

## **A INFLUÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO SENTIDO DO TRABALHO DOS SERVIDORES DE UNIVERSIDADES SUSTENTÁVEIS - UM ENSAIO TEÓRICO**

**CAROLINE PRESTES**

UNIPAMPA | UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA.

**THIAGO ANTÔNIO BEURON CORRÊA DE BARROS**

### **Resumo**

Este ensaio teórico tem como objetivo apresentar um modelo teórico de como as estratégias e objetivos para o desenvolvimento sustentável - ODS - no ambiente universitário podem atribuir sentido ao trabalho dos servidores das Instituições de Ensino Superior. As universidades são consideradas, atualmente, fonte de disseminação de conhecimento para o desenvolvimento sustentável na sociedade, através das práticas de ensino voltadas à sustentabilidade e também ações para o desenvolvimento sustentável de suas operações. Desta forma, o papel dos servidores torna-se fundamental para a incorporação dos ODS nos campus universitários. Este processo, deve levar em consideração as relações de trabalho, os valores individuais e organizacionais, o nível de engajamento e comprometimento dos servidores com as estratégias sustentáveis. O modelo relaciona os elementos de significação do trabalho já abordados na literatura existente com as ações para o desenvolvimento sustentável, demonstrando que estes são capazes de atribuir sentido ao trabalho dos servidores em um nível individual, organizacional e social. As limitações estão associadas às dificuldades de encontrar estudos que contemplem a sustentabilidade relacionada ao sentido do trabalho e, assim como restringe, abre novos questionamentos para serem explorados de forma teórica e também empírica nas universidades.

### **Palavras Chave**

Desenvolvimento sustentável, sustentabilidade em universidades, sentido do trabalho

# **A INFLUÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO SENTIDO DO TRABALHO DOS SERVIDORES DE UNIVERSIDADES SUSTENTÁVEIS - UM ENSAIO TEÓRICO**

## **RESUMO**

Este ensaio teórico tem como objetivo apresentar um modelo teórico de como as estratégias e objetivos para o desenvolvimento sustentável - ODS - no ambiente universitário podem atribuir sentido ao trabalho dos servidores das Instituições de Ensino Superior. As universidades são consideradas, atualmente, fonte de disseminação de conhecimento para o desenvolvimento sustentável na sociedade, através das práticas de ensino voltadas à sustentabilidade e também ações para o desenvolvimento sustentável de suas operações. Desta forma, o papel dos servidores torna-se fundamental para a incorporação dos ODS nos campus universitários. Este processo, deve levar em consideração as relações de trabalho, os valores individuais e organizacionais, o nível de engajamento e comprometimento dos servidores com as estratégias sustentáveis. O modelo relaciona os elementos de significação do trabalho já abordados na literatura existente com as ações para o desenvolvimento sustentável, demonstrando que estes são capazes de atribuir sentido ao trabalho dos servidores em um nível individual, organizacional e social. As limitações estão associadas às dificuldades de encontrar estudos que contemplem a sustentabilidade relacionada ao sentido do trabalho e, assim como restringe, abre novos questionamentos para serem explorados de forma teórica e também empírica nas universidades.

Palavras-chave: Desenvolvimento sustentável; sustentabilidade em universidades; sentido do trabalho.

## **INTRODUÇÃO**

Ao longo das últimas décadas o homem, ciente da finitude dos recursos e das desigualdades sociais, criou e aprimorou modelos de gestão voltados à sustentabilidade. As pressões sobre o ambiente global tornaram-se auto-evidentes, fazendo erguer uma voz comum pelo desenvolvimento sustentável constituindo um novo modelo mental e um novo conjunto de valores, sendo a educação, essencial na disseminação destes princípios para aumentar a capacidade das pessoas de enfrentar esta nova realidade e promover o desenvolvimento sustentável na sociedade (KRAEMER, 2006).

Desta forma, a educação universitária torna-se primordial para a formação de profissionais, docentes e pesquisadores orientados ao desenvolvimento sustentável que, ao longo da sua vida e trajetória profissional, podem desenvolver atitudes, padrões e comportamentos ambientalmente conscientes e socialmente responsáveis. As instituições de ensino são capazes de estimular a consciência socioambiental e, sobretudo, servir de exemplo na implementação das práticas e posturas relacionadas à sustentabilidade (ÁVILA et. al., 2014).

Portanto, através das práticas e posturas sustentáveis, somadas aos valores organizacionais alicerçados em modelos de gestão socioambientais, as instituições de ensino passam a ser vistas como agentes de mudança, construindo uma imagem positiva para as partes interessadas. A imagem e reputação corporativa estão associadas à visão que a sociedade tem de uma organização. Conceitualmente, a identidade organizacional é o

resultado das percepções públicas, ou seja, como o público a enxerga por meio de suas ações. O reflexo dessa identidade é a imagem da instituição que constrói a sua reputação. Se inspira confiança, transparência, credibilidade e alinhamento com os interesses da sociedade, a imagem será positiva e, do contrário, será negativa (SILVA NETO, 2010).

Partindo do pressuposto de que a imagem de uma organização é constituída pela percepção da comunidade sobre as ações e estratégias organizacionais e que só são possíveis de ser implementadas pelas pessoas que nela trabalham, o engajamento por parte dos servidores de uma universidade é essencial para a eficácia de um modelo de gestão sustentável no ambiente universitário. Os empregados engajados têm altos níveis de energia e estão entusiasmados com seu trabalho. O termo engajamento trata-se de um construto motivacional com características como dedicação e absorção, sempre relacionado ao trabalho, que implica sentimento de realização que envolve um estado cognitivo positivo apresentando natureza social. (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2014).

Portanto, a sustentabilidade em todas as instituições depende do desempenho dos servidores e do engajamento, podendo criar um sentimento de pertencimento, sendo capaz de atribuir sentido ao trabalho. O sentido do trabalho, enquanto fenômeno e tema multidisciplinar, tem se apresentado como uma demanda contemporânea e um desafio para as instituições sendo a base para a motivação e o comprometimento organizacional. Sendo assim, um trabalho significativo é um elemento imprescindível na relação organização e indivíduo. Corroborando, um dos estudos mais citados por pesquisadores do sentido do trabalho afirma que, não se discute o significado do trabalho na vida das pessoas sem analisar o significado da vida na sociedade moderna. As alterações constantes no ambiente implicam nos valores dos conceitos relacionados ao trabalho (MOW, 1987).

Sendo assim, os empregados atribuem sentidos ao trabalho quando avaliam positivamente a reputação da organização e alinhados ao propósito tornam-se mais comprometidos com os objetivos. À medida que os funcionários se identificam com a organização, mais bem apoiada será a continuidade dessa organização e mais bem expressas serão sua distinção e centralidade. Isto porque empregados que se identificam fortemente com suas organizações estão mais propensos a adotarem atitudes de apoio à empresa e a tomarem decisões consistentes com os objetivos da organização (THOMAZ e BRITO, 2010).

Desta forma, objetiva-se apresentar um modelo teórico de como as estratégias e objetivos para o desenvolvimento sustentável no ambiente universitário podem atribuir sentido ao trabalho dos servidores das IES.

A pesquisa constitui-se como um ensaio teórico utilizando as teorias e publicações sobre a sustentabilidade em universidades, competências e comportamentos para o desenvolvimento sustentável e as teorias sobre valores, engajamento, reputação e sentido do trabalho. O ensaio acadêmico tem características do texto científico como o caráter dissertativo, com discussão teórica, no propósito de defender, racional e logicamente, um ponto de vista ou uma ideia, sem proposta de aprofundamento ou pretensão de esgotamento do assunto (MICHEL, 2015).

Como contribuição, espera-se produzir conhecimento teórico sobre o sentido do trabalho a partir do engajamento dos servidores de universidades sustentáveis, evidenciando significados e centralidade do trabalho, elementos comportamentais, políticas, práticas que poderão colaborar com o desenvolvimento das IES em prol da sustentabilidade.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A seguir apresenta-se um breve histórico do conceito de sustentabilidade, a sustentabilidade nas Instituições de ensino e os aspectos individuais que podem influenciar no desenvolvimento sustentável como valores organizacionais e pessoais, comportamentos e

competência e suas implicações para o engajamento, reputação organizacional e o sentido do trabalho.

## **2.1 A SUSTENTABILIDADE E A IMPORTÂNCIA DAS IES NA DISSEMINAÇÃO DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS**

O conceito de sustentabilidade surgiu em um campo multidisciplinar, marcado pela preocupação com o meio ambiente e pela consciência da finitude dos recursos (LENZI, 2006). Para Lowy (2005), a situação ambiental global apontou que frente ao modelo de produção capitalista, os humanos têm estabelecido uma relação cada vez mais predatória com a natureza, portanto, estão se aproximando rapidamente de um colapso ambiental.

No cenário brasileiro, a partir da década de 1980, com a redemocratização do Brasil estabeleceu-se as regras do jogo para a governança nacional. Uma série de leis ambientais formuladas durante este período nos permitiu reconhecer as forças relativas de diferentes partes interessadas para implementar a sustentabilidade e o processo de desenvolvimento sustentável no país (ALEXANDRE e KRISCHKE, 2006).

O envolvimento da sociedade em prol de uma consciência sustentável é um desafio. Este cenário é intensificado pela complexidade do processo para o desenvolvimento sustentável em todas as organizações. Uma das formas de atingir um patamar aceitável é a disseminação de informação, criando conhecimento e estudos que revelem as necessidades e oportunidades relacionadas à sustentabilidade (GARLET et. al., 2020).

Os órgãos governamentais e a sociedade civil passaram a perceber que o local mais apropriado para a disseminação e criação de uma cultura sustentável acontece nas IES, pois estas desempenham um papel único na luta pelo desenvolvimento social e sustentável, nenhuma instituição pode dar mais contribuições do que o sistema de ensino superior (WAHEED et. al., 2011).

Torna-se então, importante a compreensão do papel das universidades sobre o tema sustentabilidade, sendo uma estratégia para conscientizar a sociedade sobre os problemas referentes às desigualdades sociais e econômicas e como a implantação de uma universidade sustentável pode contribuir no ambiente social (LOZANO, 2006).

Em relação ao papel da IES na sustentabilidade, existem duas ideias principais. A primeira parte foca as práticas pedagógicas e metodologias para uma educação ambiental na formação de alunos. A segunda parte apresenta a implementação de sistemas de gestão ambiental em seus centros universitários como arquétipos e exemplos de gestão social sustentável (TAUCHEN e BRANDLI, 2006).

O processo de incorporação da sustentabilidade nas IES é composto de quatro fases na proposição de Adams e Boom (2018). A primeira fase busca desenvolver uma visão sustentável, a segunda diz respeito à finalidade, missão e responsáveis para o desenvolvimento de futuras ações. Cabe a terceira fase, promulgar comitês que criarão a política, metas e objetivos em prol da sustentabilidade. A última fase define as estratégias nos três pilares de ensino - educação, pesquisa e extensão. Sob os aspectos relacionados à gestão das pessoas, o processo passa pela conscientização e exposição das ideias, a motivação e interesse gerado, a avaliação feita pelos empregados e a adoção das práticas e que estes estágios são primordiais, sendo a incorporação implementada somente quando o último estágio é atingido (LOZANO, 2006)

Torna-se óbvio, então, que na implementação do processo algumas barreiras venham a surgir. Para alcançarem o objetivo, na implantação da sustentabilidade, as universidades devem enfrentar essas barreiras de forma sistêmica e ter uma continuidade para que os envolvidos não percam o interesse. Portanto, as IES têm buscado normatizar através de

certificações, SGA, o desenvolvimento de políticas para reconhecer suas inovações em questão de sustentabilidade (CLARKE e KOURI, 2009).

Portanto, dois desafios se apresentam às universidades: o primeiro desafio pode ser chamado de acadêmico, ou seja, a propagação do conhecimento, a formação de profissionais para responder a questões nos mais diversos campos da vida social, e a consciência de seus próprios impactos socioambientais e atuais à demanda coletiva por mudanças em sistemas insustentáveis. O segundo desafio é denominado “operações”, que é o desempenho dos gestores na implementação de práticas sustentáveis, incluindo as operações e serviços reais prestados às comunidades internas e externas (OTERO, 2010).

Para que a sustentabilidade seja devidamente incorporada na IES, ela necessita estar arraigada na cultura organizacional. Deste modo, a cultura é alicerçada nos aspectos humanos que através de seus comportamentos, competências e valores interferem diretamente no processo a partir de um maior engajamento e percepção de uma imagem positiva tanto da organização quanto das estratégias para a sustentabilidade. Para Lozano (2006), as barreiras na incorporação de uma cultura sustentável são influenciadas pelos indivíduos nas organizações. A seguir apresenta-se estes elementos intervenientes que podem contribuir para o desenvolvimento sustentável nas IES e conseqüentemente podem influenciar nos sentidos do trabalho.

## **2.2 COMPETÊNCIAS E COMPORTAMENTOS QUE ANCORAM AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NAS IES**

Para a compreensão do tema sustentabilidade, na maior parte das vezes, torna-se necessário o aprofundamento do comportamento das pessoas. Identificar suas atitudes e o modo como agem é primordial, partindo do pressuposto que o ser humano é o único responsável pela manutenção do planeta e que o seu modo de vida melhora ou piora o ambiente. Desta forma, o homem e sua interação com a sociedade contribui ou não para o desenvolvimento sustentável, tendo o comportamento e as competências destes indivíduos relação direta com as ações que culminam na sustentabilidade (GARLET et. al., 2019).

O comportamento resulta da interação entre indivíduo e o ambiente. Diversos aspectos determinam as diferenças comportamentais, onde a bagagem inata e experiências vividas ímpares determinam um número infinito de variações entre os diferentes tipos de estilo de personalidade. Todo o comportamento humano complexo é aprendido. Se pretendemos explicar e prever o comportamento, antes de tudo temos de entender como as pessoas aprendem. A aprendizagem se dá por meio da lei do efeito, o que significa que o comportamento é função de suas conseqüências (BERGAMINI, 2010).

A psicologia ambiental trata deste contexto, enfatizando que o comportamento para a sustentabilidade é um processo de aprendizado. Essa linha de pensamento traz dois questionamentos: Como o comportamento impacta o ambiente? Como o ambiente impacta no comportamento? Assim, o comportamento ecológico pode ser definido como uma ação consciente do homem para proteger o meio em que vive ou ainda minimizar o impacto ambiental proveniente de suas atividades. Essas ações podem ser intencionais ou não, aprendidas com o tempo e, ao ser incorporada na rotina, se tornam hábitos (PATO, 2011).

De acordo com Beuron (2016), uma universidade que desenvolve ações sustentáveis contribui para um comportamento individual voltado à sustentabilidade. Em sua pesquisa, a comunidade acadêmica da UNISINOS apresentou atitudes significativas como o cuidado no desperdício de energia e água, descarte de lixo em local apropriado, cautela no desperdício de alimentos e também a sensibilidade e consciência para otimizar o uso dos recursos naturais e colaborar com a cidade onde vive.

Quanto às competências, cabe ressaltar que no campo da gestão organizacional ela se apresenta com diversas conotações, uma que entende a competência como um conjunto de qualificações que credencia uma pessoa a exercer uma determinada atividade e outra que foca a competência como o fim, ou seja, aquilo que se produz no trabalho. Já Carbone et. al. (2009), propõe a união dessas correntes e define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que de forma sinérgica contribuem para o desempenho e entregas do colaborador, agregando valor às pessoas e organizações. Ainda, as competências humanas se revelam à medida que as pessoas agem frente às situações do cotidiano laboral e servem de ligação entre os atributos individuais e a estratégia da organização.

Desta forma, torna-se essencial o mapeamento das competências a nível organizacional e sob a ótica individual para assim caminhar em busca do desenvolvimento de estratégias para o desenvolvimento sustentável. As competências, segundo Gramigna (2007), devem ser mapeadas para dar suporte aos objetivos da organização e muitas vezes precisam ser realinhadas e analisadas para entender as lacunas existentes. No âmbito das competências relevantes para a sustentabilidade, Beuron (2016), mapeou e apresentou as características da comunidade acadêmica da UNISINOS. De acordo com a pesquisa, as competências elencadas foram a empatia, solidariedade, capacidade de participação, automotivação, motivação externa, compreensão da cultura e multidisciplinaridade do trabalho.

Outro ponto que merece destaque são relacionados ao desenvolvimento dos comportamentos e competências por parte dos servidores e que este processo de capacitação deve ser um papel da própria IES. Este conjunto de atributos podem ser desenvolvidos em estratégias de formação para os professores, técnicos e demais atores. A sensibilização e conscientização deve ser realizada de forma integrada em todos os *campi* e de um modo que todos os níveis da organização tenham abertura para discutir e contribuir sobre o tema (GARLET et. al., 2020).

Corroborando com a importância do desenvolvimento de comportamentos e competências para a sustentabilidade de forma macro, Kraemer (2004), propõe quatro níveis de intervenção sendo o primeiro a educação dos decisores para um futuro sustentável, o segundo destaca a investigação de soluções, paradigmas e valores que sirvam uma sociedade sustentável, posteriormente a operação dos campus universitários como modelos e exemplos práticos de sustentabilidade à escala local e o quarto destaca a coordenação e comunicação entre os níveis anteriores e a sociedade.

Desse modo, para avançar nas questões para sustentabilidade, cabe incluir os aspectos relacionados à gestão das pessoas na organização, demonstrando que esse tópico deve estar incluído nas políticas das organizações para os colaboradores e que, contemplados nos objetivos organizacionais possam agregar valor e, através deste movimento, torna-se possível avançar nas práticas e políticas para o desenvolvimento sustentável. (LOURENÇO, 2013).

Ainda, cabe destacar que Beuron (2016, p. 171), enfatiza que “a operacionalização do conceito de sustentabilidade e as contribuições do ambiente para o comportamento e competências ganharam diversas conotações”. Desta forma, é importante compreender essa complexidade, tendo os valores pessoais e organizacionais uma possível influência na condução de um processo evolutivo para o desenvolvimento sustentável nas IES.

### **2.3 ALINHAMENTO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS, VALORES PESSOAIS QUE PROMOVAM A REPUTAÇÃO E ENGAJAMENTO EM ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS**

Entende-se por valores, um conjunto de princípios e crenças que influenciam a forma de pensar e agir de forma consciente ou inconsciente. Assim, muito embora os valores

estejam presentes na personalidade do indivíduo, eles também são expressados nas organizações, pois ela é constituída de um conjunto de pessoas. Portanto, cabe distinguir os termos sob o âmbito individual e organizacional. Alguns estudiosos do comportamento organizacional defendem que os valores organizacionais podem ser considerados uma consequência dos valores individuais e que o somatório destes valores definem o comportamento e conseqüentemente criam os valores organizacionais em um processo de interação mútua (VIEIRA e GOMES, 2013).

Outra linha de pesquisa afirma que existem diferenças importantes entre os valores pessoais e os valores organizacionais. O último trata de percepções norteadoras de propósito organizacional definido pelos tomadores de decisão, enquanto o outro refere-se às motivações pessoais onde estes devem estar alinhados e em processo de interação. Cabe então, alinhar os valores organizacionais com os valores pessoais dos indivíduos que exercem as atividades laborais nas instituições. O conhecimento dos valores de uma organização, portanto, permite prever o funcionamento da mesma e o comportamento organizacional dos seus membros e, do ponto de vista conceitual, tanto valores organizacionais ou pessoais apresentam componentes motivacional, cognitivo, hierárquico e social (TAMAYO, 2005).

Nesta ótica dos valores pessoais, acredita-se que o conhecimento das crenças dos trabalhadores sobre sustentabilidade é um aspecto importante para o processo de desenvolvimento sustentável, representando as visões de mundo dos trabalhadores e trazendo clareza entre o esperado pela instituição e o conjunto de valores do total de colaboradores envolvidos nas práticas sustentáveis. Assim, uma imagem social positiva tem um impacto importante no desenvolvimento do comprometimento afetivo por parte dos trabalhadores e pode ser explicada pela necessidade de todo ser humano de se identificar à sociedade, grupos ou instituições das quais faz parte (TAMAYO, 2005). Portanto, o comprometimento afetivo do trabalhador alicerçado na percepção dos valores produz o engajamento funcional.

Desta forma, um nível alto de alinhamento dos valores individuais com os valores organizacionais, possibilitaria uma maior engajamento e poderia influenciar positivamente na percepção dos servidores, elevando a reputação das IES. A identidade de uma organização é o resultado das percepções públicas, ou seja, a imagem que a sociedade tem das ações de comunicação de uma instituição. Para assegurar que a imagem de uma organização seja positiva perante seus stakeholders, uma organização moderna estabelece políticas e desenvolve programas de comunicação visando o engajamento de seus funcionários (SILVA NETO, 2010).

Nas instituições de ensino, a reputação organizacional ajustada aos seus objetivos possibilita criar relações de confiança, credibilidade, respeito, legitimidade, entre outras características, fundamentais para produção, promoção e compartilhamento de conhecimento (MEIRELLES, 2014).

Corroborando ao conceito de reputação, surge a ideia da legitimidade social que relaciona a imagem da organização e a motivação para a adoção de práticas socialmente e ambientalmente responsáveis. A legitimidade moral é uma percepção da legalidade que as partes interessadas atribuem no cumprimento das leis existentes e há a legalidade cognitiva, relacionada com a importância e validação das ações. Uma é normativa enquanto a outra é ligada às percepções e juízo de valor (BOSZCZOWSKI, 2010).

Deste ponto de vista, as partes interessadas, além de julgar e perceber a reputação corporativa, se tornam parte do processo, estando ligadas aos elementos que constituirão a reputação. Outro entendimento sobre as percepções dos indivíduos perante as instituições é retratada na teoria dos stakeholders. A teoria afirma que um stakeholder é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa. No que tange a gestão estratégica das organizações, os stakeholders seriam o guarda-chuva que resguarda os propósitos e planejamento (MACHADO JR, 2011).

Assim, a, a reputação organizacional é, portanto, o produto final de todas as ações e estratégias implementadas e comunicadas pelas organizações. Neste entendimento, os servidores de universidades que buscam o caminho para o desenvolvimento sustentável, constituem uma importante parte na engrenagem das partes interessadas. O nível de engajamento está diretamente relacionado à avaliação que o servidor faz da relevância das estratégias de desenvolvimento sustentável implementadas, sendo este um importante stakeholder. É papel de uma parte interessada, o monitoramento de ações e a partir disso há a geração destas impressões ou imagens que retratam e endossam, legitimando as ações sustentáveis (KRAEMER, 2004).

Em recente pesquisa sobre engajamento, realizada com jovens, foi apontado que o desenvolvimento de ações para a sustentabilidade tem papel primordial neste contexto, onde os respondentes apresentam preocupação com a diversidade e inclusão e o fomento à inovação. O estudo mostrou que a geração Z não quer trabalhar em organizações que tragam impacto negativo para a sociedade, ou seja, que não possuem uma boa reputação corporativa (PREZIOSI, 2021).

Ainda, com relação ao engajamento, somente comunicar a estratégia não basta, sendo a construção do relacionamento uma competência estratégica da organização que deseja ser sustentável. Para garantir a sua execução, ou ainda, potencializar o seu desempenho, de modo a atingir os resultados sociais, ambientais e econômicos, o estabelecimento de estruturas e canais de comunicação implementados de forma participativa e transparente proporcionam legitimidade e reputação para as organizações (BOSZCZOWSKI, 2010).

Assim, os servidores, como parte interessada, a partir de uma avaliação positiva da reputação da IES que trabalham, alinhamento dos valores organizacionais com os seus valores, desenvolve comportamentos e competências apoiados pela organização e com isso passam a se engajar no trabalho com outra conotação, que pode ressignificar a sua vida no trabalho.

## **2.6 O SENTIDO DO TRABALHO**

O sentido do trabalho, devido à sua complexidade, tornou-se multidisciplinar, passando nos últimos anos a ser objeto de investigação em psicologia, sociologia, administração e economia. No entanto, antes do aprofundamento sobre os significados e sentidos do trabalho é necessário conceituar o que é o trabalho e a evolução do termo.

Historicamente, o trabalho era visto como algo penoso, um fardo e indigno aos homens livres, decorrente da exploração do homem e escravidão em massa em uma sociedade medieval. Posteriormente, o catolicismo institucionalizou na sociedade que o trabalho era uma forma de redenção dos pecados e o protestantismo uma forma de obter riqueza servindo a Deus (KUBO e GOUVÊA, 2012).

Com a revolução industrial e com os avanços do modo de produção capitalista é que o desprezo com o qual os ancestrais gregos e medievais tratavam o trabalho foi substituído por sua valorização, não apenas como ação de sustento do homem mas uma fonte de realização (DOURADO et. al., 2009).

Atualmente, o trabalho é social, complexificado, socialmente combinado e intensificado nos seus ritmos e processos, se colocando na esfera central da sociedade enquanto criação de valor. A centralidade do trabalho se faz enquanto elemento fundante e estruturante do processo de sociabilização humana, dotando a vida de sentido e realização (ANTUNES, 2005).

O trabalho é definido como uma ocupação pela qual se recebe dinheiro, cria e define a existência humana, possui sentidos particulares para os indivíduos e significado econômico e social para a sociedade (MOW, 1987). Os primeiros pesquisadores do sentido do trabalho



propuseram um modelo que tenta explicar como as interações, as características de um emprego e as diferenças individuais influenciam a motivação, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores.

Em relação ao sentido do trabalho, estes pesquisadores defendem que, a partir da experimentação do empregado, três características determinam o significado psicológico de um emprego: a variabilidade das tarefas que um trabalho requer e a variedade de competências que o funcionário deve ter para realizá-lo; A identidade do trabalho que permita a realização de algo do começo ao fim, com um resultados tangíveis; a capacidade de um trabalho ter um impacto significativo sobre o bem-estar do empregado ou sobre o trabalho de outras pessoas, seja na sua organização, seja no ambiente social (HACKMAM e OLDHAM, 1976).

Um dos estudos mais citados em pesquisas sobre o sentido do trabalho foi proposto por uma equipe de pesquisadores na década de 1980 denominada equipe MOW - *Meaning of Work International Research Team*- Para a equipe, o significado do trabalho é representado pelas acepções individuais, coletivas e sociais atribuídas a ele, pela relevância do trabalho na organização, pela satisfação atribuída ao trabalho, pelo sentimento de crescimento pessoal e profissional e pela autonomia que se tem ao executar as atividades no trabalho (KUBO e GOUVÊA, 2012). Ainda, a equipe MOW estruturou e dividiu o sentido do trabalho em três variáveis: a centralidade do trabalho, normas sociais do trabalho e os resultados valorizados do trabalho.

A centralidade do trabalho é formada por dois elementos: valorativo e comportamental. O primeiro refere-se a importância dada pelo indivíduo de uma forma absoluta, criando um questionamento - qual a importância do trabalho na minha vida? - enquanto o segundo engloba aspectos comportamentais e analisa a relevância do trabalho quando comparado a outras esferas como o ambiente familiar, a religião, lazer e comunidade, sendo então, de uma centralidade relativa, traçando um comparativo do trabalho com outras atividades da vida em sociedade e leva em consideração os momentos vividos (KERN, 2016).

A segunda variável, denominada normas sociais, reflete as formas de pressão da sociedade sobre o comportamento das pessoas e a interação com o ambiente. As normas orientadas para o direito dos trabalhadores referem-se às responsabilidades das organizações e da sociedade sobre todas as pessoas, no sentido de que todos teriam direito a um trabalho significativo, capacitação para o trabalho, autonomia, capacidade de participar dos processos decisórios e com a estrutura do trabalho. Enquanto as normas orientadas aos deveres, em contrapartida, destacam às obrigações de todos os indivíduos para com a sociedade e que o trabalho deve ser desenvolvido em prol da sociedade, garantindo o futuro da mesma, independentemente da natureza da tarefa ou atividade laboral (KUBO e GOUVÊA, 2012).

O terceiro e último elemento do trabalho da equipe MOW, propõe um fechamento entre as duas primeiras variáveis, caracterizando os resultados e objetivos valorizados no trabalho. Abrange o conjunto de elementos que as pessoas esperam do trabalho de modo a satisfazer suas necessidades de prestígio, renda, relacionamento interpessoal, contato com outras pessoas, sentimento de utilidade na sociedade e auto realização (OLIVEIRA 2004, apud KERN, 2016).

Quanto às pesquisas sobre o sentido laboral em IES, destaca-se o trabalho de Kern (2016), que buscou apresentar o sentido do trabalho, na visão de docentes da esfera pública e privada. Nos resultados que averiguaram o sentido do trabalho para os docentes de IES públicas foram identificados os seguintes elementos. Um trabalho é definido quando permite um sentimento de pertencimento, agrega valor, é mentalmente exigente e oferece contribuição para a sociedade. O trabalho de professor tem sentido para os docentes de instituições públicas quando ele é realizado de forma que reconheça as competências do docente, respeite os valores humanos e permita o uso da criatividade, inovação e permite a

evolução por meio do aperfeiçoamento, tornando o docente um influenciador no meio em que vive, de forma justa e igualitária que vai além de suprir as necessidades financeiras.

Corroborando com os resultados desta pesquisa supracitada, pode-se inferir que o sentido do trabalho possui três dimensões. Na dimensão individual o trabalho que tem sentido proporciona satisfação pessoal, garante a sobrevivência do indivíduo, promove o crescimento por meio da aprendizagem e contribui para a identificação pessoal por meio do status. A segunda dimensão, a nível organizacional, dá ao indivíduo o sentimento de utilidade, proporciona a criação e manutenção de relacionamentos e insere o trabalhador em um grupo social. A última dimensão, denominada social, coloca o indivíduo como gerador de contribuição para a sociedade e permite o exercício de uma atividade moralmente ética e aceitável perante os outros (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007).

Em sua pesquisa sobre a análise dos fatores associados ao significado do trabalho, Kubo e Gouvêa (2012), buscaram investigar os elementos que influenciam e conferem sentido ao trabalho, como centralidade do trabalho, normas da sociedade e objetivos e resultados valorizados, criando um modelo que foi adaptado para a discussão do sentido do trabalho nas IES.

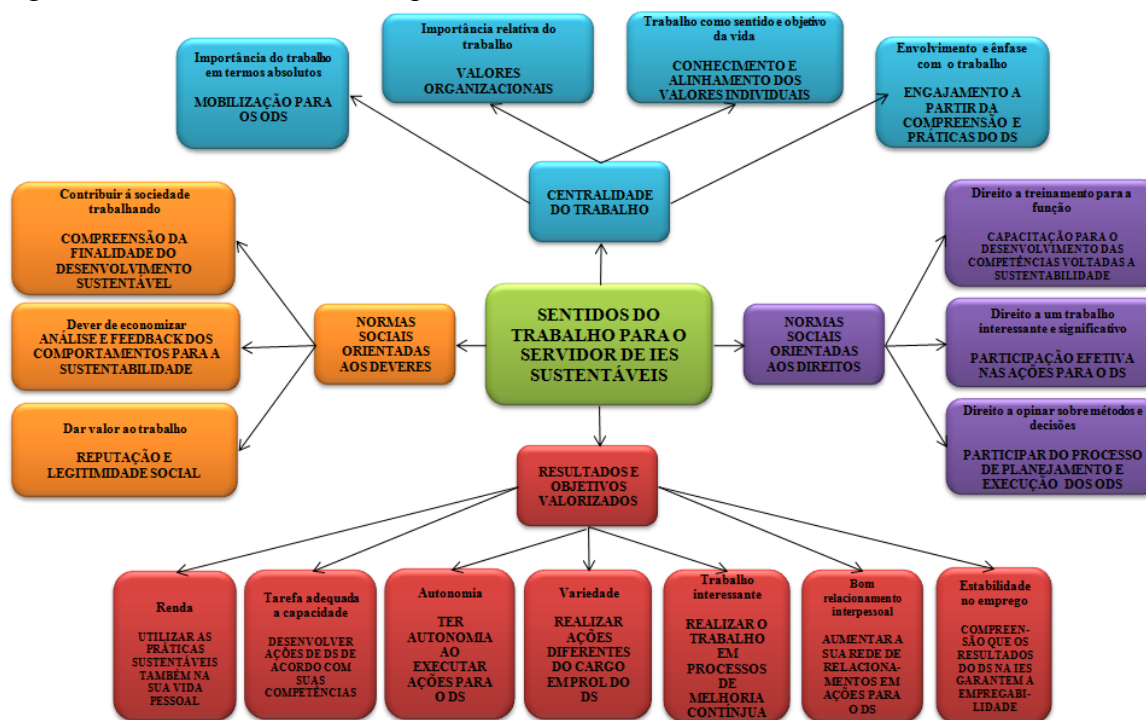
### **3 COMO O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NAS UNIVERSIDADES PODE INFLUENCIAR NO SENTIDO DO TRABALHO DOS SERVIDORES?**

É relevante que as organizações ajudem os empregados a encontrarem sentido em seu trabalho. Quando os empregados encontram sentido nos trabalhos que realizam, encontram, também, propósitos mais amplos nas organizações, alicerçados na criação de valor para si e para os outros envolvidos. O sentido do trabalho é demonstrado nos altos níveis de satisfação, de envolvimento e indicadores de desempenho satisfatórios (ULRICH e ULRICH, 2001).

Neste contexto, um caminho promissor para que as IES possam colher frutos das políticas e práticas para o desenvolvimento sustentável pode estar relacionada a capacidade da instituição de promover ações de gestão de pessoas, com os seus servidores, para o desenvolvimento de elementos que contribuam com a ressignificação do trabalho e por consequência, com os próprios objetivos para a sustentabilidade organizacional.

De acordo com a figura abaixo, o modelo de aferição do sentido do trabalho engloba quatro elementos, a centralidade, normas sociais de direito, normas sociais de deveres e resultados e objetivos valorizados pelos trabalhadores. Pretendeu-se, então, demonstrar quais ações voltadas à sustentabilidade podem atribuir sentido ao trabalho dos servidores.

Figura 01: Sentidos do trabalho para os servidores de IES.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Kubo e Gouvêa, (2012).

De acordo com o modelo, a centralidade do trabalho é uma norteadora para o processo de significação. De acordo com este elemento, para um servidor de uma IES que busca o desenvolvimento sustentável, o trabalho desenvolvido deve ser reconhecido como central.

Deste modo, quanto à importância de um trabalho voltado à sustentabilidade, as IES necessitam criar, manter políticas de integração e disseminação dos objetivos do desenvolvimento sustentável para sensibilizar os seus servidores de forma linear e integrada em todos os níveis e para toda a comunidade acadêmica. Desta forma, a sensibilização e conhecimento dos ODS podem atribuir uma centralidade no trabalho em termos absolutos. De acordo com Morin (2001), para que um trabalho tenha sentido, é importante que quem o realize saiba para onde ele conduz; em outras palavras, é essencial que os objetivos sejam claros e valorizados e que os resultados tenham valor aos olhos de quem o realiza.

Outro elemento do sentido do trabalho em sua centralidade é aquele que identifica o nível de importância relativa quando comparado a outras esferas da vida em sociedade, tendo relação, portanto, com os valores dos empregados e suas crenças. Desta maneira, os valores organizacionais devem contemplar os objetivos da IES para a sustentabilidade, sendo discriminado no PDI, para trazer clareza e fornecer entendimento aos empregados. Da mesma forma, é importante que as universidades conheçam os valores individuais de seus servidores, para que haja um alinhamento entre os princípios da organização e as crenças individuais. O alinhamento e compreensão dos valores pode atribuir centralidade ao trabalho, elevando os seus objetivos e sentidos. Tamayo e Gondim (1996), afirmam que os valores compartilhados criam modelos mentais e não podem ser negligenciados, pois diferindo, provocam inevitavelmente percepções e comportamentos diferentes. As formas de pensar e refletir para gerar soluções são fenômenos influenciados pelos valores compartilhados nas organizações.

As pessoas também atribuem centralidade ao trabalho a partir do engajamento. No âmbito das IES sustentáveis, o engajamento pode ser importante na geração de sentidos ao

trabalho. Algumas práticas exercem influência para o engajamento para a sustentabilidade, conforme identifica Preziosi (2021) em seu trabalho sobre engajamento de jovens para a sustentabilidade. Segundo a autora, o nível de engajamento depende de uma cultura organizacional que valoriza as pessoas, do fomento à inovação, de ações de inclusão, relações internas que possibilitem troca e colaboração.

Contudo, as ações para o desenvolvimento sustentável em universidades muitas vezes focam-se no aluno e nas práticas pedagógicas, desvinculando a força de trabalho. Embora a maioria dos PDIs tragam questões de ética, diversidade, inclusão social, sustentabilidade, acessibilidade, gestão por competências, respeito aos direitos humanos, a abordagem é voltada muito mais à política de ensino, à formação do futuro profissional, à pesquisa, à extensão, aos valores, missão e/ou visão institucionais, mas não especificamente desenvolvidas na instituição a nível de gestão de pessoas (GARLET et. al., 2018, p. 12).

Os indivíduos atribuem sentido ao trabalho a partir das percepções das normas sociais, contemplando os direitos e deveres na atividade laboral. Uma das etapas importantes para o DS nas instituições é a capacidade de identificar as competências relevantes para a sustentabilidade. Desta forma, as pessoas atribuem sentido ao trabalho quando avaliam que estão sendo capacitadas e treinadas para melhorar o seu desempenho, sendo a educação e formação dos servidores essencial para a significação do trabalho com viés sustentável. Para Beuron (2016), há correlações significativas entre o comportamento ecológico e as competências para sustentabilidade, reforçando que uma IES sustentável contribui para o conjunto de competências e comportamentos em prol da sustentabilidade. Sendo assim, ciente da contribuição organizacional para o comportamento individual, o sentido do trabalho em IES pode estar relacionado com o processo de desenvolver as pessoas.

Também, a participação efetiva em ações para o DS no campus universitário pode elevar o grau de pertencimento do servidor, sendo uma norma social relativa aos direitos. Desta forma, a efetivação do trabalho põe em prática as competências dos indivíduos, que uma vez mapeadas e colocadas à prova, testam as suas capacidades, com o objetivo de estimular suas necessidades de crescimento pessoal e seu senso de responsabilidade. Esta presença de desafios nas tarefas cria mecanismos de feedback a partir da análise do desempenho (MORIN, 2001). Da mesma forma, com a efetivação do trabalho é possível dar sentido ao trabalho ao participar não só da tarefa como também do processo de planejamento para o caminho do desenvolvimento sustentável no campus, e com isso, no ponto de vista da autora, o trabalhador pode deixar a condição de neutralidade e passar a ser protagonista no trabalho. Isso se dá a partir de uma convergência entre a sua identidade pessoal e a identidade da sociedade.

As normas sociais orientadas aos deveres do trabalhador, estão relacionadas com as obrigações de suas atividades que fornecem sentido ao trabalho. Mais uma vez, a compreensão da finalidade do desenvolvimento sustentável na IES, torna-se central para a valorização e atribuição de sentido. A comunicação e a construção de relacionamentos entre os envolvidos têm a capacidade de construir uma imagem positiva e contribuir também para outro fator relacionado à legitimidade social da universidade, agregando valor e elevando a reputação da instituição. Neste ponto, mesmo sendo o sentido do trabalho relacionado às normas e obrigações, pode-se evoluir e refletir que, ao perseguir o DS nas IES, o tratamento da sustentabilidade no ambiente institucional não ficará restrito a modelos de guias e de manuais para o cumprimento de normativos legais, mas será destinado à construção de um pensar promotor do que é ser sustentável e com participação ativa de todos, passo fortalecedor da cidadania e da democracia (DUBOIS, 2019).

Ainda, um dos fatores que atribui sentido está relacionado à capacidade de economizar. Este elemento está diretamente relacionado aos conceitos de sustentabilidade e conseqüentemente depende do comportamento do indivíduo. O mapeamento, avaliação e

correção entre o comportamento desejado e o encontrado pode ser uma barreira na atribuição de sentido do trabalho sob a ótica do comportamento. Este entrave tem ligação direta com os valores individuais do trabalhador e suas crenças da importância da racionalização e economia dos recursos. Ao analisar o comportamento e as competências em um campus universitário, Garlet et. al., (2018), encontrou um cenário onde as pessoas se preocupam com as questões para a sustentabilidade, mas na prática falta o engajamento. Embora elas tenham comportamentos e competências que demonstrem uma preocupação, não ocorre uma mesma atuação nas ações de sustentabilidade e no conceito de universidade verde.

Os resultados e objetivos valorizados que podem atribuir sentido ao trabalho sob o ponto de vista da IES sustentáveis também estão relacionados a renda do indivíduo e portanto, a capacidade de compreensão de que isto pode ser incorporado na vida pessoal em ações de economia e consumo consciente. Mais uma vez perpassa sobre os comportamentos e valores individuais podendo ser modificado ao longo do tempo.

Outros atributos do significado do trabalho que produzem resultados positivos podem se caracterizar em desenvolver suas tarefas de acordo com as competências, com autonomia a diversidade nas tarefas. As IES podem influenciar positivamente no sentido do trabalho de seus servidores garantindo que em suas práticas de gestão de pessoas sejam contemplados estes elementos. O senso de responsabilidade percebido pelas pessoas leva à satisfação pessoal e traçam um comparativo de que, ao exercer suas competências, um trabalho com sentido permite autonomia e decisão. É importante salientar que o conceito de autonomia aqui utilizado é o da possibilidade de escolhas, de tomar decisões e se responsabilizar por elas (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007).

Sobre o fato de realizar um trabalho interessante, no âmbito do DS nas universidades, cabe ressaltar que as práticas sustentáveis estão em constante mudança e evolução. Sendo assim, o sentido do trabalho neste aspecto pode ser significativo ao passo que o servidor necessita de constante aprendizado e retroalimentação das práticas sustentáveis. Neste aspecto, Garlet et. al. (2020), enfatiza que mesmo possuindo pontos de melhoria no desenvolvimento das práticas sustentáveis nas IES na opinião dos servidores, isso demonstra que existe uma preocupação com as questões de sustentabilidade, elencando que a participação das pessoas é benéfica mesmo que em forma de críticas.

No que tange ao relacionamento interpessoal e na sua capacidade de geração de sentido no trabalho, há que se considerar que para as práticas sustentáveis em IES ele pode exercer uma forte influência. Partindo do pressuposto que o homem é um ser social, o trabalho é uma atividade que coloca as pessoas em relação umas com as outras, o que contribui para o desenvolvimento da identidade delas. Um trabalho que tem muito sentido permite ajudar os outros a resolver seus problemas, prestar-lhes um serviço, em experiências de troca de conhecimento, agindo como um verdadeiro estimulante para si mesmo, contribuindo para o desenvolvimento dos laços sociais e encontrando o seu lugar na comunidade (MORIN, 2001).

Por último, quanto aos elementos que conferem sentido ao trabalho, encontra-se a estabilidade no emprego. Do ponto de vista de como ele forneceria significado aos servidores das IES está a própria finalidade da sustentabilidade nas IES, que além de fomentar o desenvolvimento sustentável no ensino, pesquisa e extensão, proporciona também a própria sustentabilidade da instituição em termos socioeconômicos, garantindo o emprego de seus servidores. De acordo com Beuron (2016), a universidade tem o papel de ampliar a educação pró sustentabilidade na comunidade e para ser sustentável deve preocupar-se com as suas operações e os impactos provenientes de sua atividade, tendo ciência da importância do seu papel para com os funcionários e alunos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do modelo adaptado, pode-se perceber que nos mais diversos elementos que atribuem sentido ao trabalho, as ações para o desenvolvimento sustentável podem ser influenciadoras. Todos os fatores de significado do trabalho do modelo apresentado podem ser relacionados às estratégias e práticas para o desenvolvimento sustentável.

No âmbito individual, trabalhar em uma universidade sustentável contribui para a própria identidade do servidor enquanto ser social. Com o desenvolvimento das práticas para o DS a instituição pode contribuir para elevar o grau de pertencimento do empregado, enquanto age como capacitadora de comportamentos e competências, onde o indivíduo pode melhorar a sua vida pessoal em termos econômicos a partir da absorção dos conceitos e métodos para criar hábitos sustentáveis individuais, atribuindo sentido e objetivo, tornando o trabalho central em sua vida.

Na ótica organizacional, o desenvolvimento sustentável no campus promove a interação entre os colegas, melhora o relacionamento, o desempenho e o engajamento. Enquanto na dimensão social, coloca o indivíduo como um gerador de contribuição para a sociedade, elevando a reputação da organização que contribui para o sentimento de ser moralmente ético e responsável perante a sociedade na visão do servidor.

Corroborando, as organizações constituem o lugar privilegiado onde se desenvolve a identidade profissional do trabalhador e o ambiente social onde a pessoa se realiza do ponto de vista pessoal, social e profissional. Grande parte da felicidade de uma pessoa é construída no ambiente de trabalho. É evidente que a identidade, a realização e a felicidade não poderiam ser alcançadas se a pessoa não pudesse atingir na organização as suas próprias metas. O que um indivíduo procura no seu trabalho é determinado, fundamentalmente, pelas suas necessidades, pelos seus valores e pelos valores dos outros, isto é, por todos aqueles elementos biológicos e psicossociais que são essenciais para a sua sobrevivência e para a sobrevivência do grupo (TAMAYO, 2005).

Conhecer o que é mais valorizado e o que não importa muito para essas pessoas, pode beneficiar todos os agentes envolvidos nas relações de trabalho e a organização como um todo (KUBO e GOUVÊA, 2012). Em suma, um servidor de uma universidade sustentável, que apresenta um alto grau de comportamento ecológico, competências alinhadas aos objetivos, valores pessoais convergentes com os organizacionais e engajamento funcional pode atribuir altos índices de sentido ao trabalho. Portanto, as crenças sobre sustentabilidade e a sua relação com valores podem oferecer direcionamentos específicos e promissores. A sustentabilidade nas IES pode ir além e ser efetivamente geradora de valor para os servidores em forma de ressignificação do trabalho, muito embora o propósito de uma universidade já seja um fator extremamente significativo na construção de uma sociedade mais justa.

No entendimento da vida pessoal e profissional, o desenvolvimento sustentável pode reestruturar o ser social, e sob o ponto de vista de Antunes (2005), o trabalho tem sentido quando ele é realizado em um contexto que respeita os valores do ser humano e em um ambiente que respeita a justiça e a dignidade humana. Em sua gênese ele é atividade vital e concreta e pode, demolindo barreiras, gerar formas inteiramente novas de sociabilidade, em que liberdade e necessidade se realizem mutuamente. Este indivíduo social, terá como corolário a desestruturação do próprio capital, sendo autônomo, autodeterminado e produtor de coisas úteis, gerando as condições sociais para o florescimento de uma subjetividade autêntica e emancipada. Dando, desse modo, um novo sentido ao trabalho e dando à vida um novo sentido. Resgatando a dignidade e o sentido de humanidade social que o mundo atual vem fazendo desmoronar e que o século XXI poderá conquistar.

As limitações deste ensaio estão relacionadas às dificuldades de teorias que consigam associar o sentido do trabalho às estratégias e práticas sustentáveis e, da mesma forma que

restringe, gera motivação para ampliar as pesquisas sobre o tema tanto em abordagens bibliográficas quanto aplicadas nas instituições de ensino superior que buscam tornar-se sustentáveis ou necessitem reavaliar seus processos em prol da sustentabilidade, compreendendo que por mais estruturada que estejam as ações, se elas não incluírem as pessoas e esses indivíduos atribuírem sentido ao trabalho, as barreiras para a sustentabilidade ficarão mais difíceis de serem superadas.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, Richard; MARTIN, Stephen; BOOM, Katy. A Conceptual Framework for Designing, Embedding and Monitoring a University Sustainability Culture. In: **Handbook of Sustainability and Social Science Research**. Springer, Cham, 2018. p. 465-482.

ALEXANDRE, A. F; KRISCHKE, P. J. **Aspectos da institucionalização das políticas de sustentabilidade no Brasil**. Revista Internacional Interdisciplinar Interthesis, Florianópolis, v. 3, n. 2, jul./dez., 2006.

ANTUNES, Ricardo. **O caracol e sua concha**: Ensaio sobre a morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2005.

ÁVILA, Lucas Veiga et al. A perspectiva da Sustentabilidade explicitada em planos de desenvolvimento institucional de instituições federais de ensino superior. In: **XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, UFSC, 2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. Ed. 6. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.

BEURON, Thiago Antonio. **Contribuições para um modelo de universidade verde: competências e comportamentos para a sustentabilidade**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Maria, 2016.

BOSZCZOWSKI, Anna Karina. **O engajamento de stakeholders como elemento chave para a estratégia de sustentabilidade corporativa**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Paraná, 2010.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências**. Editora FGV, 2009.

CAVALCANTE, Marcileide Muniz; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; KUNIYOSHI, Márcio Shoití. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: Um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. **Pensamento & realidade**, v. 29, n. 4, p. 23, 2014.

CLARKE, A.; KOURI, R. “Choosing an appropriate university or college environmental management system”. **Journal of Cleaner Production**, v. 17, p. 971, 2009.

DOURADO, Débora Paschoal et al. Sobre o sentido do trabalho fora do enclave de mercado. **Cadernos Ebape. BR**, v. 7, n. 2, p. 349-367, 2009.

DUBOIS, Ananélia Meireles. **A relação de prioridades axiológicas organizacionais e de crenças de trabalhadores sobre sustentabilidade**. 2019.

GARLET, V. et al. Abordagens da gestão sustentável de pessoas nos planos de desenvolvimento institucional das universidades federais brasileiras. In: **Engema**, 2018.

GARLET, V., Favarin, R. R., Kneipp, J. M., & Madruga, L. R. D. R. G. (2020). A sustentabilidade em uma instituição federal de ensino superior na perspectiva dos servidores. **Gestão e Sociedade**, 14(37), 3283-3305.

GARLET, V. et al. Correlações entre Comportamentos e Competências: a busca de uma universidade verde. **GESTÃO. Org**, v. 17, n. 1, p. 73-87, 2019.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. **Motivation through the design of work: test of a theory**. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 16, p. 250-279, 1976.

KERN, Juliana. **O sentido do trabalho para profissionais da educação: uma análise comparativa entre professores de instituições da rede pública e privada de Santa Maria-RS**. 2016.

KRAEMER, Maria E. P. O ensino universitário e o desenvolvimento sustentável. In: **VI Congresso da Organização Internacional de Universidade para o Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente–OIUDSMA**. Anais. 2006.

KRAEMER, Maria E. P. A universidade do século XXI rumo ao desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 3, n. 2, p. 1-21, 2004.

KUBO, Sergio Hideo; GOUVÊA, Maria Aparecida. Análise de fatores associados ao significado do trabalho. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 540-554, 2012.

LOURENÇO, Mariane Lemos; CARVALHO, Denise MW. Sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 12, n. 1, p. 9-38, 2013.

LOWI, M. **Ecologia e socialismo**. São Paulo: Ed. Cortez, 2005.

LOZANO, R. Incorporation and institutionalization of SD into universities: breaking through barriers to change. **Journal of Cleaner Production**, 14, 787-796, 2006.

MACHADO JR, Eliseu Vieira. Teoria do Stakeholder. **Apostila. Programa de Mestrado Profissional da Universidade Federal de Goiás**, 2011.

MEIRELLES, Luíze Pinheiro. **Reputação organizacional e nova institucionalidade do IFBA**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia, 2014.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.



MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de administração de empresas**, v. 41, n. 3, p. 08-19, 2001.

MORIN, Estelle; TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luisa Vieira. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & sociedade**, v. 19, n. SPE, p. 47-56, 2007.

MOW, Meaning of Work International Research Team. **The meaning of working**. London: Academic Press, 1987.

OTERO, G. G. P. (2010). **Gestão Ambiental em Instituições de Ensino Superior: práticas dos campi da Universidade de São Paulo (Dissertação de mestrado)**. Programa de Pós-graduação em Ciência Ambiental, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PATO, Claudia Marcia Lyra; CAMPOS, Camila Bolzan de. Comportamento ecológico. **Temas básicos em psicologia ambiental**, p. 28-43, 2011.

PREZIOSI, Giuliana Arruda. **A influência da sustentabilidade no engajamento da Geração Z no trabalho**. 2021. Tese de Doutorado.

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da. **Comunicação corporativa e reputação**. São Paulo: Saraiva, 2010.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. **Escala de valores organizacionais**. Revista de Administração da USP, 31(2), 62-72, 1996.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, p. 192-213, 2005.

TAUCHEN, J., & BRANDLI, L. L. (2006). **A gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implantação em campus universitário**. Revista Gestão e Produção, 13(3), 503-515. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2006000300012>.

THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. **Revista de administração contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 229-250, 2010.

ULRICH, D.; ULRICH, W. **Porque Trabalhamos?** Como Grandes Líderes Constroem Organizações Comprometidas que Vencem. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

VIEIRA, M. S. O. C.; GOMES, D. C. Valores Organizacionais numa instituição pública de ensino do RN. **Holos**, v. 3, p. 77-89, 2013.

WAHEED, Bushra et al. An integrated decision-making framework for sustainability assessment: a case study of Memorial University. **Higher Education Policy**, v. 24, n. 4, p. 481-498, 2011.