

# Caminhos e Descaminhos

da Administração Pública no Brasil - Vol. 1

Rudy de Barros Ahrens  
(Organizador)



Rudy de Barros Ahrens  
(Organizador)

**CAMINHOS E DESCAMINHOS DA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA NO BRASIL**

---

Atena Editora  
2017

2017 by Rudy de Barros Ahrens

Copyright © da Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Edição de Arte e Capa:** Geraldo Alves

**Revisão:** Os autores

**Conselho Editorial**

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto (UFPEL)

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho (UnB)

Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez (UDISTRITAL/Bogotá-Colombia)

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior (UEPG)

Prof. Dr. Gilmei Francisco Fleck (UNIOESTE)

Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza (UEPA)

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa (FACCAMP)

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior (UFAL)

Profª Drª Adriana Regina Redivo (UNEMAT)

Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall'Acqua (UNIR)

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson (UTFPR)

Profª Drª Ivone Goulart Lopes (Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatric)

Profª Drª Lina Maria Gonçalves (UFT)

Profª Drª Vanessa Bordin Viera (IFAP)

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

C183

Caminhos e descaminhos da administração pública no Brasil /  
Organizador Rudy Ahrens. – Ponta Grossa (PR): Atena, 2017.  
420 p. : 2.042 k bytes – (Administração Pública; v. 1)

Formato: PDF

ISBN 978-85-93243-40-0

DOI 10.22533/at.ed.4001209

Inclui bibliografia.

1. Administração pública - Brasil. I. Ahrens, Rudy. II. Série.

CDD-351.81

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

E-mail: [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## **Apresentação**

A Administração Pública no Brasil caracteriza-se pelas circunstâncias de sua atuação, em um contexto mediado pelo poder e pela ação das empresas privadas e das organizações no âmbito da sociedade civil.

Esta mediação vem estimulando, nos últimos anos, os pesquisadores com o intuito da busca por melhorias ao estado, baseando-se na ideologia e crença de que é possível fazer a Gestão Pública acontecer.

O mencionado *ebook* reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração com ênfase na Gestão Pública. Contando com 50 artigos, este foi dividido em 2 volumes, sendo no Volume 1 as subáreas de a) Finanças, Controladoria e Auditoria Pública; b) Educação Pública; c) Inovação Pública; d) Sustentabilidade Pública e e) Gestão de Pessoas e no Volume 2 com as subáreas de a) Planejamento e Gestão Pública; b) Políticas Públicas; e c) Compras e Licitações Públicas.

Os artigos a seguir foram desenvolvidos com o intuito de apresentar ao leitor experiências, conhecimento e informação, desejo assim uma boa leitura.

*Rudy de Barros Ahrens*

## Sumário

<b>Apresentação.....</b>	<b>03</b>
--------------------------	-----------

### **Eixo 1 Finanças, Controladoria e Auditoria Pública**

#### Capítulo I

A PERSPECTIVA DOS CONTADORES ANTE A IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA CONTABILIDADE PÚBLICA A PARTIR DO EXERCÍCIO DE 2015: UM ESTUDO DESENVOLVIDO NO ÂMBITO DE UMA AUTARQUIA FEDERAL

*Francisco Valmir Dias Soares Junior, Gênesis Miguel Pereira, Luana Carvalho Araújo Pavão e Luiz Antônio Coêlho da Silva.....*

08

#### Capítulo II

AUDITORIA INDEPENDENTE: UMA OBSERVAÇÃO DE SUA IMPORTÂNCIA

*Francisco Valmir Dias Soares Junior, Gênesis Miguel Pereira, George Tarcísio de Medeiros da Silva, Luana Carvalho Araújo Pavão e Luiz Antônio Coêlho da Silva.....*

22

#### Capítulo III

ORÇAMENTO PARTICIPATIVO MUNICIPAL E O INTERESSE DA POPULAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ITAPEVA/SP

*Adriano Augusto de Souza.....*

37

#### Capítulo IV

PARTICIPAÇÃO CIDADÃ NA FORMULAÇÃO DO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO NO MUNICÍPIO DE VOLTA REDONDA

*Julio Candido de Meirelles Junior.....*

55

#### Capítulo V

PROPOSIÇÃO DE EXECUÇÃO DA DESPESA PÚBLICA SOB A ÉGIDE DO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA, COM O USO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

*André Santos de Oliveira, José Eduardo Klems Ribeiro e Marco Antonio Harms Dias.....*

72

### **Eixo 2 Educação Pública**

#### Capítulo VI

EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NAS ENTIDADES FEDERAIS DO BRASIL: A EXEMPLO- UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

*Regina Maria da Silva, Eliane Moreira Sá de Souza e Willer Luciano de Carvalho.....*

89

## **Eixo 2 Inovação Pública**

### Capítulo VII

APLICAÇÃO DA TEORIA UTAUT NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL

*Thiago Pacife de Lima, Sâmia Laise Manthey Benevides, Carolina Yukari Veludo Watanabe, Rosália Maria Passos da Silva e Tomás Daniel Menendez Rodriguez.....105*

### Capítulo VIII

INOVAÇÃO COMO FATOR DETERMINANTE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

*Maria Cristina Ferreira Silva Pires, Luciane Santos Prado, Dayana Alves Ferreira e Luciana Peixoto Santa Rita.....122*

### Capítulo IX

INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS PREMIADAS NO CONCURSO INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL NOS ANOS 2011- 2014

*Janaina Mendes de Oliveira e Rachel Kerber Gonçalves.....139*

### Capítulo X

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL COM FOCO NA TEORIA U: ESTUDO DE CASO EM UM INSTITUTO DE EDUCAÇÃO RURAL

*Natália Talita Araújo Nascimento, Flávio de São Pedro Filho, Paulo Adriano da Silva e Ítalo de Paula Casemiro.....154*

### Capítulo XI

PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE ACERCA DO NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA – NIT.

*Patric Douglas Griseli, Luciano Castro de Carvalho e Aline Louise de Oliveira.....171*

## **Eixo 4 Sustentabilidade Pública**

### Capítulo XII

A POLÍTICA DE DESTINAÇÃO DOS RESÍDUOS TECNOLÓGICOS NA PERSPectiva DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A EXPERIÊNCIA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA.

*Gislane Martins Silva de Abreu, Mariluce Paes de Souza e Osmar Siena.....187*

### Capítulo XIII

#### ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE E DESEMPENHO DA REDE SENAC SANTA CATARINA

*Citania Aparecida Pilatti Bortoluzzi, Simone Sehnem e David Rodrigo Petry.....205*

### Capítulo XIV

#### CULTURA DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

*Cleide Vasconcelos Dantas, Dayana Alves Ferreira e Cláudio Zancan.....234*

### Capítulo XV

#### DIAGNOSTICO SOBRE O PROGRAMA BOLSA VERDE NO NORDESTE DO BRASIL

*Emanuel Varela Cardoso, Bruno de Araujo Azevedo e Gilberto Rodrigues Carneiro.....252*

### Capítulo XVI

#### INDICADORES DE GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS: A PERCEPÇÃO DOS CATADORES DE MATERIAIS RECICLÁVEIS EM CAICÓ-RN

*Francisco Valmir Dias Soares Junior, Gênesis Miguel Pereira, George Tarcísio de Medeiros da Silva, Luana Carvalho Araújo Pavão e Márcia Celiany Rodrigues Medeiros.....267*

### Capítulo XVII

#### PROPOSTA DE INDICADORES PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE GESTÃO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS): PESQUISA-AÇÃO NO CINDACTA II

*Luís Gustavo Carvalho e Eloy Fassi Casagrande Junior.....283*

### Capítulo XVIII

#### SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NOS PREGÕES ELETRÔNICOS: ANÁLISE EM ÓRGÃO DO EXECUTIVO FEDERAL

*Robson Gonçalves Chaparro, Marcelo Ribeiro Silva, Denise Aguenta Uechi, Rogério Elói Gomes Bezerra e Thiago Barreto Santos.....300*

### Capítulo XIX

#### USINAS SUCROENERGETICAS E OS IDHMs DAS CIDADES: UMA VISÃO PARA O ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL

*Daiane Pereira de Souza, Gabrielli do Carmo Martinelli, Anaysa Borges Soares e Claudia Maria Sonaglio.....320*

## **Eixo 5 Gestão de Pessoas**

### Capítulo XX

AValiação DE DESEMPENHO PARA FINS DE PROGRESSÃO FUNCIONAL E ESTÁGIO  
PROBATÓRIO: UMA ANÁLISE NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA RECEITA FEDERAL DO  
BRASIL

*Joyce Frade Machado e Geraldino Carneiro de Araújo.....336*

### Capítulo XXI

COMO ATENDER A ALTA DEMANDA DE TREINAMENTOS EM ORGANIZAÇÃO DE  
GRANDE PORTE COM OTIMIZAÇÃO DE RECURSO

*Kátia Cristina Cabral Monteiro Galvão, Heliane Prata Sarmento, Roquemar de Lima  
Baldam e Thalmo de Paiva Junior.....351*

### Capítulo XXII

CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE CARREIRAS NO SERVIÇO PÚBLICO: DESAFIOS E  
SUCESSOS

*Paola Pinheiro Bernardi Primo, Marcelo Rosa Pereira e Francisco Caniçali  
Primo.....365*

### Capítulo XXIII

EDUCAÇÃO CONTINUADA COMO POLÍTICA DE ASCENSÃO PROFISSIONAL DA  
MULHER NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

*Cesar Augusto Ilódio Alves, Elvira Aparecida Simões de Araújo e Adriana Leônidas  
de Oliveira.....378*

### Capítulo XXIV

MUDANÇA ORGANIZACIONAL E MELHORIA NO PROCESO DE AQUISIÇÃO DE BENS E  
SERVIÇOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

*Thayse dos Santos Fonsêca Pinheiro, Rodrigo de Lima Pinheiro, Luciana Peixoto  
Santa Rita e Camila Karla Santos da Silva Valentino.....394*

**Sobre o organizador.....406**

**Sobre os autores.....407**

## **CAPÍTULO XIII**

### **ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE E DESEMPENHO DA REDE SENAC SANTA CATARINA**

---

**Citania Aparecida Pilatti Bortoluzzi  
Simone Sehnem  
David Rodrigo Petry**

## ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE E DESEMPENHO DA REDE SENAC SANTA CATARINA

**Citania Aparecida Pilatti Bortoluzzi**

Mestre

MPA – Mestrado em Administração

[citaniapilatti@hotmail.com](mailto:citaniapilatti@hotmail.com)

UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina

**Simone Sehnem**

Doutora

MPA – Mestrado em Administração

[simone.senhnem@unoesc.edu.br](mailto:simone.senhnem@unoesc.edu.br)

UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina

**David Rodrigo Petry**

Mestre

MPA – Mestrado em Administração

[davydrodrygo@hotmail.com](mailto:davydrodrygo@hotmail.com)

UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina

**RESUMO:** O objetivo deste estudo visou analisar os recursos organizacionais na perspectiva VRIO (valioso, raro, inimitável e organizacional), as práticas sustentáveis e sua relação com o desempenho da Rede SENAC Santa Catarina. Para tanto, este estudo trata-se de uma pesquisa do tipo *survey*, respondida por 113 colaboradores de 26 unidades do SENAC Santa Catarina, com a finalidade de identificar o nível de conhecimento sobre os assuntos pertinentes a gestão da sustentabilidade. A interpretação dos resultados foi realizada a partir de uma abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando técnicas de análise multivariada de dados. Os resultados encontrados mostram que o desempenho das unidades do SENAC Santa Catarina é função de vários fatores, entre as quais as dimensões Gestão Estratégica de Resultados e Recursos e Capacidades Inimitáveis, compostas por dez variáveis cada uma, são as mais relevantes para o desempenho da Rede SENAC, representando 55% da variância do desempenho das unidades do SENAC Santa Catarina.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desempenho. SENAC. Sustentabilidade. Visão Baseada em Recursos.

### 1. INTRODUÇÃO

No Brasil as instituições de ensino superior (IES), assim como outras organizações, estão enfrentando constantes desafios provocados pelas mudanças no ambiente organizacional. No caso das instituições privadas, os principais desafios estão relacionados à grande competição, a procura da melhoria na qualidade do ensino, a baixa produtividade na pesquisa, e o foco na eficiência

organizacional. Também corroboram a excessiva regulamentação por parte dos órgãos responsáveis prejudica as IES que não possuem autonomia e ainda estimula à concorrência entre as IES.

Segundo o estudo de Ferreira (2009), estudar as IES e acompanhar as determinações legais e políticas é uma necessidade para melhor entender e compreender as ameaças e oportunidades do ensino, pois a sobrevivência no ambiente competitivo da educação brasileira depende de aprender a conviver com a concorrência.

Assim, o conhecimento como estratégia e recurso para a criação da vantagem competitiva sustentável ganha destaque por meio dos estudos da visão baseada em recursos (VBR), do inglês *Resource-Based View* (RBV) (HAMEL; PRAHALAD, 1990; BARNEY, 1991; GRANT, 1996, 2001). De acordo com Barney (1991), a visão baseada em recursos define que a estratégia que deve ser estabelecida por meio da identificação dos recursos das organizações e que sejam raros, de difícil replicação, reconhecidos e valorizados pelos clientes, e ainda de difícil substituição.

Diante da relevância assumida referente às práticas de sustentabilidade na atualidade, este artigo propõe-se analisar os recursos organizacionais na perspectiva VRIO (valioso, raro, inimitável e organizacional), as práticas sustentáveis e sua relação com o desempenho. Para se alcançar o objetivo geral em questão, elencaram-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as práticas sustentáveis que são adotadas na organização pesquisada;
- Verificar quais são os recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizacionais relevantes para o SENAC.
- Relacionar os constructos entre si e com o desempenho das unidades;
- Propor um plano de ação para a implementação de práticas de sustentabilidade para a Rede SENAC Santa Catarina e que impactem no desempenho e nas dimensões liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

Para entender melhor as relações entre as práticas de sustentabilidade com o desempenho organizacional, e analisar os recursos organizacionais são apresentados neste artigo os principais pilares teóricos sobre *Resource-Based View* RBV, abordando sua importância e principais conceitos. Na sequência, fazem-se algumas considerações sobre as práticas sustentáveis e o conceito de desempenho organizacional. Em seguida, são apresentadas as características metodológicas e os resultados encontrados na pesquisa, encerrando com as considerações finais.

## 2. RESOURCE BASED VIEW – RBV

A Visão Baseada em recursos ou *Resource-Based View* (RBV), fundamenta-se nos estudos de autores como Pense (1959), Wenerfelt (1984), Barney

(1991), Peteraf (1993) além de outros, e considera os recursos como essenciais na busca da vantagem competitiva pelas empresas (LEITE e PORSE, 2003). Assim dentre as correntes de pensamento que visam explicar a obtenção da vantagem competitiva a *Resource-Based View*, pressupõe como condição para obtenção de lucros, uma heterogeneidade entre as empresa, estimulada por diferenças entre os recursos internos e capacidades (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; HELFAT; PETERAF, 2003). Segundo Helfat e Peteraf (2003), a heterogeneidade baseia-se na premissa de que os concorrentes diferem, em recursos e capacidades de forma importante e durável, o que afeta competitivamente a organização e gera a vantagem ou desvantagem competitiva.

O desenvolvimento do modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) tem como intuito analisar se os recursos são valiosos, raros, difíceis de serem imitados e explorados pela organização (GOHR et al., 2011), que segundo Barney e Hesterly (2011), ao final são apontados quais os recursos e capacidades são considerados estratégicos. Assim, esse modelo referencia quatro questões que podem ser discutidas sobre os recursos e competências de uma organização, com o objetivo de determinar seu potencial competitivo.

Para Barney, (1991) podem ser considerados como recursos de uma empresa as vantagens, capacidades, processos organizacionais, informação, além de todo conhecimento intrínseco acumulado pela organização. Todos esses recursos permitem que as organizações implantem estratégias eficientes e eficazes. Segundo Wenerfelt (1984), designa recursos como sendo tudo que pode ser pensado como força e fraqueza de uma organização. Para Grant (1991) os recursos podem ser considerados como sendo os inputs do processo de operação da empresa, como por exemplo, equipamentos, habilidades individuais dos colaboradores, patentes, finanças e gestores de talento.

O modelo VRIO, analisa as forças e fraquezas das empresas, focando na barreira de aquisição dos recursos disponíveis para a organização. Sendo assim esse modelo depende de dois pressupostos fundamentais: a heterogeneidade dos recursos que trata das diferenças inerentes ao conjunto de recursos e capacidades da empresa e a imobilidade dos recursos que estabelece que alguns recursos são inelásticos de acordo com a oferta ou custo (BARNEY e HESTERLY, 2011).

Ainda de acordo com Barney e Hesterly (2011), um recurso é valioso quando capacita a organização a responder às ameaças e oportunidades do ambiente. Pode-se considerar raro quando o recurso é controlado por apenas um pequeno número de organizações competidoras. Um recurso tem a característica de imitabilidade desde que as organizações sem este recurso incorram em uma desvantagem de custo em obtê-lo ou desenvolve-lo. Já a característica de organização existe quando as diretrizes, sistemas e procedimento da organização são organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar.

As questões envolvidas no modelo VRIO propostas por Barney (1991), sugerem a necessidade para a condução de uma análise baseada em recursos e capacidades em relação às forças e fraquezas de uma empresa. Assim se um

recurso não for valioso, não permitirá à organização aniquilar ameaças ambientais ou explorar oportunidades. Se o recurso é valioso, mas não for raro, então provavelmente o recurso é fácil imitar. Já se um recurso for valioso e raro, porém fácil imitar, então é provável que a organização alcance só uma vantagem competitiva temporária com este recurso. E, finalmente, quando uma organização tiver um recurso ou capacidade que é valiosa, rara e cara de imitar. Considerando que a organização é capaz de explorar este recurso, poderá ganhar uma vantagem competitiva contínua usando estas competências distintas.

### 3. PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

A partir do desequilíbrio ambiental decorrente de ações do homem sobre o meio ambiente, fez com que os principais governos do mundo passassem a incluir questões ambientais nas suas reuniões. O desequilíbrio ambiental é consequência do consumo descontrolado dos recursos naturais e da geração de resíduos e emissões atmosféricas que se intensificaram desde a revolução industrial e da crescente economia baseada no consumo (VANALLE e SANTOS, 2014).

De acordo com Darnall et al. (2007) a adoção de práticas de gestão ambiental muda profundamente a performance ambiental e econômica da organização, bem como o seu relacionamento com fornecedores, consumidores, empregados, agências de financiamento e reguladores das políticas ambientais.

A priori, todas as ações tomadas por uma organização empresarial têm como objetivo contribuir para o desempenho da mesma. Sendo assim, é importante que a empresa avalie seu desempenho para determinar o nível de alcance dos seus objetivos e para diagnosticar setores deficientes que necessitam de uma maior atenção (AHMED, YANG e DALE, 2003).

Por outro lado, as organizações têm demonstrado à sociedade suas políticas de boas práticas sociais e ambientais. Em consequência, é crescente o número das que publicam relatórios de sustentabilidade seguindo padrões amplamente aceitos, como o *GRI – Global Reporting Initiative*. Já a indústria financeira, tem aderido a Princípios para Investimentos Responsáveis que estabeleça regras para a seleção de investimentos tendo como critério às questões ambientais, sociais e à qualidade das relações com seus *stakeholders* (ORSATO e GARCIA, 2013).

Assim uma organização pode escolher se envolver diretamente e investir seus próprios recursos para melhorar as práticas ambientais dos integrantes da cadeia, ou pode usar seu poder ou mecanismos do mercado para influenciá-las (VACHON e KLASSEN, 2006). Uma cadeia verde de suprimentos inclui atividades de redução de perdas; reciclagem; desenvolvimento de fornecedores; desempenho dos compradores; compartilhamento de recompensas e riscos; adoção de tecnologias “limpas”; adequações à legislação; reutilização de materiais; economia de água e energia; utilização de insumos ecologicamente corretos; processos de produção enxutos e flexíveis; comprometimento e conscientização ambiental dos participantes da cadeia (BOWEN, COUSINS, et al., 2001).

#### 4. DESEMPENHO

Desempenho organizacional é um tema que tem recebido considerável atenção em estudos conceituais e empíricos, pois é um fenômeno complexo e multifacetado, que escapa a uma concepção simplista. Barney (1996) cita terem sido propostas diversas definições para desempenho organizacional. Porém não há consenso sobre qual definição seria melhor ou quais critérios deveriam ser utilizados para se julgarem as definições de desempenho. Sendo assim Barney organiza sua análise em torno de quatro abordagens do desempenho: sobrevivência, medidas contábeis, perspectiva de múltiplos *stakeholders* e medidas de valor presente.

Assim, vários pesquisadores têm sugerido o uso de múltiplas medidas para se definir um conceito tão complexo como o desempenho organizacional. Já Venkatraman & Ramanujam (1986), compararam as vantagens e desvantagens de indicadores financeiros vs. operacionais, bem como de fontes primárias vs. fontes secundárias. Por outro lado Hirschey & Wichern (1984) sugerem que as medidas contábeis não refletiriam o mesmo fenômeno lucratividade capturado por medidas de mercado. Para os autores cada um dos tipos de medida forneceria evidência distinta sobre o desempenho. Fiengenbaum *et al.* (1996) propuseram em seu estudo o uso de diversos “pontos de referência”, tanto internos (entradas e resultados estratégicos) quanto externos (concorrentes, clientes, outros *stakeholders*) para definir o conceito de desempenho.

Desde que o conceito de *Triple Bottom Line* (TBL) proposto por Elkington (1998), as tendências das organizações, levando em conta o interesse dos diversos *stakeholders*, têm sido crescentes. Já o termo “desempenho corporativo” é utilizado para incluir não só o aspecto financeiro, mas também aspectos sociais e ambientais. Dessa forma, o desempenho das organizações, muitas vezes chamado de desempenho corporativo sustentável, incluirá componentes de medidas de desempenho financeiro, social e ambiental.

#### 5. METODOLOGIA

Essa pesquisa objetivou analisar os recursos organizacionais na perspectiva VRIO (valioso, raro, inimitável e organizacional), as práticas sustentáveis e sua relação com o desempenho, utilizado na Rede SENAC Santa Catarina. Assim, esta pesquisa de âmbito qualitativo e quantitativo, preocupou-se em identificar as práticas sustentáveis por meio de uma pesquisa do tipo *survey* remetido aos 263 colaboradores do SENAC e dos quais 113 colaboradores contribuiriam respondendo o referido instrumento de coleta de dados.

Para realização desta pesquisa, a coleta inicial de dados ocorreu por meio de questionário enviado aos diretores das unidades do SENAC Santa Catarina, cujo objetivo foi mapear as práticas sustentáveis, cujo resultado serviu para compor o segundo questionário que foi enviado aos 263 colaboradores da Rede SENAC

Santa Catarina. A interpretação dos resultados e a consolidação das informações deste primeiro questionário foram realizadas a partir da análise qualitativa dos dados, cujo objetivo foi uma melhor visão e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2006).

Já para apresentação e análise dos dados do segundo questionário, utilizou-se da técnica de regressão multivariada, com apoio do software SPSS®. Conforme Richardson (2008), a pesquisa quantitativa caracteriza-se pela quantificação na amostragem, no método de coleta e/ou no método de análise dos dados, e pelo uso de instrumentos estruturados. Já a pesquisa descritiva é aquela que busca descrever as características de grupos, estimar proporção de elementos ou descobrir a existência de relação entre variáveis (COLLIS e HUSSEY, 2005).

## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, os Quadros 1 a 5, são apresentados os resultados obtidos no estudo realizado nas Unidades do SENAC Santa Catarina. No Quadro 1 é apresentado a Síntese dos indicadores mais relevantes na percepção dos questionados, por dimensão analisada.

Quadro 1 - Síntese dos indicadores mais relevantes na percepção dos questionados, por dimensão analisada.

Práticas Sustentáveis	Recursos Valiosos	Recursos Raros	Recursos Inimitáveis	Recursos organizacionais	Desempenho
Captação Água	Pessoas	Currículo por Competência	Capilaridade	Capilaridade	Sustentabilidade Econômica e Financeira
Reciclagem Lixo	Localização e Espaço Físico	Credibilidade da Marca	Portfólio	Portfólio	Resultado Econômico.
Uso de Canecas	Conhecimento	Instalações Adequadas; Proposta Pedagógica do SENAC; Capacitação dos Colaboradores; Capilaridade.	Receita Compulsória; Credibilidade Marca; Permanência no Mercado;	Credibilidade Marca	Satisfação dos Alunos

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O Quadro 1 apresenta os indicadores mais relevantes na percepção dos diretores das unidades do SENAC Santa Catarina. Os indicadores foram relacionados por meio do 1ª questionário enviado somente aos diretores. Já os indicadores nominados nos Quadros (2 a 5) são derivados do 2ª questionário

enviado aos diretores das 26 unidades do SENAC Santa Catarina e coordenadores de cursos superiores de 08 unidades que também são faculdades e com os coordenadores do departamento regional (DR).

Quadro 2- Síntese dos indicadores mais relevantes na percepção dos gestores por dimensão analisada

Práticas Sustentáveis	Recursos Valiosos	Recursos Raros	Recursos Inimitáveis	Recursos organizacionais	Desempenho
Reuniões WEB	Capital Humano	Currículo por Competência; Credibilidade Marca; e Proposta Pedagógica do SENAC.	Receita Compulsória; Credibilidade Marca; e Permanência no Mercado.	Credibilidade Marca	Sustentabilidade Econômica e Financeira; Satisfação dos Alunos; e Satisfação dos Clientes.
Planejamento Estratégico	Credibilidade de Marca	Instalações Adequadas; Equipamentos e Laboratórios; e Bibliotecas.	Pessoas.	Capacidade Instalada	Qualidade nos Cursos.
Uso de Lâmpadas Econômicas	Conhecimento; e Localização.	Capacitação dos Colaboradores; e Capilaridade.	Avaliação Interdisciplinar	Receita Compulsória	Planejamento.
Economia de Energia	Currículo por Competência; e Atuação Ensino Profissionalizante.	Processos de Negócios.	Portfólio	Portfólio	Empregabilidade; Processos Eficazes; e Resultado Econômico.

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O Quadro 2 apresenta os indicadores mais relevantes na percepção somente dos diretores das unidades do SENAC Santa Catarina no que se refere às práticas sustentáveis, os recursos valiosos, raros, inimitáveis, organizacionais e os indicadores relacionado ao desempenho das unidades do SENAC Santa Catarina.

A seguir o Quadro 3 sintetiza os indicadores mais relevantes na percepção dos coordenadores de curso das unidades do SENAC Santa Catarina.

Quadro 3 - Síntese dos indicadores mais relevantes na percepção dos coordenadores de curso por dimensão analisada

<b>Práticas Sustentáveis</b>	<b>Recursos Valiosos</b>	<b>Recursos Raros</b>	<b>Recursos Inimitáveis</b>	<b>Recursos organizacionais</b>	<b>Desempenho</b>
Uso de Canecas	Credibilidade de Marca	Credibilidade de Marca	Credibilidade e Marca	Credibilidade de Marca	Qualidade nos Cursos
Uso de Lâmpadas Econômicas	Atuação Ensino Profissionalizante	Proposta Pedagógica do SENAC	Permanência no Mercado	Portfólio; e Capacidade Instalada.	Satisfação dos Alunos; e Satisfação dos Clientes.
Planejamento Estratégico	Conhecimento	Equipamentos e Laboratórios	Gestores	Proposta Pedagógica do SENAC	Resultado Econômico.
Reciclagem do Lixo; e Economia de Energia.	Modelo Pedagógico; e Currículo por Competência.	Currículo por Competência	Professores	Capilaridade; Preços Acessíveis; e Receita Compulsória.	Sustentabilidade Econômica e Financeira.

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Por meio do Quadro 3 o indicador mais relevante referente às práticas sustentáveis a partir da visão dos coordenadores de curso foi o Uso de Canecas. O indicador credibilidade de marca foi considerado o mais relevante no que se refere aos recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizacionais. Já o indicador qualidade nos cursos foi considerado mais relevante quando se trata do desempenho das unidades do SENAC Santa Catarina.

Porém, o Quadro 4 traz uma síntese contendo apenas os indicadores mencionados pelos gestores escolares das unidades do SENAC Santa Catarina.

Quadro 4- Síntese dos indicadores mais relevantes na percepção dos gestores escolares por dimensão analisada

<b>Práticas Sustentáveis</b>	<b>Recursos Valiosos</b>	<b>Recursos Raros</b>	<b>Recursos Inimitáveis</b>	<b>Recursos organizacionais</b>	<b>Desempenho</b>
Uso de Canecas; e Reuniões WEB.	Credibilidade de Marca; e Atuação Ensino Profissionalizante.	Credibilidade de Marca.	Credibilidade e Marca; e Permanência no Mercado.	Credibilidade de Marca.	Qualidade nos Cursos.
Uso de Lâmpadas Econômicas	Currículo por Competência	Currículo por Competência; Instalações Adequadas; e Proposta Pedagógica.	Receita Compulsória; e Pessoas.	Capacidade Instalada; e Portfólio.	Satisfação dos Alunos; Satisfação dos Clientes; e Planejamento.

<b>Práticas Sustentáveis</b>	<b>Recursos Valiosos</b>	<b>Recursos Raros</b>	<b>Recursos Inimitáveis</b>	<b>Recursos organizacionais</b>	<b>Desempenho</b>
Economia de Energia; e Política de Sustentabilidade.	Modelo Pedagógico.	Equipamentos e Laboratórios; Bibliotecas; Gratuidade; e Processos de Negócios.	Professores ; e Avaliação Interdisciplinar.	Preços Acessíveis.	Certificação .
Planejamento Estratégico	Pessoas.	Capacitação dos Colaboradores	Gestores.	Proposta Pedagógica do SENAC	Resultado Econômico.

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O Quadro 4 relaciona que os indicadores Uso de Canecas e Reuniões via Web foram considerados os indicadores mais relevantes relacionados as práticas sustentáveis. Já como indicadores dos recursos valiosos foram considerados a Credibilidade de Marca e Atuação no Ensino Profissionalizante. Destaca-se novamente o indicador Credibilidade de Marca como indicador mais relevante relacionado aos recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizacionais. Os indicadores Satisfação dos Alunos e Satisfação dos Clientes foram os indicadores mais relevantes considerados pelos gestores escolares, relacionado ao desempenho das unidades do SENAC Santa Catarina.

O Quadro 5 relaciona os indicadores mais relevantes na percepção dos profissionais dos cargos técnicos.

Quadro 5 - Síntese dos indicadores mais relevantes na percepção dos cargos técnicos por dimensão analisada

<b>Práticas Sustentáveis</b>	<b>Recursos Valiosos</b>	<b>Recursos Raros</b>	<b>Recursos Inimitáveis</b>	<b>Recursos organizacionais</b>	<b>Desempenho</b>
Uso de Lâmpadas Econômicas	Credibilidade de Marca	Credibilidade e Marca	Permanência no Mercado	Credibilidade de Marca	Satisfação dos Alunos; e Satisfação dos Clientes
Economia de Energia	Atuação Ensino Profissionalizante	Bibliotecas	Credibilidade e Marca	Proposta Pedagógica do SENAC	Qualidade nos Cursos; e Certificação.
Planejamento Estratégico	Conhecimento	Proposta Pedagógica; e Equipamentos e Laboratórios	Professores	Portfólio	Processos Eficazes; e Planejamento.

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Por meio do Quadro 5 foi relacionado às práticas sustentáveis mais

relevantes na concepção dos cargos técnicos. O indicador mais citado foi o Uso de Lâmpadas Econômicas, o indicador Credibilidade de Marca foi o mais citado quando relacionado aos recursos valiosos, raros e organizacionais. Quanto aos recursos inimitáveis destaca-se o indicador Permanência no Mercado. Quanto ao desempenho das unidades do SENAC Santa Catarina, destacam-se os indicadores Satisfação dos Alunos e Satisfação dos Clientes.

Em seguida a Quadro 6 apresenta uma síntese dos indicadores considerados mais relevantes por categoria profissional pesquisada.

Quadro 6 - Discrepância na percepção dos indicadores relevantes por dimensão em nível de cargos estratégico, tático e operacional

	<b>Práticas Sustentáveis</b>	<b>Recursos Valiosos</b>	<b>Recursos Raros</b>	<b>Recursos Inimitáveis</b>	<b>Recursos organiz.</b>	<b>Desempenho</b>
<b>Síntese dos dados da pesquisa</b>	Captação Água	Pessoas	Currículo por Competência	Capilaridade	Capilaridade	Sustentabilidade Econômica e Financeira
<b>Percepção dos gestores</b>	Reuniões WEB	Capital Humano	Currículo por Competência; Credibilidade de Marca; e Proposta Pedagógica do SENAC.	Receita Compulsória; Credibilidade de Marca; e Permanência no Mercado.	Credibilidade de Marca	Sustentabilidade Econômica e Financeira; Satisfação dos Alunos; e Satisfação dos Clientes.
<b>Percepção do coordenador de curso</b>	Uso de Canecas	Credibilidade e de Marca	Credibilidade de Marca	Credibilidade de Marca	Credibilidade de Marca	Qualidade nos Cursos
<b>Percepção dos gestores escolares</b>	Uso de Canecas; e Reuniões WEB.	Credibilidade e de Marca; e Atuação Ensino Profissional.	Credibilidade de Marca.	Credibilidade de Marca; e Permanência no Mercado.	Credibilidade de Marca.	Qualidade nos Cursos.
<b>Percepção dos cargos técnicos</b>	Uso de Lâmpadas Econômicas	Credibilidade e de Marca	Credibilidade de Marca	Permanência no Mercado	Credibilidade de Marca	Satisfação dos Alunos; e Satisfação dos Clientes

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Nota-se no Quadro 6 que sim, que houve discrepância entre as percepções nos níveis estratégico, tático e operacional. No que diz respeito às práticas sustentáveis, todos os pesquisados consideraram mais relevante à adoção de práticas associadas à economia e redução de custos. Quanto aos recursos

valiosos verifica-se que os diretores consideram as Pessoas como um recurso valioso, tanto no 1º questionário quanto no 2º questionário. Sendo assim o nível social teve maior relevância associado aos recursos valiosos. Porém na percepção dos demais respondentes a Credibilidade da Marca teve maior relevância como um recurso valioso. Já quando questionado os indicadores mais relevantes relacionados aos recursos raros, inimitáveis e organizacionais, todos os pesquisados consideram os recursos relacionados ao nível econômico. Quando questionados aos indicadores de desempenho, os diretores consideraram o nível econômico como de maior relevância. Os demais respondentes consideraram o nível social relacionado à satisfação dos clientes internos e externos como de maior relevância.

Para Dias (2011), o conceito de desenvolvimento sustentável nas organizações, é visto mais como um modelo de gestão mais eficiente, com adoção de práticas relacionadas a eco eficiência e a produção mais limpa, do que torna de uma perspectiva de um desenvolvimento econômico mais sustentável. Mesmo com o crescimento em torno da sustentabilidade, ela está mais focada no ambiente interno das organizações, voltada prioritariamente para processos e produtos, porém vêm evoluindo por tratar-se de uma nova exigência dos consumidores. Consumidores estes que estão cada vez mais atentos à maneira como as entidades realizam seus negócios.

O estudo de Banerjee (2002), relaciona o meio ambiente e a influência deste nas estratégias e ações das organizações. Para o autor, práticas ambientais são todas as ações que consideram o meio ambiente no ambiente organizacional, ou seja, que podem contribuir para que as empresas cumpram as exigências dos *stakeholders*, preservando os recursos naturais.

Percebe-se que as IES buscam uma visão administrativa ambiental, pois a tendência é que os impactos negativos causados pela IES ao meio ambiente e os custos sejam reduzidos ao longo do tempo, gerando assim benefícios ambientais. Práticas ambientais visando o desenvolvimento sustentável têm sido realizadas pelas unidades do SENAC Santa Catarina, e há inclusão de objetivos ambientalmente sustentáveis em seus programas de difusão de conhecimentos e em suas próprias políticas internas. Os resultados mostram que apesar do nível econômico prevalecer, muitas iniciativas são tomadas e há um processo crescente de conscientização em todas as pessoas envolvidas nas unidades do SENAC Santa Catarina.

## **7. PROPOSIÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE na REDE SENAC SANTA CATARINA**

A Fundação Nacional de Qualidade (2013, p.5) afirma que: O Modelo de Excelência da Gestão (MEG), em função de sua flexibilidade e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, pode ser útil para a avaliação, o diagnóstico e o desenvolvimento do sistema de gestão de qualquer

tipo de organização. Sendo assim, por meio dos Quadros (7 a 8) propõem-se ações práticas sustentáveis com base nas dimensões: social, ambiental e econômica (*triple bottom line*), para facilitar a organização das informações no momento em que se elabora o relatório de sustentabilidade.

A seguir o Quadro 7 relaciona por meio da ferramenta 5W2H para definir responsáveis e custos aproximados associados à implantação das práticas sociais nas unidades do SENAC Santa Catarina.

Quadro 7- Práticas Sociais

O que?	Quem?	Onde?	Por Quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Abertura de Ouvidoria entre a sociedade e as Unidades do SENAC Santa Catarina.	NRM - Núcleo de Relações com o Mercado.	Setor de NRM.	Ouvir os anseios da sociedade e promover encontros presenciais.	Toda a segunda quinzena do mês.	Via fone e no momento da venda dos cursos em <i>in company</i> .	R\$ 100,00
Inclusão da "cultura sustentável":	NEB - Núcleo de Educação Básica	Setor do NEB.	Operacionalização de assuntos relacionados à sustentabilidade e na matriz curricular	Reuniões de Planejamento das atividades das novas turmas.	Por meio das reuniões de planejamento anual das atividades das IES	R\$ 100,00
Inserção de Práticas Multidisciplinares	Diretores; coordenadores de cursos superiores e Coordenadores do NEB.	Unidades do SENAC Santa Catarina .	Inserção de práticas sustentáveis na educação e na pesquisa.	Reuniões de Planejamento das atividades das novas turmas.	Por meio das reuniões de planejamento anual das atividades das IES	R\$ 100,00
Investir em Treinamento dos Educadores :	DR- Departamento Regional.	Unidades do SENAC Santa Catarina .	Preparar a formação dos docentes que assumiram a unidade curricular de sustentabilidade.	Manter um núcleo voltado para desenvolvimento de metodologias educacionais e de apoio e capacitação de professores .	Simpósio durante a semana acadêmica; Oficinas.	R\$ 5.000,00

O que?	Quem?	Onde?	Por Quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Investimentos em seu espaço físico (laboratórios de vivência):	DR-Departamento Regional.	Unidades do SENAC Santa Catarina.	Ofertar no Portfólio ambiente compatível para atividades que possibilitem o trabalho em rede, ao ar livre e em grupos de diferentes tamanhos.	Durante a duração da Unidade Curricular voltada a Sustentabilidade	Por meio de atividades práticas desenvolvidas pelos professores juntamente as alunos.	Até R\$ 20.000,00

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Por meio do Quadro 7 foi elencado práticas sociais para as unidades do SENAC Santa Catarina, conforme relacionadas:

a) Abertura de Ouvidoria entre a sociedade e as Unidades do SENAC Santa Catarina:

O estudo de Sharp (2002) propôs que a melhor forma de disseminar a comunicação sustentável por meio do diálogo com as pessoas é por meio da abertura de escuta dos anseios da sociedade. Desta forma, as unidades do SENAC Santa Catarina teriam um canal direto com o mercado onde atuam, estabelecendo uma forte relação interpessoal entre a sociedade e as unidades operativas. Por meio desta ouvidoria seria possível também promover encontros com a participação de empresários e palestrantes com vivências para expor práticas sustentáveis desenvolvidas em suas empresas e que impactaram na imagem da organização e mercado consumidor.

b) Inclusão da “cultura sustentável”:

O estudo de Moore et al. (2005) propõem uma lista de recomendações para auxiliar as IES no planejamento e desenvolvimento de programas educacionais com foco sustentável. Dentre elas destaca-se a inclusão da cultura sustentável. Assim a inclusão da “cultura sustentável” em todas as decisões da Instituição de Ensino é essencial para consolidação da cultura sustentável. Com a implantação da prática da cultura sustentável, seria possível a operacionalização de assuntos relacionados à sustentabilidade na matriz curricular das unidades do SENAC Santa Catarina. Outro aspecto que passaria a ser abordado com essa prática seria a adaptação e efetividade nas ações, que analisa, de fato, o nível de contribuição das atividades realizadas para a consciência ambiental, trazendo reconhecimento externo para a Instituição.

c) 03- Inserção de Práticas Multidisciplinar:

Por meio desta prática social, será possível a mensuração das ações realizadas pelas unidades do SENAC Santa Catarina, bem como promover a integração do serviço prestado e os ensinamentos obtidos com todo o ambiente. Para Moore et al. (2005) promoção e a prática da colaboração multidisciplinar

também são necessárias, bem como a inserção de práticas sustentáveis na educação e na pesquisa.

d) Investir em Treinamento dos Educadores:

Por meio desta prática sugere-se a necessidade das unidades do SENAC Santa Catarina investir na mudança da postura do educador. Para que esta prática seja possível, verifica-se a necessidade da implantação por meio do DR - Departamento Regional um núcleo voltado para desenvolvimento de metodologias educacionais e de apoio e capacitação de professores. Pois com a implantação de práticas multidisciplinar torna-se essencial o preparo institucional para a formação dos docentes que assumiriam a nova disciplina nas unidades do SENAC Santa Catarina sendo evidentes os desafios e dilemas que a unidade teria que enfrentar.

e) Investimentos em seu espaço físico (laboratórios de vivência):

Para que seja possível implantar as práticas multidisciplinares, além da capacitação dos professores, é imprescindível a existência de ambientes compatíveis para atividades que possibilitem o trabalho em rede, ao ar livre e em grupos de diferentes tamanhos. Ressalta-se ainda que, no portfólio de todos os programas das unidades do SENAC Santa Catarina, haveria a necessidade de referências a metodologias participativas. Sendo assim, o desenvolvimento de mudanças de atitudes, por meio da educação sustentável, só ocorrerão quando houver planejamento das práticas de ensino como, por exemplo, uso de exemplos práticos e de estudos de caso, desenvolvimento de programas de apoio para mudança de hábitos, modelos que proponham formas sustentáveis mais convincentes e menos onerosas (ARBUTHNOTT , 2009).

Já o Quadro 8 relaciona por meio da ferramenta 5W2H foi definido à implantação das práticas ambientais nas unidades do SENAC Santa Catarina.

Quadro 8 - Práticas Ambientais

O que?	Quem?	Onde?	Por Quê?	Quando?	Como?	Quanto ?
Inclusão de temas ambientais nos currículos das Unidades do SENAC Santa Catarina:	DR-Departamento Regional.	Unidades do SENAC Santa Catarina.	Envolver o aluno e o meio onde está inserido, despertando a consciência ambiental, além de trazer o reconhecimento externo a IES.	Durante a realização dos cursos.	Inserção de Práticas Multidisciplinares.	Até R\$ 5.000,00

O que?	Quem?	Onde?	Por Quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Propor um Sistema de Gestão Ambiental para as unidades do SENAC Santa Catarina.	DR-Departamento Regional.	Unidades do SENAC Santa Catarina.	Reduzir de forma significativa a quantidade de materiais e energia requeridos para as atividades, resultando em significativas economias de custos e benefícios de desempenho ambiental.	Anualmente.	Com a Inserção de Práticas Multidisciplinares	Até R\$ 10.000,00
Parceria com outras universidades da região de atuação das Unidades do SENAC Santa Catarina:	Diretores; coordenadores de cursos superiores e Coordenadores do NEB.	Unidades do SENAC Santa Catarina.	Difundir as práticas ambientais, bem como a troca de vivências entre os alunos, por meio da organização de eventos sobre a questão ambiental e disseminação dos projetos ambientais desenvolvidos dentro da instituição.	Semana Acadêmica	Com a Inserção de Práticas Multidisciplinares	Até R\$ 5.000,00
Criação do GASS-Grupo Ambiental SENAC Sustentável.	DR-Departamento Regional.	Unidades do SENAC Santa Catarina.	Desenvolver de maneira consistente e permanente, ações de ensino, pesquisa e extensão, em nível de excelência social e ambientalmente comprometida.	Anualmente.	Com a Inserção de Práticas Multidisciplinares.	R\$ 5.000,00

O que?	Quem?	Onde?	Por Quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Projeto alimentação orgânica	DR-Departamento Regional.	Unidades do SENAC Santa Catarina.	Produzir alimentos orgânicos.	Durante a duração da Unidade Curricular voltada a Sustentabilidade	Por meio de atividades práticas desenvolvidas pelos professores juntamente as alunos.	Até R\$ 20.000,00

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Por meio do Quadro 8 foram elencadas práticas ambientais para as unidades do SENAC Santa Catarina:

a) Inclusão e implementação do tema sustentabilidade como disciplina obrigatória nos plano de curso das Unidades do SENAC Santa Catarina:

A consciência ambiental se dá por meio de exemplos de práticas ambientalmente saudáveis vivenciadas por atividade envolvendo o aluno e o meio onde está inserido, ou até mesmo a resolução de problemas ambientais nas próprias unidades de ensino do SENAC Santa Catarina. Ou a um nível mais profundo quando, envolvem diversas atividades de ensino, pesquisa e extensão. De acordo com Tauchen e Brandli (2006) existem razões significativas para implantar ações ambientais nas IES, pois estas podem ser comparadas a pequenos núcleos urbanos, já que o campus precisa de infraestrutura básica, redes de abastecimento de água e energia, redes de saneamento e coleta de águas pluviais e vias de acesso. Como consequência de suas atividades e operações, há geração de resíduos sólidos e efluentes líquidos, consumo de recursos naturais, ou seja, a visão industrial de inputs e outputs.

Sendo assim, propõem-se a formalização dessas ações com a inserção de disciplinas sustentáveis como obrigatórias de um curso e, efetividade nas ações, que analisa, de fato, o nível de contribuição das atividades realizadas para a consciência ambiental, trazendo reconhecimento externo para a Instituição.

b) Propor um Sistema de Gestão Ambiental para as unidades do SENAC Santa Catarina:

Tauchen e Brandli (2006) expõem que uma das vertentes da sustentabilidade nas instituições de ensino pode voltar-se à melhoria do seu desempenho ambiental, pois por meio da implantação de um Sistema de Gestão Ambiental, pode reduzir de forma significativa à quantidade de materiais e energia requeridos para as atividades, resultando em significativas economias de custos e benefícios de desempenho ambiental.

Por meio da implantação de um Sistema de Gestão Ambiental, seria possível identificar e registrar as experiências em relação à sustentabilidade desenvolvida pelas IES, além de implantar um guia de boas práticas de ações sustentáveis, auditoria ambiental para indicar melhorias, utilização de indicadores ambientais,

acompanhamento e análise sobre a questão de sustentabilidade, diagnóstico dos impactos significativos para o ambiente, departamento específico para gestão ambiental, construções e reformas na instituição seguindo padrões de sustentabilidade, cursos de formação de gestores ambientais, treinamento e sensibilização da equipe de funcionários, programas de conscientização voltada à população e aos alunos, inclusão no currículo de conteúdos sobre a questão ambiental e desenvolvimento de projetos de pesquisa sobre sustentabilidade (TAUCHEN; BRANDLI, 2006).

c) Parceria com outras universidades da região de atuação das Unidades do SENAC Santa Catarina:

A ideia da parceria com universidades da região seria no sentido de difundir as práticas ambientais, bem como a troca de vivências entre os alunos, por meio da organização de eventos sobre a questão ambiental e disseminação dos projetos ambientais desenvolvidos dentro da instituição. Segundo Morosini (2006), as universidades ainda estão construindo o caminho que as torna sustentáveis, porém, a missão maior da universidade, envolve a produção e o uso do conhecimento como um serviço ao público.

d) Criação do Grupo Ambiental SENAC Sustentável - GASS:

Formação de recursos humanos qualificados e comprometidos com o exercício da cidadania. A intenção da criação do GASS- Grupo Ambiental SENAC Sustentável, seria para desenvolver de maneira consistente e permanente, ações de ensino, pesquisa e extensão, em nível de excelência social e ambientalmente comprometida. Este Grupo seria o responsável pelo andamento do Sistema de Gestão Ambiental para as unidades do SENAC Santa Catarina, entre outras diversas práticas, dentre elas a coleta seletiva do lixo, pessoas contratadas especialmente para separar os resíduos, desde lâmpada, pilha, eletrônicos, contatos com as empresas que realizam a reciclagem, controle do uso da água.

Este grupo também teria atribuições de intermediar a realização das atividades interdisciplinares, bem como o auxílio aos professores que iriam ministrar às unidades curriculares voltadas a sustentabilidade. Seria possível também, a realização de diversas ações de conscientização, como por exemplo, a coleta seletiva, onde além da distribuição de panfletos pelos alunos, os funcionários encarregados pela coleta seriam levados a visitar as unidades de triagem.

e) Projeto alimentação orgânica:

O objetivo da criação do projeto alimentação orgânica, seria por meio das atividades multidisciplinares criarem o horto orgânico. Desta forma, os alunos com o auxílio do professor da unidade curricular, produzira alimentação orgânica nas suas unidades operativas. A produção seria destinada ao consumo da própria unidade e também poderia ser destinada a doações a entidades beneficentes. Outra sugestão seria o cultivo de mudas frutíferas para posterior distribuição a comunidade na semana do meio ambiente. De acordo com Azevedo (2007) a agricultura orgânica tem como preocupação manter a diversidade biológica e o

meio ambiente saudável, bem como na saúde de quem vive nesse ambiente, produzindo alimentos com valor nutricionais equilibrados e isentos de contaminantes químicos.

A seguir o Quadro 9 relaciona por meio da ferramenta 5W2H à implantação das práticas econômicas nas unidades do SENAC Santa Catarina.

Quadro 9- Práticas Econômicas

O que?	Quem?	Onde?	Por Quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Compras Sustentáveis:	NAF – Núcleo Administrativo Financeiro.	Setor de NAF.	Visa gerar benefícios à sociedade e à economia e, ainda, reduzir impactos negativos à saúde humana, danos ao meio ambiente e aos direitos humanos.	Anualmente	Toda compra realizada nas Unidades do SENAC Santa Catarina.	Até R\$ 1.000,00
Programa de desenvolvimento de executivos	NEB – Núcleo de Educação Básica	Setor do NEB.	Propiciar o desenvolvimento destes empresários para que possam aplicar em suas empresas práticas e políticas o desenvolvimento sustentável	Reuniões de Planejamento das atividades das novas turmas.	Por meio das reuniões de planejamento anual das atividades das IES	Até R\$ 1.000,00
Captação de recursos diretamente na sociedade	Diretores; e DR- Departamento Regional.	Unidades do SENAC Santa Catarina.	Recursos para investir em pesquisa e extensão.	Reuniões de Planejamento entre os diretores e o DR.	Por meio das reuniões de planejamento anual das atividades das IES	Até R\$ 1.100,00
Medidas para reduzir consumo de energia.	Diretores; e DR- Departamento Regional.	Unidades do SENAC Santa Catarina.	Reduzir o consumo de energia elétrica.	Reuniões de Planejamento entre os diretores e o DR.	Anualmente	Até R\$ 15.000,00

O que?	Quem?	Onde?	Por Quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Desenvolvimento de programas para promover a reciclagem e outras práticas semelhantes	Diretores; e DR-Departamento Regional.	Unidades do SENAC Santa Catarina.	Criar projetos para atuação na sociedade na conscientização da reciclagem	Reuniões de Planejamento entre os diretores e o DR.	Durante o ano letivo.	Até R\$ 1.000,00

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

a) Compras Sustentáveis:

Por meio da prática de compras sustentáveis o objetivo seria fazer com que compradores das unidades do SENAC Santa Catarina, precisam ir além das métricas financeiras normalmente observadas, passando a considerar também novos conjuntos de riscos gerados por seus fornecedores, tais como segurança dos funcionários, poluição, desperdício de recursos, impacto das atividades sobre as comunidades locais, riscos de impacto negativo em sua imagem corporativa (CRESPIN-MAZET; DONTENWILL, 2012). Já Souza e Olivero (2010) mencionam que compras sustentáveis ou licitações sustentáveis podem ser consideradas um processo que engloba aspectos ambientais e sociais nos estágios da compra e contratação, seja de bens, serviços ou obras visando gerar benefícios à sociedade e à economia e, ainda, reduzir impactos negativos à saúde humana, danos ao meio ambiente e aos direitos humanos.

b) Programa de desenvolvimento de executivos:

Ofertar aos empresários o programa de desenvolvimento de executivos, cujo objetivo é propiciar o desenvolvimento destes empresários para que possam aplicar em suas empresas práticas e políticas do desenvolvimento sustentável, bem como capacita-los para que se tornem cidadãos que atuem de forma sustentável em seu cotidiano. Segundo Boechat e Grassi (2005), o ambiente de negócios sustentáveis requer a busca por qualificações que proporcionem uma mudança profunda na forma de ver a sociedade e atuar nela, promovendo uma ruptura com a visão fragmentada, parcial e distorcida do mundo dos negócios.

c) Captação de recursos diretamente na sociedade:

As IES enfrentam desafios para manter efetivas as variedades e a qualidade dos serviços educacionais para os quais foram criadas. Sendo assim, as receitas dos serviços educacionais são dimensionadas para cobrir as despesas operacionais, não necessariamente os investimentos em pesquisa e atividades de extensão. Segundo o estudo de Almeida (2004) os recursos para pesquisa científica e técnica não têm crescido na proporção da demanda interna, apesar de serem fundamentais para sustentar a excelência acadêmica e produção intelectual. Diante deste cenário propõem-se a criação de um programa de Captação de recursos diretamente na sociedade, com a finalidade de compor as receitas das instituições, buscando captar uma parcela significativa dos recursos

necessários diretamente na sociedade.

d) Medidas para reduzir consumo de energia:

O objetivo desta prática seria no sentido de criar sistemas de abastecimento de energia mais eficientes, como o uso de lâmpadas econômicas. Outra medida seria a utilização da luz e climatização artificial, estas medidas visam uma melhor iluminação, sonorização e ventilação e coberturas que podem ser abertas ou fechadas, proporcionando a climatização do ambiente, e conseqüentemente a redução do consumo de energia. De acordo com Veiga (2010) é necessária a reconfiguração do processo produtivo, com crescentes ganhos em eco eficiência, com uso cada vez menos intensivo de energia, e isso permitiria que a economia continuasse a crescer, sem que limites ecológicos fossem rompidos ou pelo esgotamento dos recursos naturais.

Assim o conceito de sustentabilidade aproxima-se mais do conceito de Sachs (2008), que a define como o alcance da maior eficiência econômica pela alocação e gestão adequada dos recursos e capacidades e do fluxo de investimentos públicos e/ou privados, incluindo obtenção, eficiente gestão e uso de bens físicos patrimoniais, financeiros e de serviços e voluntariado.

e) Desenvolvimento de programas para promover a reciclagem e outras práticas semelhantes:

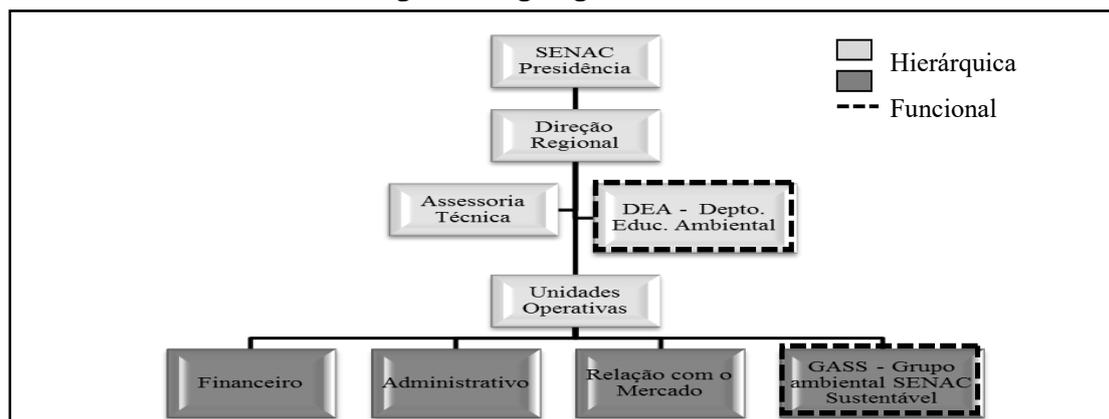
O objetivo desta prática nas unidades do SENAC Santa Catarina, visa criar projetos para atuação na sociedade na conscientização da reciclagem, colocando as unidades operativas por meio dos seus alunos como um laboratório para experimentação, para a vida real e aplicação na solução de problemas. As práticas educativas ambientalmente sustentáveis apontam para propostas pedagógicas centradas na criticidade dos sujeitos, com vistas à mudança de comportamento e atitudes, ao desenvolvimento da organização social e da participação coletiva. Segundo Huckle e Sterling (1996) apresentam no seu estudo um ponto interessante, quando elaboram abordagens inclusivas, envolvendo funcionários administrativos, professores e estudantes que podem ser muito relevantes para desenvolver um suporte para a mudança.

Sendo assim, para que as práticas sustentáveis sejam implantadas, há a necessidade de criar junto ao DR- Departamento Regional do SENAC Santa Catarina, um Departamento de Educação Ambiental do SENAC Santa Catarina – DEA. O objetivo do DEA seria de formular as diretrizes sustentáveis para ser aplicada a todas as unidades do SENAC Santa Catarina. Desta forma sugere-se promover encontros com órgãos governamentais e não governamentais representantes do setor empresarial, diretores das unidades do SENAC Santa Catarina com intuito de estabelecer a gestão estratégica do DEA no que se refere às questões ambientais, econômicas e sociais.

Após o Departamento de Educação Ambiental promoveria cursos, seminários e fóruns de debates nas áreas de meio ambiente e de saúde ocupacional nas unidades do SENAC Santa Catarina. O próximo passo seria a disseminação do conhecimento por meio de treinamentos específicos junto às diretores das unidades operativas com o intuito de incentivar a criação do GASS -

Grupo Ambiental Sustentável para cada unidade. Sendo assim o grupo seria o responsável direto pela implantação das diretrizes estabelecidas pelo DEA nas suas unidades operativas do SENAC Santa Catarina. O monitoramento das metas e indicadores seria responsabilidade do GASS e dos Diretores das unidades de cada região realizando as avaliações do resultado, definindo em reuniões com o DEA um plano de Ação para corrigir as dificuldades existentes em cada unidade. A Figura 1 demonstra o fluxograma evidenciando essas etapas dentro do SENAC Santa Catarina.

Figura 1- Organograma funcional



Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Por meio da Figura 14, observa-se a estrutura de atuação do DEA nas unidades do SENAC Santa Catarina. Outro objetivo do DEA é a discussão do conteúdo programático e as propostas pedagógicas para a criação de um curso de Bacharelado em Administração com Linha de Formação Específica em Gestão Ambiental. De acordo com a proposta de Leff (2007), os conteúdos das disciplinas deveriam considerar o contexto socioambiental, inclusive as já consolidadas no campo da administração, como gerenciamento de finanças, gestão de pessoas, *marketing* e produção, deveriam obrigatoriamente, dialogar com os desafios da sustentabilidade.

Para Callado e Fensterseifer (2010) os principais desafios da criação de um desenvolvimento que segue em direção à sustentabilidade, consistem em criar instrumentos de mensuração desejáveis nos indicadores de sustentabilidade. Por isso, os indicadores de sustentabilidade são instrumentos essenciais para guiar a ação e subsidiar o acompanhamento e a avaliação do processo de gestão do desenvolvimento sustentável. Sendo assim, as organizações devem fornecer informações que propicie a análise de seu perfil, bem como informações detalhadas sobre sua gestão estratégica, suas práticas de sustentabilidade, seus indicadores de desempenho organizacional, bem como sua relação como os *stakeholders*.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo que consistiu em analisar a relação entre práticas sustentáveis, recursos organizacionais e o desempenho na Rede SENAC Santa Catarina, constatou-se que a correlação existente entre as variáveis mencionadas são definida.

Os resultados deste trabalho mostram que as Unidades do SENAC Santa Catarina são Instituições de Ensino com um desempenho, que possui uma boa interação social com todos aqueles com os quais se relaciona, e está comprometida com os aspectos ambientais, desenvolvendo em todas as suas Unidades ações que visam à sustentabilidade com base no conceito do *Triple Botton Line*.

No que se refere à mensuração das práticas sustentáveis desenvolvidas na Rede SENAC Santa Catarina foi constatado que existem ações relacionadas às práticas sustentáveis, no que diz respeito às dimensões social, ambiental e econômica nas unidades operativas do SENAC sendo a principal delas o Planejamento Estratégico, no qual essas dimensões estão subjacentes. A mensuração dos recursos organizacionais na perspectiva *VRIO* (valioso, raro, inimitável e organizacional) mostrou que a Credibilidade da Marca é o recurso considerado mais importante, e também considerado como o de maior raridade sendo a Capilaridade da rede o recurso considerado mais valioso e a Avaliação Interdisciplinar como recurso inimitável.

A partir dos resultados deste estudo, é possível elaborar um plano de ações com o objetivo principal de incrementar ações e práticas sustentáveis com base nas dimensões: social, ambiental e econômica (*triple bottom line*), para facilitar a organização das informações no momento em que se elabora o relatório de sustentabilidade.

Outra constatação importante deste estudo é que o SENAC Santa Catarina deve divulgar claramente sua política de sustentabilidade e mostrar como está interagindo com o meio ambiente e a sociedade por meio de práticas relacionadas à sua gestão estratégica, a fim de preservar, recuperar ou prevenir os impactos ao meio ambiente e a saúde da população, bem como o retorno econômico destas ações.

O tamanho do questionário e a falta de disponibilidade de tempo dos respondentes, em função da ocorrência do envio dos questionários ter se dado num período de planejamento e fechamento dos cursos para o próximo ano, se constitui em um obstáculo à fidedignidade das respostas. Também foram encontradas resistências por parte de algumas Unidades para o encaminhamento dos respondentes ao questionário. Em alguns casos isolados a falta de conta de e-mail no *g-mail* de alguns respondentes também dificultou o retorno de alguns questionários. Neste caso foi enviado o questionário em meio físico.

Assim recomendações para futuros estudos na área da Gestão da Sustentabilidade associada ao desempenho das organizações, remetem-se ao trabalho de comunicação a ser desenvolvida nas Unidades do SENAC Santa

Catarina, para apresentar a importância de um relatório de sustentabilidade para as Instituições de Ensino Superior. Os Diretores das Unidades do SENAC Santa Catarina precisam conhecer a importância e os impactos decorrentes da elaboração de um relatório de sustentabilidade, tanto para as Unidades, como para a Sociedade e Colaboradores, para que se sintam motivados a implantá-lo em suas Unidades.

## REFERÊNCIAS

AHMED, A. M.; YANG, J. B.; DALE, B. G. Self-assessment methodology: The route to business excellence. **The Quality Management Journal**, v. 10, n. 1, 2003. Disponível em:

<[https://php.portals.mbs.ac.uk/Portals/49/docs/jyang/AbdelYangDale\\_in\\_QMJ.pdf](https://php.portals.mbs.ac.uk/Portals/49/docs/jyang/AbdelYangDale_in_QMJ.pdf)>. Acesso em: 21 Abril 2016.

ALMEIDA, M. I. R. Planejamento estratégico para unidades e departamentos da USP: uma proposta de arquitetura, modelo e condução do processo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. **Universidade de São Paulo**, São Paulo, p. 147, 2004.

ARBUTHNOTT, K. D. Education for sustainable development beyond attitude change. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 10, n. 2<sup>a</sup>, p. 152-163, 2009. Disponível em:

<<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14676370910945954>>. Acesso em: 23 Abril 2016.

AZEVEDO, A. As resoluções entre qualidade de vida e agricultura familiar orgânica - Resumos do II Congresso Brasileiro de Agricultura. **Revista Brasileira de Agroecologia**, v. 2, n. 1, p. 534-537, Fev. 2007.

BANERJEE,. Corporate environmentalism: the construct and its measurement. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 3, p. 177-191, Março 2002. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296300001351>>. Acesso em: 23 Abril 2016.

BARNEY, J. Firm resources and sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, n. 17, p. 99-120, 1991. Disponível em: <<http://bus8020kelly.alliant.wikispaces.net/file/view/Firm+Resources+and+Sustained+Competitive+Advantage.pdf>>. Acesso em: 21 Abril 2016.

BARNEY, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996. Disponível em: <<http://server2.docfoc.com/uploads/Z2015/12/26/KuCEHnZwgdfec04f5914c7>>

2f3001ba99b564ebf14d.pdf>. Acesso em: 23 Abril 2016.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2011.

BOECHAT, C. B.; GRASSI, M. R. Bases da educação em sustentabilidade em uma escola de negócios. **Caderno de Ideias**, Nova Lima, p. 1-15, dez. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000154&pid=S1678-6971201300040000300013&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000154&pid=S1678-6971201300040000300013&lng=pt)>. Acesso em: 23 Abril 2016.

BOWEN, E. et al. The role of supply management capabilities in green supply. **Production and Operations Management**, v. 10, n. 2, p. 174–189, Jun. 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1937-5956.2001.tb00077.x>>. Acesso em: 23 Abril 2016.

CALLADO, A. L. C. Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: Uma Aplicação em Vinícolas localizadas na Serra Gaúcha. **Elaborada pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração da UFRGS**, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26743/000760299.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 Abril 2016.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESPIN-MAZET, F.; DONTENWILL, E. Sustainable procurement: Building legitimacy in the supply network. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 18, n. 4, p. 201-284, Dez. 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/14784092/18>>. Acesso em: 23 Abril 2016.

DARNALL, N. et al. Environmental Management Systems: Opportunities for improved environmental and business strategy? **Environmental Quality Management**, v. 9, n. 3, Agosto 2007. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/228285176\\_Environmental\\_Management\\_Systems\\_Opportunities\\_for\\_Improved\\_Environmental\\_and\\_Business\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/228285176_Environmental_Management_Systems_Opportunities_for_Improved_Environmental_and_Business_Strategy)>. Acesso em: 21 Abril 2016.

DIAS, R. **Gestão ambiental**: responsabilidade social e sustentabilidade. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ELKINGTON, J. Cannibals with forks the triple bottom line of 21st century. **Gabriola Island: New Society**, 1998. Disponível em: <[http://appli6.hec.fr/amo/Public/Files/Docs/148\\_en.pdf](http://appli6.hec.fr/amo/Public/Files/Docs/148_en.pdf)>. Acesso em: 23 Abril

2016.

FERREIRA, H. C. D. C. **Gestão e transferência de tecnologia entre instituições de ensino superior**. Universidade tecnológica federal do Paraná - departamento de pós-graduação em engenharia. Ponta Grossa, p. 120. 2009.

FIEGENBAUM, A.; HART, S.; SCHENDELK, D. Strategic Reference Points Theory. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 219-235, 1996. Disponível em: <[http://iew3.technion.ac.il/~iemnews/April\\_2009/Fiegenbaum/1996.pdf](http://iew3.technion.ac.il/~iemnews/April_2009/Fiegenbaum/1996.pdf)>. Acesso em: 23 Abril 2016.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional**. São Paulo, p. 128. 2013.

GHOR, C. F. et al. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: Aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. *Revista Gestão Organizacional*. **RGO Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, p. 60-71, Jan.Jul. 2011. Disponível em: <[www.spell.org.br/documentos/download/2137](http://www.spell.org.br/documentos/download/2137)>. Acesso em: 12 Abril 2016.

GRANT , M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage Implications for Strategy Formulation, p. 114 -135, 1991. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/228314373\\_The\\_Resource-Based\\_Theory\\_of\\_Competitive\\_Advantage](https://www.researchgate.net/publication/228314373_The_Resource-Based_Theory_of_Competitive_Advantage)>. Acesso em: 22 Abril 2016.

GRANT , R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: : implications for strategy formulation. **California Management Review**, 2001. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/228314373\\_The\\_Resource-Based\\_Theory\\_of\\_Competitive\\_Advantage](https://www.researchgate.net/publication/228314373_The_Resource-Based_Theory_of_Competitive_Advantage)>. Acesso em: 22 Abril 2016.

GRANT, M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**, Washington - EUA, v. 17, p. 109-122, 1996. Disponível em: <[http://gul.gu.se/public/pp/public\\_courses/course40530/published/1298469899850/resourceId/15964758/content/Grant%20-%20SMJ%201996%20-%20Theme%203.pdf](http://gul.gu.se/public/pp/public_courses/course40530/published/1298469899850/resourceId/15964758/content/Grant%20-%20SMJ%201996%20-%20Theme%203.pdf)>. Acesso em: 22 Abril 2016.

HAMEL, ; PRAHALAD , C. K. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 1-15, May-June 1990. Disponível em: <<http://www.profrandes.com.br/wp-content/uploads/2013/03/Core-Competence-of-the-Corporation.pdf>>. Acesso em: 21 Abril 2016.

HELFAT, E.; PETERAF, A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 10, p. 997-1010, 2003. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.332/abstract>>. Acesso em: 12

Abril 2016.

HIRSCHEYA, ; WICHERNB, D. W. Accounting and Market-Value Measures of Profitability: Consistency, Determinants, and Uses. **Journal of Business & Economic Statistics**, v. 2, n. 4, p. 375-383, Jul. 1984. Disponível em: <<http://amstat.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07350015.1984.10509411>>. Acesso em: 23 Abril 2016.

HUCKLE, J.; STEPHEN, S. R. **Education for Sustainability**. London: Earthscan, 1996. 236 p.

LEFT, E. **Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder**. 5ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

LEITE, B. D.; PORSSE, M. D. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. especial, p. 121-141, 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552003000500007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552003000500007)>. Acesso em: 12 Abril 2016.

MALHOTRA, K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOORE, J. et al. Recreating the university from within: Collaborative reflections on the University of British Columbia's engagement with sustainability. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 6, n. 1ª, p. 65-80. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14676370510573140>>. Acesso em: 23 Abril 2016.

MOROSINI, C.; FRANCO, E. D. P. Universidades comunitárias e sustentabilidade : desafio em tempos de globalização. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 28, p. 55-70, 2006. Disponível em: <[http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/20305?locale=pt\\_BR](http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/20305?locale=pt_BR)>. Acesso em: 2016 Abril 2016.

ORSATO, R. J.; GARCIA, A. S. Índices de sustentabilidade empresarial: porque participar? In **Anais do 37º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.**, Rio de Janeiro, 2013.

PETERAF, A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, Mar 1993. Disponível em: <[http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202015/Peteraf%20%281993%29.pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Peteraf%20%281993%29.pdf)>. Acesso em: 12 Abril 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SHARP,. Green campuses: the road from little victories to systemic transformation", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, v. 3, n. 2<sup>a</sup>, p. 128-145, 2002. Disponível em:  
<<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14676370210422357>>.  
Acesso em: 23 Abril 2016.

SOUZA, M. T. S. D.; OLIVERO, S. M. Compras Públicas Sustentáveis: um Estudo da Incorporação de Critérios Socioambientais nas Licitações do Governo do Estado de São Paulo , Rio de Janeiro, 2010. Disponível em:  
<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/apb1783.pdf>>. Acesso em: 23 Abril 2016.

TAUCHEN , J.; BRANDLI, L. L. A Gestão Ambiental em Instituições de Ensino Superior: Modelo para Implantação em Campus Universitario. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 3, p. 503-515, set.-dez. 2006. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n3/11>>. Acesso em: 23 Abril 2016.

VACHON, ; KLASSEN , R. D. Extending green practices across the supply chain: The impact of upstream and downstream integration. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 26, n. 7, p. 795-821, 2006. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443570610672248>>.  
Acesso em: 23 Abril 2016.

VANALLE, R. ; SANTOS, B. D. Análise das práticas de sustentabilidade utilizadas na gestão da cadeia de suprimentos: pesquisa de v. **Gestão Produção** , São Carlos, v. 21, n. 2, p. 323-339, 2014. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/gp/v21n2/v21n2a08.pdf>>. Acesso em: 21 Abril 2016.

VEIGA, J. E. D. **Sustentabilidade - a Legitimação de Um Novo Valor**. [S.l.]: SENAC São Paulo, 2010.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM ,. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, Oct. 1986. Disponível em:  
<[http://www.jstor.org/stable/258398?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/258398?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 23 Abril 2016.

WERNERFELT,. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984. Disponível em:  
<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250050207/abstract>>. Acesso

em: 22 Abril 2016.

**ABSTRACT:** This study aimed to analyze the organizational resources in perspective VRIO (valuable, rare, inimitable and organizational), sustainable practices and its relationship with the performance of SENAC Santa Catarina Network. Therefore, this study deals with a survey research, answered by 113 employees of 26 units of SENAC Santa Catarina, in order to identify the level of knowledge on matters pertaining to sustainability management. Interpretation of the results was carried out from a qualitative and quantitative approach, using multivariate data analysis. The results show that the performance of the units of SENAC Santa Catarina is a function of several factors, including the size Results of Strategic Management and Resources and Capabilities inimitable, composed of ten variables each, are the most relevant to the Network Performance Senac, representing 55% of the variance of the performance of the units of SENAC Santa Catarina.

**KEYWORDS:** Performance. Senac. Sustainability. Resource Based View.