

GT7 - Sustentabilidade no Secretariado
Tema 1: Desenvolvimento e Sustentabilidade Ambiental**A PERCEPÇÃO DOS SECRETÁRIOS EXECUTIVOS NO QUE SE REFERE À
INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ****Michela Alessandra Fraga Mendes**

Universidade Federal do Pará, afmendes@yahoo.com.br

Delmira da Siva Barral

Universidade Federal do Pará, dbarralpol@gmail.com

Resumo: Nas últimas décadas as discussões em construir uma sociedade sustentável e justa ganham destaque em diversas áreas do conhecimento. No campo do secretariado executivo significa investir em um processo de consolidação do tema sustentabilidade frente às novas demandas do mercado. O propósito deste trabalho é analisar a percepção dos secretários executivos no que se refere à institucionalização das práticas de sustentabilidade na Universidade Federal do Pará, tendo por parâmetro a teoria institucional, que apresenta o processo de institucionalização, composto de três fases: habitualização, objetificação e sedimentação. A investigação está metodologicamente estruturada como uma pesquisa de natureza quali-quantitativa, quanto ao tratamento dos dados; exploratório-descritiva, quanto aos objetivos; bibliográfica, documental e pesquisa de campo, quanto aos procedimentos técnicos. Para a coleta de dados, o instrumento utilizado foi o questionário, estruturado com perguntas mensuradas por meio da escala de Likert. O público-alvo desta pesquisa é composto pelos secretários executivos da UFPA. Os resultados apontam que embora tenha ficado evidenciada a importância do tema, a falta de resultados positivos das ações sustentáveis ainda é um ponto negativo. Porém, a baixa resistência por parte dos secretários executivos em adotar práticas favorecer o reconhecimento da Instituição perante a sociedade.

Palavras-chave: Institucionalização. Sustentabilidade. Instituições de Ensino Superior.

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com o meio ambiente tem sido tratada desde a Conferência de Estocolmo em 1972, ganhando destaque na Conferência da Organização das Nações Unidas sobre Meio Ambiente, realizada no Rio de Janeiro, Brasil, em 1992 (Rio 92), onde a proposta da sustentabilidade foi consolidada como diretriz para a mudança de rumo no desenvolvimento, com a aprovação da Agenda 21 (BRASIL, 2009). Deste então, o interesse sobre o assunto cresceu e se globalizou, passando a ser um referencial para as organizações de todos os países.

Diante desse contexto, as Instituições de Ensino Superior (IES), como instituições de ensino, pesquisa e extensão, desempenham um importante papel ao ser fonte de conhecimento e exemplo para a sociedade. Sob elas estão os olhares de alunos, professores, servidores e sociedade – observando e aprendendo. Ao adotar práticas de sustentabilidade, as IES passam por mudança no desempenho ambiental, econômico e social em suas estruturas e rotinas organizacionais, bem como, o seu relacionamento com a sociedade.

Nessa perspectiva, destaca-se o profissional de secretariado executivo, devido ao seu perfil de multifuncional e de gestor nos processos decisórios, possui importante papel na busca de ações mais adequadas que promovam a sustentabilidade organizacional, especialmente nas IES. O secretário executivo tem a facilidade de se adaptar a novas rotinas administrativas e a incorporar novas competências que permitindo uma maior autonomia junto aos gestores, participando do processo decisório e atuando como agente de mudanças (OLIVEIRA; PAGANI, 2016).

Assim, face ao exposto, busca-se responder à seguinte pergunta: Qual a percepção dos secretários executivos sobre a institucionalização das práticas de sustentabilidade na Universidade Federal do Pará? Motivada por essa indagação, este trabalho tem por objetivo geral analisar a percepção dos secretários executivos no que se refere à institucionalização das práticas de sustentabilidade na universidade. Os objetivos específicos se debruçam em identificar as práticas de sustentabilidade adotadas na universidade; analisar como as práticas são percebidas pelos secretários executivos, com base no processo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999).

Considerando que ainda são poucos os trabalhos acadêmicos sobre a sustentabilidade no secretariado, a relevância da pesquisa situa-se na originalidade em contribuir com análises para futuras discussões no campo da gestão secretarial. Percebe-se então, a oportunidade de contribuir academicamente com a temática do VI Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo (ENASEC), que versa sobre “Sustentabilidade no Secretariado”.

Do ponto de vista prático, considerou-se viável este trabalho quanto ao acesso para a coleta de dados no ambiente em que o objeto está situado no local da manifestação do fenômeno pesquisado. Justifica-se a iniciativa desse trabalho por considerar que o profissional de secretariado executivo exerce um importante papel como agente de mudanças ao promover atitudes para um novo comportamento sustentável.

Em termos metodológicos, a pesquisa de natureza qualiquantitativa, quanto ao tratamento dos dados; exploratório-descritiva, quanto aos objetivos; bibliográfica, documental e pesquisa de campo, quanto aos procedimentos técnicos. No que se refere à estrutura, o presente artigo está dividido em cinco seções, dispostas da seguinte maneira: 1) introdução; 2)

referencial teórico; 3) procedimentos metodológicos; 4) resultados e discussões; e 5) considerações finais, seguidos das referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

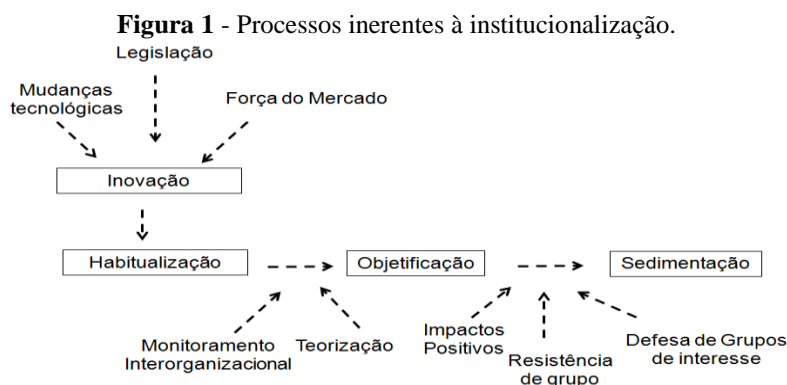
2.1 ABORDAGEM INSTITUCIONAL

A teoria institucional é um dos construtos teóricos mais promissores nos últimos anos, por fornecer contribuições no campo dos estudos organizacionais, ao valorizar propriedades simbólico-normativas das estruturas organizacionais, possibilitando a pesquisa empírica para análise dos elementos do contexto institucional. Explica os fenômenos organizacionais por meio da compreensão de como as estruturas e ações organizacionais tornam-se legitimadas e quais as consequências nos resultados planejados para as organizações (PEREIRA, 2012).

Nessa perspectiva, segundo Tolbert e Zucker (1999), as contribuições da perspectiva institucional atenta para o modo como valores institucionalizados na sociedade permeiam estruturas e formas organizacionais, considerando necessário o enriquecimento de análises de aspectos instrumentais com reflexões acerca de elementos culturais e simbólicos no estudo organizacional. Portanto, as organizações são influenciadas por seu ambiente institucional, e podem apresentar semelhanças em suas estruturas e processos, dentro de um mesmo ambiente.

Um processo de adaptação que ocorre numa organização ao longo do tempo, que reflete sua própria história, construída pelas pessoas que a integram pelos interesses de diversos grupos e pela maneira pela qual mantém relacionamento com o ambiente (SELZNICK, 1972). Sob esse aspecto, a institucionalização pode ser entendida como o ato, efeito ou processo de transformação de alguma coisa em uma instituição.

O processo de institucionalização, segundo Tolbert e Zucker (1999), são etapas sequenciais chamados de habitualização, objetificação e sedimentação, conforme Figura 1. Os estágios podem traduzir-se como os vários momentos das novas práticas estruturais que percorrem em uma organização até que possam ser consideradas efetivas ou internalizadas (legitimadas).



Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p.207).

A habitualização ou estágio de pré-institucionalização, inicia-se com adoção de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos. É nesta fase que as políticas e procedimentos de uma organização, ou conjunto de organizações, são normatizados em novas estruturas (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Segundo Tolbert e Zucker (1999), as principais forças causais que conduzem as organizações e conseqüentemente ao processo de habitualização são: 1) legislação, representando novos arranjos jurídicos que podem provocar maior ou menor receptividade por parte das organizações; 2) forças do mercado, decorrentes de fatores econômicos; e 3) mudanças tecnológicas.

A segunda etapa do processo de institucionalização caracteriza-se pelo movimento em direção a um status mais permanente e disseminado, chamado de objetificação ou estágio de semi-institucionalização. Esta etapa envolve o desenvolvimento de “certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura e da crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 207). Tal consenso pode emergir por meio de dois mecanismos: monitoramento interorganizacional e a teorização.

A etapa final caracteriza-se pela propagação de suas estruturas por toda organização, chamada de sedimentação ou institucionalização total, a qual representa um processo que fundamentalmente se apoia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Para que ocorra a institucionalização total é preciso que sejam identificados três fatores que afetam tanto a difusão quanto a conservação ao longo do tempo das estruturas: 1) Impactos positivos correspondem aos resultados demonstráveis associados à estrutura; 2) Resistência de grupo, diz respeito, às pessoas que são afetadas adversamente pela estrutura; 3) Defesa de grupo de interesse representa as pessoas que são favoráveis às mudanças na estrutura e têm seu apoio continuado (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Portanto, o processo de institucionalização é “uma tentativa de moldar a prática conforme os interesses das organizações ou do campo envolvido no jogo” (VENTURA, 2005, p. 47). Uma vez institucionalizada, a prática continua a atender aos interesses daqueles que a estruturaram no campo - e farão de tudo para assim conservá-la.

2.2 SUSTENTABILIDADE

Uma das primeiras definições do conceito de sustentabilidade foi apontada por Lester Brown, fundador da *Worldwatch Institute*, no início da década de 1980, que escreveu que uma sociedade sustentável é aquela com a capacidade de satisfazer suas necessidades sem comprometer as chances de sobrevivência das futuras gerações (CAPRA, 1996).

Na visão de Capra (1996), a sustentabilidade é a capacidade de uma sociedade projetar o seu desenvolvimento de tal modo que sua maneira de vida, sua economia, suas instituições e sua tecnologia não interfiram com a inerente habilidade da natureza de manter a teia da vida.

Para Lopes (2011), o conceito da sustentabilidade foi consolidado no Relatório *Brundtland*, publicado em 1987 pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas, como aquele que deve satisfazer as necessidades da

geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Isso requer que a sociedade esteja “intrinsecamente compatível” com o ambiente. A sustentabilidade pode ser vista como a utilização das necessidades básicas de uma sociedade no presente, sem que as habilidades das futuras gerações de conhecer e satisfazer suas próprias necessidades sejam comprometidos (LOPES, 2011).

Nascimento (2012), afirma que a noção da sustentabilidade origina-se de duas esferas: da biologia, por meio da ecologia, e da economia. A primeira refere-se à capacidade de regeneração e reprodução dos ecossistemas (resiliência) diante das agressões antrópicas (uso excessivo dos bens naturais, desmatamento e entre outros) ou ecológicas (terremoto, tsunamí, fogo etc.). A segunda refere-se à adjetivação de desenvolvimento, diante da percepção ao longo do Século XX de que o padrão de produção e consumo no mundo não pode persistir. Assim, surge a sustentabilidade sob a percepção da limitação dos recursos ecológicos e sua gradual e ameaçadora redução.

De acordo com Licório et al. (2015) embora os conceitos sejam distintos, muitos autores usam a palavra sustentabilidade no lugar de desenvolvimento sustentável como sinônimo, principalmente no ambiente organizacional. A distinção entre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade reside no fato do DS “meio” ser considerado como a maneira pela qual se atinge a sustentabilidade “fim” (LICÓRIO ET AL., 2015).

Para Barbieri e Silva (2011), a utilização da palavra sustentabilidade evita o conflituoso debate sobre crescimento e desenvolvimento, um dos principais pontos de discórdia acerca do conceito de desenvolvimento sustentável, bem como evita o debate sobre a natureza política e institucional que o conceito de desenvolvimento sempre trouxe consigo, o que leva necessariamente à inclusão dos governos e organizações na condução dos processos de desenvolvimento.

Analisando os posicionamentos expostos, nota-se que as definições de sustentabilidade convergem quanto aos aspectos ambientais, econômicos e sociais numa tentativa de construir um modelo que propicie às gerações futuras as mesmas ou melhores condições de satisfação de suas necessidades disponíveis à geração atual.

Nessa perspectiva, as discussões do tema sustentabilidade ganharam maior difusão no campo dos negócios com o trabalho do economista inglês John Elkington, que apresentou no livro “Sustentabilidade, canibais com garfo e faca”, o modelo *Triple Bottom Line*, dimensionando a sustentabilidade em três aspectos: ambiental, econômico e social. Este modelo ganhou repercussão mundial sendo amplamente aceito nos meios empresariais e acadêmicos. Por meio desse modelo, Elkington (2012, p. 52) define a sustentabilidade como “o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para futuras gerações”.

Lourenço e Carvalho (2013) afirmam que o *triple bottom line* tornou-se uma importante ferramenta para mensurar a postura das organizações perante a sustentabilidade, tanto internamente, quando as organizações buscam analisar a sua postura sustentável, com a finalidade de mantê-la ou corrigi-la, quanto externamente, sob a análise dos diferentes *stakeholders*, mostrando a necessidade e importância das três dimensões da sustentabilidade.

No campo da Administração Pública, o conceito de práticas de sustentabilidade é definido pelo art. 2º da Instrução Normativa nº 10/2012 da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação/MPOG, como “ações que tenham como objetivo a construção de

um novo modelo de cultura institucional visando a inserção de critérios de sustentabilidade nas atividades da Administração Pública” (BRASIL, 2012, p. 1). Assim, como parte da argumentação desse estudo, optou-se por utilizar a referida definição.

Do exposto, as práticas necessárias para o alcance da sustentabilidade devem ser percebidas como um conjunto único, uma vez que nenhuma ação, de forma isolada, é capaz de propiciar ganhos significativos no enfrentamento dos atuais desafios socioambientais, cada vez mais em evidência, tanto no cenário nacional quanto internacional (BRASIL, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho caracteriza-se como de natureza qualitativa por proporcionar a compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado Godoy (1995); e quantitativa, na intenção de mensurar opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (FARIA FILHO; ARRUDA FILHO, 2013).

Com base nos objetivos pretendidos, este estudo classifica-se como exploratório por possibilitar maior familiaridade com o problema a ser pesquisado, com vistas a torná-lo mais explícito; e descritivo, pois pretende descrever os fatos e/ou fenômenos de determinada realidade (GIL; 2008).

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo inicia-se com levantamento bibliográfico a partir de material impresso e eletrônico, constituído principalmente de livros, artigos científicos e dissertações Dencker (1998), visando à elaboração da plataforma teórica do estudo (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Quanto à procedência dos dados foram utilizados os dados secundários e primários. Em relação aos dados secundários, também entendidos como pesquisa documental, identificou as práticas de sustentabilidade no âmbito da Universidade Federal do Pará (UFPA). Já os dados primários foram levantados pela aplicação dos instrumentos no trabalho de campo (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013).

A população foi composta por 57 secretários executivos da UFPA, procedentes de concurso público, cujo total de secretários foi consultado no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos da instituição, em outubro de 2017. A escolha dos participantes foi em função do interesse do estudo e das condições de acesso, bem como da permanência no campo e disponibilidade dos sujeitos (DENCKER, 1998).

Para a realização da pesquisa de campo, foram utilizados os dados coletados em “primeira mão” pelo pesquisador, de forma original, utilizando-se o questionário. O questionário foi construído em dois blocos. O primeiro utilizou perguntas fechadas e abertas para obter informações acerca do perfil do sujeito da pesquisa. Já o segundo bloco estruturados em duas partes com perguntas fechadas organizadas na Escala de Likert. Na primeira parte, a escala de mensuração constituiu-se de cinco categorias de resposta, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Na segunda parte, a escala de mensuração constituiu-se de cinco pontos: 1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Algumas vezes; 4 = Frequentemente; 5 = Sempre (DENCKER, 1998).

O procedimento de coleta foi realizado pessoalmente ou por correio eletrônico (e-mail), durante os meses de agosto a outubro de 2017. O questionário digital foi elaborado com

as ferramentas disponibilizadas pelo Microsoft Office Word e *Google docs*. Do total de 57 dos secretários executivos da UFPA, foram recebidos 25 questionários válidos.

Para produzir os resultados do questionário aplicado, de forma quantitativa, utilizou-se de planilhas eletrônicas no software Microsoft *EXCEL*, que viabilizaram a tabulação dos dados necessários para uma posterior análise descritiva. Para análise dos dados, considerou-se o modelo de Tolbert e Zucker (1999), que propõem o processo de institucionalização em três fases distintas, composto pelos níveis de habitualização, objetificação e sedimentação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente, nesta seção serão apresentadas as informações obtidas pela coleta de dados em relação ao perfil dos sujeitos da pesquisa, correspondendo à primeira parte do questionário. Em seguida, serão apresentados os resultados da percepção dos secretários executivos no que se refere à institucionalização das práticas de sustentabilidade na universidade, apuradas segundo a escala Likert.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os perfis dos entrevistados foram predominantemente mulheres, com 80% (20) dos participantes. Quanto à escolaridade, a maioria se concentrou na formação de especialização, que representa 68% (17) das observações; na sequência, posicionam-se os secretários com mestrado, com 20% (5) da amostra. A idade média dos participantes, na sua maioria, jovens entre vinte e cinco e trinta e cinco anos, com 64% (16) dos entrevistados. Quanto ao estado civil, ocorreu a predominância de solteiros, com 64% (16); já os casados e outros formaram, respectivamente, 20% (5) e 16 (4) da amostra. O tempo de serviço foi entre 3 a 10 anos, sendo 60% (15) ocupantes de cargos efetivos na administração pública.

4.2 ANÁLISES DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

Considerando o modelo de processo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999), inicia-se a análise da primeira fase do processo de institucionalização.

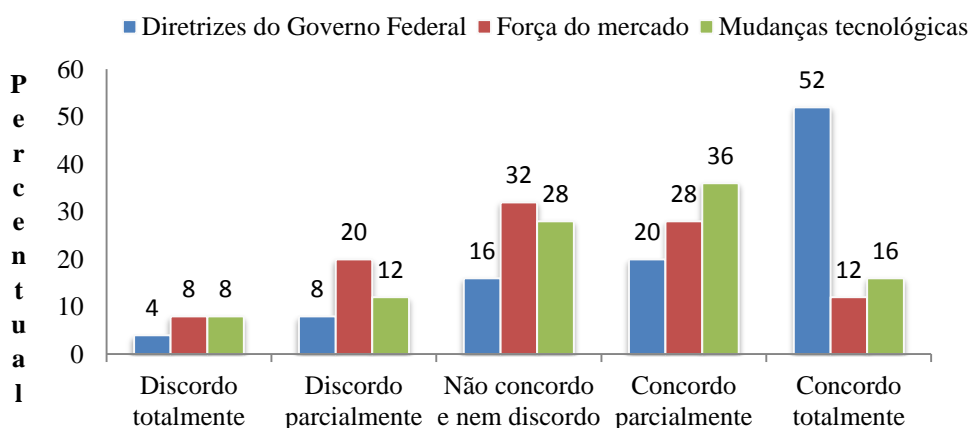
4.2.1 Habitualização

Neste estágio, consideram-se três fatores que impulsionam a universidade a inovar, definidos por Tolbert e Zucker(1999) como: atendimento as legislações, força do mercado (sociedade, cliente etc.) e mudanças tecnologias. Para Quinello e Nascimento (2009), a inovação contempla as ações que produzem modificações fundamentais causando ruptura ou melhoria contínua em busca do aperfeiçoamento dos serviços, conforme o Gráfico 1.

Com relação às diretrizes do Governo Federal, 52% dos secretários executivos concordam totalmente, enquanto que 4% discordam totalmente. Sobre a força do mercado, 32% dos secretários executivos nem concordam e nem discordam, enquanto que 20% concordam parcialmente. No tocante a mudanças tecnologias, 36% dos secretários executivos concordam parcialmente, enquanto que 28% nem concordam e nem discordam.

Em vista dos dados apresentados, infere-se que na percepção dos secretários executivos a UFPA norteia suas ações com base nas diretrizes dos principais programas do Governo Federal, ou seja, inovação organizacional por legislação conforme Tolbert e Zucker (1999).

Gráfico 1 - Fatores que conduziram a UFPA adotar práticas de sustentabilidade



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Pretendendo responder ao objetivo primeiro objetivo específico desta pesquisa (identificar as práticas de sustentabilidade adotadas na universidade), os resultados apontam que a UFPA norteia suas ações com base nas diretrizes no Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS). Este instrumento integra práticas de sustentabilidade já em curso e as novas, concebido a partir de onze temas: Contratações de Serviço de Vigilância, Monitoramento e Portaria; Eficiência no consumo de água; Coleta Seletiva; Energia Elétrica; Comunicação Institucional; Qualidade de Vida; Capacitação; Consumo de Papel; Consumo de copos e outros descartáveis; Impressão, cartuchos e reprografia; Materiais de consumo (UFPA, 2015).

Concluída a análise do processo de pré-institucionalização, parte-se para a segunda fase do processo de institucionalização.

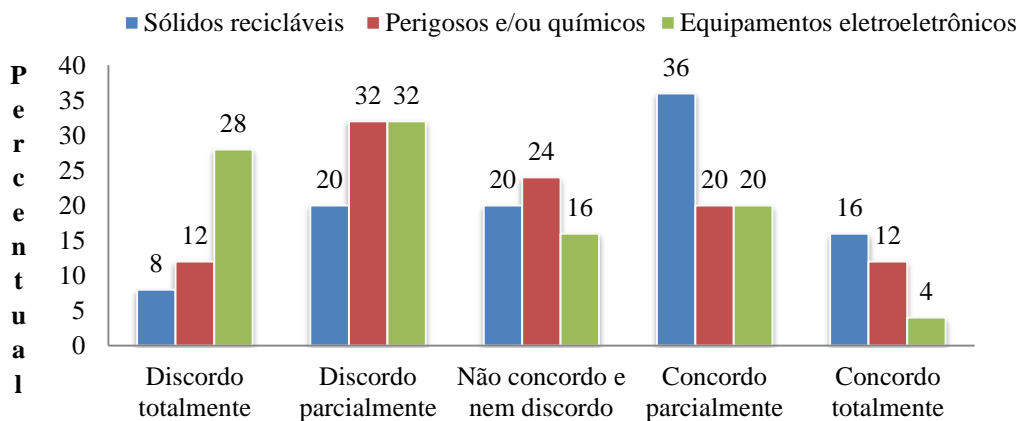
4.2.2 Objetificação

Nesta fase, ocorre a propagação de uma determinada estrutura que conduz a um *status* mais permanente e disseminado. Para que as novas estruturas sejam institucionalizadas, se torna necessária sua difusão, ou seja, as formas organizacionais se tornam legítimas quando se espalham (DIMAGGIO; POWEL, 1991).

Após identificar as práticas de sustentabilidade adotadas na universidade, indagou-se aos sujeitos da pesquisa se a universidade viabiliza iniciativas de destinação adequada dos resíduos gerados no ambiente de trabalho.

Quanto à opinião dos secretários executivos se a UFPA viabiliza iniciativas de resíduos sólidos recicláveis (papel, vidro, metal e plástico), de maneira a sensibilizar a comunidade interna para as questões dos resíduos produzidos no dia a dia, apresentada no Gráfico 2. Houve uma concordância parcial de 36%, enquanto que 20% nem concordam e nem discordam. No que tange à opinião dos suspeitos da pesquisa se a UFPA viabiliza iniciativas de destinação corretamente dos resíduos (perigosos, químicos) gerados no ambiente institucional, 32% dos secretários executivos concordam parcialmente, enquanto que 28% nem concordam e nem discordam. Sobre a UFPA viabiliza iniciativas de destinação adequada dos resíduos de equipamentos eletroeletrônicos (Computadores, telefones, etc.) gerados no ambiente organizacional, 28% dos secretários executivos concordam parcialmente, enquanto que 28% nem concordam e nem discordam. Sobre a UFPA viabiliza iniciativas de destinação adequada dos resíduos de equipamentos eletroeletrônicos (Computadores, telefones, etc.) gerados no ambiente organizacional, 28% dos secretários executivos discordam totalmente, enquanto que somente 4% concordam totalmente. Conclui-se que, embora, a UFPA nos últimos anos, vem incluindo ações sustentáveis na gestão institucional há um baixo grau de consenso por parte dos secretários executivos pesquisados.

Gráfico 2 - Resíduos gerados no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Concluída a análise do processo de semi-institucionalização, parte-se para a última fase do processo de institucionalização.

4.2.3 Sedimentação

A terceira fase do processo de institucionalização conduz à institucionalização total da estrutura, e é conhecida por sedimentação. Este estágio é marcado pela continuidade histórica da estrutura adotada por todo o grupo de atores teorizados, além da sua

sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização. Esta categoria se subdivide em quatro subcategorias: resultados positivos, resistência de grupos, defesa de grupo de interesse e continuidade da estrutura.

Os resultados positivos representam a relação positiva entre a institucionalização e os resultados obtidos por sua adoção (TOLBER; ZUCKER, 1999). Nesse aspecto, os sujeitos da pesquisa responderam a seguinte questão:

- a UFPA demonstra claramente os resultados alcançados pelas práticas de sustentabilidade: 40% dos secretários executivos nem concordam nem discordam e 20% discordaram totalmente. Esses resultados estão diretamente relacionados ao que afirmam Tolber e Zucker (1999, p.210) “uma relação positiva fraca entre uma estrutura (prática sustentável) e os resultados desejáveis pode ser suficiente para afetar a difusão e a manutenção das estruturas”.

Outros aspectos observados foram a defesa de grupos de interesse que são pessoas favoráveis às mudanças na estrutura (TOLBER; ZUCKER, 1999), e a resistência de grupos que diz respeito às pessoas que são afetadas adversamente pela estrutura e assim se tornam capazes de se mobilizarem contra elas (TOLBERT; ZUCKER, 2007, p. 207). No que diz respeito a essas subcategorias, os sujeitos da pesquisa foram questionados quanto adoção de práticas de sustentabilidade no ambiente de trabalho.

- a prática de desligar as luzes e o ar condicionado ao ausentar-se do ambiente: 48% afirmam que sempre praticam esta ação, enquanto que 4% não a fazem. Logo, há preocupação dos secretários executivos com uso racional de energia elétrica no ambiente de trabalho.
- a prática do aproveitamento das condições naturais do ambiente de trabalho (ventilação, luz solar): a maioria respondeu que praticam esta ação frequentemente (28%) e sempre (28%), porém 20% responderam que raramente fazem. Observa-se que os secretários executivos possuem o hábito do consumo consciente.
- a prática de imprimir documentos no modo frente e verso: 32% afirmam que frequentemente praticam esta ação, enquanto que 24% algumas vezes fazem. Conclui-se que há uma preocupação com o consumo consciente do papel.
- a prática de imprimir apenas se necessário: 12% responderam que algumas vezes praticam esta ação, 48% sempre e 40% frequentemente a praticam. Observa-se que os secretários executivos possuem o hábito do consumo consciente.
- a prática de utilizar copos duráveis no lugar de copos descartáveis: a maioria respondeu que sempre (40%) ou frequentemente (44%) praticam esta ação, porém 12% responderam que algumas vezes fazem. Observa-se que há uma preocupação dos secretários executivos com impacto ao Meio Ambiente causados pela produção deste produto.
- a prática de fazer a destinação dos resíduos recicláveis descartáveis (papel, plástico, vidro e metal): 32% afirmam que frequentemente praticam esta ação, enquanto que 32% raramente praticam e 16% disseram que algumas vezes fazem esta ação. Observa-se que a maioria do grupo pesquisado ainda não possui o hábito de destinar adequadamente os resíduos sólidos descartáveis produzidos no dia a dia.

Portanto, a total institucionalização depende da baixa resistência de grupos de oposição, da promoção e apoio dos grupos defensores e os resultados positivos alcançados Tolbert e Zucker (1999).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou investigar a percepção dos secretários executivos ao que se refere à institucionalização das práticas de sustentabilidade na UFPA, tendo como base o modelo de processo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999).

Em resposta ao primeiro objetivo específico, buscou-se analisar o arcabouço normativo da Universidade a partir da sustentabilidade. Constatou-se que a partir da análise desses documentos, a UFPA apresenta práticas voltadas para as dimensões ambientais, sociais e econômicas da sustentabilidade, demonstrando trabalhar o *Triple Bottom Line* de maneira equilibrada (ELKINGTON, 2016).

O segundo objetivo específico foi respondido com auxílio do questionário. Na fase de habitualização do processo de institucionalização, os secretários executivos concordam totalmente que as práticas adotadas na universidade submetem-se às exigências normativas. A UFPA, por ser uma instituição pública, vem seguindo as recomendações dos órgãos de controle para inclusão de critérios de sustentabilidade em sua gestão institucional, como forma de buscar conciliar o crescimento econômico, com respeito ao meio ambiente, tendo em vista a melhoria dos indicadores de desenvolvimento social.

Já na fase da objetificação, verificou-se que a difusão das práticas de sustentabilidade na Universidade encontra-se de forma moderada. Os secretários executivos reconhecem as iniciativas sobre a destinação adequada dos resíduos recicláveis. Porém, não percebem iniciativas relacionadas à destinação dos resíduos (perigosos, químicos, eletroeletrônicos) gerados na UFPA.

Com relação à fase de sedimentação, o estudo apontou que, embora tenha ficado evidenciada a extrema importância do tema, a falta de resultados positivos ainda é um ponto negativo. Porém, a baixa resistência em adotar práticas no ambiente de trabalho pode favorecer a continuidade da estrutura ao longo do tempo, proporcionando legitimidade organizacional e reconhecimento da Instituição perante a sociedade.

Ainda como conclusão deste trabalho, a pesquisa apresenta como sugestões para UFPA: a) fomentar práticas de sustentabilidade no ambiente de trabalho pode ajudar a universidade a evitar perdas e melhorar a qualidade das operações, resultando em ganhos para todos os envolvidos. b) divulgar amplamente as práticas de sustentabilidade adotadas na Instituição e seus resultados positivos para dar maior visibilidade perante a sociedade.

Do exposto, entende-se que o tema abordado contribui para fortalecer a literatura acerca da sustentabilidade e processo de institucionalização no campo do secretariado, uma vez que o grande desafio consiste em transpor o discurso teórico para o campo prático, em que a boa intenção seja transformada num compromisso sólido.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, José Carlos; SILVA, Dirceu da. Desenvolvimento sustentável e educação ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios. **Revista de Administração Mackenzie**. Edição Especial. São Paulo, v. 12, n. 3, p. 51-82. mai/jun. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n3/a04v12n3.pdf>> Acesso em: 22 jun. 2017.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Agenda ambiental na administração pública**. 5. ed. Brasília, 2009. Disponível em: <[http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/cartilha%20 completa%20A3P.pdf](http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/cartilha%20completa%20A3P.pdf)>. Acesso em: 22 jun. 2017.

_____. Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável de que trata o art. 16, do Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012, e dá outras providências, **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 nov. 2012. Seção 1, p. 113. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80063/141112_IN10.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2017.

CAPRA, Fritjof. **A Teia da vida** - uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix Amana - Key, 1996.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Pesquisa em turismo: planejamento, métodos e técnicas**. 9. ed. São Paulo: Futura, 1998.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, apr. 1983. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2095101?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 21 mar. 2017.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2012.

FARIAS FILHO; M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, p.20-29. mai./jun. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

LICÓRIO et. al. Estudo sobre a sustentabilidade no ensino em IES da Amazônia brasileira. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 15, 2015, Argentina. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136131>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

LOPES, Uaçaí de Magalhães. **Educação como fundamento da sustentabilidade** / Uaçaí de Magalhães Lopes, Robinson Moreira Tenório. - Salvador: EDUFBA, 2011.

LOURENÇO, Mariane Lemos; CARVALHO, Denise M. W. Sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 12, n. 1, p. 9-38, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/2346>>. acesso em 10 out. 2017.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**/Universidade de São Paulo. Instituto de Estudos Avançados. v. 26, n.74. jan./abr. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142012000100005&script=sci_arttext>. Acesso em: 13 de junho de 2012.

OLIVEIRA, G. C. de; PAGANI, C. Gestão universitária: o perfil e as competências do profissional de secretariado nas instituições federais de ensino superior. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 16., 2016. Perú. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/171318/OK%20-%20101_00555.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26 jul. 2019.

PEREIRA, Fernando Antônio de Melo. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Revista Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 12, n. 16, p. 275-294. Jul/dez. 2012. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/3396>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

QUINELLO, R; NASCIMENTO, P. T. O processo de inovação sob o enfoque institucionalista: um estudo etnográfico na gestão de facilidades de uma Montadora do estado de São Paulo. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 05-29, 2009. <<https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79127/83199>>. Acesso: 11 nov. 2017.

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R.; CALDAS, Miguel. P.; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (org. edição brasileira). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Plano de logística sustentável da UFPA**. Belém, 2015 Disponível em: <<http://ascom.ufpa.br/links/eventos/Minuta%20Final%20PLS.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

VENTURA, Elvira C. Ferreira. **Dinâmica de institucionalização de práticas sociais**: estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias. 351f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas - RJ. Rio de Janeiro, EBAPE/FGV, Ago. de 2005. Disponível em: <<http://www.epabe.fgv.br>>. Acesso em: 16 mar. 2017.