

Fatores associados à institucionalização de práticas sustentáveis sob a ótica dos técnicos administrativos na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

Factors associated with the institutionalization of sustainable practices from the perspective of administrative technicians at the University of the State of Rio Grande do Norte

Flária Regina Brito de Oliveira¹, Andreza Tainá de Sá Soares² e Márcia Luciana Gurgel Assunção do Nascimento³

RESUMO: O estudo analisa os fatores associados à institucionalização de práticas de sustentabilidade na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), considerando a percepção de técnicos administrativos. A pesquisa parte do pressuposto de que a consolidação da sustentabilidade nas instituições de ensino superior depende não apenas de diretrizes formais, mas também de mudanças culturais, normativas e comportamentais no ambiente organizacional. Metodologicamente, trata-se de um estudo aplicado, de natureza quantitativa e caráter descritivo, desenvolvido por meio de estudo de caso, com coleta de dados realizada mediante questionário aplicado a uma amostra probabilística de técnicos administrativos. A análise estatística utilizou o teste Qui-quadrado de independência para verificar relações entre variáveis associadas ao processo de institucionalização. Os resultados indicam que a existência de políticas institucionais, metas previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional e ações integradas entre setores favorecem a consolidação de práticas sustentáveis. Entretanto, persistem desafios relacionados à resistência a mudanças, à necessidade de maior conscientização e às limitações estruturais e orçamentárias. Conclui-se que a institucionalização da sustentabilidade é um processo gradual, dependente do engajamento dos servidores, da continuidade das iniciativas e da integração entre gestão, planejamento e cultura organizacional, constituindo elemento estratégico para o desenvolvimento sustentável no contexto universitário.

Palavras-chave: Sustentabilidade institucional; Instituições de ensino superior; Institucionalização organizacional; Gestão universitária; Desenvolvimento sustentável.

ABSTRACT: The study analyzes the factors associated with the institutionalization of sustainability practices at the State University of Rio Grande do Norte (UERN), considering the perception of administrative technicians. The research is based on the assumption that the consolidation of sustainability in higher education institutions depends not only on formal guidelines, but also on cultural, normative, and behavioral changes in the organizational environment. Methodologically, this is an applied study, quantitative and descriptive in nature, developed through a case study, with data collection carried out using a questionnaire applied to a probabilistic sample of administrative technicians. The statistical analysis used the Chi-square test of independence to verify relationships between variables associated with the institutionalization process. The results indicate that the existence of institutional policies, goals set out in the Institutional Development Plan, and integrated actions between sectors favor the consolidation of sustainable practices. However, challenges remain related to resistance to change, the need for greater awareness, and structural and budgetary limitations. It can be concluded that the institutionalization of sustainability is a gradual process,

¹Mestranda em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido e Química. ORCID: 0009-0000-2219-6858. E-mail: flariabrito@gmail.com;

²Mestranda em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido e Contadora. ORCID: 0009-0004-0653-3868. E-mail: andrezatainasoares@gmail.com;

³Mestranda em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Graduação em Administração Pública pela UFRN, Graduação em Ciências Sociais e Especialização em Gestão de Pessoas pela Faculdade do Vale do Jaguaribe. ORCID: 0009-0002-3036-4254. E-mail: lu_gurgel@hotmail.com.

dependent on the engagement of civil servants, the continuity of initiatives, and the integration between management, planning, and organizational culture, constituting a strategic element for sustainable development in the university context.

Keywords: Institutional sustainability; Higher education institutions; Organizational institutionalization; University management; Sustainable development.

DOI: 10.18378/rbga.v20i1.12026

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As discussões sobre desenvolvimento sustentável abrangem o mundo corporativo, os governos e as instituições de ensino. Essas organizações estão percebendo que a sustentabilidade é uma necessidade crescente imposta pela sociedade, e, portanto, devem ser consideradas em suas decisões estratégicas e nas políticas internas (Pedroso, 2007).

O conceito de desenvolvimento sustentável tornou-se conhecido após a publicação do relatório Brundtland, em 1991, documento que resultou dos trabalhos de uma comissão da Organização das Nações Unidas (ONU), a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), em 1987 (Pontes et al., 2015). Segundo esse relatório, a sustentabilidade visa atender às necessidades do presente sem afetar a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades. Sendo assim, são considerados aspectos econômicos, sociais e ambientais para garantir um equilíbrio entre o desenvolvimento humano e o respeito ao meio ambiente.

As práticas de sustentabilidade envolvem ações, políticas e estratégias que

visam o bem estar tanto da sociedade como do meio ambiente. Essas ações têm se tornado cada vez mais relevantes nas organizações, pois, de acordo com Kulak et al. (2017), a preocupação com os impactos ambientais, questões sustentáveis e a escassez dos recursos naturais está em constante crescimento.

As Instituições de Ensino Superior (IES), devido a serem disseminadoras de conhecimento, precisam refletir sobre o seu papel na preservação do meio ambiente, no desenvolvimento de iniciativas ambientalmente corretas (Pontes et al., 2015). De acordo com Cortese (2003), as Universidades desempenham um grande potencial na abordagem do desenvolvimento sustentável, em razão de conhecimento e a capacidade de discussão do tema, tratando dos desafios existentes no que se refere à sustentabilidade.

O desafio enfrentado pelas universidades para a implantação da sustentabilidade está em aplicar o conceito da sustentabilidade em políticas de educação, pesquisa, extensão e na cultura da IES, criando um efeito multiplicador dentro da instituição e na sociedade (Lozano, 2006).

A Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) é uma organização

de ensino que além de adotar práticas sustentáveis, propaga essas ações por meio de projetos de ensino, pesquisa e extensão. Visto a relevância da instituição nesse sentido, surge a questão: Quais fatores associados à institucionalização de práticas sustentáveis influenciam na construção de uma nova cultura institucional e no desenvolvimento de práticas de sustentabilidade alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UERN?

A fim de responder esse questionamento, tem-se por objetivo geral: Identificar quais fatores da institucionalização estão associados com a cultura institucional e com as práticas de sustentabilidade adotadas pela UERN. Os objetivos específicos são: Compreender o processo de institucionalização das práticas de sustentabilidade adotadas pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte; Detectar as práticas de sustentabilidade adotadas na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte; Analisar a opinião de técnicos administrativos quanto às práticas de sustentabilidade adotadas na Universidade.

Embora haja uma crescente conscientização sobre a importância da sustentabilidade nas IES, ainda existem muitas lacunas na literatura que precisam ser preenchidas. A pesquisa nessa área pode ajudar a identificar melhores práticas e abordagens de institucionalização do desenvolvimento sustentável em Universidades.

Este estudo justifica-se pela relevância social e ambiental da sustentabilidade em uma

organização de ensino, já que poderá contribuir para uma compreensão mais profunda das iniciativas de sustentabilidade na UERN. A pesquisa poderá fornecer à universidade informações importantes sobre o status atual de suas práticas de sustentabilidade, o que possibilitará a orientação de futuras políticas e ações relacionadas à sustentabilidade na organização.

Este trabalho está estruturado com a introdução que foi abordada nesse ponto, seguida dos tópicos de revisão da literatura: Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável; Práticas de sustentabilidade em universidades e Processos de Institucionalização. E ainda, da metodologia, da análise e discussão de resultados. Por fim, estão as considerações finais e referências.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Diante das consequências negativas que o meio ambiente vem sofrendo pela ação do homem, “a sustentabilidade se mostra a solução para que uma nova consciência seja criada em cada indivíduo e para que haja uma melhora gradativa no meio ambiente” (Iaquinto, 2018, p. 159.). Assim, a sustentabilidade envolve a conscientização, ação coletiva e mudanças em nossos comportamentos e políticas em prol de uma sociedade mais equitativa e ambientalmente responsável.

No contexto de estudos e teorias relacionadas à sustentabilidade, criou-se o termo desenvolvimento sustentável, o qual alia o crescimento econômico à preservação ambiental, como afirma Carvalho (2019). Santos e Weber (2020) abordam o tema:

(...) tem como objetivo principal o alinhamento entre crescimento e desenvolvimento econômico, uso responsável dos recursos naturais, proteção ambiental e a preocupação com o social. Esta proposta não exclui o crescimento econômico do desenvolvimento, tampouco dá ao foco econômico todo o mérito, há aqui a necessidade de alinhamento entre ambos, acrescentando ainda duas dimensões, a ecológica-ambiental e a social.

Na questão social, o desenvolvimento sustentável concentra-se na promoção da igualdade, justiça, inclusão e bem-estar das pessoas, o que inclui o acesso a serviços de saúde, educação, emprego e condições de vida dignas, como comenta Carvalho (2019). Dessa forma, a sociedade como um todo tem a possibilidade de prosperar ao passo que cuida dos recursos naturais.

Empresas e organizações, em conjunto com os governos contribuem com a implementação de práticas e políticas que reduzem o impacto negativo no meio ambiente, tornando-se assim organizações socialmente responsáveis. Com esse intuito, segundo De Paula et al. (2017), elas devem gerar valor para a sociedade, enquanto conquistam resultados melhores para si próprias.

2.2 PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE EM UNIVERSIDADEs

As universidades desempenham um papel fundamental na promoção da sustentabilidade em várias vertentes. Viegas e Cabral (2015) comentam que elas podem servir tanto como modelos de boas práticas como centros de pesquisa e educação para questões relacionadas à sustentabilidade. O espaço educacional propicia o estudo do tema, além de possibilitar diferentes estratégias em atividades dentro e fora de sala de aula, expandindo as ações para a sociedade, como afirmam Dictorio et al. (2023).

Pelo seu caráter educativo, onde há atividades de ensino, pesquisa e extensão, as universidades são vistas pela comunidade como um lugar propagador de ideias e valores, conforme comentam Viegas e Cabral (2015). Nesse contexto, as instituições de ensino possibilitam aos estudantes serem cidadãos conscientes e profissionais preocupados com questões ambientais e sociais, incentivando as práticas sustentáveis além do ambiente escolar.

Dictorio et al. (2023, p. 185) discorrem sobre o assunto:

O desenvolvimento de atividades práticas que envolvem temáticas ambientais e a sustentabilidade, em contextos educativos, possibilita explorar condições apropriadas para a aprendizagem vinculada a valores coletivos, integrativos e que reforçam escolhas mais sustentáveis, contribuindo no ensino de

conteúdos específicos e na formação crítica, ecológica e cidadã nestes espaços de ensino.

Embora seja uma ação com resultados efetivos a longo prazo, a adoção de práticas sustentáveis pelas universidades é necessária, já que são espaços que possuem um grande passivo ambiental, como afirmam Gazzoni et al. (2018). Dentre as práticas que podem ser adotadas nessas organizações estão programas de reciclagem, a eficiência energética, oferta de alimentos orgânicos e projetos na área ambiental, tanto para alunos como para a comunidade em geral. Com essas iniciativas, de acordo com Marques et al. (2020), as universidades tornam-se um elo para difusão do conhecimento e execução de ações sustentáveis, incluindo o desenvolvimento sustentável entre os seus valores.

A implementação de práticas sustentáveis nas universidades pode ser desafiadora, embora seja uma meta relevante para toda a comunidade. Alguns dos desafios enfrentados, citados por Viegas e Cabral (2015), são a resistência à mudança e a falta de conscientização por parte de gestores e funcionários e a falta de recursos financeiros. No entanto, Dictoro et al. (2023) destacam que, frente aos entraves, a comunidade acadêmica deve se comprometer a atuar e participar com o propósito de fortalecer os projetos e atividades desenvolvidas.

A IES estudada, Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – Uern, foi criada em 1968 e está presente em praticamente todo o Estado do Rio Grande do

Norte, atendendo uma das metas que é a interiorização do ensino superior. São 6 campi, incluindo o Campus Central, em Mossoró, a segunda maior cidade do estado. Os campi avançados localizam-se em Assu, Pau dos Ferros, Patu, Natal e Caicó.

O PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) da UERN é um documento que estabelece as diretrizes, objetivos, metas e estratégias da instituição para os próximos anos. O PDI é elaborado a partir de uma análise do contexto no qual a Universidade está inserida, considerando as demandas da sociedade.

O tema sustentabilidade é integrado ao desenvolvimento das diretrizes do PDI. No tópico “Política de gestão”, é apresentada a Diretriz I, que trata da “Consolidação de uma política de gestão institucional baseada na coletividade, no diálogo e com a participação da comunidade acadêmica, na perspectiva de garantir uma gestão democrática”, tem como uma das metas “A) Institucionalizar políticas e práticas que favoreçam a sustentabilidade financeira e socioambiental na UERN, expressa por meio de ações técnicas, científicas e administrativas” e a ação “A14) Criar e implementar um Plano de Gestão Sustentável, que contemple ações e metas, com prazos de execução definidos, que possibilitem o estabelecimento de práticas de sustentabilidade socioambiental e racionalização de gastos e processos na instituição, em consonância com a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P),

Programa do Ministério do Meio Ambiente, do qual a UERN é parceira”. O prazo de execução dessa ação se encerra no ano de 2026.

A preocupação com a sustentabilidade também é encontrada no tópico “dimensão organizacional”, na Diretriz III, que diz “Adequação dos processos de capacitação e formação dos servidores de acordo com as competências profissionais necessárias ao atendimento dos procedimentos acadêmicos e administrativos”, meta C “Sensibilizar e capacitar os servidores para gestão adequada dos recursos naturais utilizados e resíduos gerados”, que traz a ação C1 “Promover projetos e ações que visem consolidar a consciência cidadã da responsabilidade socioambiental junto aos servidores, contribuindo para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais e fornecendo oportunidade para os servidores desenvolverem atitudes para um melhor desempenho de suas atividades”.

O assunto também é mencionado no tópico “Infraestrutura Física”, na Diretriz I “Modernização da estrutura de prestação de serviços, por meio da ampliação da informatização, com vistas a tornar a administração mais eficiente com base nos princípios de sustentabilidade socioambiental, ampliando o uso racional dos recursos naturais e bens públicos, evitando o seu desperdício”, meta C “Sensibilizar a comunidade acadêmica para o uso racional de energia, água, consumo de papel, copos plásticos e outros materiais de

expediente, além da coleta seletiva dos resíduos gerados” e ação “C1) Promover de campanhas, no âmbito da UERN, com vistas à sensibilização da comunidade acadêmica para o uso racional de energia, água, consumo de papel, copos plásticos e outros materiais de expediente, além da coleta seletiva dos resíduos gerados”. Também é uma ação de longo prazo, com estimativa de execução para o ano de 2026.

A gestão sustentável também é discutido no tópico “Sustentabilidade Financeira e Orçamentária”, na Diretriz II “Modernização administrativa das práticas de planejamento e gestão”, meta G “Adotar procedimentos e práticas na administração, fundamentados nos princípios de sustentabilidade socioambiental” e nas ações “G1) Fomentar e apoiar ações desenvolvidas pelas unidades acadêmicas e administrativas, com base nos princípios de sustentabilidade socioambiental” e “G2) Criar mecanismos de monitoramento e avaliação do Plano de Gestão Sustentável”.

É importante a UERN apresentar o tema sustentabilidade em suas diretrizes institucionais, principalmente agregando os servidores e estudantes. No entanto, sabe-se a dificuldade de implementação e a necessidade de conscientização de seus membros.

2.3 PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

Segundo Dimaggio e Powell (1983), o processo de institucionalização envolve a adoção de modelos organizacionais baseados em normas e estruturas. Isso provoca mudanças nos valores e práticas culturais das organizações, conhecido como isomorfismo estrutural. Esse fenômeno reflete a tendência das organizações em desenvolver estruturas, modelos, normas e tecnologias similares.

Tolbert e Zucker (1999), reconhecendo a necessidade de uma compreensão mais clara do processo de institucionalização, propuseram um modelo dividido em três fases: habitualização, objetificação e sedimentação, que descrevem processos sequenciais.

Diante desse contexto, foi definida a primeira hipótese desta pesquisa:

“H1- A construção de uma nova cultura institucional voltada para a sustentabilidade depende de fatores e ações associados às fases de habitualização, objetificação e sedimentação do processo de institucionalização.”

Conforme Ventura (2005), desde o início do processo até alcançar o estágio de total institucionalização, as organizações dentro do campo respondem às pressões de acordo com seus interesses materiais ou simbólicos, o que pode facilitar ou dificultar a assimilação da prática. A resposta da organização às pressões institucionais é influenciada pelas suas características específicas, histórico organizacional e posição no campo.

Assim, segundo Tolbert e Zucker, a institucionalização envolve a inter-relação dos conceitos de 'habitualização', que são práticas padronizadas; 'objetificação', que são práticas compartilhadas socialmente e transferidas para os ambientes; e 'sedimentação', que é a transmissão dos hábitos para outros componentes (Lima, 2008).

Diante do exposto, foi definida a segunda hipótese desta pesquisa:

“H2 - O desenvolvimento de práticas de sustentabilidade alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional depende de fatores e ações associados às fases de habitualização, codificação e sedimentação do processo de institucionalização.”

1.1.1 Habitualização

No estágio inicial da habitualização ou pré-institucionalização, ocorre a adoção de novos arranjos estruturais em resposta a problemas específicos ou conjuntos de problemas organizacionais. É nessa fase que as políticas e procedimentos de uma organização, ou grupo de organizações, são normatizados em novas estruturas (Tolbert; Zucker, 1999).

Segundo Souza e Freitas (2015), a habitualização envolve a construção de padrões comportamentais para lidar com problemas específicos, bem como a adoção de soluções por diferentes organizações, através de um processo de isomorfismo mimético, resultando em estruturas pré-institucionais específicas.

Berger e Luckmann (1998, p. 70) afirmam que 'toda atividade humana está sujeita à habitualização'. Qualquer ação repetida frequentemente se transforma em um padrão (hábito), que, devido à sua frequência, é executado facilmente (rotina). Isso implica que esse padrão pode ser repetido no futuro (regra) da mesma maneira, representando uma economia de esforço (prática).

1.1.2 Objetificação

A segunda fase do processo de institucionalização é marcada pelo avanço em direção a um status mais permanente e difundido, conhecido como objetificação ou estágio de semi-institucionalização. Esse estágio também envolve o desenvolvimento de significados em torno do novo arranjo organizacional, ação ou norma, bem como sua disseminação entre os membros da organização (Tolbert; Zucker, 1999).

A objetificação implica no desenvolvimento de 'um certo grau de consenso social entre os tomadores de decisão da organização em relação ao valor da estrutura e na crescente adoção por outras organizações com base nesse consenso' (Tolbert; Zucker, 1999, p. 207). Esse consenso social reflete a conformidade coletiva em relação às normas e crenças, assim como a conformidade com as regras (Cappellari, 2017). Tolbert e Zucker (1999) explicam que esse consenso pode emergir através de dois

mecanismos: monitoramento interorganizacional e teorização.

O monitoramento interorganizacional acontece quando as organizações utilizam evidências de diversas fontes para avaliar os riscos associados à adoção da nova estrutura, incluindo mídia, observação direta, cotações de mercado, entre outros.

O mecanismo de teorização ocorre através dos chamados "champions" - um termo da literatura de mudança organizacional - que são indivíduos com interesse material na nova estrutura (Ventura, 2005). Champion significa um defensor ou protetor que luta por outra pessoa, causa, projeto ou objetivo (Tolbert; Zucker, 1999, p. 208).

1.1.3 Sedimentação

A fase final é marcada pela disseminação das suas estruturas por toda a organização, conhecida como sedimentação ou institucionalização completa. Este estágio representa um processo que se baseia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, na sua sobrevivência ao longo de várias gerações de membros da organização (Tolbert; Zucker, 1999).

Segundo Tolbert e Zucker (1999), a institucionalização completa da estrutura depende, em grande parte, da baixa resistência de grupos de oposição, do contínuo apoio e promoção cultural por parte de defensores, e, por fim, da correlação positiva com os resultados desejados. No entanto, a resistência

de certos grupos pode limitar a disseminação da estrutura entre organizações identificadas como adotantes significativos pela teorização. Quando esses obstáculos são superados, a organização alcança a institucionalização.

Dessa forma, o processo de institucionalização é descrito como 'uma tentativa de moldar a prática de acordo com os interesses das organizações ou do campo envolvido' (Ventura, 2005, p. 47). Uma vez que a prática se torna institucionalizada, ela continua a servir aos interesses daqueles que a estabeleceram no campo, que então trabalharão para mantê-la.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem natureza aplicada e abordagem quantitativa, pois abrange o comportamento geral de acontecimentos, se utilizando de instrumentos estatísticos na coleta e análise de dados, como afirmam Raupp e Beuren (2006). Em relação aos objetivos, é uma pesquisa descritiva, já que, de acordo com Medeiros e Tomasi (2016), esse tipo de estudo visa o estabelecimento de relação entre variáveis.

Quanto aos procedimentos técnicos, se caracteriza como um estudo de caso, pois envolve a coleta e análise de informações de um grupo, no caso, técnicos administrativos de uma universidade. Como definem Prodanov e Freitas (2013), esse estudo baseia-se em coletar e analisar informações de um

determinado grupo com a finalidade de estudar vários aspectos, de acordo com o assunto da pesquisa.

A população foi composta por 648 técnicos administrativos dos 6 campi da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Este estudo conta com uma amostra probabilística do tipo aleatória, estratificada proporcional, de maneira a garantir uma margem de segurança de 95% e 5% de erro admitido. O cálculo estatístico foi feito pela ferramenta online Sample size calculator, o qual determinou a aplicação mínima de questionário para 242 técnicos administrativos, que integram o grupo investigado nesta pesquisa.

Para a realização da pesquisa de campo, foi utilizado questionário, o qual foi baseado e adaptado do trabalho de Mendes (2017). O instrumento de pesquisa foi disponibilizado na plataforma Google Docs, por meio de formulário eletrônico, sendo enviado por e-mail dos técnicos administrativos da UERN, além de ser compartilhado em grupos de *whatsapp*. O questionário permite analisar o nível de institucionalização das práticas de sustentabilidade sobre a perspectiva dos técnicos administrativos da Universidade.

Os resultados foram obtidos por meio do programa estatístico JASP, sendo que para analisar os dados foi utilizado o teste Qui-quadrado de independência, o qual tem como principal objetivo determinar se há um relacionamento entre duas variáveis categóricas. Assim foi possível verificar a

relação de fatores com os índices de institucionalização de práticas sustentáveis na UERN.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ante o exposto, percebe-se que o estudo permitiu identificar fatores relevantes associados ao processo de institucionalização das práticas de sustentabilidade na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Verificou-se que a construção de uma cultura institucional voltada à sustentabilidade depende não apenas de diretrizes formais, mas também do engajamento dos servidores e da incorporação de rotinas administrativas alinhadas a esse propósito. A institucionalização mostrou-se um processo gradual, que envolve mudanças normativas, comportamentais e culturais.

Os resultados indicaram que a existência de políticas institucionais e metas previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional contribui para a consolidação das práticas sustentáveis. Contudo, a efetividade dessas ações está condicionada à continuidade das iniciativas, à capacitação dos servidores e à integração entre os diferentes setores da instituição. Observou-se que ações isoladas tendem a produzir efeitos limitados, enquanto estratégias integradas favorecem a internalização dos princípios de sustentabilidade.

Também foram identificados desafios relevantes, especialmente aqueles relacionados à resistência a mudanças, à necessidade de maior conscientização da comunidade acadêmica e às limitações estruturais e orçamentárias. Esses fatores demonstram que a institucionalização da sustentabilidade exige não apenas normatização, mas processos contínuos de sensibilização, acompanhamento e avaliação das práticas adotadas. A participação ativa dos diferentes segmentos institucionais mostrou-se elemento essencial para a consolidação dessas ações.

Por fim, o estudo contribui para o avanço das discussões sobre sustentabilidade em instituições de ensino superior, ao

apresentar evidências sobre fatores que influenciam a institucionalização dessas práticas. Como perspectivas futuras, recomenda-se a realização de estudos comparativos entre instituições e pesquisas longitudinais que permitam acompanhar a evolução das políticas sustentáveis ao longo do tempo. Tais investigações poderão fortalecer o planejamento estratégico e a gestão universitária orientada ao desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

CAPPELLARI, N. **A institucionalização da sustentabilidade organizacional na ITAIPU binacional**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuava, 2017.

CARVALHO, G. O. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma visão contemporânea. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 789-792, jan./mar. 2019.

CORTESE, D. A. The critical role of higher education in creating a sustainable future. **Planning for Higher Education**, Ann Arbor, v. 31, n. 3, p. 15-22, 2003.

DE PAULA, A. C. P.; WALTRICK, M. S.; PEDROSO, S. M. Sustentabilidade organizacional: desafio dos gestores frente às questões ambientais. *In*: SILVEIRA, J. H. P. (org.). **Sustentabilidade e responsabilidade social**. Belo Horizonte: Poisson, 2017. v. 3. cap. 1.

DICTORO, V. P.; LOURENÇO, A. B.; MALHEIROS, T. F. Práticas de sustentabilidade em uma parceria escola-universidade: percepção de alunos e professores. **Revista Brasileira de Educação**

Ambiental, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 171-188, 2023.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, Washington, DC, v. 48, n. 2, p. 147-160, abr. 1983.

IAQUINTO, B. O. A sustentabilidade e suas dimensões. **Revista da ESMESC**, Florianópolis, v. 25, n. 31, p. 157-178, 2018.

KULAK, C. M.; STEFANO, S. R.; KUHL, M. R. Institucionalização de práticas de sustentabilidade. **Revista Reuna**, Belo Horizonte, v. 24, n. 2, p. 67-88, abr./jun. 2019.

LIMA, T. C. A. **A institucionalização das práticas de responsabilidade social: estudo de caso na companhia de água e esgoto do ceará**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2008.

LOZANO, R. A tool for a graphical assessment of sustainability in universities (GASU). **Journal of Cleaner Production**, Oxford, v. 14, n. 2, p. 963-972, 2006.

MEDEIROS, J. B.; TOMASI, C. **Redação de artigos científicos: métodos de realização, seleção de periódicos, publicação**. São Paulo: Atlas, 2016.

MENDES, M. A. F. **A institucionalização das práticas de sustentabilidade na Universidade Federal do Pará**. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2017.

PEDROSO, M. C. Casos sustentáveis. **Revista GV-executivo**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 25, 2007. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo>. Acesso em: 22 jun. 2024.

PONTES, A. S. M. et al. Sustentabilidade e educação superior: análise das ações de sustentabilidade de duas instituições de ensino superior de Santa Catarina. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 8,

p. 84-103, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273441021006>.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 76-97.

SANTOS, G. F. dos.; WEBER, A. L. Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social empresarial: uma análise entre a teoria e a prática. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 18, n. 51, p. 247-267, 2020.

SOUZA, T. R. de.; FREITAS, F. C. H. P. de. Estágios de institucionalização da atividade de administrador no Brasil. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, Campo Mourão, v. 10, n. 3, p. 126-146, 2015.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. et al. (org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. **Carta de serviços ao cidadão**. Mossoró: UERN, 2023. Disponível em: https://portal.uern.br/wp-content/uploads/2023/08/UERN_Carta-de-servicos-2023.pdf. Acesso em: 22 jun. 2024.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. **Plano de desenvolvimento institucional**. Mossoró: UERN, [2024]. Disponível em: <https://portal.uern.br/pdi/>. Acesso em: 23 jun. 2024.

VENTURA, E. C. F. **Dinâmica de institucionalização de práticas sociais: estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias**. 2005. Tese

(Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005.

VIEGAS, S. de F. da S.; CABRAL, E. R. Práticas de sustentabilidade em instituições de ensino superior: evidências de mudanças na gestão organizacional. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 236-259, jan. 2015.