público. Ainda, segundo Barata (2007), até 2003, das 570 empresas brasileiras com certificação ISO 14001, fornecida pela *International Organization for Standardization* (ISO), apenas duas eram do setor público. A ISO 14001 assegura que as empresas possuem ferramentas de gestão ambiental relevantes, uma vez que sistematiza procedimentos norteadores da política ambiental do órgão certificado.

Um dos possíveis motivos para esse desinteresse do setor público no que tange à certificação ISO 14001 reside na falta de evidências sobre as vantagens econômicas que esta proporciona às empresas de diferentes setores. Dessa forma as empresas do setor público só solicitam a certificação quando há exigência do mercado ou de determinados atores sociais (BARATA, 2007).

Ademais, como citado anteriormente neste trabalho, traçar um paralelo direto das vantagens da gestão ambiental entre as empresas privadas e públicas não é possível. Devido às peculiaridades do âmbito público, se mostra necessário o aprofundamento de pesquisas e ações na área de sustentabilidade.

Para além da verificação de vantagens estratégicas, há a discussão sobre o papel e obrigação das instituições públicas.

O Acórdão¹⁸ nº 1.752/11 do Plenário do Tribunal de Contas da União defende que a boa gerência dos recursos financeiros e naturais é obrigação de todo e qualquer agente público.

Amorim (2012, p.277) se alinha a esse entendimento ao afirmar que "a Administração Pública não pode se eximir de seu papel de promotora e executora dos programas de proteção ao meio ambiente".

¹⁸ Disponível em:

<https://contas.tcu.gov.br/etcu/ObterDocumentoSisdoc?seAbrirDocNoBrowser=true&codArqCatalogado=6641654&codPapelTramitavel=50580524> Acesso em 19/03/2019

Fazendo o recorte nas Instituições de Ensino Superior, não há vasta disponibilidade de pesquisas na área. Poucos trabalhos vêm sendo realizados no âmbito nacional. Segundo Ribeiro *et al.* (2005), ainda existem barreiras para a implementação de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) nas universidades, como por exemplo: falta de informação da sociedade sobre práticas sustentáveis; a não valorização do meio ambiente pelos colaboradores da organização; e a não percepção da universidade como uma fonte potencial de poluição.

Sobre o papel das IES rumo ao desenvolvimento sustentável, Tauchen e Brandli (2006) demonstram haver duas correntes principais referentes ao tema. A primeira, defendida por Mayor (1998), destaca a questão educacional como parte fundamental. As IES, através da educação, podem contribuir na formação dos seus egressos, que serão futuros tomadores de decisão, para que suas práticas profissionais incluam a preocupação acerca das questões ambientais (TAUCHEN e BRANDLI, 2006). Mayor (1998) diz que a educação é a chave do desenvolvimento sustentável e autossuficiente. Dessa forma, tem-se no ensino uma ferramenta que deve ser explorada a fim de obter-se gestores mais atentos ao meio ambiente.

A segunda corrente vai além e defende que as instituições de ensino superior devem não somente advertir, mas também conceber soluções racionais (Fouto, 2002). Kraemer (2004) mostra que as universidades devem tomar a iniciativa e elaborar propostas coerentes para o futuro, visando tornar o espaço acadêmico eco eficiente.

Seguindo o entendimento de que as Instituições de Ensino Superior devem promover soluções relacionadas ao meio-ambiente, em consonância com o entendimento dos deveres da Administração Pública, este trabalho considera que a Universidade Federal de Juiz de Fora deve assumir papel de promotora de boas práticas relacionadas ao tripé que sustenta a sustentabilidade. Uma das estratégias essenciais para obtenção de caráter promotor dentro desta temática é aplicar a legislação vigente, sem deixar de considerar que, conforme ressaltado por Ferreira (2012), “o cumprimento das normas ambientais não é suficiente para o atingimento dos amplos objetivos da sustentabilidade”.

A seção seguinte traz as principais leis, resoluções, decretos e programas que formam a base da atuação legal das instituições brasileiras no âmbito ambiental, e conseqüentemente da Coordenação de Sustentabilidade da UFJF.

2.1.3.2 Legislação

Devido às particularidades do setor público e à crescente demanda por responsabilidade ambiental, nas últimas décadas entraram em vigor várias leis, decretos, resoluções e agendas sobre o tema. Algumas das mais relevantes serão abordadas nesta seção. Inicialmente serão expostas de forma sistemática os decretos nº 5.940/06 e nº 9.373/18, a lei nº 12.305/10, e a resolução nº 257/99, que integram o conjunto de legislações presentes na página eletrônica da Coordenação de Sustentabilidade da UFJF. Outras leis, resoluções, decretos e programas que possibilitem o complemento da discussão serão tratados na sequência.

2.1.3.2.1 Decreto nº 5.940/06

O decreto nº 5.940 de 25 de outubro de 2006 institui a coleta seletiva nos órgãos e entidades da administração pública federal. Para isso, o decreto prevê a separação dos resíduos recicláveis descartados por estes órgãos e indica procedimentos para tal.

Este decreto, conforme lembra Barki (2012, p.70), "objetivou conferir possibilidade de participação igualitária para todas as associações e cooperativas de catadores de materiais recicláveis". Dessa forma, prevê a composição entre interessadas, em caso de consenso.

De Araújo (2014), ressalta a vertente de inclusão social deste decreto, uma vez que insere esse princípio no processo ao designar a destinação dos resíduos às associações e cooperativas de catadores de materiais recicláveis.

2.1.3.2.2 Decreto nº 9.373/18

O Decreto nº 9.373 de 11 de maio de 2018 revogou os decretos 99.658, de 30 de outubro de 1990 e nº 6.087, de 20 de abril de 2007. Os revogados constam na página eletrônica da Coordenação de Sustentabilidade da UFJF. O revogatório dispõe sobre a alienação, a cessão, a transferência, a destinação e a disposição final ambientalmente adequadas de bens móveis no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e seu conteúdo traz conceituações relevantes nas esferas ambiental e patrimonial.

Os principais objetivos do referido decreto são vistos em seu Art. 2º:

Art. 2º No cumprimento ao disposto neste Decreto, aplicam-se os princípios e objetivos da Política Nacional de Resíduos Sólidos, conforme o disposto na Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, em especial:

I - a ecoeficiência, mediante a compatibilização entre o fornecimento, a preços competitivos, de bens e serviços qualificados que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida e a redução do impacto ambiental e do consumo de recursos naturais a um nível, no mínimo, equivalente à capacidade de sustentação estimada do planeta;

II - a visão sistêmica, na gestão dos resíduos sólidos, que considere as variáveis ambiental, social, cultural, econômica, tecnológica e de saúde pública;

III - a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos;

IV - o reconhecimento do resíduo sólido reutilizável e reciclável como um bem econômico e de valor social, gerador de trabalho e renda e promotor de cidadania; e

V - não geração, redução, reutilização, reciclagem e tratamento dos resíduos sólidos e a disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos. (BRASIL, 2018).

Este decreto define conceitos de essencial entendimento para o trato do patrimônio público. Dentre eles, os critérios para que um bem seja classificado como inservível. Essa classificação separa os bens inservíveis em ociosos, recuperáveis, antieconômicos e irrecuperáveis, conforme encontrado em seu Art. 3º:

I - ocioso - bem móvel que se encontra em perfeitas condições de uso, mas não é aproveitado;

II - recuperável - bem móvel que não se encontra em condições de uso e cujo custo da recuperação seja de até cinquenta por cento do seu valor de mercado ou cuja análise de custo e benefício demonstre ser justificável a sua recuperação;

III - antieconômico - bem móvel cuja manutenção seja onerosa ou cujo rendimento seja precário, em virtude de uso prolongado, desgaste prematuro ou obsolescência; ou

IV - irrecuperável - bem móvel que não pode ser utilizado para o fim a que se destina devido à perda de suas características ou em razão de ser o seu custo de recuperação mais de cinquenta por cento do seu valor de mercado ou de a análise do seu custo e benefício demonstrar ser injustificável a sua recuperação. (BRASIL, 2018).

O decreto traz ainda considerações a respeito de modalidades distintas para destinação correta de bens inservíveis: cessão, transferência, alienação ou doação.

A cessão é uma modalidade de movimentação de bens de caráter precário e por prazo determinado, com transferência de posse, e pode ser realizada, de acordo com o Art. 4º do referido decreto, entre órgãos da União, entre a União e as autarquias e fundações públicas federais, ou entre a União e as autarquias e

fundações públicas federais e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios e suas autarquias e fundações públicas.

A transferência, modalidade de movimentação de caráter permanente, poderá ser interna ou externa, sendo a segunda modalidade admitida apenas mediante justificativa da autoridade competente, no caso de bens irrecuperáveis.

Bens móveis inservíveis cujo reaproveitamento seja considerado inconveniente ou inoportuno serão alienados em conformidade com a legislação aplicável.

A doação, prevista no Art. 17 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, é permitida exclusivamente para fins e uso de interesse social, após avaliação de sua oportunidade e conveniência socioeconômica, e poderá, como previsto no Art. 8º, ocorrer em favor:

- I - das autarquias e fundações públicas federais e dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e de suas autarquias e fundações públicas, quando se tratar de bem ocioso ou recuperável;
- II - dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e de suas autarquias e fundações públicas e de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, quando se tratar de bem antieconômico; e
- III - de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público e de associações ou cooperativas que atendam aos requisitos do Decreto nº 5.940, de 25 de outubro de 2006, quando se tratar de bem irrecuperável.

Ainda, o decreto define procedimentos específicos para equipamentos, peças e componentes de tecnologia da informação e comunicação classificados como ociosos ou recuperáveis. Estes poderão ser doados a organizações da sociedade civil de interesse público que participem do programa de inclusão digital do Governo federal, conforme disciplinado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações.

2.1.3.2.3 Lei nº 12.305/18

A Lei nº 12.305 de 02 de agosto de 2010 institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) e dispõe sobre seus princípios, objetivos e instrumentos.

Esta norma consagra conceitos e princípios fundamentais no âmbito da sustentabilidade como ecoeficiência, ciclo de vida de um produto ou serviço e gestão integrada de resíduos sólidos.

Bliacheris (2012, p.55) salienta que a referida lei estabeleceu uma “forte conexão com o uso racional dos recursos ao listar, entre outros objetivos, a não geração, redução, reutilização, reciclagem e tratamento dos resíduos sólidos, bem como disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos”.

Barki (2012) sugere que a Lei nº 12.305 é inovadora ao prever a integração entre associação de catadores com ações que envolvam a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida de produtos.

Rauber (2011) considera um marco regulatório a sanção da PNRS, promovendo alento e respaldo à luta pela sustentabilidade, prevendo mecanismo para o maior equilíbrio do *Triple Bottom Line*.

2.1.3.2.4 Resolução nº 257/99

A resolução nº 257 de 30 de junho de 1999 versa sobre a regulamentação do descarte de pilhas e baterias. Esta resolução considera os impactos negativos causados ao meio ambiente pelo descarte inadequado de pilhas e baterias usadas e a necessidade de se disciplinar o descarte e o gerenciamento ambientalmente adequado de pilhas e baterias usadas, no que tange à coleta, reutilização, reciclagem, tratamento ou disposição final para versar normas específicas para este tipo de material coerentes com a especificidade deste.

O lançamento a céu aberto ou em corpos d'água de pilhas e baterias usadas, bem como sua queima ficam proibidas diante desta normativa, e reitera a responsabilidade dos fabricantes perante o descarte inadequado deste material.

2.1.3.2.5 Complementação legal

As normas citadas nas seções anteriores constam na página eletrônica da Coordenação de Sustentabilidade, e, portanto, são caracterizadas como imprescindíveis no âmbito da atuação desta. Entretanto, existem outras leis, decretos e instruções normativas que versam acerca da temática ambiental. Algumas dessas serão sistematizadas nessa seção.

A lei¹⁹ nº 12.187, de 29 de dezembro de 2009, institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC). Esta tem por objetivo, dentre outros, compatibilizar o desenvolvimento econômico-social com a proteção do sistema climático, redução das emissões de gases de efeito estufa oriundos de ações humanas e estimular o desenvolvimento do Mercado Brasileiro de Redução de Emissões (MBRE).

A Instrução Normativa nº 01, de 19 de janeiro de 2010, dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. A norma, nos termos do Art. 3 da Lei nº 8.666/93 dispõe que estes instrumentos devem conter critérios de sustentabilidade ambiental.

A Lei²⁰ nº 8.666, de 21 de junho de 1993, citada anteriormente, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, e serve como embasamento para outras instruções normativas.

A Lei²¹ nº 9.433, de 08 de janeiro de 1997, que instituiu a Política Nacional de Recursos Hídricos, criou o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, além de regular e modificar outras legislações, inclusive o inciso XIX do art. 21 da Constituição Federal. Esta lei estabelece a água como um bem de domínio público, limitado e dotado de valor econômico. A partir desse entendimento, versa sobre a utilização racional dos recursos hídricos.

A Lei²² nº 10.295, de 17 de outubro de 2001, dispõe sobre a Política Nacional de Conservação e Uso Racional de Energia visando a “alocação eficiente de recursos energéticos e a preservação do meio ambiente”. O Decreto²³ nº 4.131, de 14 de fevereiro de 2002, em complemento à questão energética, versa sobre medidas emergenciais de redução do consumo de energia elétrica no âmbito da Administração Pública Federal, como estabelecimento de metas de consumo mensais.

¹⁹ Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12187.htm Acesso em 17/03/2019

²⁰ Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm Acesso em 17/03/2019

²¹ Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9433.htm Acesso em 17/03/2019

²² Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10295.htm Acesso em 17/03/2019

²³ Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4131.htm Acesso em 17/03/2019

Para complementar a discussão legal, Ferreira (2012) sustenta que, apesar da abrangência da legislação ambiental, há uma carência de normatização dos programas de gestão pública socioambiental no Brasil. Segundo a autora:

Apesar de termos todo um arcabouço jurídico, a partir da Constituição Federal, para dar suporte a esses programas, não temos uma norma específica, uma lei, ou mesmo um decreto presidencial que trace as diretrizes estratégicas de uma gestão pública socioambiental a ser aplicada em larga escala nos órgãos públicos, inclusive com distribuição de competências conforme a área de atuação de cada Ministério ou órgão público, como vemos no modelo americano (FERREIRA 2012, p.39).

Faz-se importante, portanto, um olhar acerca dos programas nacionais que visam estimular órgãos públicos a se adequarem às normas vigentes. Esses programas e agendas não possuem, ao contrário das normas vigentes, caráter de obrigatoriedade às adequações propostas, e visam orientar as instituições no tocante às boas práticas ambientais. Um desses programas, a Agenda Ambiental na Administração Pública, ou A3P, será tratada na seção seguinte.

2.1.3.2.6 Agenda Ambiental na Administração Pública

Criada em 2001, a Agenda Ambiental na Administração Pública, ou simplesmente A3P, é um programa do Ministério do Meio Ambiente que tem como objetivo estimular órgãos públicos do Brasil a implementarem práticas de sustentabilidade. A adesão à essa agenda é voluntária e pode ser feita por qualquer instituição pública federal, distrital, estadual e municipal. A A3P é basicamente uma ferramenta de orientação e apoio aos gestores públicos. Ferreira (2012) afirma que esta agenda representa, por excelência, a gestão pública socioambiental no Brasil.

Barki (2012) classifica como louvável a criação da A3P, dando a essa *status* de “proposta governamental brasileira para implementação da Agenda 21 no país”.

Abreu, Feitosa e Motta (2012) recordam que o programa foi reconhecido pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) ao ganhar, em 2002, um prêmio na categoria Meio Ambiente, atribuído aos resultados obtidos durante seu desenvolvimento.

A estrutura da A3P se baseia em 5 eixos temáticos: uso racional de recursos, gestão de resíduos, licitações sustentáveis, qualidade de vida no trabalho e educação ambiental. Para isso, segundo Abreu *et al.* (2012), ela relaciona com

diversos decretos, leis e portarias, estando em harmonia inclusive com documentos historicamente relevantes no tocante à sustentabilidade, como a Declaração de Joanesburgo e Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudança Climática.

Ferreira (2012, p33) conclui a importância da A3P diante de seu efeito multiplicador e transformador, pois “se baseia na educação ambiental, na mudança de cultura e de hábitos por parte dos servidores e gestores públicos, e tais mudanças serão levadas também ao restante da sociedade, às suas residências, bairros e cidades”.

Para além das legislações específicas, outras leis brasileiras possuem artigos ligados às práticas de sustentabilidade, gestão ambiental e gestão patrimonial. Um exemplo é a Lei²⁴ nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990, conhecida como lei do servidor. Em seu Art. 116, atribui como dever do servidor público o zelo pela economia do material e conservação do patrimônio público. A próxima seção trata especificamente da gestão do patrimônio e as responsabilidades do servidor perante este.

2.1.4 Gestão do patrimônio e responsabilidades do servidor público

Bem como qualquer organização pública ou privada, a UFJF necessita de recursos materiais, humanos, tecnológicos, financeiros e patrimoniais, para que ofereça uma atuação eficiente de suas atividades, como está proposto em seu Estatuto. Os recursos patrimoniais têm caráter relativamente permanente, com o objetivo de produzir bens e serviços não destinados à venda. Segundo as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC), Resolução nº 1.129/2008 do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), patrimônio se define como:

[...] conjunto de direitos e bens, tangíveis ou intangíveis, onerados ou não, adquiridos, formados, produzidos, recebidos, mantidos ou utilizados pelas entidades do setor público, que seja portador ou represente um fluxo de benefícios, presente ou futuro, inerente à prestações de serviços públicos ou à exploração econômica por entidades do setor público e suas obrigações (BRASIL, 2008).

²⁴ Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm Acesso em 17/03/2019

O Novo Código Civil, aprovado pela Lei²⁵ nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, apresenta os bens públicos em três categorias:

1. bens de uso comum do povo, tais como, rios, estradas, ruas e praças;
2. bens de uso especial, tais como edifícios, móveis, equipamentos, destinados a serviço ou estabelecimento de administração federal, estadual, territorial ou municipal, inclusive os de suas autarquias;
3. bens dominicais, que constituem o patrimônio de pessoas jurídicas de direito público, como objetivo de direito pessoal, ou real, de cada uma dessas entidades (BRASIL, 2002).

Os bens de uso especial, ou do patrimônio administrativo, utilizados pelas repartições e estabelecimentos públicos para execução de seus serviços são contabilizados no ativo, inventariados e inalienáveis quando empregados no serviço público e enquanto conservarem esta condição como bens patrimoniais indispensáveis, conforme estabelecido na lei.

A administração de bens públicos é norteada pela Constituição Federal, baseando-se na ética dos agentes públicos para o bom uso dos recursos oferecidos. O controle é parte importante desse viés, conforme apresentado no Art. 70 da Constituição Federal, alterado pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998:

Parágrafo único: Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiro, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumia obrigações de natureza pecuniária (BRASIL, 1998).

É importante que a política de conscientização de uma Instituição Federal de Ensino Superior sobre a utilização de bens públicos seja clara para todos os envolvidos. A complexidade da administração de bens intrínseca a uma universidade pública faz com que seja essencial a criação de políticas específicas direcionadas ao comprometimento dos servidores para que suas atividades sejam naturais e organizadas.

O Acórdão nº 1.752/11 do Plenário do Tribunal de Contas da União define que gerir bem os recursos financeiros e naturais é obrigação de todo e qualquer agente público. A Controladoria-Geral da União entende por agente público "todo aquele que presta qualquer tipo de serviço ao Estado, que exerce funções públicas, no sentido mais amplo possível dessa expressão, significando qualquer atividade

²⁵ Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm Acesso em 17/03/2018

pública". Diante desse entendimento, a obrigação do servidor se funde com a obrigação institucional.

Um dos pontos que merecem atenção nesse contexto é a vida útil prevista para a operação eficiente de um bem público. Segundo a Instrução Normativa 162/98 da Secretaria da Receita Federal (SRF), vida útil é "o período de tempo durante o qual a entidade espera utilizar o ativo nas suas atividades" (BRASIL, 1998).

Os bens móveis são regulamentados de acordo com classificação presente no Manual SIAFI, de 2014, elaborado pelo Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI). O quadro 4 demonstra de forma sucinta um exemplo dessa classificação dos bens móveis nas contas patrimoniais e seus respectivos períodos de vida útil estimada.

Quadro 4 – Classificação e vida útil de bens móveis

Título	Vida útil (anos)
Aparelhos de medição e orientação	15
Aparelhos de comunicação	10
Aparelhos médico-hospitalar e laboratorial	15
Máquinas e equipamentos energéticos	10
Equipamentos de processamento de dados	5
Mobiliário em geral	10
Veículos de tração mecânica	15

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Manual SIAFI (2014), 2018.

O principal instrumento normativo de orientação aos procedimentos físicos ou extra contábeis na condução do controle de bens móveis nas organizações públicas federais é a Instrução Normativa²⁶ nº 205/88, elaborada pela Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP/PR), que lista os seguintes procedimentos: racionalização, saneamento de material, movimentação e controle, inventários físicos, conservação e recuperação, responsabilidade e indenização, cessão e alienação (BRASIL, 1998).

Destaca-se que as organizações contemporâneas, e, em especial as universidades públicas devem incorporar novos modelos de gestão, cultura e projetos que internalizem a vertente ambiental, transcendendo a tríade ensino-

²⁶ Disponível em http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in205_88.htm Acesso em 17/03/2019

pesquisa-extensão, assumindo a perspectiva de que essa área necessita estar presente em todas as iniciativas e na missão das IFES.

2.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O objetivo geral deste trabalho é analisar as políticas e as estratégias da Coordenação de Sustentabilidade no que se refere ao reaproveitamento e o descarte de mobiliário, equipamentos e insumos, buscando contribuir para a criação de uma consciência ambiental e sustentável no âmbito da organização.

Para desenvolver o estudo, foram fixados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o contexto da Coordenação de Sustentabilidade da UFJF, visando apreender as estratégias, as práticas, as perspectivas, os desafios e os problemas vivenciados no âmbito de sua atuação;
- Analisar as atividades de sustentabilidade, patrimônio, infraestrutura e suprimentos à luz das percepções, opiniões e críticas dos atores organizacionais que compõem a dinâmica de operação da área em estudo;
- Propor um plano de ação para a Coordenação de Sustentabilidade aliado a proposições em nível macro.

2.2.1 Classificação da pesquisa

Com base na taxonomia proposta por Vergara (2014), a pesquisa pode ser classificada como descritiva, uma vez que expõe características de um determinado fenômeno, não objetivando, necessariamente, explicar os fenômenos que descreve.

O método para a realização da pesquisa foi a modalidade de estudo de caso. Esse tipo de estudo propõe uma análise intensiva e em profundidade de uma organização em particular, fornecendo informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível para a apreensão da totalidade de uma situação (DE BRUYNE, HERMAN & DE SCHOUTHEETE, 1991).

Yin (2001, p.35) ainda pontua que um estudo de caso “representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados”.

A pesquisa possui caráter qualitativo, pois o levantamento de dados teve como base a percepção das pessoas entrevistadas acerca do fenômeno estudado. Ainda, no que concerne à pesquisa qualitativa, Minayo (2002, p.21) diz que esta “se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes”.

Ainda, segundo Vergara (2014), a pesquisa é de campo pois a investigação foi realizada no local onde ocorre o fenômeno estudado. A autora prevê a aplicação de entrevistas como fonte de levantamento de dados para este tipo de pesquisa.

2.2.2 Caracterização da amostra

Foram realizadas entrevistas com servidores lotados na Coordenação de Sustentabilidade, Gerência de Patrimônio, Gerência de Suprimentos e Pró-Reitoria de Infraestrutura e Gestão da UFJF. A pesquisa teve como foco o campus de Juiz de Fora pelo fato de as ações da Coordenação serem majoritariamente pertinentes a esses locus, e também pela proximidade geográfica. As entrevistas ocorreram nos meses de janeiro e fevereiro de 2019, tendo sido gravadas e posteriormente transcritas.

2.2.3 Levantamento e tratamento de dados

Foram realizadas pesquisa bibliográfica e revisão de literatura, necessárias para a construção do arcabouço teórico que auxiliou nas análises e obtenção de resultados.

Os dados necessários à condução da pesquisa foram coletados por meio de análise documental e de entrevistas mediante roteiro semiestruturado de acordo com a taxonomia proposta por Vergara (2014), a fim de levantar-se, respectivamente, um panorama do que já foi feito pela Coordenação de

Sustentabilidade, dados sobre a estrutura e funcionamento do setor e traços culturais da comunidade acadêmica da instituição.

Para tanto, foram considerados documentos da própria organização a ser estudada.

As entrevistas foram aplicadas com coordenadores, gerentes e pró-reitores, a fim de contribuir para o entendimento da interface entre os setores envolvidos nos processos realizados pela Coordenação de Sustentabilidade. Os roteiros semiestruturados podem ser visualizados nos Anexos A, B, C e D da presente dissertação.

Os dados coletados foram tratados por meio de procedimentos de análise de conteúdo. Segundo Vergara (2014), esta técnica trabalha os dados coletados com o objetivo de identificarmos o que está sendo dito a respeito de determinado tema.

2.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Na seção anterior, foram descritos os percursos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. Nesta seção, são apresentados os resultados das fases de levantamento e análise dos dados provenientes da aplicação de entrevistas mediante roteiro semiestruturado.

As entrevistas foram realizadas entre janeiro e fevereiro de 2019, com a Coordenadora de Sustentabilidade da UFJF, com o Gerente de Patrimônio da UFJF, com a Pró-Reitora Adjunta de Infraestrutura da UFJF, e com a Gerente de Suprimentos da UFJF. Estes são denominados como entrevistada 1, entrevistado 2, entrevistada 3 e entrevistada 4, respectivamente.

Os resultados foram agrupados de forma a abordar eixos temáticos, e não por entrevistado. Dessa forma, se faz mais clara a opinião de cada entrevistado acerca de cada tema pesquisado. Esta escolha visa facilitar tanto o diagnóstico do funcionamento interno da Coordenação de Sustentabilidade, quanto o vislumbre de possíveis Planos de Ação Institucionais. Em resumo, a forma com que serão apresentados os resultados das entrevistas busca favorecer o alcance dos objetivos deste trabalho. Assim, a seção foi subdividida em seis subseções, que correspondem aos seguintes temas: A importância da Coordenação de Sustentabilidade no âmbito institucional; Relacionamento setorial, Organograma e autonomia; Cultura institucional verde e conscientização ambiental da comunidade

acadêmica; Trato do patrimônio; Metas do PDI; Considerações gerais acerca do funcionamento da Coordenação.

2.3.1 Importância da Coordenação de Sustentabilidade no âmbito institucional

Houve consenso entre os entrevistados de que um setor de sustentabilidade em uma instituição como a UFJF se configura como estratégico, benéfico e indispensável. A entrevistada 1 ressalta a importância do setor à época da sua criação, visto que era urgente para a instituição o trato dos resíduos químicos e a desocupação de galpões particulares alugados pela instituição.

O entrevistado 2 entende que a criação do setor dentro da UFJF se mostrou resolutivo perante problemas percebidos pelo servidor:

A sustentabilidade foi criada suprimindo uma deficiência que o patrimônio não dava mais conta. Essa gerência de patrimônio foi pensada numa época que a Universidade tinha um terço do tamanho. Com o REUNI [...], o patrimônio não estava mais dando conta, providenciando a baixa de bens. A Universidade não estava mais recolhendo nada.

A entrevistada 3 acrescenta à discussão da importância da Coordenação de Sustentabilidade a necessidade da instituição se adequar às legislações vigentes, além do caráter de difusor de conhecimento atribuído às Universidades:

Ela é uma das partes da nossa Pró-Reitoria. Uma parte muito importante, que a gente tem a consciência exata tanto da importância quanto da utilidade desse trabalho para a instituição e para o governo federal de modo geral. [...] Além das exigências legais, que estão cada vez maiores, até em consequência desses acidentes ambientais que estão tendo, e da consciência ecológica da destinação correta dos resíduos, que é importantíssima. Tem esse aspecto das exigências legais, e temos também o aspecto da conscientização que deveria ser principalmente criada dentro das universidades, que são formadoras de opinião e formadoras de conhecimento.

Essa afirmação está em conformidade com o que defende Fouto (2002) e Kraemer (2004), de que as Universidades devem, além de difundir conhecimento na área de sustentabilidade, realizar ações propositivas sobre o tema.

A entrevistada 4, que ocupa o cargo de Coordenação de Suprimentos da UFJF há oito anos e meio, é a única entre os entrevistados que ocupa esse cargo desde a época da criação da Coordenação de Sustentabilidade. Para a servidora, a

instituição da Coordenação constitui um marco importante dentro da Universidade, e ressalta:

Eu acho importante porque a questão da sustentabilidade envolve reaproveitamento, envolve o melhor uso do patrimônio. Tem a questão do lixo, do recolhimento. Acho muito importante, muito válido.

Ao ser questionada sobre melhorias no âmbito institucional advindas da criação da Coordenação, cita o progresso expressivo em relação à coleta de resíduos, tanto do lixo comum quanto dos resíduos químicos e de saúde, ao traçar uma comparação entre a realidade vivenciada antes do surgimento da Coordenação, e o que se observa atualmente no âmbito da área:

Antes não tinha controle. Nós fazíamos a licitação do lixo comum, eles recolhiam e ficava por isso mesmo. E o lixo mais específico, tipo o hospitalar, a odontologia e o Hospital Universitário eram os responsáveis. O lixo químico é uma demanda mais nova, e eu não sei como era descartado. A Coordenação de Sustentabilidade viabilizou, com certeza, melhor destinação pro lixo.

Em síntese, as entrevistas revelam a opinião dos gestores que são diretamente afetados por ações da Coordenação, denotando o papel estratégico da área no bojo da Universidade, independente da opinião destes com relação à procedimentos específicos que possam ser alvo de críticas. Apesar da opinião positiva dos gestores entrevistados no que tange à importância da Coordenação de Sustentabilidade no âmbito institucional, a pesquisa buscou evidenciar ações – ou falta destas – que se configuram como desafios a serem enfrentados. As próximas seções trazem a visão dos respondentes perante temas relevantes para o alcance dos objetivos deste trabalho.

2.3.2 Relacionamento setorial, organograma e autonomia

Ao longo dessa pesquisa, observou-se que o trabalho da Coordenação de Sustentabilidade da UFJF impacta e é impactado por diversos setores da Instituição, incluindo os servidores, os alunos e a comunidade em geral. É importante, portanto, que a Coordenação de Sustentabilidade tenha um bom relacionamento com toda a comunidade acadêmica, a começar pelos setores que fazem interface e impactam diretamente com as ações desta. Enfatiza-se assim, o fato dos atores escolhidos

para serem entrevistados exercerem cargos de gerência de órgãos indissociáveis das ações da Coordenação.

A entrevistada 1 afirma que a Coordenação de Sustentabilidade “lida mais diretamente com a PROINFRA, PROPLAN, Gerência de Patrimônio e a COSUP”. Cabe ressaltar que a gerência de Patrimônio é ligada à COSUP, que por sua vez integra a PROPLAN. Segundo a servidora, a Coordenação precisa ter essa proximidade da Gerência de Patrimônio, para informar a esse setor os trâmites de mudança de bens móveis, por exemplo.

O entrevistado 2 confirma e enfatiza a boa comunicação com a Coordenação, mesmo entendendo que vários setores da Instituição não possuem a aproximação necessária. Apesar da boa relação, o servidor entende que alguns procedimentos precisam ser padronizados:

...
Todos os setores aqui da universidade ainda funcionam um pouco em ilhas. A gente não tem diálogo necessário com outros setores pra evitar retrabalho e informações conflitantes. Mas, a relação entre a sustentabilidade e o patrimônio é muito boa. [...] No começo, eu acho que os 2 setores não conversavam muito bem não, mas agora temos dialogado bastante, temos feito reuniões junto com a PROPLAN, embora a Sustentabilidade pertença a outra Pró-Reitoria. Isto porque a sustentabilidade não cuida só de recolhimento, cuida de mudança, cuida de várias outras coisas, e até transporte de mercadorias costumam fazer, então vai um pouco da parte de infraestrutura também. Mas acho que essa parte de patrimônio está muito ligado aqui, por isso temos feito reuniões junto. Então, a relação entre os 2 setores melhorou muito. Faltam ainda alguns procedimentos. Faltam algumas coisas a serem definidas, que não são nem da Sustentabilidade nem do Patrimônio. São coisas da administração superior. Então o que acontece: às vezes liga uma unidade pra cá, e pela minha experiência anterior de patrimônio eu dou uma informação, mas a Sustentabilidade dá outra informação diferente. Não é porque a gente não conversa, e sim por falta de padronização. Alguns procedimentos precisam ser definidos ainda. Isso que estamos tentando mudar esse ano. [...] Enfim, a nossa relação com a Sustentabilidade é muito boa, mas o que está faltando para os dois setores conversarem melhor é definição de procedimentos, que não depende nem de um nem de outro, mas das Pró-Reitorias e da Reitoria.

De acordo com a entrevistada 4, a interface entre a Sustentabilidade e a COSUP não se configura como imprescindível para a realização do trabalho de ambas, e destaca que não mantém contato constante com a outra coordenação. Segundo ela:

Eu acho que não é tão necessário. É mais o Patrimônio mesmo saber das ações. Eu não fico sabendo de muita coisa, mas parece que quando ela consegue alguém que queira algum bem que tenha patrimônio, ela faz a comunicação pra fazer a transferência. Mas não sei se te dizer se tudo que a Coordenação de Sustentabilidade pega ela informa.

É possível detectar que as ações entre a Coordenação de Sustentabilidade, a Gerência de Patrimônio e a COSUP estão interligadas, porém observa-se que ainda existem aspectos a serem otimizados no que tange a comunicação, sistemas e troca de informações. Já a relação da Coordenação com a Pró-Reitoria da qual faz parte, apresenta ações e suporte exitosos. Afinal, advém da PROINFRA os recursos que possibilitam o trabalho da Sustentabilidade.

No que tange aos recursos financeiros, a entrevistada 1 garante que são suficientes para a realização das atividades desempenhadas atualmente. Porém, diz não possuir autonomia para realização de ações mais complexas e onerosas, como por exemplo, a construção dos galpões previstos no PDI da instituição e nas metas do setor. Já com relação aos recursos humanos, o aumento das atribuições e demandas da Coordenação nos últimos meses é alvo de preocupação. Ao ser questionada sobre o dimensionamento da equipe perante as responsabilidades atuais, a servidora diz:

Nós estamos assumindo outros serviços, e vamos pedir outras pessoas. Porque tudo vem parar aqui. A partir desse ano por exemplo, nós assumimos todo trabalho de mudanças da UFJF. [...] Pra tentar minimizar problemas de bens indo de um lugar pra outro sem controle, nós vamos fazer esse trabalho, e vamos fazer esse controle para o Patrimônio.

A entrevistada 3 concorda com esse entendimento. Ela percebe que a limitação de pessoal dentro da instituição, juntamente com o acúmulo de funções, se transforma em desafios para um melhor funcionamento do setor. Cabe ressaltar que o exercício de cargos na UFJF geralmente coexiste com as funções da carreira do servidor. A entrevistada 1, por exemplo, acumula o cargo de Coordenadora de Sustentabilidade com o de Vice-Diretora do Instituto de Ciências Exatas. Sobre isso, a entrevistada 3 menciona:

É complicado, porque na PROINFRA é difícil encontrar pessoas que tenham disponibilidade pra fazer ações desse tipo, mas a gente tem feito. Ultrapassando nossos limites de horário, mas temos conseguido. Eu tenho ido com a Coordenadora de Sustentabilidade a algumas reuniões. Nós fazemos parte da Rede Sustenta Minas, que são outros Ministérios Públicos que estão com a mesma preocupação. Temos feito um trabalho interessante em conjunto. Mas, para ir às reuniões, precisamos nos ausentar das tarefas rotineiras. Com a Coordenadora de Sustentabilidade é a mesma coisa. Ficamos muito sobrecarregadas.

Ao descrever a interface e a convergência de ações entre os setores, pode-se indagar se a posição da Coordenação de Sustentabilidade no organograma da UFJF é a ideal. Apesar de não ser possível tecer opiniões sobre o tema, cabe ressaltar que, em algumas ocasiões durante a pesquisa, esta questão foi colocada. A entrevistada 1, ao ser questionada se teria sugestões sobre o arranjo organizacional da Coordenação e outras áreas envolvidas, cita a peculiaridade do organograma da Universidade de Brasília (UnB). Sua declaração perpassa por um desejo de uma maior autonomia para o setor de Sustentabilidade, e evidencia a falta de planejamento das ações institucionais. A servidora enfatiza que:

Eles têm diferenças no organograma. Acho que o setor de compras deveria ser separado do patrimônio. Não dá para gerenciar as duas coisas ao mesmo tempo. Aqui nós temos a COSUP, que gerencia compras, almoxarifado. Pra mim temos problemas no organograma administrativo. A gente vê que por vezes não funciona. A gente está fazendo um fórum de sustentabilidade, e a ideia é que tenhamos uma ampliação administrativa pra sustentabilidade. Não dá pra trabalhar todas as áreas de sustentabilidade com essa estrutura que a gente tem. Primeiro, talvez nós não deveríamos estar ligados à uma Pró-Reitoria. Deveríamos ter uma autonomia. Nós teríamos que ter uma autonomia e ter várias áreas atuando dentro da coordenação. O que estamos pensando e vamos apresentar pro fórum é a criação de uma Diretoria de Sustentabilidade. Para que possamos ter uma Direção, e termos diferentes coordenações para trabalhar em cada área. Alguém tem que trabalhar com a questão da água, alguém com energia, alguém com desfazimento, alguém com setor de compras. Porque isso tudo tem a ver com a sustentabilidade. Não dá, com essa estrutura que a gente tem, para trabalhar com uma coordenadora e poucos funcionários. Eles são sobrecarregados. Deveríamos ter pessoas de cada área trabalhando nisso, sugerindo projetos. A gente não tem como trabalhar com projetos. Estamos sempre com a parte operacional de apagar incêndio. A gente tá sempre correndo atrás. A Universidade não está acostumada a trabalhar com planejamento.

A entrevistada 4 concorda que a organização interna da Universidade precisa ser revista. Avalia que a Gerência de Patrimônio e o Almoxarifado não deveriam estar ligados à Coordenação de Suprimentos. Defende que estes setores tenham uma atuação independente do de compras, além de uma aproximação entre o Setor Patrimonial e a Coordenação de Sustentabilidade no desenho organizacional. Na visão da servidora, a Gerência de Patrimônio e a Coordenação de Sustentabilidade deveriam compor um único órgão, como acontece em outras Universidades, ou serem ambos ligados à Pró-Reitoria de Infraestrutura. Entretanto, julga ser um desafio, pois os gestores da Instituição não se mostram interessados a assumir as responsabilidades do setor de Patrimônio.

O entendimento das Coordenadoras se alinha no sentido da preocupação quanto ao local ocupado pela Coordenação no desenho organizacional da UFJF. Nota-se que uma reconfiguração do desenho organizacional impactaria diretamente no relacionamento entre os setores, e na dinâmica da própria Coordenação.

Nesta subseção, começa-se a entender a raiz de alguns problemas mais específicos no campo de atuação da Coordenação de Sustentabilidade. O produto final gerado por esta será discutido mais profundamente nas próximas duas subseções, tratando das vertentes ambiental e patrimonial atribuídas à Coordenação.

2.3.3 Cultura institucional verde e conscientização ambiental da comunidade acadêmica

Diante do tripé social, ambiental e financeiro da sustentabilidade, sugere-se que as ferramentas de gestão na área atinjam objetivos concretos nas três vertentes. Elas devem ser tratadas em conjunto, sem que a resolução de uma se torne negligência ou supressão de outra. Nessa subseção serão apresentados os resultados da pesquisa voltados à consciência verde da Instituição e sua comunidade acadêmica, e de que forma essa consciência se transforma em ganhos econômicos, sociais e/ou ambientais.

A entrevistada 3 enfatiza que um dos grandes desafios da inserção da cultura sustentável na instituição é a falta de discernimento da própria comunidade acadêmica acerca do tema. A servidora pontua que:

A dificuldade que a gente tem é a educação dos próprios alunos, estudantes de modo geral, professores e TAEs, que não tem a consciência de que precisamos nos precaver com relação à onde se joga o lixo. O que é reciclável deve ser separado, porque a gente tem associações de catadores que são contratadas. A gente fez uma chamada pública e duas Associações de Juiz de Fora recolhem aqui nossos lixos recicláveis. Nem sempre as pessoas têm consciência de separar lixo reciclável de lixo úmido. Então, é isso que a gente deixa muito a desejar pra Coordenação da Sustentabilidade: a conscientização das pessoas da importância desse trabalho.

Pode-se concluir que ações de conscientização da comunidade acadêmica não vêm sendo eficazes, ou inexistem. Atividades e eventos tímidos estão sendo realizados sobre essa temática. A entrevistada 1 lembra que em agosto de 2018 foi

publicado um vídeo em parceria com o canal oficial da UFJF na plataforma de vídeos YouTube. Este vídeo traz a discussão da conscientização da comunidade acadêmica, mas se configura uma ação isolada, ainda que importante.

Ações e atividades mais consistentes poderiam estar sendo realizadas pela Imagem Institucional. A entrevistada 3 não só afirma que a Imagem seria o setor mais indicado para realização de atividades com temas ambientais e educativos, como assevera que deveria ser uma prioridade institucional, com campanhas veiculadas periodicamente. A entrevistada 1 complementa esse raciocínio dizendo que nunca uma campanha de conscientização ambiental foi veiculada pela Imagem Institucional:

Já pedimos várias vezes. [...] mas nunca estamos na prioridade. Não entendo muito bem o que acontece. Nós estamos esperando. Inclusive ontem o pessoal do SINTUFEJUF veio aqui. A gente continua esperando a finalização do PLS, o Plano de Logística Sustentável. A ideia era pressionar a Administração Superior a implantar essas ações e campanhas em função do PLS. Mas, o PLS não finaliza. Tem uma comissão, mas uma comissão que está meio perdida porque teve gente que saiu da comissão, outros que aposentaram, e ela não foi recomposta.

Para fins de melhor entendimento, elucida-se que SINTUFEJUF é a sigla designada ao Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Juiz de Fora.

Acerca do PLS, este é citado em outros momentos da entrevista como essencial, tanto ambientalmente como legalmente. A entrevistada 3 salienta que além de uma exigência legal, é uma ação muito importante para a comunidade acadêmica. A entrevistada 4 corrobora com esse entendimento, destacando que o PLS seria muito importante para “reduzir a questão do lixo, reduzir a questão da compra de descartável, de papel e de *tonner*.”

A entrevistada 3 ainda destaca o caráter econômico das campanhas de conscientização:

Um das campanhas mais efetivas junto a toda comunidade da Universidade falando dessa importância. “Olha, o lixo reciclável que você joga na lata de lixo comum vai ter um custo pra Instituição, e esse custo pode ser revertido em coisas mais importantes pra Instituição do que lixo”. A gente paga pelo lixo. Tanto pelo lixo comum, quanto pelo descarte de produtos químicos e de saúde. Tudo a gente paga. Têm taxas, tem licitação e tem pagamento pra esse descarte. Então, toda vez que você joga uma coisa reciclável dentro do lixo, a gente está gastando dinheiro com aquilo que não precisaria. Poderia ser uma economia.

Para além da conscientização via campanhas, a entrevistada 1 sugere que algumas ações verticais podem melhorar a consciência ecológica institucional, ainda que de forma mais impositiva. Neste caso, via portarias advindas da Administração Superior. Mas, ressalta que qualquer ação nesse sentido deve ocorrer em consonância com a Coordenação de Sustentabilidade, para resultados mais eficientes. Ela faz essas sugestões ao responder sobre a meta relacionada aos copos descartáveis, presente no PDI:

Não tem jeito, ou você retira os descartáveis, ou você não consegue. Tem que ser avisado. Nós temos um relatório de uso de copos que é uma coisa astronômica. Isso tem que vir de cima pra baixo. A administração superior poderia baixar uma portaria do tipo: "a partir do mês que vem não serão mais fornecidos copos descartáveis". Ou "a partir do mês tal, a compra de copos descartáveis vai baixar pra 10% do atual". Se não tirar não resolve. A gente tinha conversado com a Diretoria de Imagem sobre fornecermos para os ingressantes um copo reutilizável. Aí, foram lá sem consultar a gente e compraram canecas de acrílico. Ninguém usa. Ela é grande, desconfortável e se quebrar, não é reciclável. É difícil. Eles deveriam consultar a gente.

Através das observações dos entrevistados acerca da consciência verde da instituição, pode-se concluir que ainda há muito a evoluir neste sentido. Tem-se uma importante ferramenta de comunicação, via Imagem Institucional, que pode ser muito útil para disseminação do pensamento e da cultura verde na UFJF. Como o próprio PDI traz à tona essa preocupação, é de se esperar que ações institucionais sejam concebidas para atingir as metas almeçadas, calcadas em eficiência e uso consciente dos recursos.

Acerca de atividades atualmente executadas em prol de uma maior conscientização dos atores organizacionais, a entrevistada 4 lembra que são ofertados todos os anos cursos de capacitação a distância, via plataforma Moodle, com enfoque na guarda do patrimônio público. Cursos na área de Sustentabilidade já foram ofertados por meio da mesma plataforma, mas a continuidade e periodicidade destes não foi verificada. No entanto, ela pondera o fato dos cursos de capacitação não serem obrigatórios.

A subseção seguinte foca nas especificidades do tratamento do patrimônio público pela comunidade acadêmica.

2.3.4 Trato do patrimônio público

Pode-se assumir que as atividades com foco em patrimônio se configuram hoje como a maior parcela do trabalho realizado pelo setor, uma vez que, de acordo com a própria coordenadora, as demandas iniciais de quando a área foi criada, em certa medida, foram equacionadas. A entrevistada 1 salienta que a primeira incumbência da coordenação foi a desocupação dos galpões alugados que funcionavam como depósito de materiais. Esta era uma demanda tão urgente que mesmo após quatro anos passados da desocupação dos galpões, ainda existem imbrólios legais. A fala a seguir aponta que:

Há alguns dias, recebemos alguns questionamentos sobre a locação da Camilo dos Santos. Está em curso um processo administrativo para fazer um levantamento, pois tivemos que fazer reconhecimento de dívida.

Segundo a servidora, logo após a retirada dos bens dos Galpões do Caiçaras e da Camilo dos Santos, o setor começou a retirada de bens inservíveis das Unidades Acadêmicas e Administrativas, trabalho este que ainda é realizado até hoje, já que as Unidades sempre possuem bens que se tornam obsoletos.

A Coordenadora de Sustentabilidade demonstra como o processo de retirada, estocagem e redirecionamento era feito até o final do ano de 2018:

O que que a Coordenação fazia: ela recebia a solicitação de retirada dos bens, depois ela pedia uma listagem dos bens que seriam retirados, tanto de itens com patrimônio como itens sem patrimônio. Quem entregava assinava, e o que a gente fazia era guardar no galpão do Hospital Universitário. Quando alguém ia lá no HU e escolhia esse bem pra ser levado pra sua unidade, nós fazíamos a solicitação pro Patrimônio fazer a transferência pra essa unidade.

O entrevistado 2 salienta que esse tipo de procedimento ainda carece de uma melhor padronização. Já a entrevistada 4 se preocupa com problemas advindos dessa prática:

O que se recolhe não fica sob a guarda oficial, vamos dizer assim, da Coordenação de Sustentabilidade. Quando eles recolhem, por exemplo, uma mesa da COSUP, ela continua no patrimônio da COSUP até ela ser transferida pra outra unidade ou então até o seu desfazimento, o que não é justo. Porque se não está mais comigo, deveria estar na guarda da Coordenação de Sustentabilidade ou algo assim.

A entrevistada 4 entende que o termo assinado pelos servidores que entregam o bem é importante, mas julga servir mais como salvaguarda do portador que para controle patrimonial. Para a servidora, a Gerência de Patrimônio deveria ter o dado correto sobre a localidade física do bem. O entrevistado 2 confirma que os bens estocados no HU permanecem nos sistemas de controle da Instituição como se ainda estivessem na Unidade que solicitou sua remoção.

A falta de informações concretas sobre a localização de bens patrimoniais não advém somente desta prática. Segundo vários relatos colhidos nas entrevistas, a transferência de bens entre Unidades realizada de maneira informal, ou seja, sem conhecimento da Coordenação de Sustentabilidade e da Gerência de Patrimônio, é uma prática corriqueira no âmbito da Instituição. A entrevistada 1 comemora o fato de a Coordenação ter se tornado, ao final de 2018, o setor responsável por todos os chamados de mudança - termo utilizado para transporte de bens entre Unidades - dentro da UFJF, como forma de inibir a transferência informal.

Nota-se, diante da análise dos discursos, que existe um problema de caráter urgente a ser ajustado no processo de recolhimento e encaminhamento de bens patrimoniais na Universidade. Tanto a entrevistada 1 quanto o entrevistado 2 informam sobre uma ferramenta desenvolvida pelo Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO), que visa aproximar as duas pontas do processo – tanto emitente quanto receptor. De acordo com a entrevistada 1, esse módulo, a ser implantado no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA) da UFJF, já está pronto e servirá para que as unidades ofereçam materiais inservíveis entre elas, posto que itens descartados por determinadas Unidades podem ter utilidade e valorização em outras.

Segundo a entrevistada 1, se já houver um acordo entre as unidades sobre o destino de um determinado bem, esse módulo vai encaminhar o processo para que Gerência de Patrimônio proceda com a transferência, sem que o bem precise ir para o galpão. O entrevistado 2 detalha o funcionamento da ferramenta:

Você entra lá e oferta, fica lá por um prazo disponível pra todas as unidades da Universidade verem a oferta do bem e eles podem dar o aceite. Quando dá o aceite, a Gerência de Patrimônio é avisada. Nos informam qual unidade está interessada e qual está querendo dispor de tal material. Aí, se inicia o processo de transporte, que ainda não foi definido quem fará. Acredito que eles mesmos irão providenciar junto à PROINFRA. E a gente faz a transferência no sistema e emite outro termo de responsabilidade, que vai ser pra unidade nova assinar.

Os entrevistados 1 e 2 informam que a previsão é que esta ferramenta seja aplicada em breve. Porém, o referido módulo foi finalizado por volta do ano de 2015, segundo o próprio entrevistado 2, e até o final de 2018 ainda não havia sido implantado. Ele ressalta que existem muitas ferramentas eficientes desenvolvidas pelo CGCO que não são implantadas por motivos desconhecidos.

Além do trato dos bens que constituem patrimônio da Instituição, ou seja, bens que possuem placa com número do patrimônio, a transferência de bens sem identificação também é realizada no âmbito institucional. Isto configura um problema uma vez que um bem sem identificação pode ter origens diversas. A entrevistada 4 afirma que:

Ele pode ter perdido a placa, pode ser de projeto de pesquisa que vai ser doado no futuro, ou pode ser, na menor porção, de um servidor qualquer que traz de casa para cá. Mas, a grande parte perdeu a plaquinha e ninguém mais sabe de onde que veio e pra onde que vai ou é de pesquisa que não foi doado.

Segundo a servidora, o trato de bens não identificados pode gerar um problema mais complexo do que o de bens identificados. A entrevistada 4 diz que isso se converte em um transtorno, por exemplo, no momento em que uma doação de equipamentos de pesquisa é realizada e não são mais encontrados, pois os setores não sabem mais com quem está a guarda do objeto.

Nota-se que a dificuldade atual de mapear os bens patrimoniais – bem como os que não configuram patrimônio – se torna um desafio que tende a piorar na medida que esses bens transitam entre diferentes Unidades. Por este motivo, é de entendimento dos entrevistados que a adequação entre o patrimônio real e o efetivamente cadastrado no sistema é necessária, tornando fidedigna a informação.

O entrevistado 2 deixa claro que a falta de um inventário institucional impacta direta e negativamente em processos realizados por setores distintos da Instituição:

É um problema que vem de décadas. A gente depende do inventário pra tudo. Pra atualizar o patrimônio, pra ter uma noção real da compra de suprimentos. Por exemplo, hoje não conseguimos fazer uma previsão de tinta de impressora correta, porque no patrimônio consta uma informação que não corresponde à realidade. Aí, compramos, sobra cartucho, estes perdem a validade e ninguém usa. Isso é gasto de dinheiro pra Universidade, e acontece muito. Não é só com impressoras. Às vezes, tem muito de uma coisa e falta de outra.

Segundo o entrevistado 2, antes da instituição do inventário, deveriam ocorrer a adequação do organograma da UFJF e a elaboração de instruções claras de como as Unidades deverão proceder. O servidor enfatiza que o patrimônio é de responsabilidade das Unidades, e que, portanto, a conferência deveria ser realizada por estas. A entrevistada 4 concorda com este entendimento e julga ser uma tarefa da Administração Superior a implantação de um Inventário Institucional. A servidora entende, entretanto, que não é uma tarefa trivial criar uma portaria instituindo um inventário na Universidade:

Tem as questões políticas acerca de quem vai assumir o ônus do que está sumido, desaparecido. Porque não quer dizer que o que está desaparecido não exista. Pode ser que esteja desaparecido na sua Unidade, mas esteja em outra. E tem aquele desaparecido que realmente ao longo dos anos quebrou. [...] Eu acho que resistência a iniciar não vai ter. Mas vai ter uma resistência do resultado.

A entrevistada 4 salienta que demanda à Administração Superior a instituição de um inventário desde que iniciou suas atividades na Gerência de Suprimentos, e julga que esta ferramenta seria um importante auxílio para os processos da Coordenação de Sustentabilidade.

Com o fito de complementar o entendimento acerca destas informações, o pesquisador tentou obter a lista de bens patrimoniais do seu próprio setor de trabalho, o Centro de Ciências da UFJF, sem sucesso. Uma solicitação ao Diretor da Unidade foi feita, e este informou não ter acesso ao patrimônio setorial via SIGA. A única forma de obter essas informações se deu através de solicitação direta ao Gerente de Patrimônio, no dia da entrevista com este. Portanto, ao menos um setor da Universidade, no caso o Centro de Ciências supramencionado, encontra-se impossibilitado de acessar a lista do patrimônio sob sua guarda. A pesquisa não buscou encontrar demais Unidades com problemas semelhantes.

Além dos equipamentos e mobiliários transferidos entre setores, a Coordenação trabalha com outra demanda referente ao patrimônio da Universidade: o desfazimento de bens. Muitas são as Unidades que solicitam à Coordenação o recolhimento de bens inservíveis, sejam estes recuperáveis, irre recuperáveis ou antieconômicos. Alguns problemas advindos desta demanda foram observados durante as entrevistas. Nota-se que o espaço físico para o armazenamento desses bens tem se tornado uma preocupação para a Coordenação de Sustentabilidade,

uma vez ser de atribuição desta a alocação. O destino desse material é o galpão do HU, e este já se encontra saturado. De acordo com a entrevistada 1:

O problema é que nós só estamos acumulando coisas lá. Eu estou inclusive solicitando à Universidade que defina algum procedimento sobre a destinação do material de informática. Não tem mais como a gente acumular tanta coisa.

Soluções para este problema adquirem caráter importante, e se qualifica à medida que a obra do Hospital possa ser retomada. A entrevistada 1 salienta que tem pressionado a administração superior acerca de uma solução para este imbróglio. O entrevistado 2 concorda, e admite não conhecer um plano alternativo com relação ao local de armazenamento de bens da UFJF. A entrevistada 3, porém, se mantém mais tranquila diante deste tema. Segundo ela, a obra não irá retornar em curto espaço de tempo, por estar ainda em fase de projeto. Entretanto, independente de uma solução alternativa para o galpão, é importante avaliar de que forma materiais inservíveis podem ser descartados, e não mais se tornarem um problema de caráter físico. A servidora demonstra tal preocupação perante equipamentos de informática:

O que impacta, por exemplo: temos muitos computadores que já poderiam ser descartados e a comissão não se posicionou porque a gente só pode descartar mediante esse posicionamento.

Esta comissão, citada pela Pró-Reitora de Infraestrutura, é a comissão de desfazimento. Para a Universidade, uma comissão responsável pelo desfazimento legal de bens patrimoniais é primordial. Durante o desenvolvimento da presente pesquisa, a instituição não dispunha de comissão de desfazimento ativa.

Em 20 de novembro de 2015, durante o reitorado do Professor Doutor Marcos Vinício Chein Feres, foi publicada a portaria nº 1239. Esta foi a última portaria de criação de comissão de desfazimento da UFJF. Suas atribuições eram, de acordo com seu Art. 2º:

- I – Coordenar o processo de desfazimento de bens, mantendo o fluxo de atividades atualizado de acordo com a legislação vigente
- II – Deliberar, de acordo com a legislação vigente, sobre qual a melhor forma de desfazimento a ser adotada em cada caso: alienação (venda; permuta; doação); inutilização ou abandono;

- III – Instruir os processos de avaliação (venda; permuta; doação); inutilização ou abandono; ou orientar, no âmbito da UFJF, como instruir tais processos de acordo com a legislação vigente;
- IV – Avaliar e classificar os bens inservíveis (ociosos, recuperáveis, irrecuperáveis e antieconômicos) ou instruir, no âmbito da UFJF como avaliar e classificar os bens inservíveis;
- V – Emitir laudo de desfazimento para os materiais classificados como inservíveis;
- VI – Emitir parecer sobre o aceite, por parte da UFJF, de doações advindas de pessoas físicas, pessoas jurídicas, entidades da Administração Pública Direta e Indireta, ouvidos os setores descritos no Art. 3º da Resolução nº 34/2011 do Conselho Superior da UFJF;
- VII – Manter arquivo de todas as atividades da Comissão;
- VIII – Instrui todos os setores administrativos e acadêmicos da UFJF sobre como realizar os procedimentos corretos para o desfazimento de materiais (UFJF, 2015).

Nas palavras do entrevistado 2, essa comissão deixou de existir à medida que seus integrantes se aposentaram ou saíram da Instituição. Portanto, durante o recorte temporal da pesquisa, a Universidade estava tecnicamente impossibilitada de se desfazer de bens inservíveis caracterizados como irrecuperáveis ou economicamente inviáveis. O servidor deixa isso claro ao ser indagado sobre a possibilidade de a UFJF dar baixa em seus bens, enquanto aponta pra diversos processos de baixa estagnados sobre sua mesa:

Não conseguem dar baixa. Quem tem que abrir o processo de baixa, e baixa tem que ter processo, é a Unidade. Tem um formulário, que é assinado pelo Diretor da Unidade e três funcionários. E no caso do material de informática é emitido um laudo. A ideia é que todo material passe por um laudo. E que a comissão de baixa dê a baixa. E porque isso aqui fica parado? Porque a comissão de baixa ainda não foi criada. Então isso tudo aqui está esperando. Eu costumo dizer que dar baixa no material é mais difícil do que comprar. E é verdade. Adquirir é um processo bem mais simples pro patrimônio do que dar baixa. No SIGA não, dar baixa num negócio é rapidinho. Mas o problema que vem em decorrência de não ter essa comissão é impressionante.

Além dos bens ociosos, que se encontram em bom estado e são transferidos entre as Unidades, e dos bens considerados irrecuperáveis ou economicamente inviáveis, existem os denominados como inservíveis recuperáveis. O não tratamento correto deste material acarreta em acúmulo de equipamentos potencialmente utilizáveis, porém inativos. A Coordenação de Sustentabilidade faz o restauro de parte destes itens, como por exemplo, de cadeiras e carteiras. A entrevistada 3 destaca esse trabalho:

A Coordenação de Sustentabilidade tem feito uma recuperação de cadeiras e carteiras que tem sido um trabalho espetacular, com a finalidade de não descartar móveis e utensílios que sejam ainda utilizáveis. Agora, a gente tem uma equipe que trabalha exclusivamente com isto. e a demanda está crescendo muito.

Ao ser questionada sobre a ampliação desse tipo de conserto para outros materiais, como os de informática, a entrevistada 3 julga inviável, perante a incapacidade da Universidade de criar equipes dedicadas, visando tal objetivo. A entrevistada 4 lembra, ainda, sobre trâmites legais diferenciados acerca de equipamentos de informática:

Equipamentos de informática tem uma legislação especial do Ministério do Planejamento a respeito de inclusão digital. Para qualquer equipamento de informática, deve-se preencher uma lista, a ser enviada para o Ministério. Então a listagem é disponibilizada para outros Órgãos Públicos Federais, e até mesmo pra outras Entidades que são cadastradas, e só depois é possível realizarmos um leilão ou uma doação.

Por fim, retornando à discussão da forma correta de destinação de cada tipo de material, os entrevistados deram sua opinião quanto à realização de leilões. A entrevistada 4, que já foi autora de documentos de chamamento de leilões dentro da Instituição, salienta que a Universidade precisa de uma motivação para abrir o leilão e de avaliação dos bens. Ainda, segundo ela, não existe um procedimento ideal quanto à forma de publicar este tipo de leilão:

O melhor caminho, na verdade, não existe. Nós já fizemos leilões tanto usando leiloeiro oficial quanto usando leiloeiro da Instituição e o resultado não diferencia tanto. Às vezes, o leiloeiro oficial já tem uma clientela e aí pode haver uma divulgação um pouco maior. Mas nós também podemos intensificar as chamadas em jornal, colocar em destaque na página da Universidade.

Acerca do tema, o entrevistado 2 lembra da importância de reavaliar o patrimônio atual da Universidade. Esta atualização da avaliação dos bens poderia ocorrer através de um trabalho paralelo com um inventário institucional. Ele comenta sobre a defasagem entre o patrimônio financeiro real e o cadastrado, demonstrando que bens anteriores a 2002 não estão depreciados no sistema da UFJF. A entrevistada 4 salienta que essa depreciação não ocorreu, pois, as normas vigentes só exigiram depreciação de bens posteriores a 2002, mas reitera que o ideal seria

que todos os itens da UFJF fossem reavaliados e devidamente depreciados. Estas medidas se caracterizam como indispensáveis sob a temática dos leilões.

Na seção seguinte serão lembradas e abordadas as metas pactuadas pela Coordenação de Sustentabilidade para a confecção do Plano de Desenvolvimento Institucional vigente.

2.3.5 Metas do PDI

Escolheu-se tratar em um tópico específico as metas do Plano de Desenvolvimento Institucional, pactuadas pela Coordenação de Sustentabilidade, e divulgadas na página eletrônica desta. Algumas informações acerca das metas foram tratadas anteriormente com enfoque em temas específicos.

Nas seções anteriores foi demonstrada a visão de alguns entrevistados acerca da falta de prioridade no que concerne ao planejamento de ações. Nesta seção, serão discriminadas as metas que foram alcançadas e alguns motivos para o cumprimento parcial ou não cumprimento das demais.

O quadro 5 demonstra a relação de metas de curto prazo, com seus respectivos encaminhamentos:

Quadro 5 – Conclusão das metas de curto prazo

	META	Foi concluída?
Metas de curto prazo (2015 a 2016)	Recuperar a periodicidade da disposição adequada dos resíduos químicos nas unidades nas quais essa ação já vinha sendo realizada	Sim
	Fazer um diagnóstico sobre as condições de estocagem de reagentes químicos e resíduos nos laboratórios das unidades que efetuam compras de reagentes químicos, visando à elaboração de projetos futuros para construção de locais adequados para esse fim	Sim
	Levantamento do número de destiladores de água nas unidades do campus de Juiz de Fora e estudo para alteração de sistema de purificação de água e/ou captação da água descartada para reaproveitamento	Parcialmente
	Mapeamento das nascentes do campus e de outras áreas adquiridas pela Universidade e sua adequada proteção, de modo a cumprir o que se observa no Plano Nacional de Recursos Hídricos (PNRH), estabelecido pela Lei nº 9.433/97 e pelo Novo Código Florestal Brasileiro (Lei nº 12.651, de 25 de maio de 2012, oriunda do Projeto de Lei nº 1.876/99	Não
	Campanha Educativa e implantação de Coleta Seletiva no Campus de Juiz de Fora, conforme a Lei da Educação Ambiental – Lei 9795/99 Lei no 9.795, de 27 de abril de 1999	Não
	Aplicar a lei de logística reversa nos editais de compras, conforme o artigo 33 da Lei 12.305. Esta lei trata das questões que envolvem a recuperação de produtos ou parte destes, embalagens, materiais, dentre outros, desde o ponto de consumo até o local de origem ou de deposição em local seguro, com o menor risco ambiental possível	Não
	Instalação de pias em pontos estratégicos em determinadas unidades, a começar pelo Restaurante Universitário, objetivando a redução do uso de copos descartáveis	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

No quadro 5 vemos que menos da metade das metas obtiveram êxito integral. Importante salientar que o prazo para o cumprimento das metas de curto prazo se encerrou em 2016.

Sobre o levantamento do número de destiladores de água nas Unidades do Campus, a entrevistada 1 relata que foi realizado, porém indica que nada foi feito com a compilação desses dados.

Já com relação às metas não concretizadas, a entrevistada 1 informou que algumas ações pontuais foram efetivadas, como um programa veiculado na página da UFJF na plataforma de vídeos YouTube. A servidora salientou que a Coordenação não possui autonomia para a realização de parte desta pactuação, como aplicar a Lei de Logística Reversa, que possui aptidão atribuída à Pró-Reitoria de Planejamento.

No que tange às metas de médio prazo, a taxa de cumprimento foi menor. O quadro 6 detalha essas informações:

Quadro 6 – Conclusão das metas de médio prazo

	META	Foi Concluída?
Metas de médio prazo (2016 a 2018)	Conhecer o projeto do novo campus de Governador Valadares (GV), para que as instalações sejam preparadas de forma sustentável	Não
	Elaborar um projeto para construção de um Centro para recebimento de materiais para reciclagem e/ou para encaminhamento para doação	Não
	Elaborar um projeto para construção de um centro de recepção, estocagem e tratamento de resíduos e purificação de solventes	Não
	Mapeamento da rede de esgoto do campus de Juiz de Fora	Não
	Melhorar as condições de trabalho nos laboratórios de anatomia do Instituto de Ciências Biológicas para o trabalho com formaldeído	Parcialmente
	Execução de projeto de captação de água de chuva de telhados das edificações do campus para serem utilizadas para limpeza, jardins e outras finalidades	Não
	Diagnóstico sobre condições de uso e estocagem de reagentes químicos, além dos resíduos gerados nos laboratórios das unidades do Campus de Governador Valadares, visando à inclusão do Campus de GV nas futuras licitações de descarte de material	Parcialmente
	Diminuição da compra de copos plásticos em 70%, trocando por canecas e/ou xícaras institucionais, inclusive no Restaurante Universitário	Não
Reduzir em 20% o consumo de papéis de impressão utilizando oficinas eletrônicas	Não	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Se faz importante salientar que a entrevista que tratou diretamente do assunto de metas do PDI foi realizada após o término do ano de 2018, data limite para a conclusão das metas de médio prazo, segundo o planejamento.

Nota-se que nenhuma meta de médio prazo foi concluída em sua totalidade, ou não foi possível verificar seu cumprimento. A redução do consumo de papéis de impressão, por exemplo, é um dado que pode ser melhor obtido diretamente no Setor de Compras da Instituição, porém não foram encontrados indícios de que essa redução tenha realmente ocorrido à luz do entendimento dos entrevistados.

Acerca das metas com cumprimento parcial, a entrevistada 1 enfatiza que durante o tempo de realização desta pesquisa, os laboratórios do ICB encontravam-se em obras, porém não soube informar se o motivo das obras coincide com a meta correspondente. Sobre as condições de uso, estocagem e descarte de material químico, ela informou que a Faculdade de Química é hoje o único setor em que se procurou adequação prevista na meta.

Por fim, as metas de longo prazo são detalhadas no quadro 7:

Quadro 7 – Conclusão das metas de longo prazo

	METAS	Foi concluída?
Metas de longo prazo (2017 a 2019)	Construção de estações de tratamento de esgoto para os campi de Juiz de Fora e Governador Valadares para reaproveitamento da água tratada	Não
	Construção do centro de recebimento de materiais para reciclagem e materiais que serão encaminhados para doação	Não
	Construção do Centro de Recepção, Estocagem e Tratamento de Resíduos	Não

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Detecta-se que nenhuma meta de longo prazo foi alcançada, ainda que exista, em teoria, tempo hábil para tal. Porém, a julgar pelas opiniões contidas nas entrevistas, construções desta natureza não estão previstas para ocorrer na UFJF até o final do ano de 2019.

Cumprir ressaltar que metas de PDI são de caráter institucional, e pouco dependem da vontade de setores isolados, como a Coordenação de Sustentabilidade. A entrevistada 1 enfatiza que a Coordenação não tem autonomia para realizar muitas das metas propostas, e que decisões que prezem pelo cumprimento dessas devem ser tomadas em nível mais estratégico.

Por fim, a sexta e última subseção traz outras considerações relevantes que foram observadas durante a pesquisa e que não se encaixaram nos tópicos anteriores, além de uma sistematização dos principais pontos críticos observados.

2.3.6 Considerações gerais acerca do funcionamento da Coordenação de Sustentabilidade

Durante as entrevistas, percebeu-se que a Coordenação carece de ferramentas de gestão que favoreçam a aplicação e, principalmente, o planejamento de ações. A entrevistada 1 relata que o setor realiza um trabalho de cunho mais operacional a partir de demandas instantâneas, ao invés de planejadas. O depoimento aponta:

Nós estamos sempre mais no agir do que no planejar. As demandas aparecem e temos que agir. Então, raramente conseguimos planejar porque nosso trabalho acaba sendo muito operacional. Nós não conseguimos sentar pra discutir. O pouco que tentamos fazer com relação a isso são tarefas como solicitar da administração a finalização do plano de logística sustentável. Então, estamos em algumas comissões, mas geralmente elas não andam. O que anda é nosso trabalho operacional.

A falta de ferramentas de gestão se torna um problema no tocante à aplicação das metas pactuadas pela Coordenação no PDI. Uma vez que metas estejam fixadas, espera-se que seja elaborado um planejamento para alcançá-las, buscando a efetiva implementação e acompanhamento. Uma ferramenta como o PDCA seria de grande valor neste sentido.

Além disto, foram registrados diversos pontos críticos, tanto em nível setorial quanto institucional. Alguns desses, porventura, obstruem mecanismos imprescindíveis para boas práticas ambientais e patrimoniais. O quadro 8 demonstra os pontos críticos observados, classificados de acordo com as áreas da UFJF que potencialmente estariam aptas a promover ações que equacionem essas questões.

Quadro 8 – Pontos críticos observados durante a análise das entrevistas

Ponto crítico	Setor potencialmente apto a instituir melhorias
Baixa conscientização da comunidade acadêmica (ambiental e patrimonial)	Imagem Institucional / Coordenação de Sustentabilidade
Gasto desnecessário com lixo reciclável recolhido como lixo comum	Imagem Institucional / Coordenação de Sustentabilidade
Falta de leilões regulares	Comissões / Coordenação de Sustentabilidade / COSUP
Falta de inventário institucional (e avaliação atual de itens)	Reitoria / CONSU
Inexistência de agentes patrimoniais	Reitoria / CONSU
Falta de plano alternativo ao do HU para alocação de bens	Reitoria / Coordenação de Sustentabilidade
Inexistência de Comissão do Desfazimento	Reitoria / CONSU
Falta de critérios bem equacionados para recolhimento e transferência de bens entre Unidades	Coordenação de Sustentabilidade / Gerência de Patrimônio
Impossibilidade de algumas Unidades acessarem a lista do patrimônio sob sua guarda	CGCO
Inexistência de equipes semelhantes à de recuperação de cadeiras para outros tipos de material	Reitoria / Coordenação de Sustentabilidade
Falta de ferramentas de gestão para aplicação de metas setoriais e do PDI	Coordenação de Sustentabilidade
Falta de um Manual do Patrimônio	Gerência de Patrimônio

Fonte: Elaborado pelo autor

Discorridos o arcabouço teórico, o percurso metodológico pelo qual o estudo foi conduzido e a análise dos dados da pesquisa, o próximo capítulo tem como finalidade apresentar o Plano de Ação concebido para que a Coordenação de Sustentabilidade tenha uma atuação mais ampla e otimizada dentro da UFJF.

3 PLANO DE AÇÃO

Este capítulo contempla a descrição do Plano de Ação proposto à Universidade Federal de Juiz de Fora, a partir das constatações realizadas pela pesquisa, detalhadas no capítulo anterior. O motivo do Plano não ser proposto diretamente à Coordenação de Sustentabilidade é que alguns pontos críticos só podem ser equacionados em nível institucional. O Plano está subdividido em áreas de competência, sendo estas atribuídas à Administração Superior, Coordenação de Sustentabilidade, Imagem Institucional, CGCO, Gerência de Patrimônio e Comissões internas.

Com o objetivo de facilitar o entendimento das ações propostas, utilizou-se o método 4Q1POC, sendo esta uma ferramenta para apresentação visual que propicia maior facilidade de assimilação e acompanhamento (SEBRAE, 2005). Ela é basicamente uma adaptação da ferramenta 5W2H, com a diferença de encontrar-se no idioma português.

A ferramenta 4Q1POC objetiva detalhar os seguintes aspectos relacionados à ação proposta: o que (qual ação está sendo proposta?), quando (em que momento, ou qual prazo para a realização da ação?), por que (quais motivos embasam a aplicação da ação?), onde (em que local a ação será implantada?), como (quais os procedimentos básicos para aplicação da ação?), quem (quais são as pessoas ou órgãos responsáveis pela implementação?) e quanto (qual a estimativa de custos?) (SEBRAE, 2005).

Foi possível, através dos resultados obtidos na pesquisa, elencar os pontos críticos relacionados às atividades da Coordenação de Sustentabilidade. O Quadro 9 traz, de forma sintética, os principais apontamentos sugeridos para a equalização de cada ponto crítico observado.

Quadro 9 – Plano de ação relacionado a cada ponto crítico observado

Ponto crítico	Plano de Ação
Baixa conscientização da comunidade acadêmica (ambiental e patrimonial)	Realização de campanhas institucionais gerais nas áreas ambiental e patrimonial
Gasto desnecessário com lixo reciclável recolhido como lixo comum	Realização de campanhas específicas sobre lixo reciclável
Falta de leilões regulares	Solicitação de leilões para itens em que este destinação é o mais adequado
Falta de inventário institucional (e avaliação atual de itens)	Instituição de inventário anual na UFJF
Inexistência de agentes patrimoniais	Criação da figura de Agente Patrimonial na UFJF
Falta de plano alternativo ao do HU para alocação de bens	Realização de planejamento que resulte em alternativa ao HU para estoque de bens
Inexistência de Comissão do Desfazimento	Instauração da Comissão do Desfazimento
Falta de critérios bem equacionados para recolhimento e transferência de bens entre unidades	Criação de documento que sistematize boas práticas de gestão patrimonial interna
Impossibilidade de algumas Unidades acessarem lista do patrimônio sob sua guarda	Alteração de permissões no SIGA
Inexistência de equipes semelhantes à de recuperação de cadeiras para outros tipos de material	Criação de novas equipes de restauração patrimonial
Falta de ferramentas de gestão para aplicação de metas do PDI	Aplicação do PDCA para metas do PDI e eventuais metas setoriais
Falta de um Manual do Patrimônio	Criação de manual sucinto de trato patrimonial para servidores da UFJF

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Baseado nas informações contidas no quadro 9, possibilitou-se a geração de um conjunto de planos de ação, desenvolvidos com auxílio da ferramenta 4Q1POC, e que serão detalhados nas seções seguintes.

3.1 REALIZAÇÃO DE CAMPANHAS INSTITUCIONAIS NAS ÁREAS AMBIENTAL E PATRIMONIAL

Durante a pesquisa foi diagnosticado que a baixa consciência ambiental e patrimonial da comunidade acadêmica gera entraves, problemas e alocação desnecessária de recursos humanos e orçamentários para suas respectivas equalizações.

Mayor (1998) evidencia a importância da educação como ponto chave no que tange o desenvolvimento sustentável e autossuficiente das instituições. Diante disso, sugere-se a criação e realização de campanhas institucionais que visem abranger assuntos relacionados a meio ambiente e patrimônio público, conforme disposto no quadro 10 a seguir:

Quadro 10 – Realização de campanhas institucionais nas áreas ambiental e patrimonial

O quê?	Realização de campanhas institucionais nas áreas ambiental e patrimonial.
Por que?	A realização de campanhas institucionais nestas áreas pode contribuir para a melhoria da consciência verde da comunidade acadêmica da UFJF.
Como?	O setor de Imagem Institucional da UFJF utilizaria de sua estrutura e equipe para veicular campanhas relacionadas aos temas.
Onde?	Toda a extensão do Campus Universitário.
Quando?	Periodicamente, com periodicidade a definir.
Quem?	Imagem Institucional, orientada pela Coordenação de Sustentabilidade e Gerência de Patrimônio.
Quanto?	A definir junto à Imagem Institucional.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Para a realização dessas campanhas, recomenda-se que a Coordenação de Sustentabilidade, em conjunto com a Gerência de Patrimônio, elenque os principais temas a serem abordados com a intenção de promover uma mudança de paradigmas no âmbito da Instituição. As campanhas baseadas nos temas propostos seriam veiculadas pela Imagem Institucional da UFJF, que possui pessoal e ferramentas para a concepção de mensagens criativas e persuasivas.

A periodicidade das campanhas, na visão dos entrevistados, é o caminho mais adequado para a criação de uma cultura institucional verde e responsável, de forma que a proposta prevê a veiculação de conteúdos ao longo dos anos, sendo essa periodicidade a ser definida.

3.2 REALIZAÇÃO DE CAMPANHAS ESPECÍFICAS SOBRE LIXO RECICLÁVEL

A Lei nº 9.795 de 27 de abril de 1999, prevê a criação de campanhas de cunho ambiental. Esta lei funciona, inclusive, como um pilar da proposta discutida na seção anterior.

Ao contrário das campanhas sugeridas na seção 3.1, a especificidade desta se justifica por dois motivos: o entendimento, diante dos resultados da pesquisa, de

que a coleta seletiva dentro do Campus carece de estrutura e conscientização, e o fato de esta campanha estar prevista no PDI da UFJF. O detalhamento da proposta pode ser visualizado no quadro 11:

Quadro 11 – Realização de campanhas institucionais sobre lixo reciclável

O quê?	Realização de campanhas institucionais sobre lixo reciclável.
Por que?	A realização de campanhas institucionais nesta área pode contribuir para a conscientização da comunidade acadêmica da UFJF acerca do destinação correto de cada tipo de rejeito.
Como?	O setor de Imagem Institucional da UFJF utilizaria de sua estrutura e equipe para veicular campanhas relacionadas ao tema.
Onde?	Toda a extensão do Campus Universitário.
Quando?	Periodicamente, com periodicidade à definir.
Quem?	Imagem Institucional, orientada pela Coordenação de Sustentabilidade.
Quanto?	À definir, junto à Imagem Institucional.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Esta proposição segue a ideia de periodicidade a ser sugerida pelos atores envolvidos na condução das atividades. A realização desta seria de responsabilidade da Imagem Institucional, com orientações advindas da Coordenação de Sustentabilidade.

3.3 SOLICITAÇÃO DE LEILÕES PARA ITENS QUE APRESENTAM ESTA DESTINAÇÃO COMO A MAIS ADEQUADA

A Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993, prevê a realização de leilões de bens patrimoniais públicos que se encontram em estado inservível.

Nota-se, pela pesquisa efetivada, que a Universidade não possui uma cultura de realização de leilões, sendo estes convocados de forma pontual e incipientes para equacionar a demanda por espaço físico necessário para alocação de grande quantidade de bens.

Para minimizar o problema, sugere-se, como pode ser visto no quadro 12 a seguir, a realização de leilões no âmbito institucional:

Quadro 12 – Solicitação de leilões

O quê?	Solicitação de leilões para itens em que esta destinação é a mais adequada.
Por que?	A realização de leilões otimiza os espaços físicos de armazenamento de bens inservíveis, gera recursos para o Estado, e facilita o controle do patrimônio real.
Como?	A Coordenação de Sustentabilidade informaria quais itens possuem este destino como mais adequado ao setor responsável por publicar editais de leilão, e este prosseguiria com o chamamento.
Onde?	Locais a definir.
Quando?	Periodicamente, sempre que houver demanda.
Quem?	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças, ou leiloeiro particular, acompanhada e orientada pela Coordenação de Sustentabilidade.
Quanto?	Sem custos iniciais caso o leiloeiro seja a própria instituição. Valores a definir no caso de leiloeiro particular.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

A proposta é que a Coordenação de Sustentabilidade, em conjunto com os demais setores que lidam com o patrimônio institucional, avalie quais itens apresentem o leilão como forma mais adequada de desfazimento, baseado nas legislações vigentes. Essa avaliação poderia ser feita por comissões especializadas.

A realização de leilões periódicos imprime um planejamento mais racional da Coordenação de Sustentabilidade, e pode resultar em uma menor demanda de espaço físico para armazenagem. Além disso, itens que se mostrem sem valor econômico ou irrecuperáveis podem gerar recursos financeiros para o Estado quando da realização deste tipo de prática.

Cabe ressaltar que leilões podem ser convocados pela própria Universidade ou por leiloeiros particulares. Esta definição deverá ser realizada de acordo com as características de cada lote leiloadado, baseado em critérios claros da motivação.

Ademais, é necessário que os bens formadores dos lotes devam ser reavaliados, visto que a Universidade não dispõe de inventário anual. Este será contemplado pela proposição seguinte.

3.4 INSTITUIÇÃO DE UM INVENTÁRIO ANUAL NA UFJF

A falta de inventário institucional vai de encontro às orientações da Secretaria de Administração Pública da Presidência da República. Sua inexistência acarreta problemas de caráter físico e contábil. É imprescindível que as empresas mantenham controle do patrimônio cadastrado em seus sistemas, e atestem a existência física do mesmo, bem como os mantenha atualizados no que tange a seu valor residual.

Para equacionar a realidade atual da UFJF, imutável por décadas, sugere-se a instauração ainda em 2019 de um inventário institucional, como pode ser visto no quadro 13:

Quadro 13 – Instituição de inventário anual na UFJF

O quê?	Instituir inventário anual na UFJF.
Por que?	A Universidade precisa de um inventário para adequar o patrimônio cadastrado em relação ao real.
Como?	A Administração Superior baixaria uma portaria exigindo que as Unidades confirmem seu patrimônio real baseado no patrimônio cadastrado no sistema interno.
Onde?	Todas as Unidades.
Quando?	Anualmente, a se iniciar ainda em 2019, com prazo final estabelecido para dezembro de cada ano.
Quem?	Diretores de Unidade, acompanhados por Agentes Patrimoniais.
Quanto?	Inicialmente sem custos, em se excluindo o próprio custo das horas trabalhadas pelos servidores, que iria variar de acordo com a demanda.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Torres e Silva (2003, p18) salienta que “através do controle planejam-se as inspeções periódicas, a fixação de chapas de tombamento dos bens móveis, como

também, fiscaliza-se toda a movimentação dos bens ao longo de sua vida útil". Nota-se uma relação direta entre inventário e as ações realizadas pela Coordenação de Sustentabilidade.

Para a instituição do inventário, mostra-se necessário o assentimento e a legitimação advinda da Administração Superior corroborado por regras e ações formais a serem observadas via portaria. A pesquisa mostrou que pode haver certa resistência de grupos que compõem a Administração Universitária, principalmente por aqueles que porventura possam ser responsabilizados diante de inconsistências apontadas por esta ação.

Uma vez instituído, o inventário deverá ser realizado anualmente em todas as Unidades da UFJF, lideradas pelos diretores, acompanhados e auxiliados por Agentes Patrimoniais. Cabe ressaltar que a figura do Agente Patrimonial inexistente na instituição atualmente. A seção seguinte busca sugerir a criação desta atribuição profissional.

3.5 CRIAÇÃO DO AGENTE PATRIMONIAL NA UFJF

Como visto na seção anterior e durante a análise da pesquisa, o inventário é uma das mais urgentes demandas da Universidade. Porém, se torna uma tarefa complexa sem a figura de Agentes Patrimoniais. Estes devem acompanhar e fiscalizar todos os procedimentos do inventário, bem como prezar pelo bom uso do patrimônio de seus respectivos setores.

A presente proposição trata simplesmente de sugerir a criação desta atribuição. Agentes Patrimoniais são servidores das Unidades que, além de suas atribuições comuns, passam a ter o dever de fiscalizar o inventário local. Faz-se necessária, entretanto, avaliação sobre possível sobrecarga de servidores em virtude da incorporação das demandas sugeridas.

Esta proposta está detalhada no quadro 14 a seguir:

Quadro 14 – Criação da figura de Agente Patrimonial na UFJF

O que?	Criação da figura de Agente Patrimonial na UFJF.
Por que?	Agentes Patrimoniais são essenciais para a realização de inventário institucional.
Como?	A Administração Superior baixaria uma portaria exigindo nomeação de Agentes Patrimoniais em cada Unidade.
Onde?	Todas as Unidades.
Quando?	Até dezembro de 2019.
Quem?	Administração Superior ou Conselho Superior da UFJF.
Quanto?	Inicialmente sem custos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Assim como na seção anterior, esta instauração deve ser feita via portaria advinda da Administração Superior da UFJF, e de preferência anterior ao início das atividades relacionadas ao inventário institucional.

Todas as Unidades passariam a ter seus próprios Agentes Patrimoniais, em quantidade a ser definida por critérios a serem criados no futuro, baseando-se em seus respectivos espaços físicos e características do patrimônio cadastrado nos setores.

3.6 PLANEJAR UMA ALTERNATIVA AO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO ENQUANTO RECEPTOR DE BENS INSERVÍVEIS

Conforme demonstrado na pesquisa, não existe hoje um plano alternativo para alocação de bens recolhidos nas Unidades da UFJF. A falta deste plano pode ocasionar o retorno do problema que foi abraçado como a primeira ação da Coordenação de Sustentabilidade, na época de sua criação. A Universidade não possui hoje espaço físico específico para a estocagem desses materiais, e caso a

obra do Hospital Universitário retorne, a possibilidade de um novo galpão temporário alugado traria de volta questões anteriormente equacionadas.

Ainda que o retorno da obra do Hospital esteja em fase de planejamento, urge a elaboração de um plano alternativo ao galpão atual. Para além de alternativo, o novo galpão deve ser definitivo. A construção deste consta inclusive nas metas do PDI.

O detalhamento da proposição pode ser observado no quadro 15 a seguir:

Quadro 15 – Criação de plano alternativo ao Galpão do HU

O quê?	Proposição de plano alternativo ao galpão do Hospital Universitário para fins de alocação de bens móveis e equipamentos da instituição que se encontram em desuso.
Por que?	Quando as obras do Hospital Universitário retomarem, a falta de um planejamento acerca deste caso poderá acarretar consequências negativas para a instituição, tanto de caráter físico como financeiro.
Como?	Setores competentes formariam comissão para realização de um plano.
Onde?	Local a ser definido.
Quando?	Até dezembro de 2020.
Quem?	Administração Superior em conjunto com áreas integrantes do processo de alocação de bens e setores financeiros da instituição.
Quanto?	Custos a definir.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Este planejamento seria elaborado por comissão formada por servidores de setores que detenham conhecimento acerca deste tipo de ação. Cabe ressaltar que a proposta é para a elaboração do plano, e não para a construção imediata de um novo galpão de armazenamento.

Baseado na previsão de retorno das obras do Hospital Universitário visto na pesquisa, o planejamento precisa ser gestado a partir desse ano, sendo sugerido o final de 2020 como data limite para finalização deste.

3.7 INSTAURAÇÃO DA COMISSÃO DO DESFAZIMENTO

A legislação prevê diversas formas para que uma instituição pública se desfaga de seus bens patrimoniais, como doação, leilão, cessão ou baixa. No recorte temporal de realização desta pesquisa, porém, a Universidade não possuía uma comissão responsável por fazer estes encaminhamentos, sendo impossível, por exemplo, dar baixa de algum item economicamente inviável no sistema interno da Instituição. Dessa forma, a baixa física também não pode ser concretizada. Isso se torna um problema na medida em que processos de baixa são acumulados na Gerência de Patrimônio, e objetos alocados no galpão do HU de forma inadequada e desnecessária.

Para além da questão da baixa patrimonial, é de se esperar que alguma entidade interna da UFJF resolva qual a destinação mais indicada para cada tipo de equipamento e material. Visando equacionar este ponto, sugere-se a instauração de uma Comissão do Desfazimento, como pode ser visto no quadro 16:

Quadro 16 – Instauração da Comissão do Desfazimento

O quê?	Instauração da Comissão do Desfazimento.
Por que?	Para que bens irrecuperáveis ou antieconômicos possam ser baixados do sistema da Universidade, e tenham seu destino físico correto autorizado.
Como?	Administração Superior baixaria portaria instituindo esta Comissão.
Onde?	Local a ser definido.
Quando?	Até dezembro de 2019.
Quem?	Administração Superior baixaria portaria que poderia ser redigida pela Gerência de Patrimônio.
Quanto?	A princípio sem custos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Para a criação desta comissão, sugere-se o mesmo procedimento usado na instauração de comissões anteriores, via portaria emanada pela Administração Superior. Indica-se a criação da Comissão ainda em 2019, para dar prosseguimento a processos de baixa estagnados.

3.8 CRIAÇÃO DE DOCUMENTO QUE SISTEMATIZE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PATRIMONIAL INTERNA

Foi constatado durante a pesquisa a falta de padronização de procedimentos, tanto pela Coordenação de Sustentabilidade quanto pela Gerência de patrimônio. A forma de transmitir orientações para as Unidades também se mostrou carente de sistematização.

Para além dessas observações, cabe lembrar que a manipulação de bens que não possuem placa de identificação patrimonial pode incorrer em problemas institucionais de diversas naturezas, sendo o trato desses, por vezes, mais danoso que o de itens sabidamente patrimoniais.

O quadro 17 a seguir detalha a proposição que visa otimizar a forma com que a Coordenação de Sustentabilidade e a Gerência de Patrimônio procedem diante dos bens recolhidos.

Quadro 17 – Sistematização de boas práticas de transferência de bens

O quê?	Criação de documentos sucintos que sistematizem boas práticas de transferência de bens entre Unidades Acadêmicas e Administrativas.
Por que?	Falta de padronização na forma como é realizado descarte, doação e transferências dentro da instituição pode gerar problemas de diversas naturezas.
Como?	Através de elaboração de manual sucinto e prático.
Onde?	Coordenação de Sustentabilidade em conjunto com Gerência de Patrimônio
Quando?	Até dezembro de 2019.
Quem?	Preferencialmente por uma comissão integrada de membros dos setores de Patrimônio e Sustentabilidade, podendo ser realizado pela gerência de um, com aprovação de outro.
Quanto?	A princípio sem custos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

A intenção desta proposta é alinhar o entendimento da Coordenação de Sustentabilidade e da Gerência de Patrimônio com relação ao que pode ou não ser realizado.

Sugere-se a criação de um documento que sistematize as boas práticas do trato patrimonial tendo como base as legislações vigentes e constatações dos gestores sobre processos que atrapalham o bom andamento das atividades dos setores envolvidos. Este documento serviria de base para orientações dadas às Unidades, evitando informações discrepantes entre os Setores de Sustentabilidade e Patrimônio.

3.9 ALTERAÇÃO DE PERMISSÕES NO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO ACADÊMICA

Todo o cadastro patrimonial da UFJF está inserido no SIGA. Qualquer cidadão pode fazer uma pesquisa acerca de bem público em particular, desde que

saiba sua numeração de patrimônio. Porém, durante a pesquisa foi constatada a impossibilidade de os servidores das Unidades, incluindo os gestores, acessarem a lista completa dos bens alocados no setor. Enfatiza-se que no SIGA se acessa a característica de um bem mediante sua numeração, porém os dados globais não estão acessíveis no sistema.

Para facilitar o trabalho de controle do patrimônio setorial, torna-se importante o acesso dos servidores a todos equipamentos e móveis cadastrados no sistema institucional. Este acesso é essencial, inclusive, para a realização da proposição visualizada na seção 3.4, acerca do inventário institucional.

O detalhamento dessa proposta se encontra no quadro 18, a seguir:

Quadro 18 – Alteração de permissões no SIGA

O quê?	Alteração de permissões no SIGA para que qualquer servidor possa ter acesso à lista patrimonial do seu respectivo setor.
Por que?	Se cada Unidade tiver condições de saber qual é seu patrimônio cadastrado, o controle deste fica facilitado.
Como?	Com alterações no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, o SIGA.
Onde?	Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional.
Quando?	Até dezembro de 2019.
Quem?	Servidores do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional.
Quanto?	Inicialmente sem custos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Os servidores do CGCO são os que têm competência para alterar as permissões quanto a busca de dados sobre os bens alocados nas Unidades. Não foi pesquisado durante este trabalho, entretanto, quais as dificuldades técnicas de se implementar este tipo de funcionalidade ao sistema atual.

3.10 CRIAÇÃO DE NOVAS EQUIPES DE MANUTENÇÃO PATRIMONIAL

A análise das entrevistas demonstrou que existe na UFJF uma equipe responsável pela manutenção de cadeiras e carteiras consideradas inservíveis recuperáveis. Muitos bens de naturezas diferentes se encontram em estado de conservação similar, estando em desuso por falta de manutenção adequada.

Desconsiderando-se a possibilidade de falta de recursos humanos disponíveis para a efetivação da proposta, esta detalha-se no quadro 19:

Quadro 19 – Criação de novas equipes de manutenção patrimonial

O quê?	Criação de novas equipes de restauração patrimonial.
Por que?	Para realizar a recuperação de bens de forma similar ao que ocorre hoje com cadeiras e carteiras.
Como?	Contratação ou realocação de trabalhadores para equipes dedicadas.
Onde?	Locais a serem definidos.
Quando?	Até dezembro de 2022.
Quem?	A quem compete a criação de concursos públicos ou contratação de terceirizados, no caso de necessidade de novos integrantes do grupo de trabalhadores da instituição. A PRORH no caso de realocação de servidores do quadro.
Quanto?	Custos a definir.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Entende-se, baseado na pesquisa, que a criação dessas equipes auxiliaria na decisão sobre qual destinação indicar para cada bem em específico. Os próprios componentes das equipes poderiam estar aptos a classificar um bem inservível como antieconômico ou irrecuperável, diminuindo as demandas de uma possível Comissão de Desfazimento. Dessa forma, a Comissão de desfazimento poderia ser

mais enxuta. Estas equipes também teriam relevante importância no processo de leilões, diante de sua competência em classificar materiais quanto a seu estado de conservação.

Entende-se, entretanto, que a Universidade pode não dispor de pessoal (seja este do quadro ou terceirizado) ou de espaços físicos suficientes para alocar equipes desta natureza. Dessa forma, esta proposição apresenta uma janela de tempo mais ampla do que as anteriores para sua implantação.

3.11 APLICAÇÃO DO PDCA PARA O PDI E EVENTUAIS METAS SETORIAIS

A pesquisa demonstra baixa taxa de execução das metas pactuadas no Plano de Desenvolvimento Institucional. Com base nos depoimentos, percebe-se uma cultura interna que relega o planejamento em prol da ação por demanda, focada em “apagar incêndio” sem uma visão de longo prazo.

Para promover uma mudança de paradigmas no tocante a esse tema, sugere-se que alguma ferramenta de gestão que preze pelo planejamento seja instituída no setor estudado.

O PDCA, conforme demonstrado no referencial teórico, traz pontos positivos quando aplicados em setores ligados a sustentabilidade. Esta ferramenta se configura como base para Sistemas de Gestão ambiental, e apresenta-se como uma solução para a falta de planejamento observada.

O quadro 20 demonstra o detalhamento dessa proposição.

Quadro 20 – Aplicação do PDCA para metas do PDI e metas setoriais

O quê?	Aplicação de PDCA para metas do PDI e eventuais metas setoriais.
Por que?	Feramentas de gestão facilitam o cumprimento de metas.
Como?	A Coordenação de Sustentabilidade se interaria do funcionamento da ferramenta PDCA para implementar junto às metas setoriais e do Plano de Desenvolvimento Institucional.
Onde?	Coordenação de Sustentabilidade.
Quando?	A ser instituído junto ao próximo PDI.
Quem?	Integrantes da Coordenação de Sustentabilidade.
Quanto?	Inicialmente sem custos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

De acordo com a pesquisa, as metas do PDI coincidem com as metas setoriais, de forma que utilizar ferramentas de gestão internas resultaria em uma melhor condução das metas do próprio Plano Institucional.

Cabe ressaltar que a maioria das metas já apresentava prazos extrapolados na data de conclusão desse estudo. Dessa forma, faz-se necessário a repactuação dessas metas, com revisão das ações e tempo de execução.

3.12 CRIAÇÃO DE MANUAL SUCINTO DE TRATO PATRIMONIAL PARA SERVIDORES DA UFJF

Por fim, em sintonia com todas as metas que objetivam a criação de uma cultura institucional mais responsável e ecoeficiente, propõe-se a criação e divulgação de um manual sucinto, didático e de fácil absorção, que verse sobre a responsabilidade do servidor público perante o patrimônio institucional. O quadro 21 detalha essa proposta.

Quadro 21 – Criação de manual sucinto acerca do trato patrimonial

O quê?	Criação de documentos sucintos que sistematizem boas práticas de trato do patrimônio público dedicado aos servidores que usufruem deste.
Por que?	Faz-se necessário melhorar a cultura institucional no que tange o trato com o patrimônio público.
Como?	Com a elaboração de manuais sucintos e práticos.
Onde?	Local a ser definido.
Quando?	Até dezembro de 2019.
Quem?	Preferencialmente por uma comissão integrada de membros dos setores de Patrimônio, Sustentabilidade e Finanças da instituição.
Quanto?	Custos a depender da forma de veiculação dos manuais.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Esta indicação baseia-se no entendimento dos entrevistados de que muitos problemas patrimoniais provêm da falta de informação da própria comunidade acadêmica.

A elaboração deste manual seria realizada preferencialmente pela Gerência de Patrimônio, que detêm maior conhecimento acerca das implicações e impactos gerados pelo uso e descarte dos bens patrimoniais, com contribuições de setores afins, como a própria Coordenação de Sustentabilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o surgimento das primeiras sociedades tecnológicas e, em especial, após a primeira Revolução Industrial, a relação entre a humanidade e a natureza se modificou. O desenvolvimento humano recente, aliado a tecnologias de grande-escala, causou um desequilíbrio ambiental sem precedentes.

Em virtude deste desequilíbrio, que pode levar a graves consequências, acompanhamos a crescente preocupação com o meio-ambiente ao longo das últimas décadas. Em cerca de meio século, conceitos como sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e gestão ambiental surgiram e ganharam relevância no âmbito organizacional.

Nota-se uma diferença, porém, na tratativa desta temática quando se compara a esfera pública com a privada. Motivado por vantagens comerciais a esfera privada apresenta uma iniciativa mais robusta na aplicação dos conceitos de sustentabilidade no seio de suas corporações. No segmento público, percebe-se que estruturas mais conservadoras, carência de profissionais especializados e falta de visão de vanguarda resultaram em um atraso na inserção de uma agenda ambiental moderna nessas instituições.

Como observado durante a realização da pesquisa, a prática de gestão ambiental em instituições públicas, e em especial nas de ensino superior, ainda está num estágio incipiente. Entretanto, enfatiza-se que algumas iniciativas vêm sendo tomadas, seja por adequação à legislação ou pela consolidação de uma consciência verde que se mostra crescente.

Dito isto, pode-se presumir que as Universidades, centros importantes de criação e transmissão de conhecimento, além de detentoras de grande influência perante a sociedade, possuem papel fundamental na difusão da consciência ambiental. Estas não devem abrir mão de assumir sua posição historicamente vanguardista. Para isso, é preciso que suas missões e planos de desenvolvimento institucional reflitam a preocupação com o meio-ambiente, e impulsionem a criação de núcleos internos de sustentabilidade, bem como seu funcionamento eficaz.

O presente estudo teve como enfoque um setor específico da UFJF, a Coordenação de Sustentabilidade. Como relatado no primeiro capítulo, que contextualizou o caso, a UFJF tem realizado ações recentes no tocante à temática ambiental, simbolizadas com a criação da própria Coordenação estudada, e

demonstra que a preocupação com o uso responsável dos recursos naturais e financeiros da instituição ganhou relevância, acompanhando a tendência mundial.

Esse estudo se torna importante na medida em que se propõe a analisar as estratégias da Coordenação de Sustentabilidade e a forma com que esta se interliga com os demais setores da instituição, uma vez que o desenvolvimento sustentável se baseia não apenas na vertente ambiental, mas também na social e econômica.

Com relação à questão proposta pelo estudo, "Como a Coordenação de Sustentabilidade da Universidade Federal de Juiz de Fora vem desenvolvendo estratégias e práticas voltadas para o uso racional de recursos e para a criação de uma consciência ambiental e sustentável no seio da organização?", a finalização da pesquisa permitiu a resposta baseando-se na visão de gestores de setores diretamente ligados e impactados perante as ações da Coordenação. A partir desses resultados, tornou-se possível a verificação de eventuais melhorias, direcionando ações mais assertivas.

Além da questão proposta, os objetivos indicados foram atingidos. O objetivo geral do presente trabalho foi analisar as políticas e as estratégias da Coordenação de Sustentabilidade no que se refere ao reaproveitamento e o descarte de mobiliário, equipamentos e insumos, buscando contribuir para a criação de uma consciência ambiental e sustentável no âmbito da organização. Foi possível diagnosticar as ações em sustentabilidade realizadas pela Coordenação, verificando as responsabilidades, adequações legais e impactos gerados.

O diagnóstico possibilitou a identificação de um conjunto de demandas que o setor em análise apresentou, a partir da aplicação de entrevistas mediante roteiro semiestruturado com os gestores mencionados. Dentre elas, pode-se citar: baixa conscientização da comunidade acadêmica, tanto no âmbito ambiental quanto no patrimonial; gasto desnecessário com lixo reciclável recolhido como lixo comum; carência de leilões regulares; ausência de um inventário institucional; falta de plano alternativo ao HU para alocação de bens; inexistência de comissão de desfazimento; falta de critérios bem equacionados para recolhimento e transferência de bens entre unidades e por fim, a não existência de um manual de patrimônio.

Com relação às contribuições que o presente trabalho pode suscitar tem-se as provocações e discussões realizadas com os atores entrevistados no locus da dinâmica profissional. Além disso, a efetivação das ferramentas sugeridas pelo Plano de Ação pode conduzir a benefícios que ultrapassam o espectro da

Universidade. Ações propositivas no âmbito da sustentabilidade, como demonstrado no *Triple Bottom Line* (ambiental, social e econômico), extrapolam para toda a sociedade, e seus impactos podem ser verificados em diversos setores da economia e comunidade locais.

Tendo sido detalhado o percurso pelo qual a presente dissertação foi construída, espera-se que a Coordenação de Sustentabilidade e a UFJF possam conceber ações estratégicas, a fim de refletir sobre as práticas vigentes e melhorar, de forma incremental, a trajetória do setor. O plano de ação proposto esboça a busca por maior grau de profissionalização e qualidade no trato do patrimônio público, aliando mudança de paradigma e comprometimento dos atores organizacionais na construção de soluções eco sustentáveis que se pautem pela ética e uso racional de recursos escassos.

Durante a realização da pesquisa, algumas limitações foram observadas, tais como: inexistência de documentos, posições e visões próprias dos entrevistados, além da moderada quantidade de estudos das Universidades Brasileiras sob a temática da sustentabilidade.

Por fim, ressalta-se que independentemente de a pesquisa desenvolvida nesta dissertação apresentar recorte específico num setor da UFJF, a aplicação da metodologia não se limita a este estudo. Dessa forma, espera-se que o percurso metodológico aplicado possa ser utilizado em outros setores da Universidade e por outras Instituições de Ensino Superior, sejam elas públicas ou privadas, que compartilhem o objetivo de melhorar o gerenciamento ambiental e patrimonial no contexto de seus respectivos ambientes organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABREU, Geraldo Vitor de; FEITOSA, Aida Rodrigues; Motta, Luiz da. Experiência da Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P no Ministério do Meio Ambiente. In: BLIACHERIS, Marcos Weiss; FERREIRA, Maria Augusta Soares de Oliveira (Coord.). **Sustentabilidade na Administração Pública**: valores e práticas de gestão socioambiental. Belo Horizonte: Fórum, 2012. p. 65-81.

AMORIM, Patrícia. Para além da licitação sustentável. In: BLIACHERIS, Marcos Weiss; FERREIRA, Maria Augusta Soares de Oliveira (Coord.). **Sustentabilidade na Administração Pública**: valores e práticas de gestão socioambiental. Belo Horizonte: Fórum, 2012. p. 277-286.

ANDRADE, Fábio Felipe de. **O método de melhorias PDCA**. 2003. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

BARATA, Martha Macedo de Lima; KLIGERMAN, Débora Cynamon; MINAYO-GOMEZ, Carlos. A gestão ambiental no setor público: uma questão de relevância social e econômica. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 12, p. 165-170, 2007.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2017.

BARBOSA, P. R. A. **Índice de sustentabilidade empresarial da bolsa de valores de São Paulo (ISE-BOVESPA)**: exame da adequação como referência para aperfeiçoamento da gestão sustentável das empresas e para formação de carteiras de investimento orientadas por princípios de sustentabilidade corporativa. 2007. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração.

BARKI, Teresa Villac Pinheiro. O compromisso socioambiental do Estado na gestão adequada dos resíduos. In: BLIACHERIS, Marcos Weiss; FERREIRA, Maria Augusta Soares de Oliveira (Coord.). **Sustentabilidade na Administração Pública**: valores e práticas de gestão socioambiental. Belo Horizonte: Fórum, 2012. p. 65-81.

BLIACHERIS, Marcos Weiss. Uso racional dos recursos na Administração Pública. In: BLIACHERIS, Marcos Weiss; FERREIRA, Maria Augusta Soares de Oliveira (Coord.). **Sustentabilidade na Administração Pública**: valores e práticas de gestão socioambiental. Belo Horizonte: Fórum, 2012. p. 45-63.

BOECHAT, Claudio B.; PARO, Roberta. **Sustentabilidade no Brasil**. **HSM Management**, São, 2007.

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade**: o que é-o que não é. Petrópolis: Vozes, 2017.

BRASIL. DECRETO Nº 99.658, DE 30 DE OUTUBRO DE 1990. Regulamenta, no âmbito da Administração Pública Federal, o reaproveitamento, a movimentação, a alienação e outras formas de desfazimento de material. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d99658.htm Acesso em 01/04/2018

_____. **DECRETO Nº 5.940, DE 25 DE OUTUBRO DE 2006.** Institui a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta, na fonte geradora, e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis, e dá outras providências.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5940.htm Acesso em 01 abr. 2018

_____. **DECRETO Nº 6.087, DE 20 DE ABRIL DE 2007.** Altera os artigos 5º, 15º e 21º do Decreto no 99.658, de 30 de outubro de 1990, que regulamenta, no âmbito da Administração Pública Federal, o reaproveitamento, a movimentação, a alienação e outras formas de desfazimento de material, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6087.htm Acesso em 01 abr. 2018

_____. **Decreto nº 6.095, de 24 de abril de 2007.** Estabelece Diretrizes Para o Processo de Integração de Instituições Federais de Educação Tecnológica, Para Fins de Constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: IFET, no âmbito da rede federal de educação tecnológica. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 01 abr. 2018

_____. **DECRETO Nº 9.373, DE 11 DE MAIO DE 2018.** Dispõe sobre a alienação, a cessão, a transferência, a destinação e a disposição final ambientalmente adequadas de bens móveis no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9373.htm> Acesso em 20 dez. 2018

_____. **Diretrizes Gerais do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais.** Brasília: MEC, ago. 2007.

_____. **LEI Nº 3.858, DE 123 DE DEZEMBRO DE 1960.** Cria a Universidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3858.htm> Acesso em: 01 abr. 2018

_____. **Resolução Nº 257, de 30 de junho de 1999.** Disponível em: <http://www.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=257> Acesso em 01 abr. 2018

_____. **LEI Nº 12.305, DE 2 DE AGOSTO DE 2010.** Regulamento Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm Acesso em 01 abr. 2018

CAMARGO, Maria Emilia; FREY, Márcia Rosane. Análise dos indutores da evolução da consciência ambiental. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 2, n. 1, 2006.

DE ARAUJO, Fernando Oliveira; ALTRO, John Lennon Specht. Análise das práticas de gestão de resíduos sólidos na Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense em observância ao Decreto 5.940/2006 e à lei 12.305/2010. **Sistemas & Gestão**, v. 9, n. 3, p. 310-326, 2014.

DE BRUYNE, Paul; HERMAN, Jacques; DE SCHOUTHEETE, Marc. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

DE FIGUEIREDO, Gabriela Negrão; ABREU, Regilane Lacerda; LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Reflexos do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) na imagem das empresas: uma análise do consumidor consciente e do marketing ambiental. **Pensamento & Realidade**, v. 24, n. 1, 2009.

DE MATOS, Eloiza Aparecida Silva Avila. A importância da utilização da ferramenta PDCA relacionado a aplicação de uma ferramenta de Gestão Ambiental Empresarial. 2010.

DE MOURA, Luiz Antônio Abdalla. **Qualidade e gestão ambiental: sugestões para implantação das normas ISO 14.000 nas empresas**. J. Oliveira, 2002.

DIAS, Genebaldo Freire. **Educação e gestão ambiental**. Global Editora e Distribuidora Ltda, 2006.

FERREIRA, Maria Augusta Soares de Oliveira. Apontamentos sobre a gestão socioambiental na Administração Pública brasileira. In: BLIACHERIS, Marcos Weiss; FERREIRA, Maria Augusta Soares de Oliveira (Coord.). **Sustentabilidade na Administração Pública: valores e práticas de gestão socioambiental**. Belo Horizonte: Fórum, 2012. p. 21-43.

FOUTO, A. R. F. **O papel das universidades rumo ao desenvolvimento sustentável**: das relações internacionais às práticas locais. Dissertação. (Mestrado em Gestão e Políticas Ambientais Relações Internacionais do Ambiente), 2002.

KRAEMER, MARIA E. P. **Gestão Ambiental**: Um Enfoque no Desenvolvimento Sustentável, 2004.

KRÜGER, Eduardo L. Uma abordagem sistêmica da atual crise ambiental. **Desenvolvimento e Meio ambiente**, v. 4, 2001.

MACEDO, Ricardo Kohn de. Gestão ambiental: os instrumentos básicos para a gestão ambiental de territórios e de unidades produtivas. In: **Gestão ambiental**: os instrumentos básicos para a gestão ambiental de territórios e de unidades produtivas. ABES, 1994.

MARTINS, Maria Rosa Selvati; SILVA, JGF da. O sistema de gestão ambiental baseado na ISO 14000: Importância do instrumento no caminho da sustentabilidade ambiental. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental**, Santa Maria, v. 18, n. 4, p. 1460-1466, 2014.

MAYOR, Frederico. Preparar um futuro viável: ensino superior e desenvolvimento sustentável. In: **Conferência mundial sobre o ensino superior. Tendências de educação superior para o século XXI. Anais. Paris**. 1998. p. 46.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (org.). **Teoria, método e criatividade**. 21 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

PEREIRA, Suellen Silva; CURI, Rosires Catão. Meio ambiente, impacto ambiental e desenvolvimento sustentável: conceituações teóricas sobre o despertar da consciência ambiental. **REUNIR–Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 2, n. 4, p. 35-57, 2012.

RAUBER, Marcos Eduardo. Apontamentos sobre a política nacional de resíduos sólidos, instituída pela Lei Federal n 12.305, de 02.08. 2010. **Electronic Journal of Management, Education and Environmental Technology (REGET)**, v. 4, n. 4, p. 01-24, 2011.

RIBEIRO, A. L., BRESSAN, L. W., LEMOS, M. F., DUTRA, C., & NASCIMENTO, L. F. D. Avaliação de barreiras para implementação de um sistema de gestão ambiental na UFRGS. **XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Porto Alegre, RS, 2005.

SANTO, Hugo Miguel Inácio do Espírito. **Procedimentos para uma certificação da construção sustentável**. 2010. Tese de Doutorado. Faculdade de Ciências e Tecnologia.

SEBRAE. **Manual de ferramentas da qualidade**. 2005. Disponível em: <http://prothor.com/wp-content/uploads/FerramentasDaQualidadeSEBRAE.pdf>. Acesso em: 19 out. 2018.

SILVA, Patricia Aparecida da. **O REUNI na UFJF: um estudo sobre os principais desafios enfrentados pelos gestores**. 2013.

TAUCHEN, Joel; BRANDLI, Luciana Londero. A gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implantação em campus universitário. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 3, p. 503-515, 2006.

TORRES JUNIOR, Fabiano; SILVA, Lino Martins da. A importância do controle contábil e extracontábil dos bens permanentes adquiridos pela administração pública federal. **REVISTA de CONTABILIDADE do MESTRADO em CIÊNCIAS CONTÁBEIS da UERJ (ON-LINE)**, v. 8, n. 2, 2013.

UFJF. Resolução nº 14/2014. **Altera e consolida a estrutura organizacional da Reitoria da Universidade Federal de Juiz de Fora**. Juiz de Fora, 2014. Disponível em <http://www.ufjf.br/consu/files/2017/02/Resolucao_25.2017_Altera-a-estrutura-organizacional-da-Reitoria-da-UFJF1.pdf> Acesso em 01 abril 2018.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**. Juiz de Fora, 2015. Disponível em <http://www.ufjf.br/ufff/files/2016/01/pdi_2016-2020_ufjftexto_aprovado.pdf> Acesso em 01 abr. 2018

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020**. Juiz de Fora, 2016. Disponível em <<https://drive.google.com/drive/folders/1lUnfpC3oWUah3VR8bexF2ZTrFpr4ojdN>> Acesso em 20 dez. 2018

_____. Resolução nº 25/2017. **Altera e consolida a estrutura organizacional da Reitoria da Universidade Federal de Juiz de Fora**. Juiz de Fora, 2014. Disponível em <<http://www.ufjf.br/consu/files/2015/11/Resolucao-14.2014.pdf>> Acesso 01 abr. 2018

VALLE, Cyro Eyer do. **Qualidade ambiental: ISO 14000**. São Paulo: SENAC 4 ed. Revista e ampliada, 2002.

VELLANI, Cassio Luiz; RIBEIRO, Maísa de Souza. **Sustentabilidade e contabilidade**. 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15ªed. São Paulo: Atlas, 2014.

ZANATTA, Paula. GESTÃO AMBIENTAL E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, v. 6, n. 3, p. 296-312, 2017.

WWF-Brasil. **O que é sustentabilidade?** 2014. Disponível em <http://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/questoes_ambientais/desenvolvimento_sustentavel/> Acesso em: 01 abr. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro semiestruturado para entrevista com ocupante do cargo de Coordenação de Sustentabilidade

- 01 – Como funciona a Coordenação de Sustentabilidade
- 02 – Como surgiu a Coordenação de Sustentabilidade?
- 03 – Quais problemas institucionais inicialmente detectados pelo setor?
- 04 – Qual foi a primeira ação da Coordenação de Sustentabilidade?
- 05 – Você entende que alguma tarefa executada pela Coordenação de Sustentabilidade deveria estar sendo desenvolvida por outro setor?
- 06 – Poderia falar sobre o aluguel dos galões do Caiçaras e Camilo dos Santos?
- 07 – Quais ações foram executadas depois desse primeiro momento?
- 08 – Como é feito o recolhimento de resíduos químicos e de saúde?
- 09 – Como são feitos o recolhimento e a destinação de lixo reciclável?
- 10 – Como é feita a coleta de lixo comum na UFJF?
- 11 – Possui relatórios de gestão?
- 12 – Como funciona o setor de manutenção de cadeiras?
- 13 – Qual o desenho organizacional da Coordenação de Sustentabilidade?
- 14 – Como se constitui a equipe técnica da Coordenação de Sustentabilidade?
- 15 – Qual estado atual da Comissão da Coleta Seletiva?
- 16 – Qual estado atual da Comissão do Desfazimento?
- 17 – Quais áreas lidam de forma mais próxima à Coordenação de Sustentabilidade? Quais são mais impactadas, ou impactam mais?
- 18 – Como está o Plano de Logística Reversa?
- 19 – Como está o manual do Patrimônio?
- 20 – Existe alguma consequência já observada com a implantação do SEI?
- 21 – Quais metas da Coordenação de Sustentabilidade foram atingidas?
- 22 – Quais ações gostariam de estar realizando, e não estão por motivo qualquer?
- 23 – Existe um plano B com para o armazenamento de bens, alternativo ao galpão do HU?
- 24 – Você acha que a Universidade carece de leilões regulares?
- 25 – Existe problemas com relação à doação de bens por órgãos como a FADEPE ou FAPEMIG?
- 26 – Você conhece algum outro trabalho acadêmico na área da Coordenação de Sustentabilidade realizado na UFJF?
- 27 – Quais são as prioridades institucionais no âmbito ambiental e patrimonial na visão da Coordenação de Sustentabilidade?
- 28 – Existe escassez de dinheiro para a Coordenação de Sustentabilidade?
- 29 – A Coordenação de Sustentabilidade usa alguma ferramenta de gestão, como por exemplo o PDCA?
- 30 – Quais ações você julga que poderiam melhorar o trabalho da Coordenação de Sustentabilidade?

APÊNDICE B – Roteiro semiestruturado para entrevista com ocupante do cargo de Gerencia de Patrimônio

- 01 – Como você vê a ligação entre o setor de sustentabilidade e o setor patrimonial e almoxarifado?
- 02 – Você possui conhecimento sobre o histórico de locação de galpões para armazenamento de bens?
- 03 – O que deve ser feito com o patrimônio que hoje se encontra no galpão do HU caso as obras recomessem?
- 04 – Qual sua visão acerca dos procedimentos de transferência de bens entre as Unidades realizados hoje na instituição?
- 05 – O que você acha de a Coordenação de Sustentabilidade dar baixa em itens patrimoniais? Como isso é feito?
- 06 – Como está o andamento do desenvolvimento do Manual do Patrimônio?
- 07 – Algum setor realiza ações que deveriam estar sob responsabilidade da Coordenação de Sustentabilidade, sem o consentimento desta?
- 08 – Qual sua opinião sobre inventário institucional?
- 09 – Como um servidor pode acessar a lista de patrimônio de seu setor?
- 10 – O que você pensa sobre leilões dentro da UFJF?
- 11 – O que você pensa sobre vinculação de responsabilidade patrimonial ao CPF dos usuários?
- 12 – Bens patrimoniais podem sair da UFJF?
- 13 – Você faz parte de alguma comissão?
- 14 - Existe problemas com relação à doação de bens por órgãos como a FADEPE ou FAPEMIG?
- 15 - Você teria alguma sugestão de fonte de pesquisa para o trabalho em desenvolvimento?

APÊNDICE C – Roteiro semiestruturado para entrevista com ocupante do cargo de Pró-Reitoria (ou Pró-Reitoria Adjunta) de Infraestrutura e Gestão

- 01 – Há quanto tempo você está no cargo de Pró-Reitoria adjunta da PROINFRA?
- 02 – Qual a importância de um setor de sustentabilidade dentro de uma instituição de ensino superior? Você participou da idealização da Coordenação de Sustentabilidade da UFJF?
- 03 – Qual é especificamente a importância da Coordenação de Sustentabilidade da UFJF? Quais ações mais afirmativas?
- 04 – Como você vê a ligação entre a PROINFRA e a Coordenação de Sustentabilidade? Como funciona a relação de dependência e autonomia?
- 05 – Como você vê a integração da Coordenação de Sustentabilidade com demais órgãos da UFJF?
- 06 – Qual sua opinião sobre o organograma atual da UFJF? Você acha um eventual inventário anual na UFJF deveria ser instituído somente após a revisão organizacional da UFJF?
- 07 – Quando serão renovados os contratos da SM21 e da Planejar? A Coordenação de Sustentabilidade se envolve na elaboração desses contratos?
- 08 – Quais são as demandas da Coordenação de Sustentabilidade para PROINFRA?
- 09 – A Comissão do desfazimento não existe mais. O que isso impacta na PROINFRA e Coordenação de Sustentabilidade?
- 10 – Você participou da elaboração de algum tipo de manual, como por exemplo manual do patrimônio ou manual de desfazimento? Qual sua opinião sobre manuais deste tipo e cultura institucional.
- 11 – O que fazer com os materiais estocados no HU quando a obra do Hospital for retomada? Há previsão para essa retomada?
- 12 – Você entende que exista algum tipo de problema operacional ou de gestão da Coordenação de Sustentabilidade (ex.: financeiro, recursos humanos, autonomia, falta de planejamento)?
- 13 – Você teria alguma sugestão de algum plano de ação que poderia melhorar o funcionamento e abrangência da Coordenação de Sustentabilidade dentro da UFJF?
- 14 – Você teria alguma sugestão de fonte de pesquisa para o trabalho em desenvolvimento?

APÊNDICE D – Roteiro semiestruturado para entrevista com ocupante do cargo de Gerencia de Suprimentos

- 01 – Há quanto tempo ocupa o cargo de Coordenadora de Suprimentos?
- 02 – Já estava no cargo na época da criação da Coordenação de Sustentabilidade? Participou da idealização?
- 03 – Qual a importância de um setor de sustentabilidade dentro de uma instituição de ensino superior?
- 04 – Qual é especificamente a importância Coordenação de Sustentabilidade da UFJF? Poderia citar as ações mais afirmativas?
- 05 – Como você vê a ligação entre a COSUP e a Coordenação de Sustentabilidade? Deveria ser estreitada?
- 06 – Como você vê a integração da Coordenação de Sustentabilidade com demais órgãos da UFJF?
- 07 – Qual sua opinião sobre o organograma atual da UFJF?
- 08 – Você faz (ou fez) parte de alguma comissão ou está elaborando algum documento, portaria ou manual relacionado à Coordenação de Sustentabilidade?
- 09 – É possível afirmar que a Coordenação de Sustentabilidade soluciona muitos problemas, mas porventura cria outros no processo? Se sim, que tipos de problemas você observa que são decorrentes da forma de atuação da Coordenação de Sustentabilidade?
- 10 – Você acha que os itens recolhidos deveriam ser transferidos para a Coordenação de Sustentabilidade?
- 11 – O que você acha que aconteceria se a obra do H.U. fosse retomada?
- 12 – Poderíamos conversar um pouco com relação a leilões? Em 25/10/2018 a UFJF promoveu um leilão para venda de papel, no qual você participou da elaboração. Você acha que a UFJF deveria criar seus próprios leilões, ou seria mais viável contratar leiloeiros?
- 13 – Qual importância do inventário para a UFJF? Quem seria responsável por realizar?
- 14 – Qual a importância de um Plano de Logística Sustentável para a instituição?
- 15 – Você teria alguma sugestão de algum plano de ação que poderia melhorar o funcionamento e abrangência da Coordenação de Sustentabilidade dentro da UFJF?
- 16 – Você teria alguma sugestão de fonte de pesquisa para o trabalho em desenvolvimento?

ANEXO – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
JUIZ DE FORA – MG – BRASIL

Mestrado Profissional em Administração Pública
Pesquisador Responsável: Fabio Dias dos Santos
Endereço: Rua Dr. José Eutrópio, 62 / 203
CEP: 36045-480 – Juiz de Fora – MG
Fone: (32) 98816-1785
E-mail: fabio.dias@ufjf.edu.br

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa “GESTÃO AMBIENTAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: UM ESTUDO DE CASO DA COORDENAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE”, a ser realizada como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, do Mestrado Profissional em Administração Pública da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora. Neste estudo pretendemos estudar a Coordenação de Sustentabilidade da Universidade Federal de Juiz de Fora e suas estratégias de gestão visando o reaproveitamento e o descarte de mobiliário, equipamentos e insumos em busca da racionalidade e eficiência, além de uma mudança de cultura institucional que imprima uma mudança de paradigma e de comportamento no que tange à perspectiva ambiental.

Os aspectos metodológicos se baseiam na aplicação de entrevistas pessoais com a coordenadora de sustentabilidade, pró-reitor de infraestrutura, gerente de patrimônio e coordenadora de suprimentos, mediante um roteiro semiestruturado, alinhado à pesquisa documental que complementarará o conteúdo necessário.

O que impulsiona as discussões dessa dissertação é a reflexão sobre como a UFJF e sua comunidade interna, principalmente seus professores e servidores, lidam com as questões de consciência ambiental, sobretudo no que tange a sustentabilidade e gestão patrimonial.

Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será esclarecido(a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador.

O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão.

O(A) Sr.(a) não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida a você.

Os riscos com essa pesquisa são mínimos, sendo que o(a)Sr.(a) poderá se sentir desconfortável em responder à algum questionamento, mas o(a) Sr.(a) tem a liberdade de não responder ou interromper a entrevista em qualquer momento, sem nenhum prejuízo para seu atendimento.

Caso haja danos decorrentes dos riscos previstos, o pesquisador assumirá a responsabilidade pelos mesmos.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado(a) dos objetivos do estudo "GESTÃO AMBIENTAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: UM ESTUDO DE CASO DA COORDENAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE", de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, _____ de _____ de _____

(participante)

(pesquisador)