

**APRENDIZAGEM INDIVIDUAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL PARA A
SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO**

GABRIELA ALMEIDA MARCON NORA
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

APRENDIZAGEM INDIVIDUAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL PARA A SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO

INDIVIDUAL LEARNING TOWARDS SUSTAINABILITY IN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT: A CASE STUDY

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, observou-se um notável crescimento do ensino superior no Brasil. Os avanços organizacionais vêm acompanhados de um custo social, de modo que é necessária a inclusão do meio ambiente como uma preocupação estratégica (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2008; SANDHU, 2010; DICLE; KOSE, 2014). O poder de compra dos Estados, em qualquer parte do mundo, é muito expressivo (BRATT et al., 2013; DEAMBROGIO et al., 2017). É significativo, sobretudo, o volume de aquisições das universidades públicas no Brasil. Além de serem volumosas, as contratações públicas são importantes pelo potencial de unir os usuários finais e potenciais fornecedores, influenciando posturas (UYARRA et al., 2014).

Um dos objetivos para o desenvolvimento sustentável (ODS) previstos na Agenda 2030 estabelecida pela Organização das Nações Unidas é o de produção e consumo sustentáveis (ODS 12). Para Velazquez et al. (2006) uma universidade sustentável é a entidade que aborda, envolve e promove, a nível regional ou a nível global, a minimização dos impactos econômicos, sociais, de saúde e ambientais gerados a partir do uso de recursos naturais ou não a fim de cumprir suas funções precípuas, como ensino, pesquisa e extensão, para fomentar um estilo de vida sustentável. Deve promover a divulgação de boas práticas em seu entorno, objetivando o encorajamento do uso sustentável dos recursos, descarte responsável dos resíduos, entre outros. (THOMPSON; GREEN, 2005; ZHANG et al., 2011; ADOMBENT et al., 2014).

O Decreto n. 7.746 de 05 de junho de 2012, que regulamenta o artigo 3º da Lei n. 8.666/93 – Estatuto Federal de Licitações e Contratos –, estabeleceu critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes. As Universidades e Institutos Federais de Ensino Superior possuem natureza jurídica autárquica e, portanto, são parte da Administração Pública Indireta e devem observar os critérios de sustentabilidade para compras públicas elencados no normativo.

Apesar de a legislação estar em vigência há alguns anos, ainda não se verifica, no plano empírico, plena adesão a seus termos. É possível afirmar que o processo de desenvolvimento dos Planos de Logística Sustentável das instituições públicas de ensino superior é, em geral, complexo e moroso. Fatores críticos próprios das características destas instituições interferem na adoção de novas práticas e a incorporação destes critérios de sustentabilidade demanda processos de aprendizagem. As universidades influenciam os processos de mudança e desenvolvimento social e possuem alto nível de resiliência, o que é uma das razões mais importantes para seu sucesso (ADOMBENT, 2013).

Por meio do conhecimento, ações e aprendizado de seus membros no decorrer do tempo, as organizações estocam saberes em suas normas, formulários e procedimentos. O conhecimento e as crenças organizacionais são gerados e difundidos pelos indivíduos (MARCH, 1991; LASTRES; ALBAGLI, 1999), o capital intelectual é um instrumento para a sustentabilidade (SILVEIRA et al., 2013), a aprendizagem é um aspecto decisivo para o sucesso e muitas vezes os indivíduos possuem dificuldades em aprender, o que precisa ser superado (ARGYRIS, 1991). Isto porque a conjuntura das compras públicas sustentáveis deve considerar não apenas a melhoria ambiental em si, mas as habilidades desejáveis de quem opera as aquisições (RAINVILLE, 2017).

O objetivo geral da presente pesquisa, resultante de dissertação de mestrado, foi “compreender como as preocupações com a sustentabilidade nas compras públicas fomentam a aprendizagem individual no contexto organizacional de uma universidade brasileira”. Diante deste quadro, pretendeu-se responder: Como as preocupações com a sustentabilidade nas compras públicas fomentam a aprendizagem individual no contexto organizacional de uma universidade brasileira?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações são sistemas complexos que interagem com o ambiente. As preocupações com o desenvolvimento sustentável emergem da consciência de que o planeta não é capaz de renovar continuamente seus recursos, num universo mutável em que ambiente, economia e sociedade, na qual se inserem as organizações de maneira geral, figuram como um todo sistêmico (MURPHY; POIST, 1995; ERTURGUT. SOYSEKERCI, 2009; DUBEY et al., 2016; LIBONI et al., 2016).

O avanço tecnológico, ao mesmo tempo em que viabiliza o amplo acesso da população aos bens de consumo, acarreta grande preocupação para com o uso sustentável dos recursos. O relatório Brundtland e as apresentações na convenção Rio-1992 fomentaram a crítica ao modo como a noção de sustentabilidade vinha sendo apresentada pelos programas educacionais, sustentando a ideia de que a educação deveria contribuir efetivamente para uma sociedade mais sustentável (SEGÀLAS; FERRER-BALAS; MULDER, 2010; BARTH; RIECKMANN, 2012; HANCOCK; NUTTMAN, 2014; LOZANO; CEULEMANS; SEATTER, 2014; FIGUEIRÓ; RAUFFLET, 2015; HOLM et al., 2015).

Os impactos causados ao meio ambiente e à sociedade em virtude da atuação institucional devem ser preocupação recorrente das universidades, mormente, ante o papel educacional, crítico e humanitário que exercem (NICOLAIDES, 2006; SHRIBERG, 2002; MOORE, 2005).

Esforços para promover os princípios do desenvolvimento sustentável nas Instituições de Ensino Superior podem se basear na riqueza de experiências e iniciativas que surgiram da Década das Nações Unidas para a Educação para o Desenvolvimento Sustentável (DESD), realizada entre 2005 e 2014 (KAPITULČINOVÁ et al., 2018). O setor público, em especial, possui uma responsabilidade fundamental na transição para uma sociedade mais sustentável (PREUSS; WALKER, 2011).

Em se tratando, especialmente, do setor público – considerando a visão institucional sociológica de DiMaggio e Powell (1983), a sugerir que os motivos do comportamento humano transcendem a lógica econômica, passando pela justificação social e pelo isomorfismo – cumpre dizer que uma das formas de se obter a educação para o desenvolvimento sustentável nas instituições de ensino superior é a própria mudança organizacional em direção ao paradigma da sustentabilidade (JUÁREZ-NÁJERA; DIELEMAN; TURPIN-MARION, 2006; FIGUEIRÓ; RAUFFLET, 2015), o desenvolvimento de competências organizacionais nesta direção (DLOUHÁ; BURANDT, 2015).

Mudanças organizacionais, porém, que ameaçam o *status quo* da instituição, tais como o abandono de práticas insustentáveis rumo a outras mais sustentáveis, enfrentam resistência nos mais diversos setores e níveis da organização. Muitas instituições, inclusive universidades em parceria com a indústria, vêm enfrentando a questão da sustentabilidade de modo tecnocêntrico, com foco no ambiente externo; poucas ainda buscam ser proativas e modificar seus processos internos, suas atitudes e posturas (LOZANO; CEULEMANS; SEATTER, 2014; FIGUEIRÓ; RAUFFLET, 2015). Uma das formas das universidades públicas incorporarem critérios de sustentabilidade em suas rotinas é por meio das contratações públicas sustentáveis. As compras públicas sustentáveis permitem que o Estado se valha de seu poder de aquisições e contratações para promover a implementação de políticas públicas que considerem o viés econômico, mas além disto, o socioambiental, agregando valor à sociedade como um todo (VAILATIS;

MONOLIADIS; CHARALAMPIDES, 2011; WALKER; BRAMMER, 2012; DEAMBROGIO et al., 2017; SPARREVIK et al., 2018; CHENG et al., 2018). Quando se trata de sustentabilidade, o aparato estatal pode ser utilizado para fomentar a chamada “ecoinovação”, isto é, a inovação que resulta em impactos ambientais reduzidos (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2010).

Embora o aumento de custos seja apontado como um problema, as compras públicas sustentáveis também podem contribuir para a redução dos mesmos. A Comissão Europeia discutiu as aquisições sustentáveis como uma forma de poupar recursos se os custos forem considerados numa perspectiva de ciclo de vida, por exemplo, poupando materiais e energia, reduzindo o desperdício e a poluição (EUROPEAN COMMISSION, 2016). Outra questão importante que desponta como barreira, sobretudo, ao fomento da inovação – inerente, por vezes, para a promoção da sustentabilidade – por intermédio dos contratos públicos, é que a aquisição de inovação requer alto grau de competência interna (ROTHWELL; ZEGVELD, 1981; UYARRA et al., 2014). Além disto, fatores culturais podem ser apontados como barreira significativa para a compra pública sustentável (DELMONICO et al., 2018).

Contratações públicas sustentáveis em instituições governamentais chinesas foram estudadas para demonstrar a influência de estímulos na implementação de práticas sustentáveis em situações nas quais faltava conhecimento sobre os benefícios dessas medidas, por exemplo, a adoção de providências devido a pressões legais nos casos em que não havia compreensão dos lucros que eles produziriam (ZHU; GENG; SARKIS, 2013). Verificou-se que um dos principais problemas para a promoção das contratações públicas sustentáveis na China diz respeito à ambiguidade das regulamentações e a falta de conhecimento sobre os próprios normativos por parte das autoridades e servidores encarregados (ZHU; GENG; SARKIS, 2013).

As compras públicas sustentáveis do Brasil são menos estruturadas do que em outros países e encontram desafios em termos legais, operacionais e culturais (DELMONICO et al., 2018), o que demanda o enfrentamento destas dificuldades pelos indivíduos da organização, por intermédio de processos de aprendizagem individual.

Ao longo dos anos, o interesse pela aprendizagem dos indivíduos no ambiente organizacional intensificou-se em consequência de processos sociais e culturais de mudança que contribuíram para redefinir seu significado (ELLSTROM, 2001; LE CLUS, 2011; MANUTI et al., 2015). Não há uma definição singular para aprendizagem no ambiente organizacional ou no ambiente de trabalho. A literatura acadêmica apresenta múltiplos entendimentos sobre o tema (LUNDVALL, 1995; BOUD, 1998; CANDY; MATTHEWS, 1998; ELLSTROM, 2001; LE CLUS, 2011; BILLETT, 1996; BILLETT, 2002; BENOZZO; COLLEY, 2012). No entanto, alguns indícios da literatura parecem convergir para definir a aprendizagem no ambiente organizacional como aquela que emerge no contexto da prática social, da experiência. Surge da congregação de interesses e pontos de vista distintos, de ideias contraditas; diversas formas de escrita, da convivência de uma variedade de modelos teóricos e da rápida evolução prática (BILLET, 1996; BOUD, 1998; CANDY; MATTHEWS, 1998; VIROLAINEN, 2007; LE CLUS, 2011).

3. MÉTODO

Esta pesquisa buscou compreender em profundidade como as preocupações com a sustentabilidade nas compras públicas fomentam a aprendizagem individual no contexto organizacional de uma universidade brasileira, realizando um estudo de caso único em uma instituição pública de ensino superior. Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se como estratégia investigativa um estudo de caso único, de caráter qualitativo e transversal, com viés etnográfico. Yin (2001) destaca que o estudo de caso – uma investigação empírica de um fenômeno complexo dentro de um contexto real complexo – é adequado para muitas situações, dentre as quais se incluem os estudos organizacionais e gerenciais. Quando se estuda

aprendizagem, é importante considerar que, em um contexto complexo, “o conhecimento é tanto explícito quanto tácito” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 20). A abordagem qualitativa analisa o ser humano como um todo, contextualizando-o em seu ambiente e o caráter exploratório permite escolher as técnicas mais adequadas para a investigação e decidir sobre as questões mais necessitadas de ênfase, podendo gerar atenção a potenciais dificuldades, sensibilidades e áreas de resistência (THEODORSON; THEODORSON, 1970; MARCON; SORIANO-SIERRA, 2017).

Valeu-se de dados primários colhidos em entrevistas no contexto da pesquisa, com os sujeitos envolvidos, além de dados secundários extraídos de relatórios publicados pela instituição pesquisada. Foram entrevistados entre dezembro de 2017 e maio de 2018, oito informantes, dos quais sete servidores da UFSC e uma tutora da Universidade Aberta do Brasil (UAB) em projeto da UFSC com o curso de Administração, a fim de contrapor a perspectiva dos servidores diretamente envolvidos. Tomou-se o cuidado de documentar as falas dos informantes e categorizá-las, com o fim de evitar a perda de objetividade, dada a subjetividade que permeia as análises qualitativas. As entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas integralmente, a fim de viabilizar a análise. Buscou-se validar as informações, retornando a conversar com os informantes.

Quatro dos oito entrevistados trabalha atualmente ou já trabalhou no setor de compras da UFSC. Um dos entrevistados trabalhou também na auditoria interna e em comissão de licitações, o que permitiu trazer outros exemplos de barreiras e preocupações sobre a questão dos critérios de sustentabilidade atrelados às compras e os processos de aprendizagem envolvidos. Analisando o conteúdo das entrevistas com auxílio do software *MAXQDA Analytics Pro 2018*, foi possível criar alguns códigos e categorizar excertos das transcrições.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os tópicos a seguir tratam de apresentar e discutir os resultados obtidos com a pesquisa. Caracteriza-se o contexto de estudo e debate-se os achados.

4.1 Caracterização do contexto

O presente estudo foi desenvolvido no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com sede em Florianópolis. No que se refere à sustentabilidade do campus, de modo geral, nos últimos anos a UFSC experimentou grandes avanços. Em 2012, a UFSC aderiu ao programa “Esplanada Sustentável”, do Governo Federal. E em 2014, aderiu ao programa “A3P – Agenda Ambiental da Administração Pública”, do Ministério do Meio Ambiente, fortalecendo seu compromisso com as diretrizes governamentais em prol do meio ambiente ecologicamente equilibrado (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015).

A UFSC possui uma Comissão Permanente de Sustentabilidade (CPS), que se trata de um órgão colegiado, consultivo e de assessoramento da Administração Superior da instituição. Neste contexto foi democraticamente construído, no bojo da Comissão Permanente de Sustentabilidade (CPS), o Plano de Logística Sustentável da UFSC (PLS), publicado em 2017. O PLS 2017 nasceu a partir de discussões da CPS que envolveram o monitoramento e a revisão do PLS 2013. Em conjunto com os principais setores responsáveis, a CPS elaborou novas metas a serem cumpridas em cada um dos eixos do PLS. Há preocupação de que poucas compras públicas realizadas no país efetivamente incorporem critérios sustentáveis (OLIVEIRA; SANTOS, 2015). Um dos eixos do PLS 2017 diz respeito exatamente a compras e contratações.

A primeira etapa do processo de contratações e aquisições públicas ocorre antes da publicação do ato convocatório ou edital. Cada setor realiza o levantamento de suas necessidades, documenta as especificações dos itens, colhe orçamentos e solicita ao departamento responsável que realize a contratação ou aquisição, qual seja, o Departamento de

Compras (DCOM), que é vinculado à Pró-reitoria de Administração da universidade, que, por sua vez, responde ao gabinete do reitor.

Toda a aquisição de material permanente e de consumo para os cinco *campi* da UFSC é realizada pelo DCOM, exceto no que diz respeito ao Hospital Universitário (HU), que possui autonomia administrativa e, portanto, sua própria Comissão Permanente de Licitações e seu próprio setor de compras. Esta atribuição ampla do DCOM faz com que o departamento tenha contato com todos os setores da UFSC. Este relacionamento seria um canal a permitir a difusão de práticas e critérios de sustentabilidade.

Sempre que um setor da UFSC necessitar de material de consumo ou permanente, deverá realizar uma solicitação ao DCOM por meio do sistema de compras e licitações da UFSC. Cumpre destacar que são compreendidos como materiais de consumo aqueles que se deterioram pelo uso, que possuem menor durabilidade e, em geral, custo mais baixo. Já os materiais permanentes são aqueles que possuem maior durabilidade, não são consumidos pelo uso, e, de modo geral, possuem custo razoável ou alto.

O DCOM divulga um calendário anual de compras para envio de requisições de licitações de material de consumo e permanente. A aferição da efetividade das ações da UFSC e seus departamentos em direção à sustentabilidade ainda não foi plenamente possível, pois o Plano de Logística Sustentável (PLS) está vigente apenas desde 2017. Ações consolidadas por cada departamento anteriormente não estavam sendo medidas no contexto da instituição, mas se entende que cada ação da universidade em direção à sustentabilidade é capaz de repercutir entre os usuários do *campus* e a população do entorno, possuindo importante efeito multiplicador.

4.2 Aprendizagem individual para sustentabilidade no contexto organizacional com ênfase nas compras públicas

A partir das entrevistas conduzidas, observa-se que a aprendizagem para a sustentabilidade no âmbito da UFSC é um processo longo que vem ocorrendo muito antes da publicação do PLS-2017. É interessante destacar que uma palavra que se repetiu muitas vezes no discurso de três integrantes do DCOMP/UFSC, voluntários na pesquisa, foi “gente”, sempre em um contexto do agir coletivo, de partir para a ação em equipe. Esta circunstância pode evidenciar o surgimento de uma comunidade de prática no contexto das compras públicas sustentáveis na universidade, considerando-as uma espécie de construção social que conduz a uma nova cultura, incluindo práticas comuns que surgem no decorrer do esforço mútuo (GEORGIADOU; SIAKAS, 2010).

As categorias criadas a partir da análise dos dados qualitativos coletados surgem a partir da interconexão das descobertas com os aspectos de interesse da pesquisa. Alguns dos trechos entram em mais de um código, uma vez que a fala relaciona dois ou mais aspectos considerados relevantes. Os principais códigos criados e a respectiva redundância destes na pesquisa estão elencados na tabela a seguir:

Tabela 1 - Categorização das transcrições

Código	Redundância
1. Perfil do entrevistado	7
2. Experiência pessoal	18
3. Conceito de Sustentabilidade aplicado às Compras Públicas	8
4. Percepção sobre as práticas da instituição	14
5. Cursos e Capacitação pela Instituição	5
6. Conscientização	4
7. Critérios de Sustentabilidade para Compra	17
8. Barreiras às compras sustentáveis	20
9. Órgãos de Controle	11
10. Cultura Organizacional	26
11. Aprendizagem Organizacional	33
12. Influência da legislação para práticas sustentáveis	18

13. Preocupação com a gestão do conhecimento gerado	43
14. Influência da universidade sobre a sociedade	15

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A partir da categorização, foi possível perceber a expressividade da influência da legislação para a indução de novos comportamentos, sobretudo, no setor público, que está sujeito, constantemente, à fiscalização e auditoria pelos órgãos de controle. As falas relativas a aspectos da aprendizagem estiveram muito relacionadas às barreiras à aceitação, difusão e consolidação das compras sustentáveis. Este aspecto é positivo, pois indica que a coleta de dados foi conduzida em consonância com o escopo da pesquisa. Acerca do peso de cada fator codificado nos discursos, constatou-se que as preocupações com a gestão do conhecimento gerado e aspectos da cultura organizacional tiveram grande relevo nas entrevistas realizadas.

Ao realizar uma análise de redundância dos códigos, constatou-se que a gestão do conhecimento, mesmo que não abordada com esta nomenclatura, desponta como preocupação dos servidores envolvidos com a aprendizagem voltada à criação de uma cultura de sustentabilidade. Isto porque as pessoas se substituem ao longo do tempo dentro da instituição e para que novas posturas se institucionalizem é necessário que sejam formalizadas. Observa-se que os segmentos codificados como “preocupação com a gestão do conhecimento gerado” relacionam-se estreitamente com aqueles codificados como “percepção sobre as práticas da Instituição”. Nesse sentido, destaca-se a fala do Informante 3:

Acredito que esse seja um dos aspectos mais desafiadores: como garantir a continuidade e efetividade das ações em prol da sustentabilidade e do conhecimento gerado nesse processo? Hoje, não diria que há uma estratégia formal e estruturada para abordar essa situação.

O Informante 2 destaca, acerca da sua percepção sobre as práticas de sustentabilidade nas compras públicas da instituição e o modo como a gestão as promove: “assim nessa área... eu sou conselheiro, eu não vi muito, assim, uma política explícita”. A colocação do Informante 5, acerca do departamento de compras, segue na mesma direção:

[...] Para que haja essa questão de formalizar essa responsabilidade, porque até então a gente trabalha mais, assim naturalmente está se segregando dessa forma, mas não há uma formalização, do tipo, ó, você é o responsável por compras da unidade, tipo isso não está claro ainda, é isso que a gente está tentando lutar para fazer, para daí até ser mais fácil as próximas ações de compras poder direcionar direto para essas pessoas.

Verifica-se que há grande preocupação dos envolvidos no que tange à dificuldade de organizar, formalizar e disseminar o conhecimento gerado a partir das experiências que visam à efetivação das práticas sustentáveis relativas às compras institucionais, mas, mais ainda, no que se refere à criação de uma cultura organizacional voltada à sustentabilidade, uma vez que a cultura institucional é um sistema de valores compartilhados pelas pessoas em todos os níveis da instituição e pode representar uma barreira à implantação de mudanças.

Destaca-se, nesse norte, excerto da fala do Informante 6: “Eu acho que já é mesmo uma questão da cultura da UFSC. Ah, foi sempre feito desse jeito, foi sempre assim, por que mudar? [...]”. Esta resistência caracterizada pode ser compreendida como uma tensão entre o novo conhecimento e o velho na memória dos servidores e colaboradores da Universidade, de um modo geral. A falta de suporte ao aprendizado e a condução inadequada do feedback podem ser fatores que afetam a aprendizagem dos indivíduos no contexto da organização (ERAUT, 2011), o que requer habilidades de liderança para melhoria das oportunidades de engajamento produtivo no ambiente de trabalho.

O Informante 8 também traz o aspecto cultural para seu discurso, acrescentando à discussão: “Cultura, aquilo ali não é uma coisa velha, quer tudo novinho, bonitinho, não pensa nas consequências. Mais que aqui seja curso da biologia, nós técnicos não somos da área, né?”.

A cultura, portanto, pode ser um dos fatores críticos para a aprendizagem do indivíduo no ambiente. Quando novos conhecimentos surgem no indivíduo, verifica-se uma espécie de esforço interno resistente em função de todo o arcabouço de conhecimentos e experiências que já haviam sido memorizados e estavam sedimentados. Nesse sentido, é possível afirmar que as emoções individuais afetam a capacidade de aprendizado (BANDURA, 1977; ERAUT, 2011; BENOZZO; COLLEY, 2012). Sobre a natureza da resistência à mudança em direção à sustentabilidade, o Informante 3 afirma que lhe parece algo natural. Percebeu na instituição a mesma resistência que ocorre sempre que o novo é introduzido no contexto. Nesse sentido, extrai-se de seu discurso:

Quanto à resistência dos servidores e professores, acho que foi a mesma resistência que costuma acontecer com qualquer mudança. [...] na maioria dos casos, ao se explicar o que motivava as mudanças, a resistência tendia a diminuir, e a maioria dos servidores colaborava. Alguns poucos se mostraram até animados e prontamente dispostos a colaborar com algumas das mudanças propostas.

O fato de a gestão pública não ser perene – os projetos e políticas modificam-se conforme o plano de governo do novo gestor – também é um fator que a diferencia do setor privado e dificulta, muitas vezes, a implantação de mudanças e a aprendizagem organizacional. Esta dificuldade acaba acarretando morosidade na incorporação de novos procedimentos. Nesse tocante, pondera o Informante 2:

[...] porque na cultura, e principalmente no serviço público, onde existe uma troca de gestões, é diferente de uma empresa que tem uma continuidade, tem uma política de implantar... A visão... A sustentabilidade, mas nós vamos levar 20 anos, então você vai tendo estratégias de 20 anos. Aqui, não. 4 anos depois não se sabe o que vem, então esses tempos são muito curtos.

É possível que uma boa prática surja do aprendizado, de maneira informal, na experiência cotidiana (MARSICK; WATKINS, 2001; KOOKEN; LEY; HOOG, 2007), seja percebida como algo positivo, mas haja dificuldade em sua difusão. A partir do momento em que as práticas sustentáveis passam a ser exigência legal, as organizações e os indivíduos internalizam a noção de que agir em contrariedade a tais práticas não é correto. Às vezes, portanto, os normativos auxiliam a criação ou mudança de cultura.

Nesse sentido, colhe-se do discurso do Informante 2:

[...] às vezes o normativo ajuda a criar uma cultura, porque como é obrigatório, as pessoas vão se conscientizando. [...] É, elas acabam fazendo por obrigação, e acabam achando que realmente a norma é... É boa. ... É boa, então o sujeito vem grudando nisso uma cultura da própria sociedade, de estar repensando suas práticas, e isso um dia incorpora-se.

O Informante 4 segue discorrendo na mesma direção e acrescenta ao discurso a relevância da postura do Poder Público no tocante à difusão e à obediência a novas práticas:

Mesmo porque quando tem uma, e aí vem por força de lei, né, mas quando a gente tem algum, enfim, alguma exigência que é compulsória, os primeiros a adotar essa exigência são os entes públicos, né? A gente está amarrada no princípio da legalidade, o princípio constitucional da administração pública, a gente está ali amarrada, então tudo a gente tem que seguir a legislação [...].

A legislação, ainda quando não afeta a entidade pública diretamente, pode impelir ajustes na sua forma de consumo por meio da regulação dos fornecedores. É o que se depreende das entrevistas no tocante à aquisição de lâmpadas e mobiliário, setores que possuem normatização própria no tocante a requisitos ecológicos. A preocupação com a sustentabilidade não surge de forma espontânea dentro da universidade, mas como parte de uma política pública governamental. Neste excerto do discurso do Informante 1 também resta evidenciada a pujança das determinações governamentais sobre as posturas institucionais, veja-se: “Por mais uma vez, replico a ideia de que por inclinação do Governo Federal a UFSC é solicitada a participar do

processo que levaria a criação de um mercado para produtos e serviços sustentáveis em Santa Catarina”.

Verifica-se que a aprendizagem nem sempre decorre da incorporação espontânea de um novo paradigma. O aprendizado reflexivo é basilar para romper com pressupostos aceitos pelos atores e seus comportamentos de rotina (CESCHIN, 2013). Para isto, a carga de trabalho precisa permitir que os indivíduos respondam a novos desafios de forma reflexiva, em vez de desenvolver mecanismos de enfrentamento momentâneo que não terão eficácia perene (ERAUT, 2011). Diante de todas as falas e análise de todas as categorias de interesse trazidas pelos informantes da pesquisa, elaborou-se um quadro resumo dos principais aspectos de aprendizagem levantados no ambiente em estudo:

Quadro 1 - Aspectos da Aprendizagem Levantados

Aspecto da Aprendizagem Levantado	Relato dos Informantes
Predominância de trocas informais	Os informantes 1, 2, 4, 5, 6 e 8 refletem sobre a carência de procedimentos formais de capacitação. Há algumas iniciativas de cursos e manuais, mas poucas significativas no tema em estudo.
Falta de suporte tecnológico adequado	Os informantes 3, 5, 6 e 8 esclarecem que há sistemas eletrônicos para registro de processos administrativos, mas ainda não há – ou ao menos não conhecem – uma base dinâmica que permita acessar o conhecimento gerado pelos usuários e compreender as práticas institucionais. A preocupação diz respeito à rastreabilidade dos conhecimentos gerados e o potencial de difusão.
Dificuldade de formalizar e explicitar o conhecimento compartilhado	Os informantes 3, 4, 5 e 6 mencionam preocupação em formalizar as rotinas, de modo a viabilizar ampla difusão.
Falta de padronização das informações e práticas nos centros de ensino, atrelada à deficiência de interação entre diferentes setores (ausência de redes).	Os informantes 5 e 8 dizem que cada unidade funciona de modo diverso. Não há a figura padronizada do agente de compras em cada centro, o que favorece a adoção de práticas distintas em cada unidade. A padronização evitaria retrabalho e desperdício.
Não aproveitamento pleno do potencial da Universidade de liderar pelo exemplo	Os informantes 3, 6 e 7 enfatizam que a Universidade tem o potencial de liderar e ensinar pelo exemplo, além dos processos formais de transmissão do conhecimento, mas as práticas de gestão ambiental ainda são modestas e não aproveitam plenamente este potencial.
Resistência e falta de motivação dos membros da organização no que diz respeito à adoção de boas práticas	Os informantes 1,2,3, 4, 6 e 8 refletem sobre o fato de as mudanças e o aprendizado normalmente serem impostos aos indivíduos, não emergindo do engajamento e motivação intrínsecos. As ações são predominantemente motivadas por pressões normativas e/ou externas de modo geral.
Incentivo da gestão à incorporação de boas práticas	Os informantes 2 e 4 relatam a dificuldade de convencimento dos gestores acerca do benefício de determinadas práticas.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

No tocante aos processos de aprendizagem individual no contexto do trabalho, vê-se que há um esforço dos componentes do DCOM para codificar o conhecimento e disseminá-lo, facilitando o acesso dos responsáveis por elencar as necessidades de cada departamento e centro de ensino aos procedimentos internos que devem ser realizados para aquisição de materiais.

Há consciência de que é necessário evoluir no que diz respeito às práticas de sustentabilidade atreladas às compras públicas, bem como preocupação em aprimorar a gestão do conhecimento. As trocas informais e a trajetória desta aprendizagem que emerge do contexto são particularmente relevantes para gestores e trabalhadores (ERAUT, 2011), mas pouco percebidas por eles no contexto da pesquisa. A partir da análise desta conjuntura, percebe-se que o estímulo à interação e às iniciativas dos indivíduos no ambiente de trabalho são muito importantes para aprendizagem em direção à sustentabilidade em instituições de ensino superior. Na perspectiva desta pesquisadora, com embasamento na literatura acadêmica e na pesquisa de campo desenvolvida, é possível pensar em termos de alguns elementos de aprendizagem e respectivas características elencados no quadro 10:

Quadro 2 - Elementos de aprendizagem do indivíduo no contexto da organização

Elemento	Característica	Autores	Informantes
Liderança	O líder atua como facilitador do processo de aprendizagem, além de ser promotor de um ambiente favorável ao aprendizado. Com o suporte da liderança é mais fácil disseminar boas práticas.	Argyris (1991); Olsson et al. (2006); Eraut (2011); Kukko (2013); Bavik et al. (2018).	2; 4; 5
Redes	Interação com outros setores ou departamentos e com o meio externo. Trabalhar com grupos diferentes, discutir problemas. A interação entre diversos agentes fomenta o compartilhamento de conhecimentos e, conseqüentemente, a aprendizagem.	Dlouhá et al. (2013); Ley et al. (2013); Margaryan, Littlejohn e Milligan (2013); Eraut (2011); Le Clus (2011); Moss et al. (2007); Lick (2006); Garcia-Morales; Lopez-Martín e Llamas-Sánchez (2006); Ipe (2003); Nonaka e Konno (1998); Stata e Almond (1989); Argyris e Schön (1978).	1;2;3;4;7
Cultura Organizacional	A cultura do aprendizado é fundamental. Aprendizagem ocorre no bojo de uma cultura de atenção à mudança, com flexibilidade e abertura a novas formas de trabalhar no contexto dos objetivos organizacionais.	Argyris e Schön (1978); Barnei (1986); Bowen et al. (2006).	2;3;4;5;6
Regulação; Controle e Monitoramento	A existência de cobranças e metas impulsiona o alcance dos objetivos. Processos de avaliação, mesmo quando impostos, são importantes para fomentar a adoção e a reflexão acerca de novas práticas. A legislação e os órgãos de controle apresentam-se como indutores de inovações, sobretudo, no setor público.	Argyris (1991); Ceschin (2013); Jacomossi et al. (2016).	1;2;3;4
Tecnologia	O efetivo uso e a difusão da informação tornam-se tão importantes quanto à própria geração de conhecimento. A tecnologia, nesse tocante, é uma ferramenta de apoio à aprendizagem poderosa, pois viabiliza a organização, o rápido acesso e a disseminação ampla do conhecimento.	Georgiadou e Siakas (2010); Ley et al. (2013); Peer e Stoeglehner, (2013).	2;5;6;7
Fatores Motivacionais	A aprendizagem é impulsionada pela predisposição intrínseca dos indivíduos, fatores ligados à percepção; memória; vontade; confiança; autoestima; sensibilização; conscientização. Indivíduos desmotivados impõem barreiras psicológicas ao alcance dos objetivos em termos de aprendizagem.	Bandura (1977); Argyris (1985); Ellström (2001); Preuss e Walker (2011); Benozzo e Colley (2012); Dlouhá et al. (2013); Lozano et al. (2013); Pacheco-Blanco e Bastante-Ceca (2016).	1;2;3;4;5;6;7
Engajamento dos Indivíduos	O sucesso do compartilhamento de conhecimentos e, conseqüentemente, a aprendizagem em uma organização, depende da disposição e motivação dos sujeitos do processo a envolver-se com o mesmo. Os indivíduos refletem e redesenham sua própria atuação. O engajamento pode ser trabalhado e conquistado pelos gestores e pelos próprios colegas. <i>Feedback</i> adequado pode ser uma ferramenta de engajamento.	Stata e Almond (1989); Ellström (2001); Ipe (2003); Preuss e Walker (2011); Eraut (2011); Cunningham e Hillier (2013); Figueiró e Raufflet (2015); Bavik et al. (2018); Zhu; Liu e Chen (2018).	1;3;6

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A atmosfera organizacional seria a plataforma em que as relações humanas se desenvolvem. A cultura organizacional envolve e permeia todas essas relações. As universidades tendem a ser organizações intensivas em conhecimento, determinadas a disseminá-lo, reproduzi-los, compartilhá-lo e multiplicá-lo. O sucesso deste compartilhamento de conhecimentos é função do engajamento dos indivíduos no processo.

Tratando-se de uma instituição pública, a cultura da UFSC também é baseada na tradição, em história, convicções e numa visão decorrente desta memória que é partilhada por todos que convivem no ambiente. Tem-se, então, um duplo viés cultural. Um grande potencial à inovação, à adesão às mudanças, decorrente deste intenso fluxo de conhecimentos, mas, ao mesmo tempo,

uma tendência à resistência, própria de ambientes nos quais os valores e crenças são muito arraigados. Estas características convivem na mesma plataforma.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa pretendeu, como objetivo geral, compreender como as preocupações com a sustentabilidade nas compras públicas fomentam a aprendizagem individual no contexto organizacional de uma universidade brasileira. Por razões de afinidade com as questões legais e afetas às compras públicas, além da facilidade de acesso aos informantes relacionados a esta área, esta pesquisadora optou por estudar a aprendizagem individual no contexto organizacional voltada à sustentabilidade, com ênfase na assimilação dos critérios normativos para compras públicas sustentáveis.

A estratégia investigativa do estudo de caso, com olhar etnográfico, mostrou-se adequada aos objetivos do estudo, eis que viabilizou maior integração com os sujeitos da pesquisa e verdadeira imersão no contexto, facilitando a articulação das informações para descrição do ambiente e permitindo inferências a partir dos dados coletados. As entrevistas em profundidade, corolário da abordagem escolhida, foram muito importantes para tais inferências. Além disto, isto foi possível em razão da proximidade da pesquisadora com o tema e envolvimento com a atmosfera da pesquisa.

Verificou-se que o compartilhamento de conhecimentos entre os membros da instituição ainda é mais informal do que codificado – o que não pode ser desmerecido. As trocas informais no ambiente de trabalho fomentam a maior parte do aprendizado. Os diálogos colaborativos e a interação para realização de tarefas rotineiras e alcance dos objetivos organizacionais possibilitam identificar oportunidades de melhoria e criar práticas de atuação.

No que diz respeito aos pontos críticos para a aprendizagem, ressalta-se o duplo viés cultural da UFSC, isto é, uma plataforma em que convivem o grande potencial à inovação, à adesão às mudanças, decorrente de um intenso fluxo de conhecimentos, e, ao mesmo tempo, uma tendência à resistência, própria de ambientes nos quais os valores e crenças são muito arraigados. Foram levantados, em síntese, sete pontos críticos para a aprendizagem no contexto organizacional voltada à sustentabilidade, quais sejam: i) Liderança; ii) Redes; iii) Cultura Organizacional; iv) Regulação, Controle e Monitoramento; v) Tecnologia; vi) Fatores Motivacionais e vii) Engajamento dos Indivíduos.

A fim de vencer as barreiras que se estabelecem à adoção de critérios mais sustentáveis e à própria assimilação de novas práticas pelos colaboradores, é necessária a figura forte de uma liderança que consiga introduzir e legitimar os novos conceitos. Um líder promove o engajamento das pessoas e um resgate de sua memória e seus valores, que as faz caminhar rumo aos objetivos institucionais nos quais passam a acreditar.

O ambiente é propício à formação de verdadeiras comunidades de prática em matéria de sustentabilidade. Não se pode discriminar a aprendizagem informal e incidental como se fosse menos importante ou menos criteriosa do que a aquela que decorre do ensino em sala de aula, de capacitação planejada e previamente estruturada. O desempenho do trabalho rotineiro observa parâmetros normativos e é muito clara a existência de uma disciplina que rege a realização das atividades.

No que diz respeito às limitações da pesquisa, pode-se mencionar que, considerando as próprias características da abordagem metodológica escolhida, cada observação é única, dependente do objeto, do investigador e dos sujeitos participantes. Outra limitação que se pode apontar é que nem todos os entrevistados, apesar do longo contato e diversidade de questionamentos em cada caso, dispuseram de tempo para mais de uma entrevista.

Como recomendações para estudos futuros, propõe-se a análise dos processos de aprendizagem em instituições de ensino superior com ênfase em outro nível de análise (ex. grupal ou organizacional) ou entre níveis de aprendizagem.

REFERÊNCIAS

- ADOMBENT, Maik et al. Emerging areas in research on higher education for sustainable development e management education, sustainable consumption and perspectives from Central and Eastern Europe. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], n. 62, p. 1-7, 2014.
- ADOMBENT, Maik. Exploring universities' transformative potential for sustainability-bound learning in changing landscapes of knowledge communication. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 49, p. 11-24, jun. 2013. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.08.021>.
- ARGYRIS, Chris. **Strategy, change and defensive routines**. [s.n.]: Pitman Publishing, 1985.
- ARGYRIS, Chris. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, Boston, v. 69, n. 3, 1991.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. **Organizational learning: A theory of action approach**. Reading: Addison Wesley, 1978.
- BANDURA, Albert. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological Review**, [s.l.], v. 84, n. 2, p. 191-215, 1977. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295x.84.2.191>.
- BAVIK, Yuen Lam et al. Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], v. 29, n. 2, p. 322-332, abr. 2018. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.006>.
- BENOZZO, Angelo; COLLEY, Helen. Emotion and learning in the workplace: critical perspectives. **Journal of Workplace Learning**, [s.l.], v. 24, n. 5, p. 304-316, 29 jun. 2012. <http://dx.doi.org/10.1108/13665621211239903>.
- BILLET, S. Constructing Vocational Knowledge: History, communities and ontogeny. **Journal of Vocational Education & Training**, [s.l.], v. 48, 2, p. 141-154, 1996.
- BILLETT, S. Critiquing workplace learning discourses: participation and continuity at work, **Studies in the Education of Adults**, [s.l.], v. 34, n. 1, 56-67, 2002.
- BILLETT, S. Workplace Learning. In: LIPARI, D.; PASTORE, S. (Ed.). **Nuove Parole Della Formazione**. Roma: Palinsesto, 2014. p. 287-95.
- BOUD, D. (Ed.). **Current Issues and New Agendas in Workplace Learning**. Adelaide: National Centre for Vocational Education Research, 1998.
- BOWEN, G. L.; ROSE, R. A.; WARE, W. B. The Reliability and Validity of the School Success Profile Learning Organization Measure. **Evaluation and Program Planning**, Chapel Hill, n. 29, p. 97-104, 2006.
- BRASIL. **Decreto nº 7.746, de 05 de junho de 2012**. Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública - CISAP. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7746.htm>. Acesso em: 07 abr. 2017.
- BRATT, Cecilia et al. Assessment of criteria development for public procurement from a strategic sustainability perspective. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 52, p. 309-316, ago. 2013. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.02.007>.
- CANDY, P.; MATTHEWS, J. Fusing Learning and Work: Changing Conceptions of Workplace Learning. In: BOUD, D. (Ed.). **Current Issues and New Agendas in Workplace Learning**. Adelaide: National Centre for Vocational Education Research, 1998.
- CESCHIN, Fabrizio. Critical factors for implementing and diffusing sustainable product-Service systems: insights from innovation studies and companies' experiences. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 45, p. 74-88, abr. 2013. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.05.034>.

CHENG, Wenjuan et al. Green Public Procurement, missing concepts and future trends – A critical review. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 176, p.770-784, mar. 2018. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.027>.

CUNNINGHAM, John; HILLIER, Emilie. Informal learning in the workplace: key activities and processes. **Education + Training**, [s.l.], v. 55, n. 1, p.37-51, 8 fev. 2013. <http://dx.doi.org/10.1108/00400911311294960>.

DEAMBROGIO, Elena et al. Increase sustainability in buildings through Public Procurements: the PROLITE project for lighting retrofit in schools. **Energy Procedia**, [s.l.], v. 111, p. 328-337, 2017. doi: 10.1016/j.egypro.2017.03.194

DELMONICO, Diego et al. Unveiling barriers to sustainable public procurement in emerging economies: Evidence from a leading sustainable supply chain initiative in Latin America. **Resources, Conservation and Recycling**, [s.l.], v. 134, p.70-79, jul. 2018. <http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.02.033>.

DICLE, U. KOSE, C. The impact of organizational learning on corporate sustainability and strategy formulation with the moderating effect of industry type.10th International Strategic Management Conference. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [s.l.], v. 150, p. 958 – 967, 2014.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, p. 147-160, 1983.

DLOUHÁ, Jana et al. Social learning indicators in sustainability-oriented regional learning networks. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 49, p. 64-73, 2013.

DLOUHÁ, Jana; BURANDT, Simon. Design and evaluation of learning processes in an international sustainability oriented study programme. In search of a new educational quality and assessment method. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 106, p. 247-258, 2015.

DUBEY, R. et al. Sustainable supply chain management: framework and further research directions. **Journal of Cleaner Production**. V. 142, p. 1119-1130, 2016.

ELLSTRÖM, Per-erik. Integrating learning and work: Problems and prospects. **Human Resource Development Quarterly**, [s.l.], v. 12, n. 4, p. 421-435, 2001. <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.1006>.

ERAUT, Michael. Informal learning in the workplace: evidence on the real value of work-based learning (WBL). **Development And Learning In Organizations: An International Journal**, [s.l.], v. 25, n. 5, p. 8-12, 23 ago. 2011. <http://dx.doi.org/10.1108/14777281111159375>.

ERTURGUT, R.; SOYSEKERCI, S. The problem of sustainability of organizational success in public educational institutions: a research on the education administrators in Turkey. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, n.1, p. 2092–2102, 2009.

EUROPEAN COMMISSION. **Buying Green! A Handbook on Green Public Procurement**. 3. ed. Brussels: SEC, 2016. Disponível em: <<http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/Buying-Green-Handbook-3rd-Edition.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2018

FIGUEIRÓ, Paola Schmitt; RAUFFLET, Emmanuel. Sustainability in higher education: a systematic review with focus on management education. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 106, p. 22-33, 2015.

GARCÍA-MORALEZ, V. J.; LOPEZ-MARTÍN, F. J.; LLAMAS-SÁNCHEZ, R. Strategic factors and barriers for promoting educational organizational learning. **Teaching and Teacher Education**, [s.l.], v. 22, n. 4, p. 478-502, 2006.

GEORGIADOU, Elli; SIAKAS, Kerstin V. KASL-II: a dynamic four-loop model for knowledge sharing and learning. **Journal of Software: Evolution and Process**, [s.l.], v. 24, n. 5, p. 573-583, 25 ago. 2010. <http://dx.doi.org/10.1002/smr.503>.

HANCOCK, Linda; NUTTMAN, Sonia. Engaging higher education institutions in the challenge of sustainability: sustainable transport as a catalyst for action. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 62, p. 62-71, 2014.

HOLM, Tove et al. Process framework for identifying sustainability aspects in university curricula and integrating education for sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 106, p. 164-174, 2015.

IPE, M. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. **Human Resource Development Review**, [s.l.], v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003.

JACOMOSSI, Rafael et al. Fatores determinantes daecoinovação: um estudo de caso a partir de uma indústria gráfica brasileira. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 32, n. 94, p.101-118, 31 mar. 2016. <http://dx.doi.org/10.13037/gr.vol32n94.3134>.

JUÁREZ-NÁJERA, Margarita; DIELEMAN, Hans; TURPIN-MARION, Sylvie. Sustainability in Mexican Higher Education: towards a new academic and professional culture. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 14, n. 9, p. 1028-1038, 2006.

KAPITULČINOVÁ, Dana et al. Towards integrated sustainability in higher education – Mapping the use of the Accelerator toolset in all dimensions of university practice. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 172, p.4367-4382, jan. 2018. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.050>.

KOOKEN, Jose; LEY, Tobias; HOOG, Robert de. How Do People Learn at the Workplace? Investigating Four Workplace Learning Assumptions. **Creating New Learning Experiences on a Global Scale**, [s.l.], p.158-171, 2007. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-75195-3_12.

KUKKO, Marianne. Knowledge sharing barriers in organic growth: A case study from a software company. **The Journal of High Technology Management Research**, [s.l.], v. 24, n. 1, p.18-29, 2013. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hitech.2013.02.006>.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LE CLUS, Megan. Informal learning in the workplace: A review of literature. **Australian Journal of Adult Learning**, [s.l.], v.51, n. 2, p. 355-373, 2011.

LEY, Tobias et al. Scaling informal learning at the workplace: A model and four designs from a large-scale design-based research effort. **British Journal of Educational Technology**, [s.l.], v. 45, n. 6, p. 1036-1048, 20 ago. 2014. <http://dx.doi.org/10.1111/bjet.12197>.

LEY, Tobias et al. Scaling Informal Learning: An Integrative Systems View on Scaffolding at the Workplace. **Lecture Notes in Computer Science**, [s.l.], p.484-489, 2013. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-40814-4_43.

LIBONI, L. B. et al. Sustainability as a dynamic organizational capability: A systematic review and a future agenda toward a sustainable transition, **Journal of Cleaner Production**. 2016.

LICK, Dale W. A new perspective on organizational learning: Creating learning teams. **Evaluation and Program Planning**, v. 29, n. 1, p. 88-96, 2006.

LOZANO, Rodrigo et al. Advancing Higher Education for Sustainable Development: international insights and critical reflections. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 48, p.3-9, jun. 2013. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.034>.

LOZANO, Rodrigo; CEULEMANS, Kim; SEATTER, Carol Scarff. Teaching organisational change management for sustainability: designing and delivering a course at the University of Leeds to better prepare future sustainability change agents. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 106, p. 205-215, 2014.

LUNDEVALL, B. A. **National systems of innovation**: Towards a theory of innovation and interactive learning. Londres: Pinter, 1995.

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, [s.l.], v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARCON, Gabriela Almeida; SORIANO-SIERRA, Eduardo Juan. Etnografia como estratégia investigativa da cultura organizacional para a sustentabilidade. **RGSA - Revista de Gestão Social e Ambiental**, [s.l.], v. 11, n. 1, p.38-55, 20 abr. 2017.

MARGARYAN, Anoush; LITTLEJOHN, Allison; MILLIGAN, Colin. Self-regulated learning in the workplace: strategies and factors in the attainment of learning goals. **International Journal of Training and Development**, [s.l.], v. 17, n. 4, p.245-259, 12 jul. 2013. <http://dx.doi.org/10.1111/ijtd.12013>.

MARSICK, Victoria J.; WATKINS, Karen E. Informal and Incidental Learning. **New Directions for Adult and Continuing Education**, [s.l.], v. 2001, n. 89, p.25-34, 2001. <http://dx.doi.org/10.1002/ace.5>.

MOORE, J. Barriers and pathways to creating sustainability education programs: policy, rhetoric and reality. **Environmental Education Research**, [s.l.], v. 11, n. 5, p. 537-555, 2005.

MOSS, Gloria et al. Knowledge Management in Higher Education: a comparison of individualistic and collectivist cultures. **European Journal of Education**, [s.l.], v. 42, n. 3, p. 377-394, set. 2007. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1465-3435.2007.00314.x>.

MURPHY, P.; POIST, R. Role of Relevance of Logistics Corporate Environmentalism: An Empirical Assessment. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, [s.l.], v. 25, n. 2, p. 5–19, 1995.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, [s.l.], v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

OLSSON, Per et al. Shooting the rapids: navigating transitions to adaptive governance of social-ecological systems. **Ecology and Society**, [s.l.], v. 11, n. 1, 2006.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Eco-Innovation in Industry: Enabling Green Growth**. Jan. 2010. Disponível em: <<http://www.oecd.org/sti/ind/eco-innovationinindustryenablinggreengrowth.htm>>. Acesso em: 25 maio 2016.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Promoting Sustainable Consumption. Good Practices in OECD Countries**. Paris, 2008. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/1/59/40317373.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2016.

PACHECO-BLANCO, Bélgica; BASTANTE-CECA, María José. Green public procurement as an initiative for sustainable consumption. An exploratory study of Spanish public universities. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 133, p. 648-656, out. 2016. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.056>.

PEER, Verena; STOEGLEHNER, Gernot. Universities as change agents for sustainability—framing the role of knowledge transfer and generation in regional development processes. **Journal of Cleaner Production**, v. 44, p. 85-95, 2013.

PREUSS, Lutz; WALKER, Helen. Psychological barriers in the road to sustainable development: evidence from public sector procurement. **Public Administration**, v. 89, n. 2, p. 493-521, 2011.

RAINVILLE, Anne. Standards in green public procurement – A framework to enhance innovation. **Journal Of Cleaner Production**, [s.l.], v. 167, p. 1029-1037, nov. 2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.088>.

ROTHWELL, R., ZEGVELD, W. Government regulations and innovation – industrial innovation and public policy. In: ROTHWELL, R.; ZEGVELD, W. (Ed.). **Industrial Innovation and Public Policy**. London: Frances Pinter, 1981. p. 116–147.

SANDHU, S. Shifting paradigms in corporate environmentalism: From poachers to gamekeepers. **Business and Society Review**, [s.l.], v. 115, n. 3, p. 285–310, 2010.

SHRIBERG, M. Toward sustainable management: The University of Michigan Housing Division's approach. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 10, n. 1, p. 41-45, 2002.

SILVEIRA, M. A.; KIKUCHI, L. S.; POLICENO, C. A. Inovação e Aprendizagem Organizacional para a Sustentabilidade: Desenvolvimento de Competências na Indústria de Equipamentos Eletrodomésticos. **Gestão & Conexões**, Vitória, v. 2, n. 1, p. 76-93, jan./jun. 2013.

SPARREVIK, Magnus et al. Green public procurement – A case study of an innovative building project in Norway. **Journal Of Cleaner Production**, [s.l.], v. 188, p. 879-887, jul. 2018. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.048>.

STATA, Ray; ALMOND, P. Organizational learning: The key to management innovation. **The Training and Development Sourcebook**, [s.l.], v. 2, p. 31-42, 1989.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 17-38.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**. Florianópolis, 2015. Disponível em: <<http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>> Acesso em: 10 set. 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Versão revisada e atualizada do Manual de Compras do DCOM**. 2018c. Disponível em: <<http://dcom.proad.ufsc.br/>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

UYARRA, Elvira et al. Barriers to innovation through public procurement: A supplier perspective. **Technovation**, [s.l.], v. 34, n. 10, p. 631-645, out. 2014. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2014.04.003>.

VELAZQUEZ, L. et al. Sustainable university: what can be the matter? **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 14, n. 9–11, p. 810–819, 2006.

VIROLAINEN, Maarit. Workplace learning and higher education in Finland: reflections on current practice. **Education + Training**, [s.l.], v. 49, n. 4, p. 290-309, 5 jun. 2007. <http://dx.doi.org/10.1108/00400910710754444>.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZHANG, N.; WILLIAMS, I.D.; KEMP, S.; SMITH, N.F. Greening academia: Developing sustainable waste management at Higher Education Institutions. **Waste Management**, 31, 1606- 1616, 2011.

ZHU, Chunling; LIU, Anqi; CHEN, Guoling. High performance work systems and corporate performance: the influence of entrepreneurial orientation and organizational learning. **Frontiers of Business Research In China**, [s.l.], v. 12, n. 1, p.1-22, 28 fev. 2018. <http://dx.doi.org/10.1186/s11782-018-0025-y>.

ZHU, Qinghua; GENG, Yong; SARKIS, Joseph. Motivating green public procurement in China: An individual level perspective. **Journal of Environmental Management**, [s.l.], v. 126, p. 85-95, set. 2013. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvman.2013.04.009>.