

Vencendo a Resistência e o Descaso: Existe Sustentabilidade nas Rotinas Administrativas?

JOÃO PAULO GOMES BARBOSA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

RAQUEL FERREIRA DE MOURA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

CASSIUS KLAY SILVA SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA (UFRR)

Vencendo a Resistência e o Descaso: Existe Sustentabilidade nas Rotinas Administrativas?

Introdução

A sustentabilidade institucional costuma ser associada a grandes projetos, ações ambientais de grande visibilidade ou a políticas públicas de amplo alcance. No entanto, um dos maiores desafios da Agenda 2030 da ONU — com seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) — está justamente na sua implementação cotidiana, especialmente nos espaços menos visíveis, como os setores administrativos das instituições públicas. É nesses ambientes que pequenas decisões operacionais, rotinas silenciosas e práticas aparentemente neutras podem gerar impactos significativos.

A Agenda 2030 tem se consolidado como um chamado global à ação, envolvendo governos, empresas, universidades e sociedade civil. No contexto do setor público brasileiro, tem-se um contexto desafiador quanto a incorporação das metas dos ODS, em que há estruturas engessadas, escassez de recursos, cultura organizacional resistente à mudança e, por vezes, pelo descaso institucional. Essas barreiras se intensificam nos setores administrativos, onde procedimentos tradicionais prevalecem e iniciativas sustentáveis raramente são priorizadas ou valorizadas.

Neste contexto, o protagonismo dos servidores públicos torna-se fundamental. São eles que, muitas vezes, ao identificar brechas e oportunidades dentro de sua rotina de trabalho, podem tomar iniciativas para mudanças concretas e sustentáveis, pois a inovação no serviço público não se limita a grandes transformações de gestão, mas também reside na capacidade de cada indivíduo de repensar suas práticas e de propor soluções criativas para os desafios do dia a dia.

Ao adotar uma postura proativa e engajada, os servidores públicos podem superar a resistência e o descaso, transformando as rotinas administrativas em um campo fértil para a promoção da sustentabilidade. Pequenas ações administrativas, como a concessão de afastamento para servidores participarem de cursos, treinamentos, programas de pós-graduação *stricto sensu*, e outras atividades de desenvolvimento profissionais alinhadas às necessidades institucionais visam fortalecendo o capital humano, qualificar e aprimorar competências técnicas e gerenciais, contribuindo diretamente para a melhoria da qualidade dos serviços prestados nas instituições federais de ensino superior (IFES).

Essas práticas não apenas qualificam os servidores, mas também fomentam uma cultura organizacional voltada para o desenvolvimento sustentável, uma vez que servidores mais capacitados tendem a propor e implementar soluções mais eficientes, econômicas e ambientalmente responsáveis. Assim, do ponto de vistas dos servidores surge o questionamento: será que estas ações podem ser enquadradas nas ODS da ONU?

Programas de capacitação voltados para servidores, como os promovidos por diversas iniciativas governamentais e parcerias com a ONU, reforçam essa conexão, ao preparar lideranças e profissionais para integrar os princípios da Agenda 2030 em suas atividades diárias e decisões administrativas. Assim, investir na formação contínua é uma estratégia que fomenta uma cultura organizacional comprometida com o desenvolvimento sustentável, potencializando a implementação dos ODS em âmbito institucional e local.

Portanto, a sustentabilidade nas rotinas administrativas vai além da simples adoção de medidas pontuais; ela está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento das pessoas que compõem a instituição. Investir na qualificação dos servidores por meio de afastamentos para pós-

graduação e capacitação é uma estratégia eficaz para promover mudanças estruturais, superar barreiras culturais e garantir que os compromissos com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU sejam incorporados de forma consistente e duradoura no cotidiano das IFES e demais órgãos públicos.

Além disso, a disseminação de informações e a sensibilização dos colegas de trabalho são importantes para criar uma cultura organizacional mais consciente e engajada com os princípios da sustentabilidade. Ao compartilhar experiências e resultados positivos, os servidores podem inspirar outros a adotarem práticas sustentáveis em suas atividades diárias.

Em última análise, a sustentabilidade nas rotinas administrativas não é apenas uma questão de cumprir metas e indicadores, mas sim de promover uma mudança de mentalidade e de valores dentro das instituições públicas. Ao reconhecer o potencial transformador de suas ações, os servidores públicos podem se tornar verdadeiros agentes de mudança, contribuindo para a construção de um futuro mais justo, equitativo e sustentável para todos.

Este caso para ensino convida o(a) estudante a refletir sobre o papel transformador que servidores podem exercer na administração pública. Ao mesmo tempo, problematiza os obstáculos invisíveis — como a resistência cultural, a falta de apoio institucional e a indiferença cotidiana — que frequentemente cercam as tentativas de inovação quando surgem de forma espontânea e não hierarquizada, ou seja, “de baixo para cima”.

Além disso, o caso contribui para uma compreensão ampla do que as ODS significam para o serviço público, especialmente no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior, onde a integração entre capacitação, gestão sustentável e compromisso institucional pode gerar impactos duradouros e significativos para a sociedade.

O caso

Inácio é servidor técnico-administrativo em educação em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), com uma trajetória de mais de 20 anos dedicados à tramitação de processos administrativos. Ao longo desse período, acompanhou de perto a transição dos fluxos físicos em papel para a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), que revolucionou a forma de gestão documental na administração pública federal.

No início de sua carreira, Inácio atuava na área de infraestrutura de pesquisa, lidando com demandas relacionadas à aquisição de equipamentos e prestação de contas de projetos acadêmicos. Contudo, nos últimos anos foi realocado para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, passando a atuar especificamente com os processos de afastamento de servidores para pós-graduação *stricto sensu*, realização de missões acadêmicas no exterior e licença para capacitação.

A rotina nesse novo setor mostrou-se especialmente intensa. Diariamente, Inácio lidava com um volume elevado de processos que exigiam atenção minuciosa: análise documental, identificação de pendências, comunicação com os interessados para correções, elaboração de minutas de atos autorizativos, registros em sistemas diversos, articulação com outros setores da universidade e acompanhamento até o arquivamento final. A carga de trabalho era constante, com prazos apertados e expectativas elevadas por parte da chefia e da administração superior.

Apesar do interesse pessoal de Inácio por práticas de inovação e modernização no serviço público, o ambiente em que estava inserido não favorecia essa postura. A equipe da qual participava adotava uma lógica estritamente operacional, voltada à execução das rotinas estabelecidas, sem abertura para propostas de melhoria. Qualquer tentativa de discutir processos

mais sustentáveis, como a racionalização do uso de recursos, a padronização de procedimentos ou o aprimoramento da experiência dos usuários internos, era frequentemente recebida com ceticismo ou desdém. A resistência era reforçada por uma cultura organizacional que só valorizava mudanças quando estas vinham expressamente determinadas pela alta gestão, descartando iniciativas proativas oriundas da base.

Apesar das limitações enfrentadas em seu cotidiano profissional, Inácio mantinha vivo seu interesse por temas relacionados à modernização da administração pública. Como parte desse compromisso com a própria formação e com o aperfeiçoamento institucional, ele estava cursando doutorado em Administração, com ênfase em Regionalidade e Gestão. Foi nesse contexto que participou de um evento promovido pela própria IFES sobre “Sustentabilidade, Regionalidade e Inovação”, que reuniu servidores, docentes, pesquisadores e representantes de organizações externas para discutir caminhos possíveis para o fortalecimento do papel das universidades públicas na promoção do desenvolvimento sustentável.

Durante o evento, Inácio foi apresentado de forma mais sistemática ao conceito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU. As exposições mostraram como os ODS poderiam ser incorporados tanto nas atividades-fim das instituições — ensino, pesquisa e extensão — quanto nas atividades-meio, como a gestão administrativa, compras públicas, capacitação de servidores, inclusão, inovação organizacional e eficiência institucional.

Motivado por essa percepção, Inácio decidiu levar a proposta para discussão interna. Em uma reunião de equipe, sugeriu que o setor formalizasse suas atividades vinculando-as às metas dos ODS, de modo a valorizar o trabalho desenvolvido, dar visibilidade institucional às contribuições do setor e alinhar-se às diretrizes de sustentabilidade amplamente defendidas pela própria universidade. No entanto, a reação foi desanimadora.

A chefia recebeu a sugestão com distanciamento, e parte dos colegas demonstrou resistência e até desdém diante da proposta. Muitos afirmaram que os ODS eram irrelevantes para o setor, por se tratar de uma agenda “genérica” ou “voltada para projetos de pesquisa e extensão”. Argumentavam que o setor era essencialmente burocrático, técnico, e que qualquer esforço para associar suas tarefas à Agenda 2030 seria uma perda de tempo. Outros questionaram o valor prático do cadastro ou da formalização sugerida por Inácio, reforçando que só se mobilizariam caso houvesse uma determinação explícita da alta gestão.

Frente a desvalorização e incompreensão de seus colegas, Inácio se viu diante de um impasse: deveria recuar diante da resistência do grupo ou insistir na tentativa de construir uma perspectiva sustentável para as atividades administrativas, mesmo que de forma incremental e solitária?

Nesse cenário, Inácio se via dividido entre a vontade de contribuir com soluções que promovessem maior eficiência e sustentabilidade nos processos e a realidade de um ambiente que naturalizava a repetição de práticas desgastantes, sem espaço para reflexão crítica ou inovação. A situação evidenciava um dos dilemas centrais da administração pública contemporânea: como implementar melhorias significativas em rotinas altamente burocratizadas quando a cultura institucional ainda não reconhece o valor da inovação proativa e da sustentabilidade nas atividades meio?

O dilema

O episódio vivido por Inácio escancarou um conflito profundo entre convicções pessoais e as dinâmicas coletivas que moldavam o funcionamento institucional de seu setor. Embora motivado pelo desejo genuíno de promover uma gestão pública mais alinhada aos princípios da Agenda 2030, ele se deparava com uma barreira invisível, porém poderosa: a inércia cultural da organização. Sua proposta, que visava reconhecer formalmente as ações de capacitação de servidores como parte de uma estratégia institucional de sustentabilidade, não era, em essência, complexa ou custosa. Pelo contrário, tratava-se de uma iniciativa de baixo custo e alto potencial simbólico, que poderia fortalecer o reconhecimento do setor no contexto universitário e contribuir para a consolidação de uma cultura organizacional mais alinhada às metas globais.

Contudo, a ausência de respaldo por parte da chefia e dos colegas lançou Inácio em um dilema ético-profissional. Ele deveria insistir em sua proposta, mesmo correndo o risco de se isolar no ambiente de trabalho, ou recuar diante da resistência generalizada, preservando a harmonia com a equipe, mas renunciando à oportunidade de gerar uma transformação institucional positiva? Ao escolher o primeiro caminho, corria o risco de ser rotulado como idealista ou “fora da realidade”; ao optar pelo segundo, sacrificaria sua própria motivação e compromisso com a inovação no serviço público — valores que o moviam desde o início de sua carreira e que agora, mais do que nunca, encontravam ressonância em sua formação acadêmica.

Além disso, Inácio também se perguntava até que ponto valeria a pena insistir em uma iniciativa não reconhecida pela estrutura hierárquica, mesmo que teoricamente alinhada com o discurso institucional da universidade sobre desenvolvimento sustentável. Estaria agindo como um “servidor ativista”, tentando mobilizar uma pauta global dentro de um setor técnico-operacional, ou estaria apenas antecipando uma tendência inevitável que mais cedo ou mais tarde alcançaria todos os setores da administração pública?

Diante desse impasse, Inácio passou a considerar caminhos intermediários: e se ele desenvolvesse um projeto piloto discreto, registrando voluntariamente as contribuições de seu setor aos ODS e apresentando os resultados à gestão superior da universidade? E se buscasse parcerias com outros servidores ou setores mais receptivos à pauta da sustentabilidade? Ou ainda, e se decidisse transformar essa experiência e esse dilema em objeto de pesquisa de seu doutorado, ampliando a discussão para além das fronteiras do setor em que atuava?

O caso de Inácio não se resume à rejeição de uma proposta pontual, mas reflete um desafio estrutural enfrentado por muitos profissionais no serviço público: como inovar de forma responsável em um ambiente conservador, onde o “fazer sempre assim” ainda prevalece sobre o “pensar diferente”? Até que ponto o comprometimento individual pode efetivamente mobilizar transformações institucionais em contextos onde o apoio coletivo é escasso? E, principalmente, quais estratégias podem ser adotadas por servidores públicos para contornar resistências e construir caminhos sustentáveis mesmo sem o respaldo imediato da liderança?

Notas de ensino

Objetivo de ensino

Este caso de ensino convida os estudantes dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Gestão Pública e áreas afins a mergulharem no dilema real vivido por Inácio: a tentativa de incorporar práticas sustentáveis e metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da

ONU em um setor administrativo marcado pela rigidez procedimental e pela resistência cultural. Ao longo da discussão, espera-se que os alunos desenvolvam a capacidade de mapear e analisar processos administrativos, identificando em cada etapa as possibilidades de alinhamento com objetivos estratégicos de longo prazo, como redução de desperdícios, transparência e fortalecimento institucional.

Ao mesmo tempo, pretende-se estimular o olhar crítico para as barreiras organizacionais e culturais que frustram iniciativas “de baixo para cima” — desde a falta de apoio hierárquico até a escassez de recursos e o pressionamento por resultados imediatos. Nesse contexto, os estudantes serão desafiados a formular projetos-piloto: definir metas claras (SMART), estabelecer indicadores de desempenho, dimensionar recursos e elaborar breves estudos de viabilidade que permitam avaliar custos e benefícios de eventuais mudanças.

A atividade também enfatiza a importância das estratégias de comunicação e do engajamento de stakeholders internos. Discute-se como um servidor público pode mobilizar chefias, colegas e usuários por meio de técnicas de facilitação de grupos, *storytelling* e oficinas de sensibilização, criando um ambiente propício ao diálogo e à experimentação.

Finalmente, este caso leva os alunos a refletirem sobre o papel ético e profissional do servidor público como agente de inovação. Ao confrontar o dilema de insistir em propostas transformadoras diante de isolamento ou de recuar para preservar a harmonia do grupo, os futuros administradores aprendem a ponderar riscos e oportunidades, reconhecendo que a inovação responsável muitas vezes exige coragem, paciência e a construção gradual de consensos.

Com esses elementos, o caso de Inácio oferece uma abordagem integrada de teoria e prática, preparando os estudantes para enfrentar os desafios reais da administração pública e para promover, mesmo em ambientes burocráticos, transformações sustentáveis e de alto impacto social.

Desta forma, o caso aborda desafios reais como a inércia institucional frente a propostas “de baixo para cima”, a escassez de recursos — sejam eles humanos, tecnológicos ou orçamentários — para além das demandas operacionais intensas, a tensão entre as metas de longo prazo da Agenda 2030 e a pressão por resultados imediatos do dia a dia administrativo, além do dilema ético e profissional de insistir em inovações mesmo correndo o risco de isolamento ou de rotulação como “idealista”. Ao problematizar essas situações comuns no serviço público, o estudo de Inácio permite aos estudantes aplicar conceitos teóricos de gestão de processos, planejamento estratégico, sustentabilidade e comportamento organizacional de forma prática, desenvolvendo não apenas competências técnicas, mas também habilidades de comunicação, negociação e liderança transformacional.

Esses objetivos estimulam o desenvolvimento de competências analíticas, colaborativas e de liderança, preparando os estudantes para aplicar conceitos teóricos em contextos reais de administração pública e privada, com foco em sustentabilidade e inovação.

Fontes e Métodos de coleta

Este caso de ensino apresenta uma narrativa ficcional elaborada a partir de diversas experiências e fontes reais que retratam a implantação dos ODS em setores administrativos de uma IFES. Como destacam Yin (2014) e Barnes, Christensen e Hansen (1994), a construção de casos para

ensino baseados em evidências empíricas é essencial, pois permite simular dilemas reais de gestão, como os desafios da Agenda 2030 no setor público. A história de Inácio foi inspirada em depoimentos de servidores que vivenciaram a transição do trabalho em papel para o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), processo que, segundo Lima, Costa e Silva (2023), muitas vezes reproduz lógicas burocráticas tradicionais, mesmo em ambientes digitalizados. As resistências organizacionais identificadas refletem a 'inércia cultural' descrita por Bergue (2020), em instituições públicas brasileiras, marcadas por estruturas hierárquicas rígidas.

Complementarmente, discussões em sala de aula e oficinas de co-criação reforçaram a necessidade de integrar os ODS às rotinas administrativas, conforme apontado por Burcharth et al. (2024), que alerta para o risco de ações fragmentadas sem alinhamento estratégico. Documentos institucionais, como regulamentos de afastamento e relatórios de gestão, foram analisados à luz de teorias sobre inovação no setor público (BRASIL, 2022), evidenciando a tensão entre discursos institucionais e práticas cotidianas.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

As atividades propostas neste estudo de caso estabelecem conexões diretas com os principais objetivos de disciplinas centrais nos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Gestão Pública e áreas afins. Na disciplina de Administração Pública, por exemplo, o caso de Inácio possibilita aos alunos vivenciarem o tensionamento entre rotinas burocráticas e a adoção de práticas inovadoras, reforçando o objetivo de entender as dinâmicas institucionais e as formas de gestão de pessoas em ambientes governamentais. Em Planejamento Estratégico, o exercício de mapeamento de processos administrativos e de alinhamento com metas de longo prazo (como as metas dos ODS) atende à meta de capacitar o estudante a formular planos de ação estruturados, a definir indicadores de desempenho e a avaliar custos e benefícios de projetos de melhoria.

Nas disciplinas de Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental, o caso estimula a reflexão sobre como pequenas decisões operacionais – como concessão de licenças e afastamentos – podem impactar indicadores de consumo responsável, inclusão social e eficiência institucional. Isso reforça o objetivo dessas disciplinas de sensibilizar futuros gestores para a incorporação de práticas socioambientais em todos os níveis da organização. Em Gestão de Processos, ao detalhar o fluxo de trabalho no SEI, identificar gargalos e propor projetos-piloto, o estudo de caso permite ao aluno aplicar técnicas de mapeamento e análise de processos, objetivos centrais dessa disciplina, e exercitar a construção de soluções que equilibrem rigor técnico e criatividade.

Para os cursos de Ciências Contábeis, o caso fornece um cenário realista em que o estudante aprende a estimar recursos orçamentários e a avaliar impactos financeiros e não financeiros de iniciativas de sustentabilidade, alinhando-se ao objetivo de formar profissionais capazes de elaborar estudos de viabilidade e business cases fundamentados. Em Gestão de Pessoas, são abordados temas como liderança, motivação de equipes e mudança cultural; isso dialoga diretamente com o objetivo de preparar o aluno para planejar e conduzir processos de desenvolvimento humano em organizações.

Finalmente, em disciplinas transversais que tratam de comportamento organizacional, inovação e ética profissional, o dilema de Inácio – entre insistir em propostas transformadoras e preservar a harmonia do grupo – estimula o debate sobre protagonismo individual, coragem institucional e responsabilidade social, cumprindo a missão dessas disciplinas de desenvolver a postura

reflexiva e o senso crítico necessários ao gestor contemporâneo. Deste modo, o caso oferece uma abordagem integrada que articula teoria e prática e favorece o alcance dos objetivos de múltiplas disciplinas, preparando os estudantes para enfrentar, de forma crítica e propositiva, os desafios reais da administração pública e privada.

Disciplinas sugeridas para uso do caso

As principais disciplinas em que este caso pode ser trabalhado, tanto em nível de graduação, quanto em nível de pós-graduação (*lato e stricto sensu*) incluem:

- **Administração Pública:** para discutir estruturas e cultura organizacional do setor público, bem como processos de decisão e a implementação de políticas internas;
- **Planejamento Estratégico:** no mapeamento de processos, definição de metas SMART e alinhamento de atividades de rotina a objetivos de longo prazo (aqui, os ODS);
- **Gestão de Processos:** no exame detalhado dos fluxos de trabalho (papel → SEI), identificação de gargalos e elaboração de projetos-piloto para melhoria contínua;
- **Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental:** para refletir sobre como pequenas práticas administrativas (redução de papel, capacitação, eficiência) impactam metas de consumo responsável, justiça institucional e parcerias;
- **Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional:** ao explorar a mobilização de equipes, liderança “de baixo para cima”, resistência cultural e motivação em contextos burocráticos;
- **Gestão de Projetos:** no planejamento, execução e monitoramento de iniciativas de baixo custo e alto retorno simbólico, incluindo estimativa de recursos e indicadores de sucesso;
- **Ciências Contábeis e Contabilidade Pública:** na elaboração de estudos de viabilidade financeira e orçamentária para propostas de sustentabilidade e inovação;
- **Ética e Governança:** para debater o dilema ético-profissional de insistir em mudanças proativas frente à indiferença ou apoio insuficiente;
- **Inovação Organizacional:** ao analisar casos de inovação “de baixo para cima” em ambientes conservadores e as estratégias para vencer a inércia institucional.
- **Gestão Orçamentária e Financeira:** avaliando os impactos orçamentários de políticas de inovação e capacitação.

Possíveis tarefas a propor aos alunos

1. Mapeamento e análise de processos

Peça aos estudantes que desenhem o fluxo completo de tramitação de um processo de afastamento no SEI, identificando os principais atores, etapas, prazos e pontos de estrangulamento. A partir desse mapeamento, eles devem propor modificações pontuais que promovam maior eficiência e incorporem pelo menos dois ODS (por exemplo, redução de uso de papel – ODS 12; instituições eficazes – ODS 16).

2. Estudo de viabilidade de projeto-piloto

Em grupos, os estudantes elaborarão um mini-business case para um projeto-piloto de formalização das contribuições do setor aos ODS. O trabalho deve incluir a definição de

objetivos SMART, estimativa de custos (tempo, pessoas, recursos materiais), análise de benefícios (impacto social, econômico e ambiental) e indicadores de sucesso.

3. Plano de engajamento de stakeholders internos

Cada grupo irá desenvolver um roteiro de comunicação para sensibilizar chefia, colegas e demais áreas envolvidas. Esse plano deve contemplar técnicas de facilitação de grupos, *storytelling* e uso de indicadores visuais, além de prever um cronograma de oficinas ou apresentações de resultados.

4. Simulação de reunião decisória

Organize um exercício de role-play em que alguns alunos representam a chefia e outros o próprio Inácio e colegas resistentes. O objetivo é praticar argumentação e negociação, defendendo a proposta de alinhamento às metas dos ODS, tratando objeções e buscando acordos para avançar no piloto.

5. Reflexão crítica individual

Solicite que cada aluno escreva um breve ensaio (500–700 palavras) sobre o dilema ético-profissional de Inácio: insistir na inovação mesmo sem apoio formal ou recuar para preservar a harmonia do grupo. O texto deve relacionar o caso a conceitos de liderança transformacional e ética no serviço público.

6. Apresentação de recomendações institucionais

Como tarefa de encerramento, peça aos grupos que preparem uma apresentação de 10 minutos dirigida à alta gestão da universidade, contendo recomendações para institucionalizar as práticas sustentáveis no setor — incluindo propostas para revisão de regulamentos, indicadores de acompanhamento e mecanismos de reconhecimento interno.

Essas atividades envolvem análise de processos, elaboração de projetos, comunicação, negociação e reflexão ética, proporcionando aos alunos a aplicação prática dos conceitos teóricos em um cenário realista de administração pública.

Possível organização da aula para uso do caso

A seguir, uma proposta de organização de aula (90 minutos) para trabalhar o caso de Inácio em disciplinas como Administração Pública, Planejamento Estratégico ou Sustentabilidade:

1. Abertura e contextualização (10 min)

- Objetivo: Situar os alunos no tema e nos ODS.
- O professor faz uma breve introdução: contextualiza sobre a agenda 2030 e relembra o que são os 17 ODS, enfatizando o desafio de incorporá-los nas atividades-meio de uma IFES.
- Apresenta rapidamente o perfil de Inácio e o dilema central.

- Para a apresentação das ODS podem ser utilizados materiais, como vídeos de curta duração que tratam, também sobre a agenda 2030 (https://www.youtube.com/watch?v=ZSrhXP4-aec&ab_channel=ONUBrasil)/(https://www.youtube.com/watch?v=Fev2MHAa-go&ab_channel=IBGE), ou sugerir sites para consulta como o <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>.

2. Leitura orientada do caso (15 min)

– Objetivo: Garantir que todos compreendam a narrativa e identifiquem seus pontos-chave.

– Os alunos recebem o texto do caso e, em duplas, destacam:

- a) As etapas do processo de afastamento e de capacitação que Inácio mapeou;
- b) As resistências e barreiras culturais encontradas;
- c) Os ODS que, em potencial, já se aplicam ao setor;
- d) De que forma o comportamento da chefia e dos colegas influenciou a percepção de Inácio sobre os ODS.

3. Discussão em pequenos grupos (20 min)

– Objetivo: Explorar possibilidades de intervenção e conexões com os ODS.

– Cada grupo (4–5 alunos) escolhe uma das seguintes tarefas:

- a) Mapear, num fluxograma simplificado, onde encaixar ações de ODS 4, 12 e 16 no processo de Inácio.
- b) Elaborar um *mini-business case* (metas SMART, indicadores, custos e benefícios) para um piloto de formalização das ações aos ODS.
- c) Definir um plano de comunicação interna para engajar chefia e colegas, usando técnicas de *storytelling* e oficinas.

4. Simulação de apresentação (20 min)

– Objetivo: Praticar argumentação e negociação.

– Cada grupo apresenta seu resultado (5 min por grupo) a “uma mesa diretora” (duas ou três duplas de colegas), que questiona a proposta conforme o perfil da chefia resistente. Os apresentadores devem defender seus pontos, responder objeções e buscar concessões.

5. Debriefing e reflexão coletiva (20 min)

– Objetivo: Sistematizar aprendizagens e ligar à teoria.

– O professor intermedia uma discussão guiada pelas seguintes perguntas:

- a) Quais foram os principais desafios para vender a ideia junto à “chefia”?
- b) Que tipos de estratégias Inácio poderia ter utilizado para apresentar sua ideia de forma mais persuasiva aos colegas de trabalho?
- c) Como encaixar ODS de educação (4), consumo responsável (12) e instituições eficazes (16) em rotinas administrativas?
- d) Quais competências de liderança, comunicação e gestão de processos se mostraram mais críticas?

- e) Como iniciativas individuais podem influenciar transformações mais amplas em instituições públicas?

6. Síntese e encaminhamentos (10 min)

- Objetivo: Consolidar conceitos e definir próximos passos.
- O professor retoma os objetivos de ensino e faz um resumo dos pontos centrais: mapeamento de processos, identificação de barreiras, elaboração de projetos-piloto, estratégias de engajamento e reflexão ética.
- Sugere leituras complementares (artigos sobre ODS em administração pública, metodologias de gestão de projetos) e propõe como avaliação ou tarefa de casa a elaboração de um breve relatório individual conectando o caso a outra disciplina (por exemplo, Ciências Contábeis ou Gestão de Pessoas).
- Registro de referências bibliográficas pertinentes aos conceitos abordados na exposição teórica.

Suporte teórico para a resolução do caso

A resolução do dilema vivido por Inácio exige uma articulação entre teoria e prática, considerando os desafios da implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em ambientes administrativos do setor público. A Agenda 2030, estabelecida pela Organização das Nações Unidas, propõe 17 objetivos globais para promover o desenvolvimento sustentável até 2030, abrangendo dimensões sociais, econômicas e ambientais. No contexto da gestão pública brasileira, a integração dos ODS demanda esforços coordenados para alinhar processos administrativos às metas globais, o que envolve mudanças culturais e estruturais nas organizações (BRASIL, 2018). Este alinhamento é particularmente desafiador em instituições públicas, onde a resistência à mudança frequentemente impede a adoção de práticas inovadoras e sustentáveis (LOZANO, 2013, SANTOS; BORGES; DA COSTA E SILVA, 2021).

No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) às rotinas administrativas não se limita à adoção de políticas macroestruturais, mas envolve a transformação de práticas cotidianas, como a gestão de processos e a capacitação de servidores. Estudos recentes têm evidenciado que um dos principais entraves à efetiva incorporação dos ODS no ambiente universitário está na desconexão entre o discurso institucional e as práticas administrativas concretas. Cascaes e Juliani (2022), ao analisarem práticas de gestão de pessoas em IFES, identificam lacunas entre o que é formalmente proposto nos documentos institucionais e o que de fato é implementado nas rotinas dos setores. Complementando esse panorama, Barros, Nunes e Morais (2023) defendem a adoção de critérios objetivos para a priorização de processos internos como estratégia para fortalecer o desempenho institucional e promover o alinhamento operacional aos objetivos estratégicos, ao qual as ODS buscarão estar alinhadas.

A sustentabilidade na gestão pública vai além da preservação ambiental, incluindo a promoção de eficiência administrativa, inclusão social e responsabilidade econômica. Para Burcharth et al. (2024), a adoção de práticas sustentáveis requer a superação de barreiras culturais por meio de capacitação contínua e engajamento dos servidores, um processo essencial para transformar rotinas administrativas, como a transição para sistemas eletrônicos como o SEI. Essa

transformação encontra eco na administração pública gerencial, que enfatiza resultados e eficiência, mas enfrenta desafios na implementação de políticas públicas devido à complexidade organizacional e à resistência de servidores a novas práticas (HILL; HUPE, 2002).

No caso de Inácio, a resistência cultural à inovação, conforme discutido por Genauch e Silva (2023), reflete a dificuldade de servidores operacionais em obter reconhecimento institucional para suas propostas, uma vez que a estrutura hierárquica rígida e a ausência de canais de diálogo com a alta gestão perpetuam uma cultura avessa a mudanças.

A resistência cultural enfrentada por Inácio reflete um fenômeno em que Bergue (2020) observa como estruturas hierárquicas e a centralização de tomada de decisões desencorajam iniciativas de base, criando uma "inércia organizacional" que prioriza a manutenção de rotinas tradicionais. Esse cenário é agravado pela transição digital incompleta, já que, como observam Lima, Costa e Silva (2023), a implantação de sistemas como o SEI muitas vezes reproduz lógicas burocráticas anteriores, em vez de promover uma verdadeira transformação. Para superar essa dualidade, há a defesa da adoção de estratégias de inovação incremental, como projetos-piloto e experimentação controlada, que permitam testar mudanças sem confrontar diretamente a cultura institucional (BRASIL, 2022).

A conexão entre capacitação de servidores e sustentabilidade institucional emerge como um eixo central para a resolução do caso. Burcharth et al. (2024) argumenta que a qualificação profissional é um catalisador para a internalização dos ODS, pois servidores capacitados tendem a propor soluções alinhadas a princípios de eficiência e responsabilidade socioambiental. Nesse sentido, a licença para capacitação, tema central na rotina de Inácio, não é apenas um benefício individual, mas uma ferramenta estratégica para fortalecer o capital humano das instituições. Ou seja, a inovação no serviço público depende da criação de espaços de diálogo e da valorização de lideranças informais, capazes de mobilizar colegas e gestores em torno de agendas transformadoras (BRASIL, 2022).

A inovação no setor público, especialmente a inovação “de baixo para cima”, é um mecanismo poderoso para superar resistências e promover mudanças significativas. Iniciativas Caminhos da inovação no setor público destaca que inovações frequentemente surgem de iniciativas individuais de servidores que, apesar de resistências culturais, conseguem mobilizar transformações em suas organizações (BRASIL, 2022). Sano (2020) reforça que laboratórios de inovação pública, embora incipientes no Brasil, podem catalisar mudanças ao estimular a experimentação e a colaboração entre servidores. No entanto, a implementação dos ODS pode enfrentar obstáculos adicionais, como a falta de recursos e a ausência de alinhamento estratégico, que exigem abordagens participativas e estratégias de comunicação eficazes (MARTINS et al, 2024). O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) aponta que a internalização da Agenda 2030 no Brasil depende da articulação entre governo, sociedade civil e setor privado, com destaque para o papel das instituições públicas na liderança dessas iniciativas (IPEA, 2018).

Por fim, o caso evidencia a importância de uma abordagem ética e crítica na gestão pública, pois a Agenda 2030 exige que os servidores assumam um papel ativo como agentes de mudança, mesmo em contextos adversos. Isso implica reconhecer, como faz Inácio, que a sustentabilidade não se resume ao cumprimento de metas, mas à construção de uma cultura organizacional comprometida com valores de equidade e responsabilidade intergeracional.

Desfecho do caso

Instigado pelas falas e pelos exemplos práticos apresentados, Inácio passou a refletir sobre como as rotinas do seu setor de trabalho, embora operacionais, também poderiam dialogar com os ODS. A análise, o acompanhamento e a formalização de afastamentos para qualificação e capacitação de servidores, por exemplo, possuíam evidente aderência a metas relacionadas à educação de qualidade (ODS 4), trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8), redução das desigualdades (ODS 10), instituições eficazes (ODS 16) e parcerias para o desenvolvimento (ODS 17).

Apesar da resistência inicial, Inácio decidiu não abandonar a ideia. Optou por um caminho mais discreto e estratégico: iniciou um projeto piloto por conta própria, registrando as ações desenvolvidas pelo setor e suas possíveis conexões com os ODS. Paralelamente, começou a reunir dados, elaborar indicadores e identificar boas práticas administrativas que pudessem evidenciar o valor agregado dessas atividades para a sustentabilidade institucional.

Aos poucos, buscou diálogo com outros servidores de diferentes setores, mais abertos à pauta da Agenda 2030, com o intuito de construir uma rede de apoio. Também compartilhou suas ideias em eventos internos, fóruns técnicos e reuniões ampliadas, aproveitando espaços menos formais para disseminar o tema e colher sugestões. Além disso, começou a incorporar essa experiência em sua pesquisa de doutorado, o que lhe conferiu base teórica, legitimidade acadêmica e visibilidade institucional.

Ainda não havia garantias de que a proposta ganharia adesão plena ou reconhecimento formal da alta gestão. No entanto, a estratégia incremental adotada por Inácio começou a gerar repercussões positivas: colegas passaram a se interessar mais pela temática, setores parceiros demonstraram curiosidade e, com o tempo, a proposta chegou informalmente aos ouvidos da reitoria.

O caso, então, permanece em aberto. Inácio ainda enfrenta desafios institucionais e culturais, mas conseguiu transformar o impasse em oportunidade de aprendizado, pesquisa e articulação. Persiste a dúvida se suas ações isoladas serão suficientes para promover uma transformação mais ampla ou se dependerão de uma mudança mais profunda no modelo de gestão institucional.

Aos estudantes, fica o convite para refletir: que caminhos poderiam ser adotados para que ideias inovadoras como a de Inácio não se percam em rotinas extremamente burocráticas? Como mobilizar aliados em ambientes resistentes? Que ações poderiam garantir a continuidade e a ampliação dessa iniciativa para outros setores? E, principalmente, como transformar rotinas administrativas aparentemente neutras em instrumentos de sustentabilidade e inovação?

Referências

BARNES, L. B.; CHRISTENSEN, C. R.; HANSEN, A. **Teaching and the Case Method: Text, Cases, and Readings**. Boston: Harvard Business Review Press, 1994.

BARROS, M. A.; NUNES, D. L.; MORAIS, E. L. M. Proposição de critérios para priorização dos processos internos das IFES. *Administración & Desarrollo*, 53(2). DOI: <https://doi.org/10.22431/25005227.vol53n2.1>, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/373541441_Proposicao_de_criterios_para_priorizacao_dos_processos_internos_das_IFES. Acesso em: 1 maio 2025.

- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. Disponível em <https://esapescola.com.br/wp-content/uploads/2021/12/Gestao-estrategica-de-pessoas-no-setor-publico.pdf>. Acesso em: 1 maio 2025.
- BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. **Caderno ODS 57: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Brasília: ENAP, 2018. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3411/1/Caderno_ODS_57.pdf. Acesso em: 30 abr. 2025.
- BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). **Caminhos da inovação no setor público**. Brasília: ENAP, 2022. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7420/1/caminhos_da_inovacao_no_setor_publico.pdf. Acesso em: 30 abr. 2025.
- BURCHARTH, A.; ALSTED SØNDERGAARD, H.; LAGE BECKER, P.; GITIRANA DE ARAUJO GUERRA, P. R. Inovação aberta no setor público: obstáculos e oportunidades. **GV-EXECUTIVO**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. e90190, 2024. DOI: 10.12660/gvexec.v23n2.2024.90190. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/90190>. Acesso em: 1 maio. 2025.
- CASCAES, R. da C.; JULIANI, D. P. As práticas de governança e gestão de pessoas adotadas por Instituições Federais de Ensino. **Revista ADED – Administração, Desenvolvimento e Educação**, v. 3, n. 1, p. 87–105, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/ADED/article/view/251802>. Acesso em: 1 maio 2025.
- GENAUCH, C. D.; SILVA, R. de F. Inovação no setor público: revisão sistemática de literatura. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 2955–2975, 2023. DOI: 10.34117/bjdv9n1-206. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/56322>. Acesso em: 1 maio. 2025.
- HILL, M.; HUPE, P. **Implementing public policy: governance in theory and in practice**. London: Sage, 2002.
- IPEA. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Agenda 2030: ODS – Metas Nacionais dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Brasília: IPEA, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8855>. Acesso em: 30 abr. 2024.
- LIMA, D. B.; COSTA, T. L. R. S.; SILVA, A. P. B.. Sistema Eletrônico de Informações: uma análise sob a perspectiva da Lei de Acesso à Informação. **Revista Alterjor**, São Paulo, Brasil, v. 27, n. 1, p. 48–73, 2023. DOI: 10.11606/issn.2176-1507.v27i1p48-73. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/alterjor/article/view/202623>. Acesso em: 1 maio. 2025.
- LOZANO, R. Are companies planning their organisational changes for corporate sustainability? An analysis of three case studies on resistance to change and their strategies to overcome it. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 20, n. 5, p. 275-295, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/csr.1290>. Acesso em: 30 abr. 2025.
- MARTINS, A. L. J. et al. A Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como estratégia para equidade em saúde e territórios sustentáveis e saudáveis. **Saúde em Debate**, v. 48, p. e8828, 2024. <https://doi.org/10.1590/2358-28982024E18828P> Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/bfCw97S93znmnGDb4zQ5jsd/?lang=pt> .. Acesso em: 1 maio. 2025.
- SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais**. Brasília: Enap, 2020. Disponível em

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5112/1/69_Laboratorios_inovacao_governo_completo_final_23062020.pdf. Acesso em: 30 abr. 2025.

SANTOS, M. L. dos .; BORGES, C. L. P. .; DA COSTA E SILVA, L. Public Management and 2030 Agenda: an integrative literature review. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 12, p. e203101220306, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i12.20306. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/20306>. Acesso em: 1 maio. 2025.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.