

# SUSTENTABILIDADE EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO NA REDE SUSTENTA PARANÁ

## 1 INTRODUÇÃO

Dentro das discussões sobre o desenvolvimento sustentável e o papel das organizações, debate-se sobre qual o papel das organizações públicas nesse cenário. Se por um lado, há o entendimento de que são as organizações públicas que impactam em mudanças nas decisões de compradores e fornecedores em serem mais sustentáveis (Bratt et al., 2013; Domingues et al., 2017), por outro, argumenta-se que é o setor privado que ajuda indiretamente o setor público a ser mais sustentável e transparente quando busca agradar o mercado de ações, pois o setor público aprende a partir do conhecimento adquirido pelo setor privado (Uyar et al., 2020).

Com base na grande diversidade teórica a respeito do que vem a ser sustentabilidade organizacional e os estudos já realizados sobre a temática, pode-se considerar que ela consiste nas organizações terem a sustentabilidade na sua estratégia, definindo o seu propósito de acordo com os seus impactos sociais, ambientais e econômicos (Calabrese et al., 2019; Stubbs & Cocklin, 2008). No âmbito das organizações públicas a lógica é a mesma. Apesar de não existir o objetivo do lucro, a diminuição dos custos e do desperdício dos seus recursos é buscada na dimensão econômica.

Uma das vertentes de atenção dos estudiosos da sustentabilidade corporativa diz respeito ao nível ou estágio de maturidade das práticas adotadas pelas organizações (Landrum, 2018; Marrewijk & Marco, 2003). A partir disso é possível mapear o que já está sendo feito pelas organizações e o que ainda precisa avançar em relação à sustentabilidade. Já este estudo baseia-se na força dos atores públicos e sua influência sobre o resto do mercado pelo seu alto poder de compra (Al Nuaimi et al., 2020), justificando a sua investigação.

No Brasil, estudos foram realizados avaliando especificamente as contratações realizadas pelo Governo Federal do Brasil ditas como voltadas para a sustentabilidade entre 2010 e 2013 (Biage & Calado, Roberto, 2015), uma análise crítica da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) (Araujo et al., 2015) e a percepção de colaboradores e estudantes de uma universidade sobre a efetividade Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) da instituição (Dotto et al., 2019). Além disso, Silva, Santinelli e Silva (2014) buscaram entender como as organizações públicas poderiam se tornar mais sustentáveis. Nesse escopo, estudos chamam para maiores e mais aprofundados estudos a respeito da adoção de práticas de sustentabilidade pelas organizações públicas (Al Nuaimi et al., 2020; Guarnieri & Gomes, 2019; Silva et al., 2015), enquanto também identificou-se a falta de pesquisas sobre os estágios de sustentabilidade das organizações públicas.

Assim, o objetivo da pesquisa é analisar as ações voltadas para a sustentabilidade no setor público, a partir dos estágios de maturidade propostos por Landrum (2017) e Marrewijk e Were (2003), com foco na Rede Paranaense para a sustentabilidade na Gestão Pública. Assim, a contribuição desta pesquisa está na possibilidade de associar as organizações estudadas aos estágios de sustentabilidade apresentados, assim como sugestões para que níveis mais altos sejam alcançados. Também se nota a relevância dessa análise ser crítica e não apenas descritiva, pois essas ações precisam ter um real impacto para que façam a diferença necessária para auxiliar no desenvolvimento sustentável da sociedade.

Para isso, foram entrevistadas quatro gestoras responsáveis pela criação e implementação dos projetos de sustentabilidade de três órgãos públicos participantes da Rede Sustenta Paraná. Alinhada com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e com a Agenda 2030 das Organizações das Nações Unidas (ONU), a Rede tem por intuito gerar e fomentar ações entre os entes públicos em busca da promoção da responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, abrangendo instituições públicas estaduais e federais (UTFPR, 2019).

## 2 Sustentabilidade em organizações públicas

As organizações públicas são grandes consumidores, com grandes volumes de compras (Bratt et al., 2013), além de fornecerem serviços e produtos para a sociedade como um todo. Para Domingues et al. (2017), as organizações públicas deveriam servir de exemplo para outros setores, considerando sua proximidade com o governo. Assim, essas organizações podem sofrer pressões de diversas direções para tonarem-se mais sustentáveis (Uyar et al., 2020; Zutshi et al., 2008), como por parte da sociedade civil, entidades públicas superiores e até mesmo aspectos do próprio mercado (Skarpeta et al., 2019).

Porém, podem encontrar uma série de dificuldades internas para isso, com desafios culturais e estratégicos (Skarpeta et al., 2019), como a falta de apoio da alta gerência (Domingues et al., 2017; Zutshi et al., 2008), resistência dos funcionários em aderir às práticas (Al Nuaimi et al., 2020; Zutshi et al., 2008) e difícil coleta dos vários dados necessários pelo setor responsável (Domingues et al., 2017).

Além disso, o setor público possui outras características que o diferencia. Entre elas está o fato de possuir um grande número de *stakeholders* (Uyar et al., 2020), fazer metas a longo prazo (Bratt et al., 2013; Uyar et al., 2020), necessidade de modernização (Skarpeta et al., 2019), uma maior busca pela transparência para evitar a corrupção e precisar atender uma legislação específica (Guarnieri & Gomes, 2019).

Considerando que a sustentabilidade nas organizações pública é a busca pela eficiência do uso dos seus recursos enquanto atinge positivamente as dimensões sociais e ambientais do desenvolvimento sustentável, alguns exemplos são as licitações ou contratações de fornecedores considerados sustentáveis (Guarnieri & Gomes, 2019) e a utilização de relatórios de sustentabilidade para divulgar e monitorar as práticas internas (Domingues et al., 2017).

Levando esses aspectos em consideração, Al Nuaimi, Khan e Ajmal (2020) realizaram um estudo buscando entender quais os fatores mais críticos para a implementação de procedimentos sustentáveis no setor público. De acordo com os seus resultados, o fator mais crítico ainda é o custo que pode ser mais elevado para produtos ou processos sustentáveis, seguido da necessidade de comprometimento e de valores sustentáveis por parte da organização. Demonstrando que inclusive as organizações públicas, em grande parte, ainda estão no estágio 2 definido por Landrum (2017).

## 3. Estágios e motivações para a sustentabilidade

Chega-se à conclusão de que o problema não está nas organizações adotarem ou não as ações de sustentabilidade, mas em qual o real objetivo delas com essas práticas e a intensidade delas. Nessa perspectiva, Landrum (2017) criou o modelo unificado da sustentabilidade corporativa que consiste em cinco fases ou estágios para que, de acordo com suas ações e de como interpretam a sustentabilidade, as organizações sejam classificadas.

- Estágio 1 - conformidade (sustentabilidade muito fraca): as empresas ainda estão defensivas sobre ter práticas sustentáveis e elas precisam ser forçadas externamente por leis e regulamentos, ou seja, as corporações são reativas.
- Estágio 2 - centrada nos negócios (sustentabilidade fraca): essa fase é onde a maioria das empresas se encontram, pois elas possuem a postura proativa, fazendo “menos mal” ao meio ambiente, mas em busca dos benefícios próprios.
- Estágio 3 - sistêmica (intermediário): as organizações estão buscando integrar as três esferas do desenvolvimento sustentável, fazendo “mais bem” do que mal e objetivando um crescimento contínuo. Porém, nesse estágio a visão ainda é antropocêntrica.
- Estágio 4 - regenerativa (sustentabilidade forte): as corporações desejam não só parar com os seus malefícios para o ecossistema, como reparar os danos já causados. Dessa forma, é buscado um desenvolvimento qualitativo sem o crescimento quantitativo.

- Estágio 5 - coevolucionária (sustentabilidade muito forte): nessa fase é evitado o gerenciamento da natureza pelos homens, pois a visão já passa a ser ecocêntrica, então o homem deve apenas participar da dinâmica da natureza. Assim, é buscado o benefício mútuo, a harmonia dos seres humanos e suas tecnologias com a natureza e seus recursos.

Marrewijk e Were (2003) também definiram suas fases e estágios da sustentabilidade corporativa, mas de acordo com o nível de conscientização e ambição da organização. Para esses autores, não existe uma forma considerada ideal para ser aplicada para todas, pois o quanto sustentável a organização deseja ser deve estar alinhado com a sua estratégia. Além disso, as organizações podem mudar de níveis dependendo da complexidade que desejam na sua concepção e ação relacionada à sustentabilidade.

Seus níveis podem ser relacionados com os estágios de Landrum (2017). Eles iniciam com um nível em que as ações de sustentabilidade são praticamente inexistentes e então o chamam de Pré-sustentabilidade corporativa; o segundo nível é o baseado em conformidade, relacionado com o estágio 1, quando as organizações apenas seguem obrigações legais; o terceiro é o nível orientado para o lucro, muitas vezes as ações buscando apenas o marketing como no caso do estágio 2; o quarto nível busca o equilíbrio, como no estágio 3; o quinto nível é sinérgico e procura criar valor para as três dimensões, podendo ser associado ao estágio 4; e, por último, o nível holístico de Marrewijk e Were (2003) é quando as ações sustentáveis são totalmente integradas com toda a organização e consideradas a única forma de alcançar os objetivos pretendidos, podendo ser comparado com o estágio 5.

Vale destacar que não são apenas os valores e aspectos internos da organização que impactam no seu estágio, já que aspectos externos como as determinações do próprio governo possuem uma significativa relevância (Marrewijk & Marco, 2003). A união dos conceitos descritos (figura 1) que foi baseada no mapeamento feito por Hopwood, Mellor e O'brien (2005). A disposição dos estágios na figura indica a hierarquia entre eles.

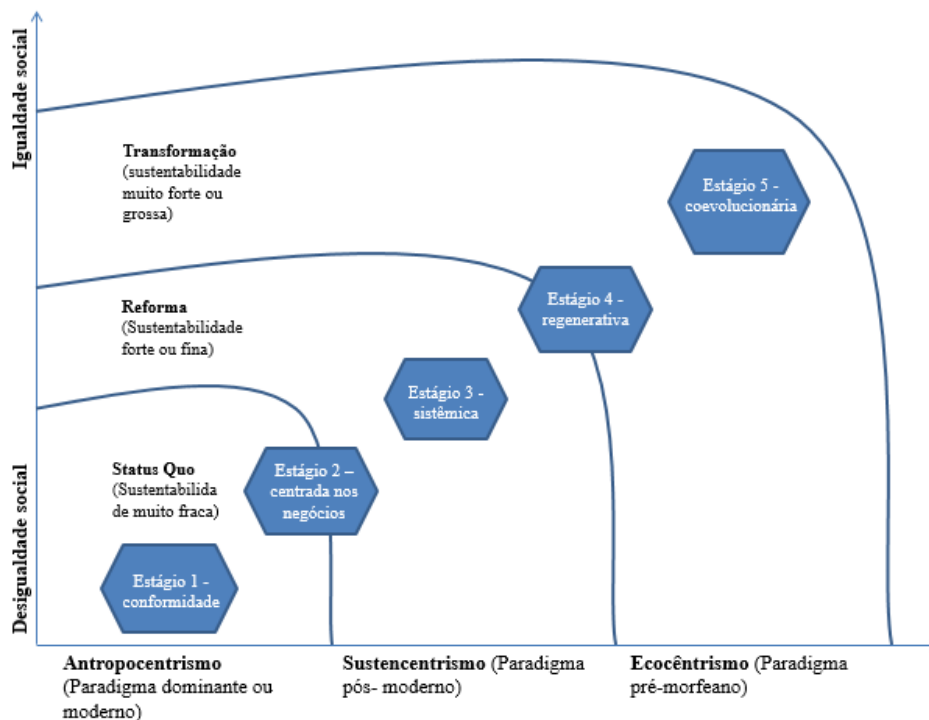


Figura 1. Mapeando as visões de DS e os estágios da sustentabilidade organizacional

Fonte: Elaborado pelos autores e baseado em Hopwood, Mellor e O'brien, 2005; Landrum, 2017; Marrewijk e Were, 2003; Vos, 2007; Ketola, 2009; Valente, 2012.

Hopwood, Mellor e O'brien (2005) apontaram que o paradigma ecocêntrico tende para a equidade e redistribuição social e econômica, enquanto o paradigma antropocêntrico é mais propenso a apoiar o *status quo* econômico e político. Dessa forma, o eixo x do gráfico apresenta os paradigmas e o eixo y o grau que se aproxima da igualdade ou desigualdade social.

Nesse sentido, o antropocentrismo (paradigma dominante ou moderno) defende que a tecnologia criada pelos seres humanos pode substituir os recursos que forem extintos e ainda forem necessários para a sua sobrevivência, vendo os homens como seres à parte do meio ambiente, ao mesmo tempo em que deve ser o centro das atenções para as tomadas de decisões. Além disso, incentiva o consumo, pois defende que o crescimento da economia leva ao desenvolvimento da sociedade como um todo (Hopwood et al., 2005; Ketola, 2009; Valente, 2012; Vos, 2008).

Já o sustentecentrismo (paradigma pós-moderno) acredita que os seres humanos não podem substituir os recursos do mundo natural, que deve existir uma mediação entre o crescimento econômico e a proteção ambiental, havendo uma relação de ganha-ganha, o que é possível com a colaboração de todas as partes interessadas. Assim, possui uma abordagem sistêmica, com o desenvolvimento econômico, social e a proteção ambiental sendo inter-relacionados, com nenhum sendo mais ou menos importante do que o outro (Hopwood et al., 2005; Ketola, 2009; Valente, 2012; Vos, 2008).

Por fim, o ecocentrismo (paradigma pré-morfeano) defende que é necessário diminuir o consumo mundial, redistribuir os recursos para diminuir a desigualdade de oportunidades e que crescimento é diferente de desenvolvimento, sendo necessário que não exista mais o crescimento para parar com a degradação do planeta. Além disso, o mundo teria a capacidade de se regenerar e se regular, já que os desastres naturais estão presentes desde sempre na realidade terrestre, mas a interferência do homem que muda isso, pois a poluição e os desgastes gerados são tão grandes que se tornam irreversíveis (Ketola, 2009; Valente, 2012; Vos, 2008). Assim, são necessárias mudanças radicais e não incrementais de *mindset* e consequentemente nas práticas da sociedade.

Dessa forma, pode-se notar a relação entre os princípios internos definidos por Marrewijk e Were (2003), além dos elementos definidos pelos mesmos autores e por Landrum (2017) relacionados aos estágios da sustentabilidade nas organizações, e os paradigmas explicitados acima.

### 3 PROCESSOS METODOLÓGICOS

As organizações investigadas foram selecionadas a partir da participação dentro da Rede Sustenta Paraná, sendo eles: Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná – HC/UFPR, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR e o Tribunal Regional do Trabalho – TRT/PR. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas direcionadas para funcionários com cargos que possuem responsabilidades na gestão da sustentabilidade, como gerentes administrativos, responsáveis ambientais e docentes que prestam assessoria na área. Assim, possuem trajetória no processo de inserção e institucionalização da temática nas organizações que trabalham. Os entrevistados foram codificados como: E1, E2, E3 e E4.

A coleta dos dados também ocorreu por meio de análise documental, como fonte de dados secundários. Foram analisadas informações disponibilizadas nos endereços eletrônicos oficiais das organizações investigadas (história das instituições, descrição dos programas voltados à sustentabilidade e suas respectivas comissões), assim como documentos advindos de reuniões de alinhamento entre as instituições participantes da Rede Sustenta Paraná. As entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro específico para o grupo de sujeitos

pesquisados – funcionários que representam suas instituições na Rede. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para editor de texto, com a finalidade de operacionalizar a etapa de análise de conteúdo. A partir dos métodos de coleta de dados aplicados, o quadro 1 retrata os aspectos resultantes da etapa de entrevistas.

<b>Entrevistado</b>	<b>Duração da entrevista</b>	<b>Páginas de transcrição</b>	<b>Local de realização</b>
E1 e E2	58 min 18 seg	13 páginas	Hospital de Clínicas da UFPR
E3	51 min 54 seg	11 páginas	Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR
E4	1 h 12 min 06 seg	21 páginas	Tribunal Regional do Trabalho

Quadro 1. Descrição das entrevistas realizadas

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo com as seguintes etapas: i) pré-análise, ii) exploração do material e iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 2016). O delineamento das categorias de análise foi feito a partir dos objetivos da pesquisa, utilizando da base teórica empregada neste trabalho e dos dados coletados em campo. O processo de análise foi feito com o auxílio do *software* ATLAS.ti versão 7.5, a fim de dar apoio à organização das categorias de análise. A opção pela utilização do programa deve-se pela vantagem da geração e estruturação dos dados qualitativos, permitindo sua análise ao apresentar resultados por meio da construção de redes semânticas (CORREIA, 2015). Assim, foram reunidas as informações textuais obtidas na coleta de dados, como entrevistas e documentos, passando por um processo de codificação, onde os trechos necessários foram relacionados às categorias criadas a partir da base teórica deste trabalho (a priori) e dos dados coletados (a posteriori).

O quadro 2 apresenta os princípios internos e seus elementos que auxiliam a entender em que nível a organização se encontra para Marrewijk e Were (2003). Os códigos estabelecidos a priori foram as características relacionadas com o nível de ambição para a sustentabilidade, as motivações internas e os critérios para a tomada de decisão. Pois são esses aspectos que estabelecem em qual nível de sustentabilidade corporativa a organização se encontra para Marrewijk e Were (2003).

<b>Famílias</b>	<b>Características</b>	<b>Código referente</b>
Nível de ambição para a sustentabilidade	Permanecer de acordo com a legislação ou exigências de compradores.	Obrigações legais
	Fazer bem para a sociedade sem ultrapassar o que é exigido por lei.	Fazer bem e atender legislação
	Ganhar benefícios financeiros, balancear as três dimensões do DS.	Ganhar financeiramente
	Criar valor para as três dimensões do DS.	Criar valor em DS
	Ser totalmente integrado com as dimensões do DS.	Integração
Motivações internas	Melhorar a reputação.	Reputação
	Seguir o dever e ter um comportamento correto.	Ser correto
	Não correr riscos de se prejudicar e contribuir para o sucesso da organização.	Não se prejudicar
	Valores pessoais da direção.	Valores da direção
	Valores pessoais dos stakeholders para pensar a sustentabilidade a longo prazo.	Valores dos stakeholders

	Convicção de todos os envolvidos que a sustentabilidade precisa ser pensada a nível mundial e por todos os envolvidos com a organização.	Convicção de todos
Critérios para a tomada de decisão	Impacto no poder pessoal e reputação.	Poder pessoal
	Decisão deve ser feita pela autoridade correta e baseada nos objetivos da organização.	Autoridades
	Retorno financeiro mais rápido.	Retorno financeiro
	Consenso entre os stakeholders relevantes.	Stakeholders relevantes
	Pensamento de longo prazo levando em consideração todo o conhecimento disponível.	Longo prazo
	O que for mais favorável para o planeta como um todo.	Planeta

Quadro 2. Princípios internos para a adesão de ações sustentáveis

Fonte: adaptado de Marrewijk e Were, 2003.

Outros aspectos foram relevantes nas análises dos dados, fazendo com que códigos emergissem do campo. Eles destacam ações efetuadas e planejadas pela organização, como está sendo feita ou como foi a estruturação do setor de sustentabilidade, a necessidade de criar meios para reportar os avanços da sustentabilidade organizacional, selos, ranking ou redes que a organização conseguiu ou participa, além dos desafios enfrentados por elas no que se refere à aspectos característicos do setor público, como a burocracia e o tamanho das organizações.

Em seguida, foi gerado um relatório no ATLAS.ti em que todos os trechos marcados são reunidos por código utilizado, possibilitando que as informações sejam visualizadas de forma mais clara. Além disso, foram geradas representações gráficas (redes), que relacionam os códigos, trechos e as categorias de análise, e geram o número de vezes em que os códigos foram utilizados no sistema.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Hospital de Clínicas da UFPR (HC)

O HC é o hospital escola da UFPR e um dos maiores hospitais de ensino do Brasil (Portal UFPR, 2020). A sua atenção para aspectos relacionados com a sustentabilidade cresceu em 2002. Apesar de não possuir um departamento específico, a responsável pela sustentabilidade na organização é um *staff* da direção (E1, 2019).

As principais ações já realizadas citadas pelas entrevistadas foram: terceirização da lavanderia, tratamento dos resíduos, fechamento do setor de cópias e impressão, troca dos termômetros de mercúrio para os de bateria e processos de licitações com cláusulas que priorizam a sustentabilidade. A próxima ação de impacto será a troca das lâmpadas fluorescentes pelas de LED. Assim, os principais ganhos até o momento foram relacionados com a sustentabilidade econômica da instituição, como dito pela entrevistada E1 (2019): “O hospital não era sustentável e hoje ele é, hoje se a gente entregar o hospital pra nova geração ele tá no zero em relação a fornecedor e funcionários, ele recebe o que ele gasta” (E1, 2019).

Ademais, a organização trabalha a conscientização dos seus funcionários, desafio já relatado ao tratar das motivações internas para a adoção da sustentabilidade. Mas, o próprio tamanho da organização dificulta suas ações, como abordado pela entrevistada E2 (2019):

No ano passado, nós trabalhamos com 2.800 pessoas conversando frente a frente, foram 270 aulas, [...] a grande maioria nós temos que ir até o setor e conversar com grupos pequenos, 24 horas. Então depende de muito tempo e de muitas pessoas, [...] mas isso é uma “cidade”, né, então qualquer ação que a gente pense não é uma ação: “Ah, vou fazer isso daí, na semana seguinte você conseguiu já transmitir pra todos” (E2, 2019).

Além disso, foi percebida a falta de um relatório de sustentabilidade sistematizado, o que foi relatado como uma necessidade também pela entrevistada E1 (2019): “Então é a sensibilização, depois o planejamento, daí a ação e aí, obrigatoriamente, teria que ser uma revisão do que tá acontecendo e indicadores” (E1, 2019).

Referente ao nível de ambição para a sustentabilidade, o HC demonstrou buscar, principalmente, uma economia dos seus recursos. Assim, a sustentabilidade auxilia na contenção de custos e revisão de gastos, ao mesmo tempo que atende às legislações relacionadas e diminui resíduos e impactos ao meio ambiente. Esse objetivo de redução de gastos foi evidente em diversos momentos da entrevista, como por exemplo na seguinte fala da entrevistada E1 (2019) quando questionada sobre as ações de sustentabilidade já realizadas:

[...] tudo isso a gente reduziu os custos aqui em 25%, com essa melhoria na lavanderia e além do que o espaço onde era a lavanderia, ela hoje ocupa o centro administrativo, [...] então eu ainda tenho o custo do aluguel, que foi economizado, né. E assim, na medida que eu já economizei da água, energia elétrica, equipe de caldeira, combustíveis, entendeu, fora o custo do quilo da roupa (E1, 2019).

Em outro momento, a entrevistada E2 (2019) também reporta a importância desse aspecto para a organização quando afirma sobre o sucesso das ações de sustentabilidade: “A gente conseguiu manter a qualidade do trabalho e reduzir os custos enormemente” (E2, 2019). Isso é refletido na quantidade de vezes, representada pelos números dentro das chaves, em que os códigos foram utilizados na análise no Atlas ti, como demonstra a figura 1.

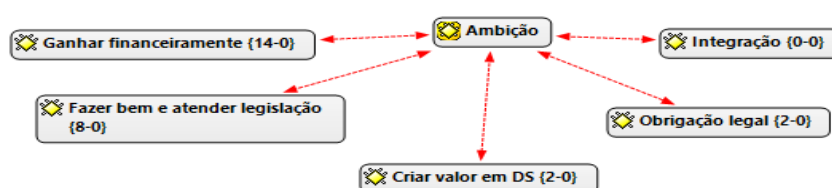


Figura 1. Nível de ambição para a sustentabilidade do HC

Fonte: elaborada pelos autores (2020).

Além disso, as entrevistadas também realçam que precisam ter um comportamento mais reativo aos projetos e ideias para a sustentabilidade, levando em consideração os recursos restritos e os problemas que surgem no dia a dia da instituição, como é relatado no trecho: “as inovações daqui, surgem baseadas nos problemas que acontecem, então você tem o problema que você tem resolver, o que você vai fazer com isso? E aí você começa a resolver e arrumar outros problemas, né” (E1, 2019). Isso pode impedir que ideias mais ambiciosas para alcançar um nível mais alto de sustentabilidade sejam planejadas.

Já no que se refere às motivações internas para a adoção de práticas sustentáveis, foi bastante frisado pelas entrevistadas que o apoio dos gestores de cargos mais altos e das entidades acima do HC são um fator imprescindível para que as ações sejam realizadas. A entrevistada E1 (2019) ressalta esse aspecto no trecho: “Mas o fator chave, eu ainda acho que é comprometimento da alta direção, se você pensar na adoção de sustentabilidade [...]. Então a cada vez que você fala porque que você tá tomando aquela ação as pessoas abraçam a causa e fazem, então você consegue convencer” (E1, 2019).

Além de esse fator ser chave para que os planos sejam aprovados, os valores da direção e sua vontade de tornar a organização sustentável são necessários já que os colaboradores de forma geral não são incentivadores das novas práticas. De acordo com E1 (2019), muitas ações colocadas em prática são recebidas com reclamações: “os funcionários descontentes porque a gente está tirando o trabalho deles ou desviando... e assim vai indo, mas enfim” (E1, 2019).

Dessa forma, um dos principais desafios enfrentados pelos gestores que buscam a implementação das práticas sustentáveis é a mudanças da cultura organizacional para que os funcionários apoiem as ideias e contribuam de forma ativa. Para a entrevistada E2 (2019), além disso, é necessário fazer as pessoas entenderem a importância das ações: “[...]a cultura é o mais difícil de se trabalhar nesse sentido. Lógico, teve um trabalho exaustivo em relação à normatização, à organização, mas fazer com que as pessoas entendessem o objetivo e por que fazer uma separação adequada, qual era o risco de não separar” (E2, 2019).

A figura 2 apresenta os códigos referente às motivações internas do HC e é possível verificar que os valores da direção são citados muitas vezes, como dito anteriormente.

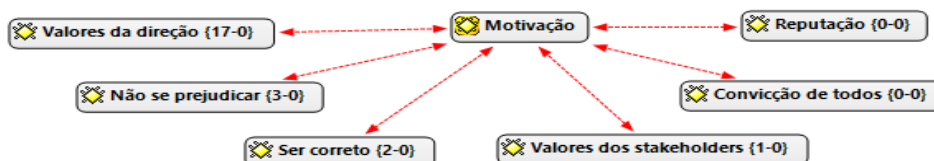


Figura 2. Motivações internas do HC

Fonte: elaborada pelos autores (2020).

Corroborando com o que foi observado em relação à ambição para a sustentabilidade, os critérios para a tomada de decisão também foram mais relacionados com o retorno financeiro que poderia ser gerado. Assim, quando falado em resultados das ações, as entrevistadas se reportam às economias geradas como nos trechos a seguir: “Então no início, antes de trabalhar com o digital, o hospital tinha em torno de compras de 3.000 a 3.500 termômetros de mercúrio por ano, todos os anos. No ano seguinte, que nós compramos só termômetros digitais, baixou pra 700” (E2, 2019) e “Na reprografia não, então a gente tinha lá o setor da reprografia, que era um custo anual de 350 mil reais e daí a gente retirou isso” (E1, 2019).

Deixando explícito que trazer resultados relacionados com redução de custos é algo que se destaca em comparação com outros tipos de impactos para a organização e para o meio externo. A figura 3 abaixo demonstra isso visualmente, podendo ser observado que perspectivas que priorizam os resultados ambientais e sociais não são citadas ao longo da entrevista.



Figura 3. Critérios para a tomada de decisão do HC

Fonte: elaborada pelos autores (2020).

## 4.2 Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região (TRT)

O TRT é um órgão do Poder Judiciário e atua em todo os Estado do Paraná. Possui um setor específico para tratar exclusivamente das questões voltadas para a sustentabilidade com 3 funcionários (E3, 2019). As principais ações citadas pela entrevistada E3 (2019) estão relacionadas com redução de gastos e destinação correta de resíduos, sendo o seu setor responsável pela supervisão e acompanhamento das outras áreas. Além disso, muita atenção é dada para a conscientização dos funcionários e mudanças para tornar o espaço mais acessível.

A área ainda não possui um relatório de sustentabilidade sistematizado e de acordo com a entrevistada E3 (2019), está sendo pensado uma forma de informar todas as áreas sobre o seu desenvolvimento nos quesitos voltados para a sustentabilidade.



Em relação ao nível de ambição para a sustentabilidade do TRT, é importante ressaltar que as práticas sustentáveis iniciaram com obrigações legais ou de órgãos regulatórios, como descrito por E3 (2019): “Acho que o maior peso primeiro são os nossos órgãos fiscalizadores, que seria o CNJP, o CJ e Legislações. Começou a ser um pouco mais respeitada depois das legislações. Antes [...] não era vista de uma maneira positiva. Muito pelo contrário” (E3, 2019).

Porém, apesar desse início com dificuldades de aceitação, atualmente a organização está buscando inserir a sustentabilidade na sua estratégia, para que consiga permear todos os setores, como afirma a entrevistada E3 (2019) em: “Isso, nós fazemos parte da estratégia. Entende? Nós estamos conversando, inclusive, ver que forma que nós vamos dar, que caminho que nós vamos atuar, como, inserindo metas para a própria sustentabilidade” (E3, 2019).

Além disso, o TRT se destaca por apresentar uma preocupação social, com comitês que tratam exclusivamente de acessibilidade e questionamentos como o descrito no trecho a seguir pela entrevistada E3 (2019): “Para elas se atualizarem, elas precisam sair do umbigo delas e começarem a ver o mundo como ele é. A ver os seus defeitos, né, por exemplo: consegue imaginar um desembargador homossexual assumido?” ou “quantos diretores gerais você encontrou até hoje, você trabalhando, negro?” (E3, 2019).

Essa transição de uma organização que buscava atender as obrigações legais de forma reativa para uma que está em busca de criar valor para o desenvolvimento sustentável pode ser visualizada nas codificações apresentadas na figura 4 abaixo.

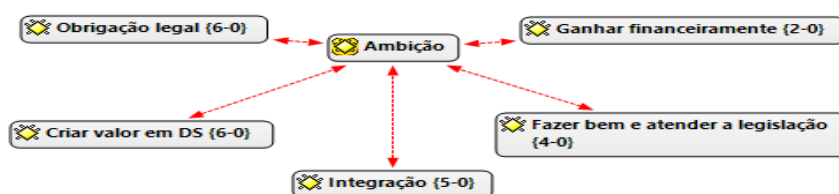


Figura 4. Nível de ambição para a sustentabilidade do TRT  
Fonte: elaborada pelos autores (2020).

No TRT também foi muito observada a necessidade do apoio da alta gerência e como as ações, em geral, só ocorrem por estarem alinhadas com os valores da direção e não por apoio dos colaboradores, como afirma a entrevistada E3 (2019): “Mas consciente mesmo... ele faz por obrigação. Então por isso que toda e qualquer ação que nós vamos fazer tem que vir de cima pra baixo” (E3, 2019). Assim, é possível perceber também a dificuldade em criar essa cultura organizacional para a sustentabilidade, com conscientização e aceitação dos funcionários. Para a entrevistada E3 (2019), pode ser complexo a dinâmica de implementação das ações por se tratar de advogados, juízes, desembargadores e outros cargos jurídicos que, muitas vezes, não querem discutir entre si ou não querem abrir mão de suas ideias, além de precisar tratar dos assuntos também com seus assessores. A figura 5 abaixo demonstra a importância da participação e apoio da direção.



Figura 5. Motivações internas do TRT  
Fonte: elaborada pelos autores (2020).

Porém, a reputação também foi destacada como importante para a organização, pois, para a entrevistada E3 (2019), a organização está perdendo o apoio da sociedade como um todo,

colocando sua credibilidade como instituição e risco. Assim, ser sustentável pode aproximar o TRT da comunidade novamente: “Mas ela não é só Justiça, ela tem o lado humano, ela tem que ver esse lado humano da sociedade como um todo. Ela tem que se mostrar humana” (E3, 2019).

Além disso, a reputação auxilia o setor de sustentabilidade a, através da competição, convencer alguns gestores a concordarem com práticas sustentáveis “então você usa a tua colocação no ranking nacional pro ego, né? Você vai mexer com o ego. E aí você consegue elevar” (E3, 2019).

Já em relação aos critérios para a tomada de decisão do TRT, nota-se uma tendência a buscar a sustentabilidade de acordo com metas globais, pois a organização assinou o Pacto Global da ONU e está em busca de alinhar as suas ações com os ODS: “A partir do momento que você passa a trabalhar com esses ODS, você começa a direcionar para o social, pro ambiental e você tem uma base sólida para dizer ‘estou fazendo isso pelo ODS tal’” (E3, 2019).

Ademais, a entrevistada E3 (2019) frisou que a organização está começando a se preocupar também com seus fornecedores ou prestadores de serviços: “tem que ter, porque senão você tá transferindo a sua responsabilidade” (E3, 2019), demonstrando uma visão externa ao próprio TRT. Porém, muitas ações sustentáveis não são obrigatórias na organização, dependendo de cada gestor para que sejam acatadas e realizadas. Isso faz com que essas práticas não sejam padronizadas e estendidas por todo o TRT, dificultando a sustentabilidade organizacional:

Já nessa questão a gente vai mandar uma sugestão, porque nós não podemos impor, é só uma sugestão que a gente dá, de que pra cada pedido de pilha, se eu pedir as 10 pilhas, eu tenho que devolver as 10 pilhas. Você só recebe aquilo que você devolve. É uma forma de controle e de garantia que esse material vai realmente pro local certo (E3, 2019).

Além desses dois aspectos citados anteriormente e que são os mais observados na codificação, na figura 6 abaixo também nota-se o destaque do poder pessoal, ou seja, alinhado com a vontade de melhorar a reputação da organização, decisões são pensadas também de acordo com os possíveis impactos na sua imagem perante a sociedade e outras organizações julgadas relevantes por ela.



Figura 6. Critérios para a tomada de decisão do TRT

Fonte: elaborada pelos autores (2020).

### 4.3 Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

A UTFPR é a única universidade com essa nomenclatura por ter sido originada do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (Cefet-PR). Possui cerca de 2550 professores, 1180 servidores e mais de 32 mil alunos distribuídos nos 13 *campus* (UTFPR, 2017). A universidade ainda não possui um departamento de sustentabilidade, mas atua com comitês específicos nos diferentes *campus*.

Entre as suas principais ações para a sustentabilidade estão a eliminação de todos os plásticos descartáveis nos restaurantes universitários, o gerenciamento de resíduos sólidos, introdução do Sistema Eletrônico de Informações, retirando o uso de papel para os processos

administrativos em toda a universidade, além de outros projetos como o exemplificado no trecho a seguir da entrevistada E4 (2019):

então nós queremos agora fazer um projeto de mudar todos os coletores para orgânicos, rejeitos e recicláveis, e aí nós vamos fazer eles inclusive para deficientes visuais porque não existe, e aí nós fizemos várias entrevistas com nossos alunos deficientes nos diferentes *campus* e estamos chegando num modelo que é pra ser inclusivo [...], porque a coleta seletiva é toda feita pra quem enxerga, pra quem não enxerga não adianta porque é por cor (E4, 2019).

Além disso, E4 (2019) citou que: “nossa proposta, de termos os nossos relatórios internos mais completos, no relatório de gestão, que vai ser um geral, ter a informação e ter um link que a pessoa possa acessar o nosso relatório completo”. Assim, a organização ainda está em processo de estruturação do seu relatório de sustentabilidade, mas já participa do Prime.

Sobre o nível de ambição para a sustentabilidade da UTFPR, ela se destaca por possuir indícios que busca um alto nível de sustentabilidade organizacional como os projetos inovadores em andamento já citados e em diferentes frentes da organização, como relata E4 (2019): “Nós vamos ter usina fotovoltaica aqui, em Pato Branco, temos já o carro elétrico sendo desenvolvido, com estacionamento com placas fotovoltaicas pra carregar. Nós estamos enxergando tudo que está sendo feito pra tentar unir todas essas pessoas e mostrar como uma ação conjunta”.

Também foi possível perceber que a redução de gastos financeiros não é o foco da organização, mesmo que venha como consequência de algumas ações adotadas, como afirmou a entrevistada E4 (2019) em: “copo descartável ele não impacta tanto financeiramente porque é muito barato, mas impacta no sentido de volume de resíduos, então o copo descartável nem os catadores querem mais porque ele não tem valor no mercado” (E4, 2019). O objetivo da ação então é diminuir a quantidade de resíduos sólidos e não o corte de custos.

Outro aspecto sobre a ambição para a sustentabilidade é o alinhamento do planejamento e de suas metas organizacionais com os ODS, trazendo uma perspectiva global para todas as frentes de atuação da universidade. “Nós estamos fazendo um esforço enorme pra isso com os ODS, tentando inserir em todas as nossas ações, ensino, pesquisa e extensão, ter as evidências, demonstrando como é que isso é feito” (E4, 2019).

Dessa forma, é evidenciado a busca pela integração interna dos valores sustentáveis na organização e dos objetivos mundiais, em que a entrevistada afirma que o intuito é se tornar uma referência: “eu gostaria que fosse melhor, a gente quer virar modelo, né” (E4, 2019). A figura 7 abaixo mostra a utilização dos códigos relacionados com a criação de valor para o desenvolvimento sustentável e a integração, sendo os outros códigos praticamente inutilizados.



Figura 7. Nível de ambição para a sustentabilidade da UTFPR  
Fonte: elaborada pelos autores (2020).

Sobre as motivações internas, E4 (2019) também destacou a importância dos valores e incentivos da direção para que as ações de sustentabilidades sejam executadas: “Acho que primeiro essa internalização da nossa alta gestão no entendimento de que isso é importante, então as ações do SEI, das teses, dissertações e tcc digitais e o sistema acadêmico, foi a nossa

a alta direção quem comandou, então já tinha esse encaminhamento” (E4, 2019). E também destacou a necessidade de desenvolver a cultura organizacional para que todos entendam e apoiem as práticas sustentáveis:

E o que falta ainda mais, nós temos que criar cultura interna, está no papel, está no arcabouço que regulamenta a Universidade [...] e a cultura vem com essa questão da comunicação visual, com a capacitação, nós temos já instituídos aqui a Semana do Meio Ambiente e a Semana da Sustentabilidade, uma em cada semestre, que é um momento onde nós damos uma resposta e alhamos nossos temas ao que está acontecendo (E4, 2019).

Porém, destacou que seu maior desafio atualmente é o convencimento dos servidores e não dos alunos (E4, 2019). Ademais, outra motivação interna destacada é melhorar a reputação que a universidade possui com a sociedade, construindo uma melhor imagem frente à ela: “E outra questão que nós temos que aprender a fazer como Universidade que nós somos um ativo e não um passivo, hoje a sociedade nos vê como passivo, né” (E4, 2019).

O destaque dado à importância dos valores da direção estarem alinhados com o comitê de sustentabilidade e o fato dos valores dos outros stakeholders ainda não estarem de acordo com a alta gerência no quesito da sustentabilidade pode ser observado também na figura 8.



Figura 8. Motivações internas da UTFPR

Fonte: elaborada pelos autores (2020).

Em relação aos critérios para a tomada de decisão, alinhado com as ambições que possuem de se tornar um modelo de universidade sustentável, as atenções são voltadas para iniciativas que impactem o planeta de forma positiva e a longo prazo: “Por exemplo como um dos itens, como é que a gente trabalha as mudanças climáticas, que é um tema que vai permear tudo nos próximos anos, nas próximas gerações, então ela tem que entrar no ensino, na pesquisa e na extensão” (E4, 2019). Para isso, E4 (2019) realça a busca pelo alinhamento de toda a organização com os ODS: “nós estamos fazendo um esforço enorme pra isso com os ODS, tentando inserir em todas as nossas ações, ensino, pesquisa e extensão” (E4, 2019).

Poucas decisões são tomadas individualmente ou pelos diferentes setores e departamentos como em: “Então o que vai ficar: provas, que ainda vão precisar de papel, são algumas demandas menores que na verdade é um uso que a gente não consegue reduzir, aí depende do professor, de como é que ele vai querer” (E4, 2019), pois as decisões de grande impacto são tomadas pela alta gerência, como reitoria e pró-reitorias, em parceria com o comitê de sustentabilidade, e são apenas repassadas para o restante da universidade. Isso é positivo na perspectiva da sustentabilidade, pois faz com que toda a organização esteja alinhada com os seus propósitos.

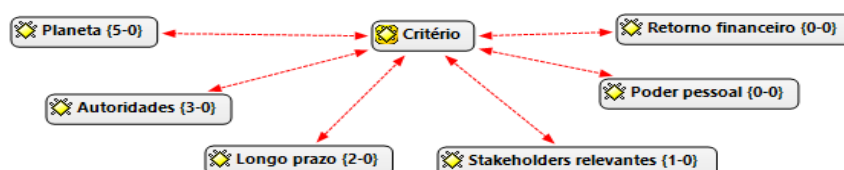


Figura 9. Critérios para a tomada de decisão da UTFPR  
Fonte: elaborada pelos autores (2020).

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÕES

Após os resultados obtidos, é possível notar que a dificuldade de apoio da alta gerência destacada por Domingues et al. (2017) e Zutshi, Sohal e Adams (2008) não foi observada em nenhuma das organizações estudadas. Pelo contrário, a motivação interna das três é advinda da direção e das pessoas responsáveis pela sustentabilidade internamente. Porém, todas apresentaram a necessidade de um extensivo trabalho de conscientização dos funcionários, corroborando com Al Nuaimi, Khan e Ajmal (2020) e Zutshi, Sohal e Adams (2008).

Assim como discutido por Marrewijk e Werre (2003) e Skarpeta, Koemtzi e Aidonis (2019), as organizações sofreram pressões externas para se tornarem mais sustentáveis, principalmente de entidades públicas superiores, demonstrando que a necessidade de atender legislações específicas ressaltada por Guarnieri e Gomes (2019), pode ser positiva na perspectiva da sustentabilidade. O TRT e a UTFPR também se preocupam com a sua reputação diante da sociedade.

Porém, nenhuma salientou utilizar práticas ou exemplos advindos do setor privado como principal ponto de partida, como dito por Uyar, Kuzey e Kilic (2020). Ademais, as três organizações confirmaram que são as suas mudanças que fazem com que fornecedores precisem se adequar, demonstrando a sua influência na sua cadeia e no mercado, como defendido por Bratt et al. (2013), Domingues et al (2017) e Al Nuaimi, Khan e Ajmal (2020).

O HC possui a sua ambição para a sustentabilidade mais voltada para a contenção de seus custos, tendo como principal critério para as suas decisões a diminuição de seus gastos financeiros. Por se tratar de uma organização pública com recursos limitados e sendo um hospital com gastos complexos, a instituição não tem o objetivo de lucrar ou possuir vantagem competitiva, como definido por Marrewijk e Were (2003), apenas sanar suas dívidas para ser considerada um hospital público sustentável economicamente. Além disso, sua motivação é advinda da sua direção e pessoas responsáveis pela sustentabilidade. Assim, a organização se encontra no estágio 2 definido por Landrum (2017), já que busca diminuir seu impacto no meio ambiente, mas como objetivo principal está o seu benefício com a diminuição de seus gastos.

Já para o TRT a ambição já está relacionada com auxiliar nos ODS, além de atender demandas legais. Além disso, a organização se destacou na perspectiva social, se preocupando com ações que auxiliem na acessibilidade e questionamentos sobre igualdade. Nesse sentido, seu critério para a tomada de decisão é mais voltado para o planeta como um todo, apesar de suas ações não serem institucionalizadas por completo, já que dependem da adesão de cada gestor. Dessa forma, ele se adequa ao estágio 3 de Landrum (2017), no qual está sendo buscado benefícios para as três dimensões da sustentabilidade e uma melhoria contínua disso para atingir um equilíbrio interno (MARREWIIK E WERE, 2003).

No caso da UTFPR, sua ambição é alta, almejando ser uma universidade referência em sustentabilidade, com seus critérios de tomada de decisão voltados para o planeta e para atingir os ODS. Apesar de ter sua motivação interna muito alinhada com a direção e com os demais colaboradores, a organização possui as ações e planejamentos alinhados e integrados entre todos os departamentos e frentes de atuação. O estágio 4 de Landrum (2017) é o que mais se aproxima da UTFPR, pois não só quer diminuir seus impactos negativos, mas deseja contribuir para a melhoria e equilíbrio das três dimensões da sustentabilidade (MARREWIIK E WERE, 2003), possuindo uma visão externa à organização. De forma a ilustrar a distribuição das organizações estudadas perante a fase que essas se encontram, a Figura 10 caracteriza de forma visual os estágios da sustentabilidade que cada organização está baseando-se na Figura 1.

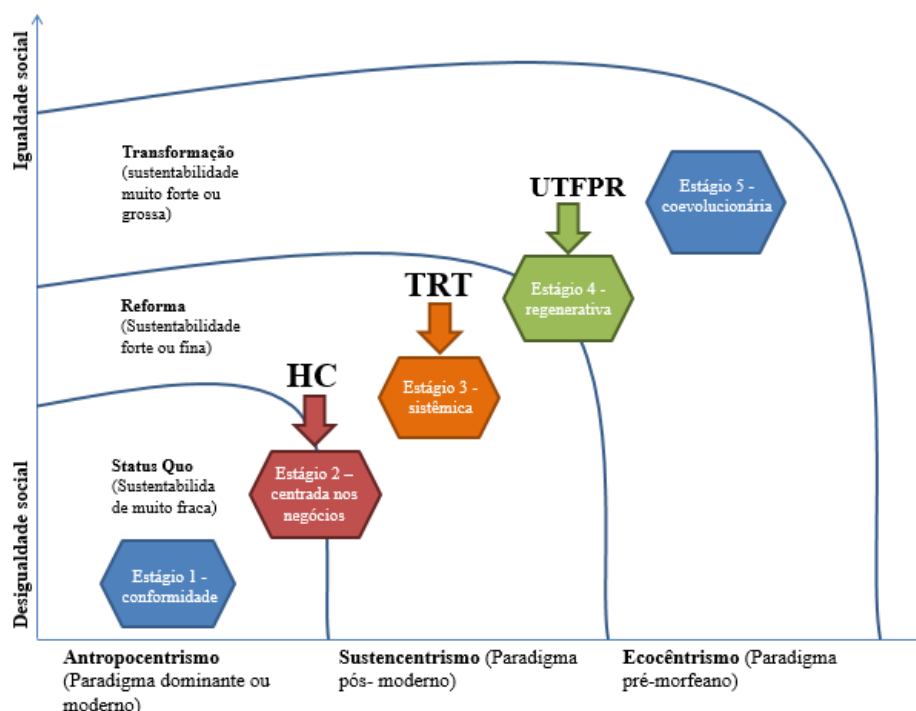


Figura 10. Estágio da sustentabilidade das organizações analisadas  
 Fonte: elaborada pelos autores (2020).

Assim, observa-se que, enquanto para o HC a sustentabilidade está voltada para a minimização dos custos financeiros, tendo como consequência a diminuição do impacto negativo no meio ambiente, se relacionando com o estágio 2 da sustentabilidade, o TRT busca, principalmente dentro da perspectiva social, tomar decisões que contribuam para o planeta como um todo e, ao mesmo tempo, gerar equilíbrio entre as três dimensões da sustentabilidade, o que se relaciona ao estágio 3; já a UTFPR busca não somente reduzir ações que degradam o meio ambiente e ter um alinhamento entre as três dimensões da sustentabilidade, como ser referência externa destas ações, o que vai ao encontro do estágio 4 da sustentabilidade. Fica evidente as distinções das práticas sustentáveis mesmo entre organizações que fazem parte da mesma rede para a sustentabilidade. Além disso, percebe-se que alguns aspectos precisam ser melhor adaptados nos modelos utilizados para a realidade das instituições públicas.

Pela análise das instituições pesquisadas, evidenciou-se que o setor público busca cada vez mais executar a gestão da sustentabilidade por meio da criação de comissões específicas e promovendo ações junto à direção e demais colaboradores. Mas, a gestão ocorre em estágios de sustentabilidade distintos entre as organizações, evidenciando que cada uma tem um nível de ambição, motivações internas e critérios para a tomada de decisão distintos.

Então, sugere-se que instituições em estágios menores de sustentabilidade podem observar e trocar informações com instituições em estágios maiores para ajudar no aumento do seu nível. Entre as organizações estudadas, foi observado que a constituição de um setor específico para a gestão ambiental e social é interessante, mas também é necessário mudar o fato das ações não ocorrerem de forma padronizada e abrangendo toda a organização, mas indo de acordo com o apoio de cada gestor para realização das ações, como no caso do TRT.

Assim, é fundamental que as instituições construam propostas a favor da mudança de cultura, principalmente no que diz respeito aos aspectos ambientais, iniciando pelos próprios colaboradores para que as transformações com vistas às práticas sustentáveis e de responsabilidade social reflitam na sociedade civil. O maior apoio dos funcionários às ações de

sustentabilidade auxiliará a permitir que as organizações tenham mais ambição, pensando e executando ações com maior impacto.

## 6 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve por objetivo analisar as ações voltadas para a sustentabilidade dentro do setor público, a partir dos estágios de maturidade apresentados por Landrum (2017) e Marrewijk e Were (2003), no contexto de instituições participantes da Rede Sustenta Paraná. Então, contribuiu-se para ampliar os estudos a respeito de organizações públicas, ao mesmo tempo que aplicou-se dois frameworks teóricos propostos e usualmente utilizados para a análise de organizações privadas. Nessa perspectiva, outras características próprias do setor poderiam ser melhor abordadas por um modelo próprio, como a burocracia e o tamanho das organizações.

Além disso, como contribuição, sugere-se que as organizações públicas sistematizem suas informações de sustentabilidade para disponibilizar essas informações para o público interno e externo. Um relatório de sustentabilidade anual retratando resultados alcançados, índices e ambições pode auxiliar nessa organização e na construção do apoio dos colaboradores.

Dentre as limitações presentes neste trabalho, devido a amostra representar três organizações e o número de entrevistas serem com quatro profissionais dessas instituições, não é possível descrever que as situações desses órgãos públicos são iguais ou similares a seus pares de outros estados. Logo não é possível generalizar os resultados aqui identificados para outras organizações, sendo assim sugerido a estudos futuros ampliar a amostra de instituições públicas a serem pesquisadas com o método apresentado neste trabalho, para que possível, mapear os estágios de sustentabilidade que as organizações públicas no Brasil se encontram.

Ademais, sugerem-se análises que evidenciem os fatores propícios para a integração dos colaboradores na inserção dentro das ações de sustentabilidade e responsabilidade social para que se alcance os objetivos alçados no estágio 5, proposto por Landrum (2017) e Marrewijk e Were (2003). Estudos futuros também podem analisar um maior número de organizações, realizar novas comparações entre diferentes instâncias de poderes e regiões, além de utilizar abordagens quantitativas para que generalizações possam ser feitas.

## REFERÊNCIAS

- Al Nuaimi, B. K., Khan, M., & Ajmal, M. (2020). Implementing sustainable procurement in the United Arab Emirates public sector. *Journal of Public Procurement*, 20(2), 97–117. <https://doi.org/10.1108/JOPP-07-2019-0044>
- Araujo, C. L., Ludewigs, T., & Carmo, E. A. do. (2015). A Agenda Ambiental na Administração Pública: desafios operacionais e estratégicos. *Desenvolvimento Em Questão*, 13(32), 21. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2015.32.21-47>
- Bardin, L. (2016). Análise de Conteúdo. In *São Paulo: Edições 70* (p. 279).
- Biage, V. S. M. de, & Calado, Roberto, L. (2015). ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS. *Revista Eletrônica de Administração*, 3(82), 601–621.
- Bratt, C., Hallstedt, S., Robèrt, K. H., Broman, G., & Oldmark, J. (2013). Assessment of criteria development for public procurement from a strategic sustainability perspective. *Journal of Cleaner Production*, 52, 309–316. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.02.007>
- Calabrese, A., Costa, R., Levialdi, N., & Menichini, T. (2019). Integrating sustainability into strategic decision-making: A fuzzy AHP method for the selection of relevant sustainability issues. *Technological Forecasting and Social Change*, 139(September 2018), 155–168. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.11.005>
- Domingues, A. R., Lozano, R., Ceulemans, K., & Ramos, T. B. (2017). Sustainability reporting in public sector organisations: Exploring the relation between the reporting



- process and organisational change management for sustainability. *Journal of Environmental Management*, 192, 292–301.  
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2017.01.074>
- Dotto, M. D. R., Feltrin, T. S., Denardin, A. C. M., & Ruiz, L. de M. (2019). Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS Sustainability in public organizations : study of a brazilian federal educational institute Sustentabilidade em organizações públicas : estudo de uma instituição federal de ensino Brasileira Sostenibil. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 8(2), 235–259.
- Guarnieri, P., & Gomes, R. C. (2019). Can public procurement be strategic? A future agenda proposition. *Journal of Public Procurement*, 19(4), 295–321.  
<https://doi.org/10.1108/JOPP-09-2018-0032>
- Hopwood, B., Mellor, M., & Brien, G. O. (2005). 2005 SD Hopwood Sustainable development Mapping different approaches. *Sustainable Development*, 52, 38–52.  
<https://doi.org/10.1002/sd.244>
- Ketola, T. (2009). Pre-morphean paradigm - An alternative to modern and post-modern paradigms of corporate sustainability. *Sustainable Development*, 17(2), 114–126.  
<https://doi.org/10.1002/sd.406>
- Landrum, N. E. (2018). Stages of Corporate Sustainability: Integrating the Strong Sustainability Worldview. *Organization and Environment*, 31(4), 287–313.  
<https://doi.org/10.1177/1086026617717456>
- Marrewijk, M. van, & Marco, W. (2003). Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44, 107–119.
- Portal UFPR. Hospital de Clínicas. Disponível em: <https://www.ufpr.br/portalufpr/hospital-de-clinicas/> . Acessado em: 15 de jun. de 2020.
- Silva, S. S. da, Santinelli, F., & Silva, J. P. B. da. (2015). Sustentabilidade nas empresas públicas de Minas Gerais: um estudo multicase. *Gestão e Sociedade*, 8(21), 795.  
<https://doi.org/10.21171/ges.v8i21.2020>
- Skarpeta, K., Koemtzi, M., & Aidonis, D. (2019). Measuring internal service quality: the case of the Greek public higher education institutions. *TQM Journal*, 32(2), 268–287.  
<https://doi.org/10.1108/TQM-02-2019-0061>
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model.” *Organization and Environment*, 21(2), 103–127.  
<https://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- UTFPR. Sobre a UTFPR. 2017. Disponível em: <http://portal.utfpr.edu.br/institucional/sobre-a-utfpr-1>. Acessado em: 15 de jun. de 2020.
- UTPR. UTFPR assina acordo de cooperação técnica da Sustenta Paraná. 2019. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/noticias/geral/utfpr-assina-acordo-de-cooperacao-tecnica-da-sustenta-parana>. Acessado em: 20 de jun. de 2020.
- Uyar, A., Kuzey, C., & Kilic, M. (2020). Sustainable Stock Market and Sustainability Reporting Propensity of the Public Sector: Mediating Role of the Private Sector. *International Journal of Public Administration*, 00(00), 1–14.  
<https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1719512>
- Valente, M. (2012). Theorizing Firm Adoption of Sustaincentrism. *Organization Studies*, 33(4), 563–591. <https://doi.org/10.1177/0170840612443455>
- Vos, R. (2008). Perspective Defining sustainability: a conceptual orientation. *Journal of Chemical Technology & Biotechnology*, 83(May), 1163–1169.  
<https://doi.org/10.1002/jctb>
- Zutshi, A., Sohal, A. S., & Adams, C. (2008). Environmental management system adoption by government departments/ agencies. *International Journal of Public Sector Management*, 21(5), 525–539. <https://doi.org/10.1108/09513550810885813>