

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Renata Czykiel**

**INSERÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DO  
ADMINISTRADOR: DESVENDANDO POSSIBILIDADES**

Porto Alegre – RS

2013

**Renata Czykiel**

**INSERÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DO  
ADMINISTRADOR: DESVENDANDO POSSIBILIDADES**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento**

**Porto Alegre – RS**

**2013**

**Renata Czykiel**

**INSERÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DO  
ADMINISTRADOR: DESVENDANDO POSSIBILIDADES**

**Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA – UFRGS), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.**

Conceito final:

Aprovado em .... de ..... de 2013.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Márcia Dutra de Barcellos – PPGA/EA/UFRGS

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Elaine Di Diego Antunes – PPGA/EA/UFRGS

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Isabel Cristina de Moura Carvalho – PPGEDU/PUCRS

---

Orientador - Prof. Dr. Luis Felipe Machado do Nascimento – PPGA/EA/UFRGS

## CIP - Catalogação na Publicação

Czykiel, Renata  
INSERÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO PROCESSO DE  
FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR: DESVENDANDO  
POSSIBILIDADES / Renata Czykiel. -- 2013.  
143 f.

Orientador: Luis Felipe Machado do Nascimento.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa  
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,  
2013.

1. Sustentabilidade. 2. Educação para a  
Sustentabilidade. 3. Ensino de Administração. 4.  
Ensino Superior. 5. Formação de gestores. I. Machado  
do Nascimento, Luis Felipe, orient. II. Título.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFRGS, referência no Brasil, pelas oportunidades de aprendizado e crescimento pessoal e profissional.

Um grande agradecimento ao meu orientador, Prof. Dr. Luis Felipe Nascimento, pessoa e profissional incrível com quem tive o privilégio e alegria de conviver durante esse tempo.

Aos anjos que encontrei ao longo do caminho. Em especial agradeço à Paola, a quem tenho enorme admiração, e que desde o início dividiu momentos muito especiais em prol da nossa causa animal e deu todo o auxílio (e mais um pouco) durante todas as etapas da minha pesquisa.

A minha patrocinadora oficial Priscialle, por deixar os meus dias muito mais doces. Pela amizade sem igual, apoio e compreensão sempre. Afinal, amigo é para essas coisas, é para todas as coisas.

A minha amiga Miche pela amizade, compreensão e por compartilhar dos mesmos sentimentos que os meus.

Ao meu amor, por me mostrar na prática o real significado das palavras amor, respeito e compreensão.

Aos meus pais, por terem me passado os valores mais importantes que alguém pode ter: empatia, respeito e admiração por todas as formas de vida e pela natureza como um todo. Valores esses que me guiaram até esse caminho, que embasam meus objetivos e aspirações.

Aos meus amigos, familiares e colegas, por toda a compreensão e ajuda, peças fundamentais em todas as etapas da minha vida.

Aos alunos e professores da Escola de Administração que gentilmente fizeram parte da minha pesquisa.

Aos professores da banca, pela sua disponibilidade e disposição de ler meu trabalho e participar desse momento tão importante.

Ao CNPq, pelo auxílio prestado durante este período de estudos.

Enfim, agradeço a todos que tiveram de alguma forma envolvidos nessa jornada, a minha conquista é de vocês também.

## RESUMO

A preocupação com as questões ambientais e sociais vem aumentando ao longo dos anos, principalmente no que se refere à busca pela redução dos impactos causados pelo homem. Nesse contexto, têm sido discutidas formas de inserir a Sustentabilidade na vida dos cidadãos e nas decisões das organizações, visando aliar o crescimento econômico com a conservação do meio ambiente e com a equidade social. Os administradores, devido às funções que desempenham em seus postos de trabalho, tem a oportunidade de incluir em suas decisões e atitudes princípios da Sustentabilidade, desencadeando uma mudança que inicia dentro das organizações e reflete na sociedade. É no sentido de contribuir para a formação de um profissional ético e responsável que a inserção da Educação para a Sustentabilidade na formação do gestor foi tema deste trabalho. O objetivo principal foi de explorar possibilidades que permitissem relacionar de forma direta o tema Sustentabilidade nas diferentes áreas de atuação do Curso de Graduação em Administração da Escola de Administração da UFRGS. Para isso foi realizada uma pesquisa inicial por meio de questionário com alunos do final do curso a fim de conhecer o que pensam sobre a Sustentabilidade na sua formação e no mercado de trabalho. Em uma segunda etapa, foram analisados os programas de todas as disciplinas do curso para mapeamento dos conteúdos com maior relação direta com a Sustentabilidade. Foi selecionada uma disciplina de cada área (Finanças, Marketing, Administração Pública, Produção e Sistemas e Recursos Humanos) e um ou mais tópicos em cada uma delas para realização de uma aula por parte dos pesquisadores incluindo questões relacionadas com Sustentabilidade. Ao final de cada aula os alunos responderam a um questionário e aos professores responsáveis foi solicitado um depoimento. Para realização do estudo foram utilizados os métodos de análise documental e de pesquisa ação e os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. Os principais resultados revelam que estudantes acham importante que a Sustentabilidade seja abordada durante o curso de Administração e que a demanda por esse tipo de profissional existe e irá aumentar ao longo dos anos. Em relação às aulas ministradas, a maioria dos estudantes se disse muito interessada na temática e acham pertinente ou muito pertinente que o assunto seja incorporado à disciplina nos próximos semestres. Alguns pontos positivos da experiência destacados pelos alunos foram: a oportunidade de conhecer melhor o tema nos semestres iniciais do curso, a aplicação prática do tema no contexto das organizações e as dinâmicas e atividades realizadas. Na formação em Administração, a Sustentabilidade é percebida como um aspecto essencial, que representa agora um diferencial, mas que tende a se tornar um requisito básico para os profissionais.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade, Educação para a Sustentabilidade, Ensino de Administração, Ensino Superior, Formação de gestores.

## ABSTRACT

Concerns about environmental and social issues have been increasing over the years, especially with regard to the efforts to reduce the impacts caused by man. In this context, new ways to insert Sustainability in citizens' lives and organizations decisions have been discussed, seeking to combine economic growth with environmental conservation and social equity. Administrators, due to the functions they perform in their jobs, have the opportunity to include in their decisions and attitudes principles of Sustainability, triggering a change that starts within organizations and reflects in the society. In order to contribute with the generation of a more ethical and responsible professional that insertion of Education for Sustainability in the graduation of managers was the subject of this work. The main objective was to explore possibilities that allow relating directly the theme Sustainability in different areas of the graduation course in Business Management of Business Management School at UFRGS. To accomplish these objectives, an initial research was conducted through a questionnaire to students at the end of the course in order to know what they think about sustainability in their graduation and in the labor market. After that, the programs of all disciplines of the Business Management Graduation Course were analyzed for mapping the content that is more directly related to Sustainability. It was selected from each discipline area (Finance, Marketing, Public Administration, Production and Systems and Human Resources) and one or more threads in each one of them to hold a class by researchers including issues related to sustainability. At the end of each class students answered a questionnaire and, to the teachers of those disciplines, a testimonial was asked. Documentary analysis and action research were used as methods for this project and data were analyzed using content analysis as technique. The main results show that students think nowadays it is important to have an approach regarding sustainability during the course of business management, and that the demand for this type of professional exists and will increase over the years. Regarding the classes, most students said that they are very interested in the theme and find relevant or very relevant that sustainability should be incorporated into the course in the next semester. Some positive points from the experience highlighted by the students were: the opportunity to learn more about the topic in the first semesters of the course, the practical application of the subject in the context of organizations and the dynamics and activities. In formation at management, sustainability is perceived as an essential aspect, which is now a difference, but it tends to become a basic requirement for professionals.

**Keywords:** Sustainability, Education for Sustainability, Business Management Education, Higher Education, Managers Graduation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Percentual por região das universidades federais pesquisadas que oferecem disciplinas obrigatórias relacionadas com Sustentabilidade em cursos de Graduação de Administração. ....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 2 – Estrutura da pesquisa .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 3 - Aula de Gestão de Pessoas: A e B. Atividade inicial de brainstorming; C. Atividade em grupos .....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 4 - Aula de Planejamento Governamental: A e B. Debates; C. Apresentação dos slides .....</b>	<b>70</b>
<b>Figura 5 – Aula de Organização da Produção: A. Apresentação dos slides; B. Apresentação do estudo de caso; C-E. Resolução do estudo de caso .....</b>	<b>90</b>
<b>Quadro 1 - Perguntas do questionário e categorias analisadas na etapa inicial da pesquisa .....</b>	<b>43</b>
<b>Quadro 2 - Disciplinas pré-selecionadas de cada área e período correspondente do curso .....</b>	<b>45</b>
<b>Quadro 3 – Tópicos identificados em cada disciplina e tempo disponibilizado para intervenção .....</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 4 - Data das intervenções, assuntos trabalhados em aula e atividades previstas</b>	<b>47</b>
<b>Quadro 5 – Plano de aula da disciplina de Gestão de Pessoas .....</b>	<b>59</b>
<b>Quadro 6 - Plano de aula da disciplina de Planejamento Governamental .....</b>	<b>68</b>
<b>Quadro 7 - Frases utilizadas para debate inicial da disciplina de Planejamento Governamental.....</b>	<b>69</b>
<b>Quadro 8 - Plano de aula da disciplina de Introdução ao Marketing.....</b>	<b>78</b>
<b>Quadro 9 - Plano de aula da disciplina de Organização da Produção .....</b>	<b>87</b>
<b>Quadro 10 - Plano de aula da disciplina de Gestão de Tesouraria .....</b>	<b>96</b>
<b>Tabela 1 - Número de alunos participantes em cada disciplina .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabela 2 - Avaliação da aula de Gestão de Pessoas .....</b>	<b>64</b>
<b>Tabela 3 - Avaliação da aula de Planejamento Governamental.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabela 4 - Avaliação da aula de Introdução ao Marketing .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabela 5 - Avaliação da aula de Organização da Produção .....</b>	<b>91</b>
<b>Tabela 6 - Avaliação da aula de Gestão de Tesouraria pelos estudantes .....</b>	<b>100</b>



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	14
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.3 OBJETIVOS .....	18
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>18</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>19</b>
2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE .....	19
2.2 EDUCAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE.....	22
<b>2.2.1 Educação para a Sustentabilidade no Ensino Superior</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2.2 Sustentabilidade em Cursos Superiores de Administração e de Negócios</b> .....	<b>29</b>
2.3 Ensino e Aprendizagem.....	35
<b>3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS</b> .....	<b>40</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	40
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS .....	42
3.3 ANÁLISE DOS DADOS .....	48
3.4 ESTRUTURA DA PESQUISA .....	50
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>52</b>
4.1 A INSTITUIÇÃO E OS SUJEITOS DA PESQUISA .....	52
4.2 PERCEPÇÃO DE ALUNOS SOBRE A SUSTENTABILIDADE NO CURRÍCULO E NA FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO .....	52
<b>4.2.1 Perfil do gestor</b> .....	<b>53</b>
<b>4.2.2 Importância da temática Sustentabilidade na formação em Administração</b> ...	<b>54</b>
<b>4.2.3 Segurança para atuar no mercado</b> .....	<b>55</b>
<b>4.2.4 Valorização atual e futura do Administrador com maior preocupação e atuação socioambiental</b> .....	<b>56</b>
4.3 INSERÇÃO DA SUSTENTABILIDADE EM CINCO DISCIPLINAS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO .....	56
<b>4.3.1 Gestão de Pessoas</b> .....	<b>57</b>
4.3.1.1. Elaboração e execução do plano de aula.....	56
4.3.1.1.1 <i>Dinâmica de introdução</i> .....	57
4.3.1.1.2 <i>Apresentação de slides</i> .....	58
4.3.1.1.3 <i>Vídeo</i> .....	60
4.3.1.1.4 <i>Atividade em grupos</i> .....	60

4.3.1.2 Opinião dos alunos sobre a aula .....	62
4.3.1.3 Opinião do professor responsável sobre a aula .....	64
<b>4.3.2 Planejamento Governamental.....</b>	<b>66</b>
4.3.2.1 Elaboração e execução do plano de aula .....	65
4.3.2.1.1 <i>Dinâmica inicial</i> .....	66
4.3.2.1.2 <i>Apresentação de slides</i> .....	67
4.3.2.1.3 <i>Exercício em grupos</i> .....	71
4.3.2.2 Opinião dos alunos sobre a aula .....	71
4.3.2.3 Opinião do professor responsável sobre a aula .....	74
<b>4.3.3 Introdução ao Marketing .....</b>	<b>76</b>
4.3.3.1 Elaboração e execução do plano de aula .....	76
4.3.3.1.1 <i>Apresentação de slides</i> .....	76
4.3.3.1.2 <i>Vídeo</i> .....	78
4.3.3.2 Opinião dos alunos sobre a aula .....	79
4.3.3.3 Opinião do professor responsável sobre a aula .....	82
<b>4.3.4 Organização da Produção .....</b>	<b>85</b>
4.3.4.1 Elaboração e execução do plano de aula .....	85
4.3.4.1.1 <i>Apresentação de slides</i> .....	86
4.3.4.1.2 <i>Estudo de caso</i> .....	88
4.3.4.2 Opinião dos alunos sobre a aula .....	89
4.3.4.3 Opinião do professor responsável sobre a aula .....	92
<b>4.3.5 Gestão de Tesouraria.....</b>	<b>94</b>
4.3.5.1 Elaboração e execução do plano de aula .....	93
4.3.5.1.1 <i>Apresentação de slides</i> .....	94
4.3.5.2 Opinião dos alunos sobre a aula .....	98
4.3.5.3 Opinião do professor responsável sobre a aula .....	100
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>103</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PILOTO .....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO FINAL.....</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICE C – ENUNCIADO DA ATIVIDADE EM GRUPO DA AULA DE GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE D – PARÂMETROS DO IASGP UTILIZADOS NA ATIVIDADE EM GRUPOS DA AULA DE GESTÃO DE PESSOAS. ....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE E – SLIDES DA AULA DE GESTÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE F – SLIDES DA AULA DE PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL ..</b>	<b>123</b>

<b>APÊNDICE G – <i>SLIDES</i> DA AULA DE INTRODUÇÃO AO MARKETING .....</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICE H – CASO PARA ENSINO UTILIZADO NA AULA DE ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO .....</b>	<b>126</b>
<b>APÊNDICE I – <i>SLIDES</i> DA AULA DE ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO .....</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICE J – <i>SLIDES</i> DA AULA DE GESTÃO DE TESOUREARIA .....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXO A – COMENTÁRIOS AVALIATIVOS DOS ALUNOS DA DISCIPLINA DE GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXO B – COMENTÁRIOS AVALIATIVOS DOS ALUNOS DA DISCIPLINA DE PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL .....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXO C – COMENTÁRIOS AVALIATIVOS DOS ALUNOS DA DISCIPLINA DE INTRODUÇÃO AO MARKETING .....</b>	<b>138</b>
<b>ANEXO D – COMENTÁRIOS AVALIATIVOS DOS ALUNOS DA DISCIPLINA DE ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO.....</b>	<b>140</b>
<b>ANEXO E – COMENTÁRIOS AVALIATIVOS ALUNOS DA DISCIPLINA DE GESTÃO DE TESOUREARIA .....</b>	<b>143</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a Revolução Industrial do Século XIX, a intensa exploração dos recursos naturais tem se intensificado a cada dia, resultando numa degradação ambiental evidenciada por meio das mudanças climáticas, escassez de recursos, queda na qualidade de vida, extinção de espécies, entre outros fatores. Isso tem tornado a relação homem-ambiente assunto central de estudos e pesquisas científicas, bem como de notícias e debates entre a sociedade em geral.

Atualmente, a Sustentabilidade é reconhecida em todo o mundo como uma questão-chave da sociedade do Século XXI (KOMIYAMA; TAKEUCHI, 2006) e, dessa forma, procura unir o desenvolvimento econômico, a conservação do meio ambiente e a equidade social na estrutura chamada *triple bottom line*, a qual confirma Slaper e Hall (2011, p.4) “incorpora três dimensões de atuação: social, ambiental e financeira”. Com o objetivo de promover mudanças de comportamento que possibilitem instituir uma sociedade mais sustentável e justa para todos, por meio da integração dos valores da Sustentabilidade à aprendizagem, o período de 2004 a 2015 foi declarado pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) como a Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável. A educação deve ser vista não só como um direito humano fundamental, mas também como um potencial promotor de valores e atitudes capazes de gerar práticas sustentáveis que auxiliem na conscientização dos alunos em relação ao seu papel como cidadãos.

Nesse contexto, a essência da Educação para a Sustentabilidade está em reconhecer que as questões ambientais, sociais e econômicas estão inevitavelmente entrelaçadas e, portanto, precisam ser tratadas de uma forma mais holística (GOTTLIEB *et al.*, 2011). Assim, essa educação vai além da disseminação de conhecimentos sobre meio ambiente, pois busca sensibilizar as pessoas e estimulá-las a refletir de forma crítica sobre os estilos de vida atuais e suas consequências, levando em conta a realidade social e econômica em que estão inseridas.

Para que mudanças concretas ocorram é necessário abranger a maior parcela da população possível e, para isso, a Sustentabilidade deve ser inserida na educação formal e não-formal, em todos os níveis de ensino. Gadotti (2008) afirma que devem ser adotadas estratégias diferentes para cada nível de ensino, sendo que na Educação Superior é necessário ir além da simples transmissão de informações ambientais e investir na produção de conhecimentos e na realização de pesquisas que visam um novo modelo de desenvolvimento. Nesse contexto, as atitudes e métodos empregados pelo educador tem um papel fundamental,

pois devem trabalhar os valores do Desenvolvimento Sustentável de acordo com as melhores práticas pedagógicas (UNESCO, 2005).

Ao tratar sobre a Educação Superior, a *Association of University Leader for a Sustainable Future* (ULSF, 1990) afirma que nesse nível está começando a ser reconhecida a necessidade de refletir sobre o fato de que a humanidade está afetando o meio ambiente como nunca antes na história, causando consequências potencialmente devastadoras tanto para os ecossistemas naturais, como para os seres humanos. Na opinião de muitos especialistas, nas últimas décadas a Sustentabilidade tornou-se um novo paradigma, no qual as questões ambientais e sociais que envolvem a qualidade de vida passaram a ser consideradas como um requisito fundamental para o progresso. À medida que a consciência da Sustentabilidade cresce, aumenta a necessidade de incluir o conceito nos currículos das escolas de negócios, criando assim as condições para educar uma nova geração de trabalhadores qualificados, gestores e empresários para o progresso sustentável (PALMA; OLIVEIRA; VIACAVA, 2011). Dessa forma, os futuros Administradores tem a tarefa de deixar que a Sustentabilidade seja apenas uma estratégia que transmite a imagem de uma organização “politicamente correta”, para um verdadeiro engajamento com a responsabilidade socioambiental.

Ao longo do trabalho serão utilizados os termos Educação Ambiental, Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade, de acordo com a forma em que é mencionado na literatura consultada. No entanto, em conexão com os pressupostos deste estudo, será utilizado o termo ‘Sustentabilidade’ devido ao significado da palavra ‘sustentável’, ou seja, aquilo que resiste, permanece, dura. Diferente do termo ‘Desenvolvimento Sustentável’, a Sustentabilidade se aplica a um contexto mais holístico, em que o foco não está no desenvolvimento propriamente dito, mas abrange muitos outros aspectos, conforme menciona Jacobi, Raufflet e Arruda (2011, p.23): “Para os indivíduos, a Sustentabilidade é o potencial de manutenção de bem-estar por um longo período, o que possui dimensões ambientais, econômicas e sociais”. A Educação Ambiental neste estudo é percebida como um dos aspectos da Sustentabilidade, ou seja, ela é focada na dimensão ambiental do tripé ambiental-social-econômico da Sustentabilidade. Além disso, não é foco do estudo aprofundar as relações e convergências entre os temas.

Considerando que a Sustentabilidade está emergindo como uma das metas mais importantes a serem alcançadas globalmente, e que a educação representa o melhor caminho para obter uma mudança real na sociedade - apesar de se tratar de uma transformação a longo prazo - esta proposta tem como questão norteadora a inserção de questões relacionadas à Sustentabilidade de forma interdisciplinar no currículo de cursos de graduação em

Administração, a fim de contribuir para formação de gestores mais comprometidos com as questões ambientais e sociais em suas decisões.

Com esse intuito será realizada uma pesquisa-ação que envolve a inserção da Sustentabilidade em disciplinas do curso de Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) por meio de diferentes técnicas e recursos didático-pedagógicos. Este projeto está estruturado da seguinte forma: primeiramente é apresentada a justificativa para realização deste estudo, seguida dos objetivos. Na sequência tem-se a revisão da literatura, ou seja, a fundamentação teórica dos temas que embasam a pesquisa. Por fim, constam a descrição da metodologia utilizada e a apresentação e análise dos dados, concluindo com as considerações finais.

### 1.1 JUSTIFICATIVA

O aumento dos impactos ambientais causados pelo homem e a crescente preocupação com suas consequências têm despertado atenção de diversos setores da sociedade para uma tomada de atitudes que visam reverter essa situação. Considerando que “a educação é uma forma de intervenção no mundo” (FREIRE, 1996, p.98), entre as principais medidas que estão sendo adotadas na busca dessa mudança está a inserção da Sustentabilidade no ensino. Conforme o Capítulo 36 da Agenda 21, a educação é essencial para promover o Desenvolvimento Sustentável, pois contribui para “conferir consciência ambiental e ética, valores e atitudes, técnicas e comportamentos em consonância com o desenvolvimento sustentável” (CNUMAD, 1992), além de incentivar a participação pública nas tomadas de decisão.

As questões relacionadas ao Desenvolvimento Sustentável estão diretamente entrelaçadas com as funções da universidade, visto que a educação é essencial para provocar mudanças no comportamento dos indivíduos, enquanto que a investigação e a inovação científica, tecnológica e social representam alavancas desse desenvolvimento (COUTO *et al.*, 2005). Em relação aos egressos dessas universidades, esses correspondem aos futuros profissionais que, por meio de sua consciência ambiental, possuem um papel fundamental na inversão do crescente índice de degradação do ambiente, na prevenção de maiores catástrofes, e no resgate, em longo prazo, da Sustentabilidade (MARCOMIN; SILVA, 2009).

Entre os principais responsáveis pelos impactos ambientais estão as empresas. Os principais fatores de competitividade dessas organizações são os custos, a qualidade dos produtos e serviços, controle de qualidade, capital humano, capacidade de inovação e tecnologia. No entanto, nos últimos anos a gestão socioambiental está ganhando destaque em termos de competitividade, pois oferece benefícios ao processo produtivo como um todo e potencializa alguns fatores em particular (DIAS, 2006).

Dessa forma, Stubbs e Cocklin (2008) consideram a Sustentabilidade uma questão chave para as organizações no Século XXI, tendo em vista o reconhecimento que suas políticas e práticas têm consequências sociais e ambientais. Assim, muitas empresas estão inserindo elementos da Sustentabilidade em suas práticas de negócios, e em sintonia com esta tendência está o crescente reconhecimento de que assuntos relacionados com Sustentabilidade necessitam ser incluídos nos currículos dos cursos na área de negócios (STUBBS; COCKLIN, 2008).

De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) do Ministério da Educação e Cultura (MEC), nos últimos dez anos houve um aumento expressivo no número de cursos de graduação em Administração, sendo atualmente 11.800 em todo país (INEP, 2011). Dados do Censo da Educação Superior de 2009 apontam que os cursos de Administração são os que mais concentram alunos, totalizando 1.102.579, o que corresponde por 18,5% do total das matrículas (LOURENÇO *et al.*, 2012). Esses dados permitem visualizar que um ensino atual e de qualidade, preocupado em desenvolver uma visão crítica e responsável nesses cursos é fundamental, visto o grande número de estudantes que atinge.

A falta de disciplinas, de professores, e de um enfoque socioambiental nas instituições que oferecem cursos de Administração faz com que alunos e, conseqüentemente, futuros profissionais “sejam impossibilitados de articularem uma visão ampla sobre a necessidade de entendimento, intervenção e participação direta das organizações no que se refere às questões socioambientais”, ou seja, não priorizam nem interpretam o dinamismo inerente à Sustentabilidade (AMORIN; CUSTÓDIO, 2010).

A partir dessa perspectiva, as universidades e demais instituições de ensino podem e devem contribuir tratando o estudo da Administração num sentido mais amplo, que ultrapassa a esfera econômica e inclui as esferas social e ambiental. Segundo Palma, Oliveira e Viacava (2011), ao acontecer isso, os futuros tomadores de decisões na esfera das organizações estarão mais bem preparados para ampliar sua visão, enquanto expandem o âmbito de suas empresas, optando ir além da geração de lucros, ou seja, agindo como um agente na busca da

Sustentabilidade. Portanto, considerando que as escolas de Administração “como formadoras de futuros dirigentes e executivos, ampliam a sua responsabilidade na capacitação desses profissionais e também na sua sensibilização para as questões socioambientais” KRUGLIANSKAS (1993, *apud* GOLÇALVES-DIAS, 2009), a preocupação em inserir a temática Sustentabilidade em cursos de graduação em Administração proposta nesse trabalho é justificada por se referir à formação dos futuros gestores, os quais tomarão decisões que irão impactar o sistema.

Muitas iniciativas têm incentivado a disseminação da Sustentabilidade no contexto acadêmico através de práticas educativas. Em exemplo é a intitulada “Santander Práticas de Educação para Sustentabilidade” do Bando Santander, que se refere a um concurso para professores universitários de disciplinas obrigatórias de cursos de graduação em Administração ou Economia que abordaram a temática da Sustentabilidade em suas aulas de forma contínua e integrada. Com o objetivo de reconhecer, multiplicar e premiar esses casos, professores de diversas áreas são estimulados a trabalhar a Sustentabilidade de forma interdisciplinar. A inserção da Sustentabilidade nas disciplinas ocorre através da conexão entre a matéria ministrada e questões sociais, ambientais e econômicas, provocando a reflexão dos estudantes sobre seus valores e seu papel na gestão de negócios sustentáveis.

Iniciativas como essa, que buscam promover um novo modo de ensino, são de extrema importância, pois como aborda Mosé (2011), todas essas mudanças e transformações que estão ocorrendo exigem dos envolvidos competências que estão distantes dos modelos escolares vigentes, visto que enquanto se aprende a pensar de forma linear, os problemas que se organizam em rede, e causam afeito direto e de forma múltipla. Nesse contexto entra a interdisciplinaridade, característica de uma Educação para a Sustentabilidade, e que propõe unir os saberes separados, fragmentados, compartimentados, a fim de possibilitar a compreensão de realidades ou problemas que estão a cada dia mais polidisciplinares, transversais, multidimensionais, globais (MORIN, 2003).

O acesso e a proximidade com a temática da Sustentabilidade propicia que discentes de cursos de Administração sejam mais críticos em relação ao posicionamento e princípios das organizações, tendo em vista serem as empresas as principais responsáveis por esgotar os recursos naturais ao utilizá-los como insumos na produção de bens” (AMORIN; CUSTÓDIO, 2010). Ou seja, como afirma DIAS (2006), as empresas promovem a utilização privada do meio ambiente, que na realidade é um recurso comum.

Em relação ao envolvimento das universidades, Jacobi; Raufflet e Arruda (2011) confirmam que na última década houve um grande aumento de módulos, cursos e programas



que possuem relação com a Sustentabilidade no Ensino Superior como um todo, mais especificamente no ensino da Administração. Considerando esse incremento, Stubbs e Cocklin (2008) acreditam que uma área para futuras pesquisas corresponde ao desenvolvimento de uma melhor forma de integrar a Sustentabilidade em disciplinas da área de negócios.

Além disto, o documento final da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+20) realizada em junho de 2012, recomenda às instituições de ensino adotarem práticas de gestão ambiental em seus *campi*, assim como junto às comunidades próximas e com participação de estudantes, professores e parceiros locais. Além disso, sugere que conteúdos sobre Desenvolvimento Sustentável sejam ministrados como componente transversal nas disciplinas (UN, 2012). Nesse contexto, cabe destacar o estabelecimento das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental, em nível básico e superior, por meio da Resolução nº2, de 15 de Junho de 2012, do Conselho Nacional de Educação – CNE (DOU, 2012). O Artigo 8º desta resolução aponta que a temática seja desenvolvida de forma integrada e interdisciplinar, sendo facultada a criação de componente curricular específico na graduação, pós-graduação e projetos de extensão e, entre as formas de inserção dos conhecimentos relacionados à Educação Ambiental é sugerida a transversalidade.

De acordo com as justificativas expostas e considerando que “[...] o administrador moderno cada vez mais terá que ser um solucionador de problemas ambientais ao invés de gerador de impactos adversos ao meio ambiente [...]” (KRUGLIANSKAS, 1993 *apud* GONÇALVES, 2009), este trabalho pretende contribuir para o desenvolvimento contínuo de uma educação que busca inserir aspectos da Sustentabilidade em todas as áreas e ao longo de todo curso de Administração, a fim de contribuir para uma formação mais holística dos gestores em relação às questões ambientais e sociais e sua atuação.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando as justificativas apresentadas e visando contribuir para a formação de um gestor que considere as esferas ambiental, social e econômica em suas decisões, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: De que forma é possível inserir a temática Sustentabilidade nas diferentes áreas do curso de Graduação em Administração da UFRGS?

### 1.3 OBJETIVOS

A partir do problema de pesquisa descrito, seguem os objetivos deste trabalho.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Explorar possibilidades de inserção da temática Sustentabilidade nas diferentes áreas do Curso de Graduação em Administração da EA/UFRGS.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar a percepção de alunos do curso de Administração da UFRGS sobre a presença da temática Sustentabilidade na sua formação;
- Selecionar uma disciplina de cada área de atuação do curso de Graduação em Administração da UFRGS para realização do estudo;
- Propor formas de inserir conteúdos relacionados à temática Sustentabilidade em cada disciplina selecionada;
- Identificar as percepções dos estudantes e docentes que participaram das atividades sobre a inserção da temática Sustentabilidade no currículo do curso e na formação do gestor.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os referenciais teóricos que proporcionaram a fundamentação da proposta de estudo. Os principais assuntos são: Sustentabilidade, Educação para a Sustentabilidade no Ensino Superior e em cursos de Administração, e ensino e aprendizagem.

### 2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E SUSTENTABILIDADE

Além de serem observadas e sentidas, as mudanças ambientais que estão ocorrendo podem também serem medidas e os dados estatísticos resultantes mostram cenários futuros que chocam e clamam por mudanças. Boff (2012, p.10) afirma que “vigora uma percepção generalizada de que assim como o estado da Terra se encontra não pode continuar” devido ao acelerado processo de degradação. Porém, já na década de 1960 começaram a ser exibidas ao mundo consequências dos modelos econômicos adotados pelos países industrializados e, a partir de então se multiplicaram os movimentos e eventos relacionados à proteção do meio ambiente e à busca pelo Desenvolvimento Sustentável (DIAS, 2002).

Os termos “Desenvolvimento Sustentável” e “Sustentabilidade” têm sido largamente utilizados, porém, são empregados em contextos diversos e com uma ampla gama de significados que podem variar de acordo com a influência religiosa, formação profissional, valores pessoais, área de estudo, entre outros fatores. Para Boff (2012), hoje poucas são as palavras mais usadas que o substantivo “sustentabilidade” e o adjetivo “sustentável” por empresas, governos, diplomacia e meios de comunicação, reduzindo muitas vezes todo seu significado em uma mera forma de agregar valor a produtos e seus processos de produção. Capra (2006) concorda com a ampla utilização do termo “sustentável” e afirma que frequentemente ele é mal empregado.

Para Gadotti (2008, p.14), Sustentabilidade é “o sonho de bem viver; sustentabilidade é equilíbrio dinâmico com o outro e com o meio ambiente, é harmonia entre os diferentes”. O que se pode afirmar, com certeza, é que todos os conceitos e definições possuem em comum a desestabilização da relação homem-natureza. Esta desarmonia é resultado do contínuo e

acelerado uso dos recursos naturais de forma excessiva e destrutiva e representa uma grande ameaça ao meio ambiente e aos seres humanos (FRASSON; GARLING, 1999).

A ausência de uma definição mais clara e precisa do termo “Sustentabilidade” e as diferenças de compreensão quanto à forma de operacionalização resultam em dificuldades que tem contribuído para um quadro atual que se pode chamar de “estágio de infância” em relação ao conhecimento e à aprendizagem requerida pela sociedade (COUTO *et al.*, 2005). Para os autores, no entanto, o caminho rumo à Sustentabilidade não requer apenas a definição de seu conceito e seus objetivos, visto que existe “um *gap* de conhecimento, cujo aspecto crítico parece não se situar na qualidade e relevância dos conhecimentos produzidos, mas sim na falta de integração dos mesmos” (COUTO *et al.*, 2005).

A definição mais utilizada para Desenvolvimento Sustentável foi publicada no Relatório *Brundtland* em 1987, documento criado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) e afirma que:

“Desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, significa possibilitar que as pessoas, agora e no futuro, atinjam um nível satisfatório de desenvolvimento social e econômico e de realização humana e cultural, fazendo, ao mesmo tempo, um uso razoável dos recursos da terra e preservando as espécies e os habitats naturais” (CMMAD, 1988).

A partir da publicação de tal relatório, também chamado *Nosso futuro comum*, o termo “Desenvolvimento Sustentável” começou a ser difundido e ganhou maior popularidade na Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento e Meio Ambiente (CNUMAD) (JACOBI, 2003), também conhecida como RIO-92, ECO-92 ou Cúpula da Terra, realizada pela Organização das Nações Unidas (ONU), no Rio de Janeiro, em junho de 1992. O objetivo principal desse encontro foi discutir e buscar soluções para conciliar o desenvolvimento socioeconômico com a conservação dos recursos do Planeta. Dentre os documentos oficiais resultantes da RIO-92 está a Agenda 21, aprovada por 173 chefes de estado e de governo de diversos países, e com a principal missão de promover o desenvolvimento sustentável mundial, firmando então, um compromisso com as futuras gerações. O seu primeiro capítulo revela este objetivo e trás a importância do envolvimento de todos, pois este acordo “reflete um consenso mundial e um compromisso político no nível mais alto no que diz respeito a desenvolvimento e cooperação ambiental” (CNUMAD, 1992).

Outro documento aprovado na RIO-92 foi a Carta da Terra, estruturada em quatro grandes princípios: Respeitar e cuidar da comunidade de vida; Integridade ecológica; Justiça social e econômica; e Democracia, não-violência e paz. A UNESCO, em sua Conferência

Geral de 2003, reconheceu a Carta da Terra como um quadro de referência importante para o Desenvolvimento Sustentável e, agora, para a Educação para o Desenvolvimento Sustentável (GADOTTI, 2008). Baseada em princípios e valores fundamentais, que deverão nortear pessoas e estados no que se refere à Sustentabilidade, a Carta da Terra tem a proposta de servir como uma base de sustentação ética para a Agenda 21. Uma vez aprovada pelas Nações Unidas, a Carta da Terra será o equivalente à Declaração Universal dos Direitos Humanos no que concerne à Sustentabilidade, à equidade e à justiça. (GADOTTI, 2008).

Apesar das críticas, o conceito de Desenvolvimento Sustentável representa um avanço muito importante, pois a Agenda 21 Global consiste em um plano abrangente de ação para a Sustentabilidade no século XXI ao considerar a relação complexa entre o meio ambiente e o desenvolvimento em diversas áreas, destacando a sua diversidade, pluralidade, multiplicidade e heterogeneidade (JACOBI, 2003). Portanto, apesar do conflito de definições e aplicações, “no Brasil, hoje em dia – como eco de uma atitude que se pode considerar global - praticamente não há oposição à ideia de Sustentabilidade, não se encontra um só ator social que se oponha ao desenvolvimento sustentável” (GADOTTI, 2008, p.17).

Existem inúmeras críticas ao conceito de Desenvolvimento Sustentável, sendo a definição do relatório *Nosso Futuro Comum* considerada a padrão quando se analisa a frequência e o nível de dispersão do conceito. Porém, essa definição parece dar ênfase à equidade intergeracional e possui diversas contradições (KATES; PARRIS; LERSEROWITZ, 2005). Deveria ser fácil definir Desenvolvimento Sustentável, principalmente devido à sua consagração nas revistas de meio ambiente, páginas na *internet* (quase nove milhões de páginas), incontáveis programas, lugares e instituições. Entretanto, o conceito mais amplamente aceito é ambíguo e permite diversos programas de meio ambiente e desenvolvimento, desde nível global até nível local, de instituições públicas, civis, privadas, sociedades, indústrias agirem sob a bandeira do Desenvolvimento Sustentável (KATES; PARRIS; LERSEROWITZ, 2005).

Para Kates, Parris e Lerserowitz (2005), as questões ambientais estão entre as grandes preocupações e ambições coletivas que emergiram no século passado e, somente nos últimos quarenta anos é que o meio ambiente também se tornou foco de leis e instituições globais e, embora ocorrendo reinterpretações ao longo do tempo, continua sendo uma aspiração. Um dos sucessos do Desenvolvimento Sustentável tem sido a sua capacidade de servir como um grande compromisso principalmente entre aqueles que estão preocupados com a natureza e o meio ambiente, aqueles que valorizam o desenvolvimento econômico, e aqueles que são dedicados a melhorar a condição humana (KATES; PARRIS; LERSEROWITZ, 2005).

Em um estudo de revisão sobre a associação entre preocupação ambiental e comportamento ambientalmente responsável, Frasson e Garling (1999) encontraram diversas determinantes para que isso ocorresse, as quais podem tanto ser diferentes para cada indivíduo como para o mesmo, porém em momentos diversos. Entre os principais motivos para uma pessoa tomar atitudes ambientalmente corretas está o conhecimento sobre os fatos, alguns fatores sociodemográficos como educação, idade e área de residência (urbana ou rural), ameaça à saúde, comprometimento verbal e responsabilidade pessoal ou ambiental. Por último, os autores abordam a questão do que leva as pessoas a se tornarem preocupadas com o meio ambiente e mudarem seu comportamento. Alguns dos fatores são: conhecimento dos problemas ambientais, discussões sobre alternativas para os problemas, análise do problema e habilidade para resolvê-los, discussões sobre valores e treinamento de habilidades.

A partir disso pode-se perceber que, para que ocorram mudanças de atitudes, é necessário proporcionar conhecimento às pessoas e inseri-las na situação a fim de gerar conscientização e busca por novas atitudes. O desenvolvimento no âmbito da Sustentabilidade busca superar o reducionismo e estimular pensamento e ação ambientais vinculados “ao diálogo de saberes, à participação, aos valores éticos como valores fundamentais para fortalecer a complexa interação entre sociedade e natureza” (JACOBI, 2003, p.203). Nesse sentido os professores possuem um papel fundamental para impulsionar essas transformações em busca uma educação compromissada com formação de valores de Sustentabilidade atrelada a um processo coletivo (JACOBI, 2003).

## 2.2 EDUCAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

A importância da educação na busca da Sustentabilidade ganhou mais forças mundialmente a partir da criação da Agenda 21. É importante abordar dois capítulos desse documento que mencionam a importância e o papel do ensino nesse processo. O Capítulo 8 menciona que entre as formas de integrar meio ambiente e desenvolvimento na tomada de decisões está a intensificação da educação e do treinamento. Para que isso aconteça, o ensino e o treinamento técnico devem ser melhorados por meio da interdisciplinaridade nos currículos e devem ser treinados regularmente funcionários públicos, planejadores e gerenciadores.

O Capítulo 36 trata da promoção do ensino, da conscientização e do treinamento e como é possível reorientar o ensino no sentido do Desenvolvimento Sustentável. Dessa forma, a educação tem um papel fundamental na promoção do Desenvolvimento Sustentável e na conscientização da população quanto às questões ambientais e à capacitação na avaliação dos problemas relacionados a ele. As questões ambientais e de desenvolvimento devem ser incorporadas ao ensino, se tornando parte essencial do aprendizado. Dessa forma, conforme o Capítulo 36 da Agenda 21, o ensino “é também fundamental para conferir consciência ambiental e ética, valores e atitudes, técnicas e comportamentos em consonância com o desenvolvimento sustentável e que favoreçam a participação pública efetiva nas tomadas de decisão” (CNUMAD, 1992).

Assim, para que o ensino seja eficaz, deve abordar os aspectos físico/biológicos e socioeconômicos do desenvolvimento humano, de forma interdisciplinar e utilizando métodos formais e informais e meios de comunicação eficazes. Existem diversas variações em relação às expressões “Educação para a Sustentabilidade” (EpS) e “Educação para o Desenvolvimento Sustentável” (EDS). Gadotti (2008, p.16) prefere usar “Educação para a Sustentabilidade”, pois lhe parece que educar para o Desenvolvimento Sustentável seria um conceito limitado e limitador da educação, visto que “não tem a abrangência necessária para se constituir em concepção organizadora da educação”.

A Cúpula de *Brundtland* e do Rio (1992) tiveram um profundo efeito no debate subsequente sobre uma “educação para a mudança”, e a partir de 1992 os termos “Educação para a Sustentabilidade” e “Educação para o Desenvolvimento Sustentável” emergiram internacionalmente (SHRIVASTAVA, 2010). Para Gadotti (2010) o conceito de Sustentabilidade abrange um excelente componente educacional, pois a preservação ambiental depende de consciência ecológica, e esta depende da educação. Para o autor, o conceito de Sustentabilidade abrange um projeto totalmente novo para a civilização. Aplicada à pedagogia, pode ter implicações em todos os domínios da educação, não só em educação ambiental. Torna-se um conceito-chave para a compreensão da educação do futuro (GADOTTI, 2010).

Com um ponto de vista baseado nos sentimentos, Shirivastava (2010) argumenta que, entre outros fatores, uma mudança de comportamento requer envolvimento emocional e comprometimento. Dessa forma, a EpS precisa lidar seriamente com sentimentos humanos, pois apenas compreensão cognitiva não é suficiente; gestores e alunos precisam de um engajamento holístico, emocional e físico com as questões ambientais. Para Gadotti (2010), a prática de uma EpS deve integrar a economia local (o consumo sustentável); eficiência

energética (tecnologias verdes, recursos renováveis, consumo responsável); interações humanas (direitos humanos, princípios compartilhados, relações de poder) e biodiversidade (interações ecológicas). Dessa forma, a educação seria o início e a base de tudo.

Em dezembro de 2002, a Assembleia Geral das Nações Unidas adotou a Resolução n.57/254, na qual anuncia a Década das Nações Unidas da Educação para o Desenvolvimento Sustentável, cuja duração será de 2005 a 2014. A Década tem como objetivo principal integrar os valores intrínsecos do Desenvolvimento Sustentável em todos os aspectos da aprendizagem com a finalidade de promover mudanças de comportamento que permitam alcançar uma sociedade sustentável e mais justa (UNESCO, 2005). Para atingir esse objetivo, foram instituídas cinco metas principais:

- Valorizar o papel fundamental que a educação e a aprendizagem desempenham na busca comum do Desenvolvimento Sustentável.
- Facilitar os contatos, a criação de redes, o intercâmbio e a interação entre as partes envolvidas no programa EDS.
- Fornecer o espaço e as oportunidades para aperfeiçoar e promover o conceito de Desenvolvimento Sustentável e a transição a ele – por meio de todas as formas de aprendizagem e de sensibilização dos cidadãos.
- Fomentar a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem no âmbito da EDS.
- Desenvolver estratégias em todos os níveis, visando fortalecer a capacidade no que se refere à EDS.

Além disso, são elencadas algumas das características que uma EDS deve ter, tais como ser interdisciplinar e holística; ensinar a compartilhar valores e princípios do Desenvolvimento Sustentável; desenvolver o pensamento crítico e a capacidade de encontrar solução para os problemas; utilizar ampla variedade de métodos; estimular o processo participativo de tomada de decisão; possibilitar a integração da aprendizagem com a prática na vida pessoal e profissional; abordar tanto os problemas locais quanto os globais (UNESCO, 2005).

Um dos princípios para uma EpS é a interdisciplinaridade, pois permite às instituições integrar as disciplinas horizontalmente ao relacionar as atividades, e verticalmente ao eleger um tema gerador desenvolvido pelos alunos ao longo do semestre (PARDINI; SANTOS, 2008). Os autores definem interdisciplinaridade como “a prática de interação entre os componentes do currículo”, representando uma estratégia pedagógica que garante aos alunos a compreensão de fenômenos naturais e sociais (PARDINI; SANTOS, 2008, p.166).



As práticas educativas que trabalham com a sustentabilidade ambiental, tendem a se apropriar de propostas pedagógicas diferenciadas, que visam um comportamento crítico dos sujeitos, uma mudança de comportamento e atitudes, assim como o desenvolvimento da sociedade e da participação coletiva (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011). Essa transformação implica:

“uma mudança de percepção e de valores, gerando um pensamento complexo, aberto às indeterminações, às mudanças, à diversidade, à possibilidade de construir e reconstruir, em um processo contínuo de novas leituras e interpretações, configurando novas possibilidades de ação” (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011, p.28).

Considerando os valores que a EDS deve promover, os principais comportamentos resultantes incluem “saber como fazer escolhas e tomar decisões individuais e coletivamente, que levem em consideração, em longo termo, a igualdade social, viabilidade ecológica e progresso econômico” (UNESCO, 2005, p.102). Conforme já foi discutido, para que uma mudança rumo a uma sociedade mais sustentável ocorra de forma mais efetiva e rápida, é necessário que se trabalhe no âmbito da educação em todos os níveis de ensino. Para Jacobi (2003, p.190), a dimensão ambiental representa uma questão que envolve múltiplos atores do universo educativo, “potencializando o engajamento dos diversos sistemas de conhecimento, a capacitação de profissionais e a comunidade universitária numa perspectiva interdisciplinar”.

#### Lei 9795/99 e pelo decreto 4281/02

Lei nº 9.795/99 (Brasil, 1999), que instituiu a Política Nacional de Educação Ambiental no Brasil.

Em relação à inclusão da Sustentabilidade no currículo acadêmico das IES brasileiras, o Brasil estabeleceu esse compromisso a partir de 2013 por meio Resolução nº2, de 15 de Junho de 2012, do Conselho Nacional de Educação – CNE (DOU, 2012). No entanto, umas das discussões pertinentes a essa decisão e tantas outras propostas anteriores é a busca por uma abordagem inter e transdisciplinar da temática.

Para Lopes (1999) não há um consenso sobre o significado do termo ‘interdisciplinaridade’ e, na maioria das vezes ele se traduz na superposição de disciplinas, o que corresponde a uma perspectiva necessária, porém insuficiente. Esse tipo de interdisciplinaridade é frequente e ocorre quando diferentes especialistas se reúnem para trabalharem em conjunto na resolução de algum problema prático. Porém, nesse caso, nenhum pesquisador se apropria do modo de construção do conhecimento científico do outro. A

incorporação de elementos ocorre apenas no nível da informação necessária para um objetivo pragmático. Lopes (1999, p.195) defende uma reestruturação das disciplinas:

Compreendo que se mostra necessário o desenvolvimento de uma interdisciplinaridade entendida como diálogo pluridisciplinar. O que, por sua vez, na medida em que não abre mão das disciplinas, não se estrutura a partir da não-especialização, mas a partir do questionamento do processo de reificação das disciplinas.

A transdisciplinaridade, como o prefixo “trans” indica, diz respeito àquilo que está ao mesmo tempo entre as disciplinas, através das diferentes disciplinas e além de qualquer disciplina. Seu objetivo é a compreensão do mundo presente, para o qual um dos imperativos é a unidade do conhecimento (NICOLESCU, 1999). Soma-se a esse contexto o fato de uma temática que é abordada de forma transversal, ao não compor o eixo principal (*hard*) do currículo, corre o risco de sempre ser tratada de maneira adjacente. No entanto, uma disciplina específica pode garantir a inserção e abordagem do tema na formação.

### **2.2.1 Educação para a Sustentabilidade no Ensino Superior**

Para introduzir este tópico, é importante destacar o significado da Sustentabilidade no âmbito das Instituições de Ensino Superior (IES) que a ULSF (1990) propõe. A Sustentabilidade implica que as atividades críticas de uma IES sejam ecologicamente corretas, socialmente justas e economicamente viáveis, e que continuarão a ser assim para as gerações futuras. Uma faculdade ou universidade verdadeiramente sustentável deve enfatizar esses conceitos em seu currículo e pesquisa, preparar os alunos para contribuir como cidadãos trabalhadores para uma sociedade ambientalmente saudável e equitativa. A instituição funcionaria como uma comunidade sustentável, incorporando o consumo responsável de energia, água e comida, e apoiando o Desenvolvimento Sustentável na sua comunidade local e região (ULSF, 1990).

Dessa forma, percebe-se que a Sustentabilidade deve ser inserida tanto na estrutura e na maneira como a instituição utiliza os recursos, como nas atividades de ensino e pesquisa e no relacionamento com a sociedade. Porém, a base para todas as ações citadas é o envolvimento da comunidade acadêmica, que deve ser estimulado por meio do conhecimento e do envolvimento com o tema, ou seja, inserção da Sustentabilidade no currículo dos cursos. Em relação à importância do envolvimento das IES com essa temática, Jacobi; Raufflet e

Arruda (2011, p.28), colocam que essas organizações “precisam reconhecer que possuem um papel muito importante na busca de um futuro global mais sustentável, incorporando esse objetivo na formação dos futuros profissionais”.

As primeiras referências da importância da educação e da universidade no Desenvolvimento Sustentável ocorreram na década de 70, são provenientes de eventos e documentos das Nações Unidas e despertaram uma multiplicação de iniciativas nessa área (Couto *et al.*, 2005). O envolvimento das IES em programas e associações de apoio à inserção da Sustentabilidade nos currículos e atividades das universidades e faculdades se intensificou na década de 1990. Um exemplo é a Declaração de *Talloires*, composta em 1990 em uma conferência internacional em *Talloires*, na França, e representa a primeira declaração oficial produzida por gestores de universidades a respeito de um compromisso com a Sustentabilidade ambiental na Educação Superior, “bem como a declaração de Sustentabilidade com mais amplo apoio internacional até a presente data” (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011, p.30). A Declaração de *Talloires* é um plano de ação de dez pontos para incorporar a Sustentabilidade e a alfabetização ambiental no ensino, pesquisa, projetos e extensão em faculdades e universidades do mundo todo. Já foi assinada por mais de 350 reitores e presidentes de universidades de mais de 40 países. A Declaração reconhece que as drásticas mudanças no meio ambiente são causadas por uma produção desequilibrada e insustentável, além dos padrões de consumo que agravam os níveis de pobreza em muitas regiões do mundo (ULSF, 1990).

O décimo ponto de ação da Declaração menciona o estabelecimento de um Comitê Diretivo e um Secretariado para dar continuidade à iniciativa e apoiar o cumprimento da Declaração. Para tanto, foi criada a *Association of University Leaders for a Sustainable Future* (ULSF). Essa associação reconhece que, uma vez que as faculdades e universidades são parte integrante da economia global e, são elas que preparam a maioria dos profissionais que desenvolvem, gerenciam e ensinam em instituições públicas, privadas e não-governamentais da sociedade, elas estão numa posição única para influenciar a direção que escolhemos tomar como sociedade. Como principal contribuinte para os valores, saúde e bem estar da sociedade, a Educação Superior tem uma responsabilidade fundamental de ensinar, treinar e fazer pesquisa para a Sustentabilidade. Além disso, a ULSF acredita que o sucesso do Ensino Superior no Século XXI será julgado pela nossa capacidade de apresentar uma agenda ousada que faz da Sustentabilidade e do meio ambiente um pilar da prática acadêmica.

Com a finalidade de conferir se a inserção da Sustentabilidade nos currículos do Ensino Superior é mencionada na legislação brasileira e de que forma isso acontece, foi

realizada uma consulta às leis relacionadas. A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação Nacional, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, em seu Capítulo IV aborda a Educação Superior. Mais especificamente, no Artigo 43 estão listados sete incisos a respeito da finalidade da Educação Superior. Nenhum deles está relacionado explicitamente com a Sustentabilidade ou questões ambientais como um todo, porém de forma indireta percebe-se o desenvolvimento de habilidades relacionadas, como no inciso I, o estímulo ao pensamento reflexivo; no inciso II, a formação de diplomados aptos a participar no desenvolvimento da sociedade brasileira; no inciso III, o incentivo à pesquisa e investigação científica visando “desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive”; e por fim, no inciso VI, “estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade” (LDB, 1996). Logo, a legislação não menciona a Sustentabilidade propriamente dita, porém, pode-se dizer que ela está presente por representar um conjunto de temas transversais que permeiam intensamente na sociedade.

Em estudo sobre os motivos que levam as universidades a se envolverem com questões relacionadas à Sustentabilidade, Couto *et al.* (2005) afirma que está ocorrendo o reconhecimento de que a regulamentação ambiental é cada vez mais aplicada para controlar os impactos das atividades humanas e que repensar a produção constitui um requisito fundamental de competitividade das empresas e economias nacionais. Nos Estados Unidos, por exemplo, entre os fatores que representam as maiores barreiras para uma contribuição e um sucesso mais efetivos das universidades na incorporação de aspectos da Sustentabilidade estão: prioridade de outras iniciativas; falta de financiamento; falta de tempo; complexidade do tema; falta de compromisso da coordenação da universidade, dos estudantes e dos funcionários; insuficiências na coordenação de estruturas e de recursos humanos; rigidez organizacional; falta de informação; e medo da mudança (SHRIBERG, 2002). A partir disso, podemos perceber que existem diversos obstáculos que atrasam um real comprometimento das IES em relação à inclusão da Sustentabilidade nas suas atividades, e essas dificuldades podem ser reconhecidas tanto no Brasil como em outros países.

Além de aprimorar o aprendizado e o desenvolvimento intelectual, os cursos superiores também devem estar sintonizados com demandas emergentes da sociedade, a fim de contribuir para uma melhor qualidade de vida (PARDINI; SANTOS, 2008). Além disso, para Marcomin e Silva (2009), a capacidade humana de deter a crescente degradação ambiental e instaurar a Sustentabilidade dependerá cada vez mais da visão e da consciência

ambiental dos futuros profissionais formados no Ensino Superior. Na opinião desses autores esse processo ainda está no início do seu desenvolvimento, pois:

“não somente no Brasil, mas também em sociedades tidas como referência, docentes, pesquisadores e gestores acadêmicos voltados para a sustentabilidade vêm constatando a lentidão da inserção das preocupações ambientais na universidade e, mesmo com as limitações que lhes são impostas, estão tentando suprir essa deficiência com projetos específicos” (MARCOMIN; SILVA, 2009, p.106).

Conforme Marcomin e Silva (2009) a maior parte das iniciativas das universidades está ocorrendo na ambientalização dos currículos e no incremento de pesquisas na área ambiental. Na última década “muitos programas de graduação, pós-graduação e especialização em negócios têm inserido módulos, cursos e componentes de sustentabilidade em seus currículos” (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011, p.23). Dessa forma, está aumentando o interesse do setor empresarial pelas questões ambientais relacionadas principalmente à análise e monitoramento de impactos e à eco-eficiência, na busca de melhor desempenho ecológico e social e, fundamentalmente, de redução de custos. Estes aspectos têm influenciado uma alteração do currículo e uma oferta de formação com maior ênfase ambiental em diferentes áreas da ciência e tecnologia (COUTO *et al.*, 2005). Então, como o maior enfoque deste trabalho está nos cursos de graduação em Administração, é importante relatar de que forma estão sendo desenvolvidas ações nessa área no Brasil e no mundo.

### **2.2.2 Sustentabilidade em Cursos Superiores de Administração e de Negócios**

Ao considerar o perfil tradicional de um Administrador, algumas características se destacam. Para Amorin e Custódio (2010) os cursos de Administração tendem a formar profissionais que desenvolvam principalmente habilidades de liderança, gestão, e empreendedorismo. Esse perfil ainda é o que predomina até mesmo na legislação que regulamenta o curso de graduação em Administração. As Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, aprovado pela resolução nº4/2005 da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, descrevem o perfil do egresso, suas competências e habilidades, assim como os componentes curriculares, entre outros aspectos do curso. Apesar de não mencionar diretamente o envolvimento com questões ambientais e sociais, pode-se perceber que alguns pressupostos da Sustentabilidade permeiam a formação do Administrador. Por exemplo, o Parágrafo 5 do Artigo 4 define que o curso de

graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades: ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional.

No Artigo 5, que trata sobre os conteúdos do currículo, é dito que os cursos de graduação em Administração

deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam no campo de Conteúdos de Formação Complementar, os estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando (BRASIL, 2005).

A falta de um aparato regulamentário que incentive a inserção da Sustentabilidade nos cursos de Administração é com certeza um dos aspectos que estão limitando uma maior adesão ao compromisso com a responsabilidade socioambiental.

Para Gonçalves-Dias (2009) a “formação de Administradores é um dos campos da educação nos quais os desafios de mudança do comportamento ambiental se apresentam de maneira mais decisiva”. Nesse sentido outras capacidades têm sido incorporadas à formação desse profissional devido à emergência das questões ambientais e sociais. Jacobi; Raufflet e Arruda (2011) observam um significativo aumento de IES que apresentam uma efetiva motivação em formar estudantes com conhecimentos e habilidades capazes de colocar a Sustentabilidade no centro das suas atividades de gestão. O ator que lida com o processo de novas ameaças e oportunidades que a Sustentabilidade traz às organizações, é chamado por Blau (2011) de gestor de Sustentabilidade. Por meio de competências diferenciadas, que consideram além da esfera econômica as questões ambientais e sociais, esse tipo de profissional tem o papel de inserir a organização nesse novo contexto.

Um exemplo de iniciativa global decorrente das mobilizações em relação à necessidade de incorporar a Sustentabilidade no meio acadêmico se chama *The Principles for Responsible Management Education (PRME)*, desenvolvida em 2007 por um grupo de trabalho internacional composto por reitores e presidentes de universidades e representantes oficiais das principais escolas de negócios e instituições acadêmicas. PRME consiste em seis princípios inspirados em valores aceitos internacionalmente, como os princípios do Pacto Global das Nações Unidas. Eles procuram estabelecer um processo de contínua melhoria entre instituições de ensino na área de gestão a fim de desenvolver uma nova geração de líderes

empresarias capazes de gerenciar os complexos desafios enfrentados pelas empresas e pela sociedade no Século XXI (PRME, 2012).

Qualquer instituição que ofereça curso superior na área de Administração pode aderir à iniciativa, que possui três exigências: (1) a implementação dos princípios deve ser um processo de melhoria contínua e de longo prazo; (2) a troca de práticas e experiências funciona como uma rede de aprendizagem; e (3) deve ser emitido relatório anual relatando os progressos alcançados pela instituição. Atualmente há 446 instituições cadastradas no PRME, sendo 18 brasileiras. Entre estas, destacam-se as localizadas nos estados de São Paulo e Paraná. Os seis princípios são os seguintes:

1. *Objetivo*: desenvolver as capacidades dos estudantes para serem futuros geradores de valor sustentável para os negócios e para a sociedade em geral, e trabalharem para uma economia global sustentável e inclusiva.
2. *Valores*: incorporar nas atividades acadêmicas e currículos os valores da responsabilidade social global como retratadas em iniciativas internacionais, como o Pacto Global das Nações Unidas.
3. *Método*: criar estruturas pedagógicas, materiais, processos e ambientes que possibilitem experiências eficazes de aprendizado para uma liderança responsável.
4. *Pesquisa*: participar em pesquisas conceituais e empíricas para melhor compreender sobre o papel, dinâmica e impacto de corporações na criação de valor social, ambiental e econômico sustentável.
5. *Parceria*: interagir com gestores de corporações para conhecer os seus desafios quanto às responsabilidades sociais e ambientais e para explorar em conjunto abordagens eficazes para enfrentar esses desafios.
6. *Diálogo*: facilitar e apoiar diálogos e debates entre educadores, estudantes, empresas, governo, consumidores, mídia, organizações da sociedade civil e outros grupos interessados em questões críticas relacionadas à responsabilidade social global e Sustentabilidade.

Nos últimos anos tem sido observado um aumento de publicações científicas na área da Administração. Está ocorrendo um crescimento especificamente na área do ensino de Administração, que tem sido notado devido à criação de linhas temáticas em 2001 no EnANPAD – Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, e em 2007 do encontro específico da área, EnEPQ – Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (LOURENÇO *et al.*, 2012).

Lourenço *et al.* (2012) realizaram uma revisão das principais publicações acadêmicas no campo de ensino de Graduação em Administração no Brasil no período de 1997 a 2010 por meio da análise de artigos publicados nos anais do EnANPAD e do EnEPQ, bem como em periódicos representativos da área de Administração. Dentre as subcategorias do tema ‘Ensino em Administração’, a que teve maior número de publicações foi ‘recursos didático-pedagógicos’, com artigos referentes a recursos didáticos, ferramentas pedagógicas, método de ensino, estratégias de ensino-aprendizagem entre outros temas (LOURENÇO *et al.*, 2012).

Outra subcategoria de destaque foi a de ‘temas específicos da administração’ na qual os assuntos de maior interesse de pesquisa são responsabilidade social, educação ambiental, ética e terceiro setor, economia solidária, valores e Sustentabilidade. Esse fato “evidencia que novos parâmetros de formação profissional do Administrador estão sendo considerados, ou seja, novos temas passaram a compor o cotidiano de sala de aula” (LOURENÇO *et al.*, 2012). Dessa forma, pode-se notar uma evolução nas discussões sobre Sustentabilidade nas escolas de Administração, visto que no início, o foco era majoritariamente econômico (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011, p.26).

Palma, Oliveira e Viacava (2011) pesquisaram a oferta de disciplinas relacionadas à temática da Sustentabilidade em cursos de Graduação em Administração de Empresas de universidades federais do Brasil. Foi identificada uma deficiência em relação a essa questão, que pode comprometer a habilidade desses estudantes – futuros gerentes e estrategistas – a refletirem sobre o papel da organização na sociedade. Das 40 universidades pesquisadas, apenas 13 delas (33%) possuem disciplina(s) obrigatória(s) relacionada(s) com Sustentabilidade (Figura 1), sendo na maioria dos casos, ministradas na etapa final do curso.



**Figura 1 – Percentual por região das universidades federais pesquisadas que oferecem disciplinas obrigatórias relacionadas com Sustentabilidade em cursos de Graduação de Administração.**



Fonte: Adaptado de Palma, Oliveira e Viacava (2011, p. 255).

As autoras concluem com base nos resultados, que a capacidade destes Administradores de compreender e questionar o complexo ambiente empresarial em que eles irão trabalhar - que vai além dos aspectos financeiros - pode ser limitada, devido à falta de cursos específicos sobre Sustentabilidade (PALMA; OLIVEIRA; VIACAVA, 2011). Um dos fatores que influenciaram a introdução de tópicos relacionados ao meio ambiente em cursos de graduação em Administração se refere à elaboração das normas da série ISO 14.000 a partir de 1996, assim como a problemas de barreiras técnicas ao comércio (GONÇALVES-DIAS, 2009). No atual ambiente acadêmico, tópicos sobre Responsabilidade Corporativa e Sustentabilidade estão sendo introduzidos, porém ainda não se encontram incorporados na corrente principal da educação relacionada aos negócios. Dessa forma, iniciativas que incentivem ações iniciais são muito importantes, como PRME, que configura uma chamada global para escolas de negócios e universidades de todo o mundo para adaptar gradualmente os seus currículos, pesquisas, metodologias de ensino e estratégias institucionais aos desafios de novos negócios e oportunidades.

As universidades estão sendo cada vez mais cobradas a introduzir novos elementos nos programas de Administração, a fim de preparar os futuros Administradores para agir de uma maneira mais consciente e flexível, dada a complexidade e velocidade das mudanças do

ambiente organizacional, que é dialogicamente orientado por competitividade e Sustentabilidade, criando uma complexa relação entre indivíduos, organizações e sociedade (PALMA; OLIVEIRA; VIACAVA, 2011). Ao associar estes tópicos a decisões e estratégias organizacionais que causam um impacto sobre o ecossistema, surge a necessidade de mudança de uma lógica predominantemente econômica para outra que considera as possibilidades e consequências das decisões em termos sistêmicos (PALMA; OLIVEIRA; VIACAVA, 2011).

Stubbs e Cocklin (2008) descrevem um modelo usado no ensino da Sustentabilidade a estudantes do curso de negócios da Universidade de Monash, na Austrália, o qual mudou a visão dos universitários e os encorajou a analisar seus pressupostos sobre negócios, ambiente e sociedade. O modelo foi desenvolvido em uma disciplina eletiva, única no curso sobre o tema Sustentabilidade, e foi analisado o tipo de visão que diferentes indústrias e organizações têm em relação à Sustentabilidade, ou seja, visão neoclássica, ecocêntrica ou da modernização ecológica. Os autores afirmam que no início da disciplina os estudantes aceitavam os pressupostos da visão neoclássica, atual paradigma dominante que prioriza a lucratividade e o desempenho financeiro, mas conhecer as outras visões ajudou os alunos a desenvolverem um pensamento crítico e reflexivo. Ao final, os alunos apresentaram como eles iriam ou não "personalizar" a Sustentabilidade em suas carreiras e/ou vidas. O modelo tem provado ser útil no desenvolvimento de pensamento crítico e reflexivo e discussão. Além disso, os autores concluem que uma disciplina eletiva específica de Sustentabilidade permite aos alunos explorar conceitos básicos, princípios e visões, porém a Sustentabilidade necessita ser integrada no centro de todas as disciplinas.

Em uma análise do currículo de 13 cursos superiores em Administração na Região Sudoeste do Paraná, Godarth *et al.* (2011) constataram que 11 deles possuíam disciplinas que abordam o tema da Sustentabilidade. Porém, os autores afirmam que esse tipo de constatação não é suficiente para concluir que o profissional formado possui um perfil socialmente responsável, ético e ambientalmente correto. Godarth *et al.* (2011) não concordam que a Sustentabilidade represente um novo paradigma, pois apesar da grande quantidade de informações divulgadas em reportagens, artigos e congressos relacionados ao assunto, os professores da área da Administração não se encontram preparados para trabalhar com o assunto. Além disso, afirmam que “a relação dinâmica entre os componentes do *triple bottom line* (economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto) ainda são incipientes nas grades curriculares dos cursos superiores de administração” (GODARTH, 2011).

Como discute Gonçalves-Dias (2009), existem grandes desafios não só relacionados “à compreensão do comportamento e da dinâmica de construção da consciência ambiental entre os futuros administradores, mas também quanto ao desenvolvimento de propostas didático-pedagógicas que possam fazer avançar o ensino-aprendizagem em gestão”. Em uma pesquisa realizada em escolas de gestão em uma região da Ásia, foi constatado que, embora os membros do corpo docente tivessem percebido a importância da Sustentabilidade nas escolas de negócios, a maioria não havia incorporado em suas atividades de ensino e de aprendizagem. Isso foi justificado pela inércia entre os membros do corpo docente em termos de revisão do conteúdo da disciplina para orientá-la para a Sustentabilidade (CHRISTENSEN *et al.*, 2007). Dessa forma, muitas vezes falta uma renovação metodológica por parte dos professores, e essa é imprescindível para que seja possível envolver os estudantes e favorecer a aprendizagem.

### 2.3 Ensino e Aprendizagem

Diversos autores afirmam que a sociedade atual estaria em um estágio que se pode denominar ‘sociedade do conhecimento’. Essa expressão foi criada em 1976 por Daniel Bell e para ele, nessa sociedade:

“[...] o conhecimento é um recurso flexível, fluído, em processo de expansão e mudança incessante. Na economia do conhecimento, as pessoas não apenas evocam e utilizam o conhecimento “especializado” externo, das universidades e de outras fontes, mas conhecimento, criatividade e inventividade são intrínsecos a tudo o que elas fazem” (HARGREAVES, 2004, p.32).

Isto significa que a sociedade e as economias são estimuladas e movimentadas pela criatividade e inventividade “e as escolas da sociedade do conhecimento precisam gerar essas qualidades, caso contrário, seus povos e suas nações ficarão para trás” (HARGREAVES, 2004, p.17). O autor utiliza o termo ‘sociedade do conhecimento’, porém o considera equivocado. Ele o mantém porque é amplamente utilizado e aceito, mas afirma que, na verdade, uma sociedade do conhecimento é realmente uma ‘sociedade de aprendizagem’.

Para Manuel Castells, essa sociedade do conhecimento também recebe outro nome, ‘sociedade informacional’, ou seja, é orientada para o conhecimento e aprendizagem, sendo

também conhecida por ‘*learning society*’ (MASETTO, 2009). No entanto, essa nova ordem social, também denominada ‘economia do conhecimento’, apesar de ser hoje uma realidade consentida, ainda não está consolidada (PARDINI; SANTOS, 2008). Essa é uma sociedade em que se busca maximizar a aprendizagem, incentivar a criatividade e a inventividade, desenvolvendo uma capacidade de promover as transformações e enfrentá-las (HARGREAVES, 2004). Para o autor, ensinar para a sociedade do conhecimento:

“envolve o cultivo dessas capacidades nos jovens, o desenvolvimento da aprendizagem cognitiva profunda, da criatividade e da inventividade entre os estudantes, a utilização da pesquisa, o trabalho em redes e equipes, a busca de aprendizagem profissional contínua como professores e a promoção da solução de problemas, da disposição de correr riscos, da confiança nos processos cooperativos, da capacidade de lidar com a mudança e do compromisso com a melhoria contínua das organizações” (HARGREAVES, 2004, p.19).

Dessa forma, para desenvolver a construção do conhecimento passa a ser fundamental aprender a ter uma opinião crítica em relação à imensa quantidade de informações, selecionando, portanto, as de maior relevância e com fundamentação científica. Além disso, é essencial aprender a trabalhar com uma dimensão multi e interdisciplinar, a fim de compreender os fenômenos complexos e buscar novas soluções para os problemas (MASETTO, 2009).

A capacidade de criar é fundamental na sociedade do conhecimento, pois representa um fator chave para enfrentar as mudanças rápidas e complexas do mundo contemporâneo. Então, é essencial que IES, responsáveis em grande parte pela formação dos futuros profissionais, incluam como prioridade desenvolver o potencial criativo dos alunos. Para desenvolver uma sociedade na qual essas características estejam presentes é necessário que a educação, e mais especificamente, os processos de ensino e aprendizagem envolvidos estejam conectados com o aprimoramento da formação desse novo indivíduo.

O processo de ensino e aprendizagem tem sido objeto de estudo na tentativa de identificar e compreender os pressupostos que fundamentam a ação docente (SANTOS, 2005b; MIZUKAMI, 1986). Existem no Brasil algumas correntes teóricas que procuram compreender o fenômeno educativo com base em diferentes aspectos, relacionando-os com o período histórico no qual foram criados e com os aspectos sociais em que estavam inseridos (SANTOS, 2005b).

Neste trabalho será utilizado o enfoque de Mizukami (1986), que percebe o fenômeno educativo como uma realidade inacabada e de “caráter humano, histórico e multidimensional, onde estão presentes as dimensões humana, técnica, cognitiva, emocional, sócio-política e cultural” (MIZUKAMI, 1986, p.1). A autora classifica o processo de ensino e aprendizagem

de acordo com cinco abordagens educacionais: tradicional, comportamentalista, humanista, cognitivista e sociocultural. Elas serão descritas resumidamente devido a sua grande representatividade nos processos educativos atuais.

- *Abordagem Tradicional*: ensino centrado no professor, que através de aulas expositivas, passa o conhecimento ao aluno. Este tem comportamento passional, devendo memorizar e acumular as informações. O incentivo à reflexão, a atenção individual e a interação entre os alunos é inexistente. Segundo Freire (2005) esse tipo de abordagem se refere a uma ‘educação bancária’, onde o educando é um recipiente vazio que vai sendo preenchido pelos depósitos realizados pelo educador e pacientemente os memoriza e os repete. Dessa forma, educador e educandos acabam estagnados, pois nessa visão distorcida da educação não há criatividade, transformação, nem saber (FREIRE, 2005).

- *Abordagem Comportamentalista*: o conhecimento é o resultado direto da experiência. O homem é considerado produto do meio e reativo a ele, e ambos podem ser manipulados. A aprendizagem é garantida pela sua organização e estruturação e pelo uso de tecnologias. Ao contrário da tradicional, existe uma instrução individualizada a fim de maximizar a aprendizagem de cada aluno. Um ponto semelhante à abordagem anterior é a ênfase no produto obtido, o diretivismo, as decisões tomadas para o aluno e o não incentivo à cooperação.

- *Abordagem Humanista*: o ensino é centrado no aluno, ativo e participativo, e ao professor cabe o papel de facilitador da aprendizagem, criando condições para que os alunos aprendam por meio de suas experiências. Forma de avaliação através da auto-avaliação, modelo incorporado nas abordagens seguintes. Os conteúdos têm importância secundária e prioriza-se a interação pessoal. Devido ao seu caráter não-diretivo, essa abordagem pode ser enquadrada dentro do conceito de Pedagogia Nova, que representa o surgimento dessa característica, assim como o antiautoritarismo.

- *Abordagem Cognitivista*: o principal pesquisador dessa linha é Jean Piaget. Diferentemente das abordagens anteriores, que enfatizavam um dos pólos da relação sujeito-objeto, nesta o conhecimento é o produto da interação entre homem e mundo, sujeito e objeto. Enfatiza a capacidade do aluno integrar informações e processá-las. Ao professor caberá criar condições desafiadoras para desenvolver reciprocidade e cooperação entre os alunos. Esse modelo de educação procura provocar no aluno uma busca constante pela pesquisa e novas soluções, assim como por estratégias de compreensão da realidade.

- *Abordagem Sociocultural*: originada no trabalho de Paulo Freire, defende uma educação de caráter amplo e não se restringe às situações formais de ensino-aprendizagem.

Além disso, defende a interação entre sujeito e seu objeto de conhecimento, onde o sujeito elabora e cria o conhecimento. A educação é um ato político, que deve provocar e criar condições para uma reflexão crítica, comprometida com a sociedade e com sua cultura, sendo o aluno capaz de operar mudanças na realidade de forma consciente (SANTOS, 2005b, p.25). Dessa forma, para Freire (1996, p.47), saber ensinar não é transferir conhecimento, “mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção”.

Este trabalho tem afinidade principalmente com as abordagens Cognitivista e Sociocultural, visto que procurou adotar uma relação de ensino-aprendizagem que estivesse ao máximo de acordo com a EpS. Dessa forma, foi priorizado o incentivo ao desenvolvimento de uma consciência crítica, a qual é fundamental numa EpS, visto que “a preservação do meio ambiente depende de uma consciência ecológica e a formação da consciência depende da educação” (GADOTTI, 2008, p.62). Além disso, foram incentivados o diálogo, a cooperação e os grupos de discussão, essenciais para o aprendizado ao trabalhar com processos colaborativos, também fundamentais na busca de soluções para enfrentar os problemas ambientais e sociais.

Mosé (2011) critica o método tradicional de ensino porque exige pouco do aluno, sendo, portanto, mais fácil e cômodo para o professor. Para sair dessa situação, é necessário recuperar a potência criativa do pensamento, além de retomar o prazer de avaliar uma questão através de diferentes perspectivas e analisá-la cuidadosamente antes de lançar um valor a respeito dela (MOSÉ, 2011). Pode-se afirmar que atualmente todas as carreiras profissionais estão em uma ‘crise’, procurando redefinir os perfis dos seus profissionais (MASETTO, 2009). Para atender a essas mudanças emergentes, é necessário adotar novos métodos de ensino e formas alternativas de interação professor-aluno que possibilitem um aprimoramento do aprendizado (PARDINI; SANTOS, 2009). Em relação aos currículos, estes devem estimular o desenvolvimento de uma auto-aprendizagem que envolva aprendizagem significativa e colaborativa, buscando ir além da aquisição de informações e técnicas. Deve-se enfatizar a capacidade de lidar com mudanças e de buscar informações, assim como incentivar uma aprendizagem interativa em pequenos grupos (MASETTO, 2009).

Em se tratando da abordagem das questões socioambientais, Goekler (*apud* STUBBS; COCKLIN, 2008, p.207), argumenta que para os estudantes terem um aprendizado efetivo sobre aspectos da Sustentabilidade é necessário que eles desenvolvam a habilidade de pensar por meio de novas perspectivas e se envolvam com visões de mundo diferentes. O principal objetivo das metodologias de ensino voltadas para programas de EDS é possibilitar que o aprendiz realize uma avaliação crítica dos problemas e das possibilidades. Tais abordagens

são mais trabalhosas quando comparadas aos métodos tradicionais baseados no giz e na explanação e, em muitos contextos, isto implica maior investimento em treinamento, como também na melhoria da qualidade do ensino (UNESCO, 2005). Nesse contexto, a fim de promover um aprendizado mais efetivo nas aulas ministradas, procurou-se relacionar os tópicos selecionados das disciplinas e a temática Sustentabilidade por meio de metodologias variadas que incluíssem momentos de colaboração em equipes, construção de ideias e reflexão, e participação em debates e resolução de pequenos desafios.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar o método de pesquisa adotado na realização deste trabalho. Dessa forma, será descrito o tipo de pesquisa, as técnicas e os procedimentos de coleta de dados e, por fim, a técnica de análise utilizada na interpretação dos mesmos.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, e a opção por esta abordagem justifica-se pela perspectiva integrada e profundidade na análise de um fenômeno no contexto em que ele ocorre e do qual faz parte (GODOY, 1995). Diferentemente da pesquisa quantitativa, seu foco de interesse é amplo, pode ser direcionada, não procura enumerar ou medir eventos e, geralmente, não há uso de estatística para analisar os dados (NEVES, 1996).

Na pesquisa qualitativa os dados são obtidos por meio do contato direto entre o pesquisador e a situação objeto de estudo, sendo frequente o pesquisador procurar entender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes para, a partir disso, situar a sua interpretação (NEVES, 1996). Todos os pontos de vista relevantes devem ser considerados e, para que se entenda a dinâmica do fenômeno, diversos tipos de dados são coletados e analisados (GODOY, 1995). Vieira e Zouain (2005) corroboram ao comentar que esse tipo de pesquisa “objetiva compreender o fenômeno em sua abrangência e complexidade e descrevê-lo de maneira rigorosa”.

Em relação ao método, primeiramente foi realizada pesquisa exploratória documental e, numa segunda etapa utilizou-se como método a pesquisa-ação. A primeira, de acordo com Gil (2008) é muito semelhante à pesquisa bibliográfica, e a única diferença entre elas é a natureza das fontes, pois a bibliográfica vale-se basicamente das contribuições de diversos autores a respeito de um determinado tema, enquanto a documental utiliza materiais que ainda não recebem um tratamento analítico ou podem ser novamente elaborados segundo os objetivos da pesquisa. A pesquisa documental foi utilizada na investigação dos planos de ensino das disciplinas do curso de Graduação em Administração, que configurou uma etapa preparatória para as fases desenvolvidas posteriormente.



O segundo método empregado, a pesquisa-ação, é definida por Thiollent (1997, p.14) como aquela que:

“[...] consiste essencialmente em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam, junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real. Simultaneamente, há produção e uso de conhecimento.”

Dessa forma, o grande diferencial da pesquisa-ação é que além de compreender uma situação, ela interfere na mesma e visa alterá-la, propondo aos sujeitos envolvidos mudanças que busquem aprimorar as práticas analisadas (SEVERINO, 2007). Um argumento favorável à pesquisa-ação é que cada vez mais está se reconhecendo que o modelo observacional (passivo) em investigações científicas não é a única possibilidade, além de não responder a todos os casos de pesquisa social, particularmente, nos contextos da educação, comunicação e organização (THIOLLENT, 1997).

Ainda que um projeto de pesquisa-ação não possua uma forma completamente predefinida, Thiollent (1997) considera a existência de, no mínimo, quatro fases principais:

- Fase exploratória: detecção dos problemas, atores, capacidades de ação e tipos de ação possível pelos pesquisadores e determinados membros da organização.
- Fase de pesquisa aprofundada: pesquisa da situação por meio de instrumentos de coleta de dados, os quais são debatidos e interpretados progressivamente pelos participantes.
- Fase de ação: difusão dos resultados provenientes das investigações, definição dos objetivos alcançáveis através de ações concretas e apresentação de propostas.
- Fase de avaliação: busca observar, redirecionar aquilo que de fato acontece e resgatar o conhecimento advindo do processo.

A pesquisa-ação pode auxiliar práticas de Administração e Engenharia de Produção, que visem aumentar o compromisso com a mudança social, especialmente quanto à educação e à cultura organizacional (THIOLLENT, 1997). O autor também relaciona o tipo de pesquisa em questão com objetivos educacionais, salientando que conteúdos e métodos advindos da mesma podem ser direcionados para a área da educação, tanto para elaborar sistemas de formação focados nas necessidades dos envolvidos em uma organização, como para proporcionar aquisição de novas competências e habilidades profissionais a pessoas que precisam se inserir em um novo sistema (THIOLLENT, 1997). Além de uma educação que promova o desenvolvimento local, também são relevantes outros tipo de educação, entre elas “o caso de ações educativas de teor ecológico, relacionadas com a consciência das

implicações ambientais da tecnologia, da organização do trabalho, do uso de produtos perigosos e as formas de vida que lhes são associadas” (THIOLLENT, 1997, p.151).

Assim, o método de pesquisa-ação é muito pertinente para este estudo, visto que há interação entre os atores envolvidos e deles com a situação, a fim de buscar mudanças dentro de uma organização. Além disso, está diretamente relacionada com a área educacional por meio da construção de uma proposta de formação que atenda a uma nova demanda de competências e habilidades que inclui questões sociais e ambientais.

Tendo em vista que a pesquisa-ação demanda uma grande dedicação do pesquisador e demais sujeitos envolvidos com a investigação, sugere-se a formação de uma equipe, ao contrário de apenas um pesquisador (VERGARA, 2008). Essa necessidade foi constatada para a realização deste projeto, o que resultou na formação de uma equipe com três integrantes, sendo eles: a mestranda autora desta dissertação, uma doutoranda do PPGA-UFRGS envolvida em pesquisas na área de EpS e o professor orientador.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A fim de responder à questão de pesquisa e atender aos objetivos propostos, o processo de coleta de dados ocorreu em uma sequência de etapas, de junho a dezembro de 2012. Para uma melhor organização do processo de coleta de dados, foram estabelecidas sete etapas, descritas abaixo:

**Etapa 1:** Realização de uma pesquisa de campo por meio da aplicação de um questionário contendo perguntas abertas e fechadas a vinte alunos da disciplina de Gestão Socioambiental nas Empresas do curso de graduação em Administração da UFRGS. O questionário ou entrevista estruturada é composto por perguntas previamente formuladas e tem-se o cuidado de não fugir a elas, para que seja possível uma comparação entre as respostas de diferentes pessoas sobre as mesmas perguntas (BONI; QUARESMA, 2005). Entre as principais vantagens do questionário, Boni e Quaresma (2005) destacam:

- Não necessita da presença do pesquisador.
- Possibilita atingir um número maior de pessoas ao mesmo tempo.
- Garante maior liberdade das respostas devido ao anonimato.
- Evita potencial influência do entrevistador.

- Obtém respostas rápidas e precisas.

Os dados foram coletados no final do primeiro semestre de 2012 e essa disciplina foi escolhida por reunir alunos que estão no final do curso e por ser a única a tratar especificamente do tema. Os participantes da pesquisa se encontravam entre o 5º e o 9º semestre do curso. O período em que ocorreu a coleta de dados foi escolhido com a intenção de que, ao final da disciplina, os alunos teriam o conhecimento de assuntos que por alguns nunca fora visto anteriormente, sendo possível responder as perguntas com maior propriedade. As perguntas do questionário escolhidas para serem discutidas neste trabalho tiveram o objetivo de identificar a opinião dos alunos sobre a abordagem de assuntos relacionados à Sustentabilidade na sua formação e na atuação profissional de um gestor.

Nesta etapa se buscou traçar um panorama inicial da percepção de alunos da instituição a respeito de questões diretamente relacionadas às ações desenvolvidas posteriormente como, por exemplo, a necessidade que eles percebiam de uma formação que abrangesse mais informações e discussões sobre a temática Sustentabilidade. Os dados coletados foram organizados de acordo com cada categoria, neste caso, as cinco questões do questionário, e procedeu-se a análise do conteúdo de cada uma delas (Quadro 1).

**Quadro 1 - Perguntas do questionário e categorias analisadas na etapa inicial da pesquisa**

Pergunta	Categoria
1. Qual seria o perfil de um gestor "sustentável"?	Perfil do gestor
2. Você acha importante que a Sustentabilidade seja abordada durante o curso de Administração? Porquê?	Importância da Sustentabilidade na formação em Administração.
3. Você se sente preparado para atuar frente às "novas" exigências socioambientais que estão cada vez mais presentes na área de atuação do Administrador?	Segurança para atuar no mercado.
4. Você acha que administradores com uma maior preocupação socioambiental e atitudes mais éticas são mais valorizados pelas empresas atualmente?	Valorização atual do administrador com maior preocupação e atuação socioambiental.
5. Você acha que isso é uma tendência nos próximos anos?	Valorização futura do administrador com maior preocupação e atuação socioambiental.

Fonte: Elaborado pela autora.

**Etapa 2:** Consistiu em uma análise documental na qual foram explorados os programas de todas as disciplinas que compõem o curso de Graduação em Administração da UFRGS. Partindo do pressuposto que a temática Sustentabilidade está presente em todas as

áreas de estudo e é um tema transversal a todas as disciplinas, procurou-se identificar os principais tópicos que poderiam ser relacionados à temática Sustentabilidade de forma mais direta. Há no currículo do curso de Administração da UFRGS uma disciplina obrigatória específica sobre Gestão Ambiental e Sustentabilidade, porém como se busca analisar formas de inserção de aspectos da Sustentabilidade de forma interdisciplinar, esta disciplina foi excluída das possibilidades. Além disso, por se tratar de uma disciplina das etapas finais do curso, foi dada prioridade para incluir disciplinas que fizessem parte da etapa inicial e intermediária do curso, afim de identificar percepções dos alunos a respeito dessa variável. As possibilidades foram mapeadas de acordo com as áreas de atuação do curso (Finanças, Marketing, Administração Pública, Produção e Sistemas e Recursos Humanos) e, dentro de cada uma foi estabelecida uma ordem das disciplinas de acordo com o com maior número de possibilidades de relações diretas com a temática.

**Etapa 3:** A partir da análise dos programas foi escolhida uma disciplina de cada uma das cinco áreas de atuação do Departamento de Ciências Administrativas da UFRGS para realizar a proposta ao professor responsável, observando duas condições:

- A disciplina não poderia ser específica sobre a temática ambiental e social.
- O professor responsável pela disciplina não poderia estar diretamente ligado à temática da Sustentabilidade, ou seja, não participar de atividades de pesquisa e extensão sobre esta temática ou ter produção científica relacionada à Sustentabilidade.

As disciplinas selecionadas integram o currículo a partir do quarto semestre do curso, sendo três são de caráter obrigatório para todos os alunos do curso; uma obrigatória para a área de atuação correspondente e eletiva para as demais, e a outra obrigatória alternativa para a área específica e eletiva para as restantes (Quadro 2).

**Quadro 2 - Disciplinas pré-selecionadas de cada área e período correspondente do curso**

Área de concentração	Disciplina pré-selecionada	Caráter da disciplina
Administração Pública	Planejamento Governamental	Obrigatória Alternativa para a área de Administração Pública e eletiva para as demais áreas (Pré-requisitos: Oficina II - Administração e Governo do Brasil; 140 créditos obrigatórios)
Finanças	Gestão de Tesouraria	Obrigatória para a área de Finanças e eletiva para as demais áreas (Pré-requisitos: Administração Financeira de Longo Prazo; 140 créditos obrigatórios; Metodologia Básica de Custos)
Marketing	Introdução ao Marketing	Obrigatória 5º semestre
Produção e sistemas	Organização da Produção	Obrigatória 4º semestre
Recursos Humanos	Gestão de Pessoas	Obrigatória 6º semestre

Fonte: Elaborado pela autora.

**Etapa 4:** Contato com os professores das disciplinas pré-selecionadas para apresentação da proposta a fim de identificar o interesse e a disponibilidade dos mesmos. Após resposta positiva, foi realizada presencialmente uma discussão sobre o funcionamento da disciplina e as possibilidades mais interessantes para inserir questões relacionadas à Sustentabilidade em algum(uns) dos tópicos trabalhados ao longo do semestre. Ao analisar o cronograma da disciplina em conjunto com o professor, foram destacados possíveis tópicos para serem relacionados com aspectos da Sustentabilidade. Nesse mesmo encontro o docente optou se a intervenção seria realizada em uma aula inteira ou em parte dela. O Quadro 3 apresenta os tópicos identificados no programa da cada disciplina nesse momento inicial e o tempo que foi disponibilizado para a intervenção.

**Quadro 3 – Tópicos identificados em cada disciplina e tempo disponibilizado para intervenção**

Disciplina	Tópicos identificados no programa	Tempo disponibilizado
Planejamento Governamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução das Políticas Públicas e do Planejamento Governamental.</li> <li>• Sistema Brasileiro de Planejamento e Orçamento</li> </ul>	Aula completa (1h30min)
Gestão de Tesouraria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundos de investimento</li> <li>• Gestão de riscos</li> </ul>	Aula parcial (30 min)
Introdução ao Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias de Marketing: segmentação de mercado e posicionamento.</li> <li>• Comportamento do consumidor/comprador.</li> </ul>	Aula parcial (30 min)
Organização da Produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto de produtos e serviços.</li> <li>• Projeto da rede de suprimentos.</li> <li>• Tecnologia de Processos.</li> <li>• Melhoramento da produção.</li> </ul>	Aula completa (1h30min)
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências individuais e organizacionais.</li> <li>• Os desafios da atuação responsável.</li> </ul>	Aula completa (1h30min)

Fonte: Elaborado pela autora.

**Etapa 5:** As datas foram estabelecidas de acordo com a preferência e disponibilidade do professor. Além disso, um plano de aula foi estruturado e apresentado aos docentes, contendo os assuntos definitivos a serem trabalhados, sugestões de atividades e técnicas a serem utilizadas. Cabe destacar que a escolha dos assuntos abordados em cada aula aconteceu ao final de um processo de trocas de ideias e informações com os professores responsáveis, e de uma série de ajustes até chegar a um plano definitivo.

Procurou-se propor, sempre que possível, desenvolver atividades práticas e diversificadas como forma de despertar maior interesse e atenção por parte dos estudantes, bem como proporcionar um maior envolvimento com a temática. No entanto, quando a atividade foi restrita a apenas parte da aula, houve dificuldade em estruturar um planejamento mais dinâmico devido ao curto período de tempo, ficando a intervenção limitada à apresentação da temática e das relações com a disciplina de forma mais teórica. No Quadro 4 constam as datas estabelecidas, os assuntos definitivos que foram trabalhados e as atividades previstas para cada intervenção. Cabe observar que nas disciplinas de Planejamento Governamental e Organização da Produção a aula foi realizada em duas ocasiões, pois cada uma contava com duas turmas.

**Quadro 4 - Data das intervenções, assuntos trabalhados em aula e atividades previstas**

Disciplina	Data	Assuntos trabalhados	Atividades previstas
Gestão de Pessoas	14/nov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação empresas e Sustentabilidade</li> <li>• Novo perfil de gestor</li> <li>• Trabalho voluntário</li> <li>• <i>Green Jobs</i></li> <li>• A inserção da Sustentabilidade na gestão de pessoas (IASGP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinâmica de <i>brainstorming</i></li> <li>• <i>Slides</i></li> <li>• Vídeo</li> <li>• Exercício em grupos</li> <li>• Debate</li> </ul>
Planejamento Governamental	20/nov e 05/dez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda 21</li> <li>• Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)</li> <li>• Legislação e Sustentabilidade</li> <li>• Compras públicas sustentáveis</li> <li>• Licitação sustentável</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividade em grupo</li> <li>• <i>Slides</i></li> <li>• Exercício em grupos</li> <li>• Discussão</li> </ul>
Introdução ao Marketing	22/nov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo consciente e produtos orgânicos: uma nova segmentação de mercado?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Slides</i></li> <li>• Vídeo</li> <li>• Discussão</li> </ul>
Organização da Produção	03/dez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção mais limpa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Slides</i></li> <li>• Caso para ensino</li> <li>• Discussão</li> </ul>
Gestão de Tesouraria	05/dez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associação entre desempenho ambiental e finanças</li> <li>• Princípios para o Investimento Responsável (PRI)</li> <li>• Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)</li> <li>• Contabilidade, riscos e passivo ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Slides</i></li> <li>• Discussão</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

**Etapa 6:** Realização das aulas propostas pelos pesquisadores. Os professores responsáveis pelas turmas acompanharam as aulas e contribuíram nas discussões realizadas. Foram ministradas oito aulas, sendo uma da disciplina de Marketing, uma de Gestão de Pessoas, duas de Finanças, duas de Produção e duas de Administração Pública. Ao total, participaram 102 alunos do curso de Administração (Tabela 1). Pelo fato da disciplina Organização da Produção fazer parte do currículo de outros cursos, como Design, Ciências Contábeis, Ciências Atuariais, Química Industrial e Farmácia, os alunos que não pertenciam ao curso de Administração foram excluídos da análise.

**Tabela 1 - Número de alunos participantes em cada disciplina**

Disciplina	Alunos participantes
Planejamento Governamental	19
Gestão de Tesouraria	23
Introdução ao Marketing	20
Organização da Produção	24
Gestão de Pessoas	16
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>

Fonte: Elaborada pela autora.

**Etapa 7:** Ao final de cada aula foi aplicado um questionário para conhecer a opinião dos alunos sobre a atividade realizada, bem como a importância de se abordar assuntos relacionados à Sustentabilidade no curso. Em relação aos professores, foi solicitado um depoimento escrito sobre a inserção da Sustentabilidade nos conteúdos das disciplinas do curso de Administração e a sua intenção em continuar tratando da temática nos próximos semestres. O questionário aplicado na primeira aula realizada, de Gestão Pessoas, correspondeu a um modelo piloto e, por terem ocorrido modificações posteriores, teve seus resultados analisados separadamente.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados foi realizada com base na técnica da análise de conteúdo, que segundo Dallagnelo e Silva (2005), oferece um aparato metodológico que subsidia de maneira concreta as conclusões a serem alcançadas em entrevistas e documentos. Para Bardin (2009, p.44), esse tipo de análise é:

“[...] é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Dessa forma, a análise de conteúdo aposta no rigor do método para não se perder na heterogeneidade do seu objeto, preocupando-se com recursos metodológicos que legitimem suas descobertas. “Na verdade, trata-se da sistematização, da tentativa de conferir maior objetividade a uma atitude que conta com exemplos dispersos, mas variados, de pesquisa com



textos” (ROCHA; DEUSDARÁ, 2005). Esse tipo de análise procura ir além das informações explícitas, pois busca entender a mensagem, o significado transmitido pela mensagem, aquilo que poder ser implícito (DALLAGNELO; SILVA, 2005).

Freitas e Janissek (2000) explicam que uma importante parte do comportamento, ideias ou opiniões de pessoas se manifestam de forma verbal ou escrita, e a análise de conteúdo destas informações permite que as mesmas sejam resumidas e organizadas. A análise conteúdo proporciona uma avaliação profunda de cada expressão de uma pessoa ou de um grupo, além de possibilitar a observação de demonstrações de satisfação e insatisfação, opiniões subentendidas, entre outros (FREITAS; JANISSEK, 2000).

A análise de conteúdo implica a categorização das informações coletadas, e consiste na redução do texto, por meio da classificação da grande quantidade de palavras e expressões em poucas categorias. “A escolha das categorias é o procedimento essencial da Análise de Conteúdo; visto que elas fazem a ligação entre os objetivos de pesquisa e seus resultados” (FREITAS; JANISSEK, 200, p.43).

Para Bardin (2009) as categorias devem ser:

- Homogêneas: cada categoria possui uma ideia central e exclusiva.
- Exaustivas: há o esgotamento total do texto.
- Exclusivas: cada elemento do conteúdo deve ser classificado em apenas uma categoria.
- Objetivas: diferentes codificadores devem chegar aos mesmos resultados.
- Adequadas/pertinentes: deve haver relação com os conteúdos e objetivos.

Para análise dos dados convém obter uma compreensão rápida e global do conteúdo das respostas, e os resultados desta investigação servirão então de base para a Análise de Conteúdo, ou seja, uma aprofundada leitura de cada resposta e posterior codificação (FREITA; JANISSEK, 2000).

Considerando os procedimentos encontrados na literatura, a análise de conteúdo foi empregada nas respostas dos questionários tanto da Etapa 1, quanto da Etapa 7 em conjunto com os relatos dos alunos. Primeiramente foi realizada a descrição analítica dos dados e, após, ocorreu a análise dos questionários e relatos para que as categorias pudessem ser criadas, relacionando as informações obtidas com os objetivos específicos do estudo. Dessa forma, para análise dos dados da Etapa 1 foram criadas as seguintes categorias:

1. Perfil de um gestor
2. Importância da temática Sustentabilidade na formação em Administração
3. Segurança para atuar no mercado

4. Valorização de um administrador com maior preocupação e atuação socioambiental.

Para análise dos dados obtidos a partir dos questionários distribuídos após a realização das aulas (Etapa 7), quatro categorias foram definidas:

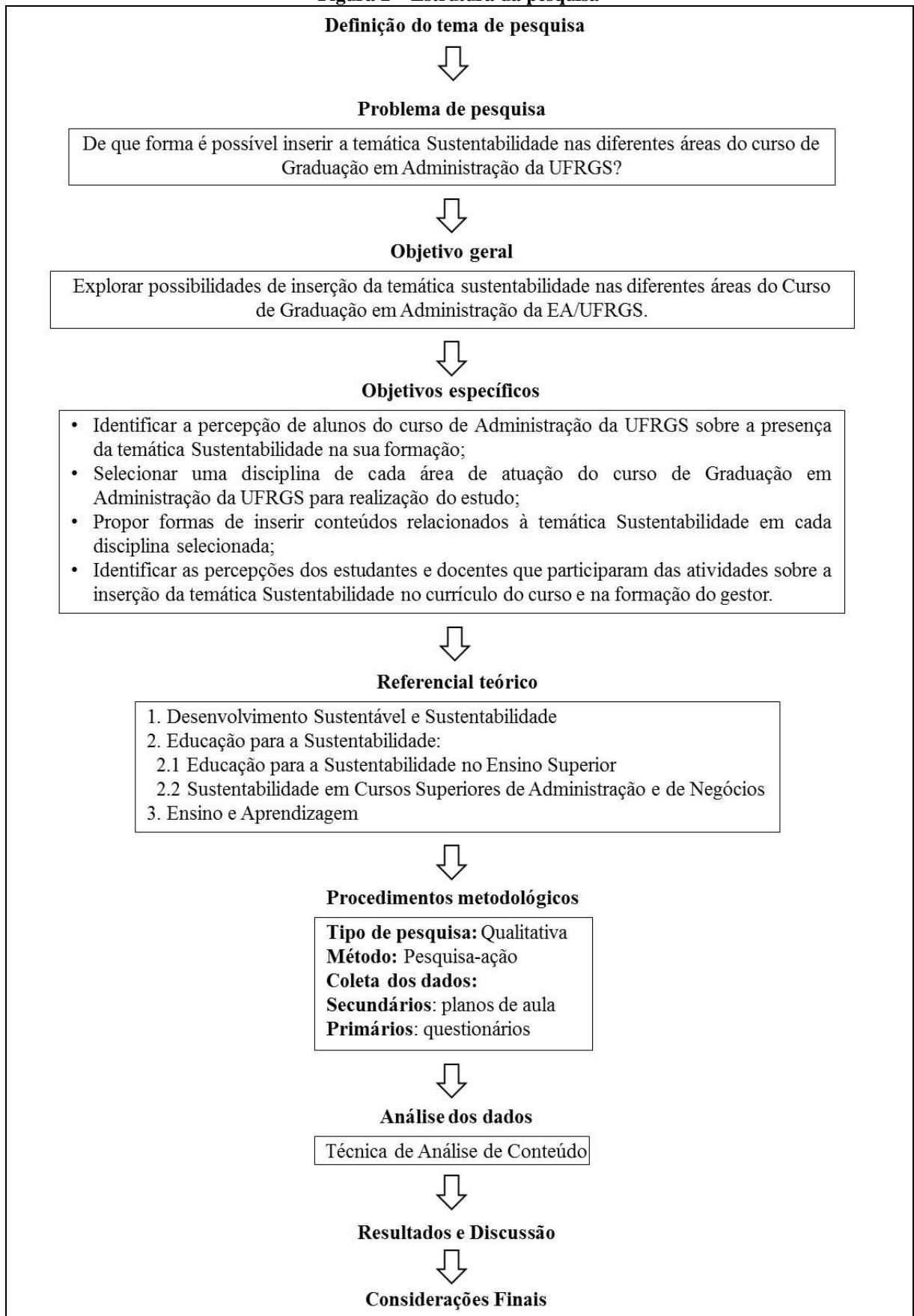
1. Interesse em relação à aula
2. Incorporação da aula ao programa disciplina
3. Inserção da Sustentabilidade em todas as áreas de atuação do curso
4. Importância da Sustentabilidade na formação em Administração

De forma resumida, a pesquisa está estruturada de acordo com a Figura 2.

### 3.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

A Figura 2 apresenta de forma resumida a estrutura da pesquisa contendo as principais etapas desenvolvidas durante este estudo.

**Figura 2 – Estrutura da pesquisa**



Fonte: Elaborado pela autora.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados e a discussão sobre os mesmos estão alocados no mesmo capítulo para possibilitar uma melhor análise e organização das informações. Primeiramente, é apresentada uma contextualização sobre a instituição em que o estudo foi realizado e os sujeitos da pesquisa. Após, os resultados estão divididos de acordo com a fase em que os dados foram coletados, ou seja, primeiramente os resultados da pesquisa desenvolvida na Etapa 1 e, posteriormente, na Etapa 7.

### **4.1 A INSTITUIÇÃO E OS SUJEITOS DA PESQUISA**

O estudo foi realizado na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS), em Porto Alegre/RS. De acordo com o Índice Geral de Cursos (IGC) divulgado pelo INEP/MEC para o período de 2011/2012 a UFRGS foi avaliada como a melhor universidade do Brasil.

A EA/UFRGS tem sua origem a partir da Faculdade de Ciências Econômicas, sendo primeiramente criada como Instituto de Administração em 1951. A EA surgiu em 1996, quando a unidade se tornou autônoma. Atualmente a Escola possui conceito máximo na CAPES (7) e na graduação (5). A EA conta com curso de graduação de Administração Noturno e Diurno e Administração Pública, somando 1600 alunos matriculados. Em relação à Pós Graduação, são 2279 alunos na modalidade de Especialização, 149 de Mestrado Acadêmico, 29 de Mestrado Profissional e 107 de Doutorado. A Escola conta atualmente com a atuação de 72 docentes e 21 servidores.

### **4.2 PERCEPÇÃO DE ALUNOS SOBRE A SUSTENTABILIDADE NO CURRÍCULO E NA FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

A Etapa 1, que consistiu na aplicação de um questionário a alunos do final do curso de Administração, teve o objetivo de obter um panorama inicial sobre a percepção dos alunos em

relação a aspectos importantes para a pesquisa, tais como: caracterização de um gestor que atua de acordo com princípios da Sustentabilidade, inserção de tópicos relacionados à Sustentabilidade no currículo do curso, sua preparação para atuar em um mercado com crescente exigência ambiental e social, e valorização atual e futura do administrador que atua de forma ética e com responsabilidade socioambiental.

Para uma melhor organização dos resultados, os mesmos foram divididos em tópicos, de acordo com a questão do questionário e sua correspondente categoria de análise. As perguntas 4 e 5 foram agrupadas em uma mesma categoria e devido à estreita relação entre elas, possibilitando então, uma análise mais completa.

#### 4.2.1 Perfil do gestor

Ao responder a primeira pergunta: *‘Qual seria o perfil de um gestor “sustentável”?’*, as características citadas pelos alunos foram agrupadas de acordo com sua similaridade e as mais citadas, ou seja, que foram mencionadas ao menos duas vezes foram:

- Incentiva treinamentos e conscientização de sua equipe.
- Conhece os impactos causados pela empresa e tenta minimizá-los.
- Tem preocupação socioambiental sem se desvincular da questão econômica.
- Pratica e incentiva a prática da Sustentabilidade.
- Tem conhecimento e ação.

Pode-se identificar que os alunos reconhecem como um gestor sustentável aquele que possui conhecimento, porém este não está isolado e sim, vinculado à ação; que mobiliza as pessoas a sua volta e atua como um agente de mudança; e que apesar da preocupação com o impacto da organização no meio ambiente, não esquece a questão econômica, objetivo principal de qualquer empresa.

Entre os alunos também está presente a preocupação de atender as demandas provenientes dos três pilares da Sustentabilidade (econômico, social e ambiental) e a consciência de que muitas das ações nessa área tem resultados em longo prazo. Um respondente descreve um gestor mais sustentável como *“Um gestor que se esforça da mesma maneira na busca de bons resultados nas perspectivas econômica, social e ambiental, e que não prejudique as gerações futuras em favor de resultados de curto prazo”*. Lidar com a constante contradição entre resultados de curto prazo (reduzir custos e aumentar receita) e

Sustentabilidade, que trabalha com resultados de longo prazo, faz parte do cotidiano de gestores responsáveis pelas questões de Sustentabilidade, e sempre estará presente em suas decisões (BLAU, 2011). Outro atributo muito citado foi a identificação pessoal com a causa e a importância das ações práticas: *“Em primeiro lugar deve acreditar na questão, e ter ações coerentes com seu discurso”*.

#### **4.2.2 Importância da temática Sustentabilidade na formação em Administração**

As opções de resposta para a pergunta *‘Você acha importante que a Sustentabilidade seja abordada durante o curso de Administração? Por quê?’* eram: ‘muito importante’, ‘pouco importante’ e ‘desnecessário’. Todos os respondentes acreditam que é importante abordar assuntos relacionados à Sustentabilidade no curso, sendo que 18 afirmaram ser “muito importante”, enquanto dois, ‘pouco importante’. A justificativa mais citada (mencionada quatro vezes) para a importância de se abordar tópicos sobre Sustentabilidade durante o curso é que eles serão os gestores do futuro e necessitam desse conhecimento. Um dos respondentes revela em sua observação a responsabilidade dos gestores frente à sociedade: *“Os administradores fazem parte do grupo responsável pelas decisões das organizações, que são agentes sociais com um potencial de transformação do ambiente altíssimo. É importante que vejamos as possíveis consequências dos nossos atos e decisões”*. Para Gonçalves-Dias *et al.* (2009) muitos egressos de cursos de reconhecida excelência de graduação em Administração provavelmente ocuparão cargos estratégicos em diversas organizações e poderão ter influência na criação e na implementação de modelos de gestão. Dessa forma, a inserção da Sustentabilidade na formação acadêmica possibilita que os gestores, por meio do conhecimento e da conscientização adquiridos durante o curso, passem a incluí-la em seus planos de gestão.

Além disso, também foi citado o fato de que o tema é contemporâneo e importante para a sociedade, está ocorrendo aumento da demanda do mercado por uma gestão mais sustentável, alguém precisa se preocupar com algo além do lucro, é necessário conhecimento para analisar as práticas das empresas e é importante para conscientizar os alunos. Duas pessoas fizeram a observação de que a temática Sustentabilidade deveria ser trabalhada em mais disciplinas e no início do curso. Isso representa uma realidade na maior parte dos cursos de Administração do país, visto que, segundo estudo de Palma, Oliveira e Viacava (2011) foi

identificada uma carência em relação à oferta de disciplinas relacionadas à temática da Sustentabilidade em cursos de graduação em Administração de universidades federais do Brasil. Apenas 13 (33%) de 40 universidades pesquisadas, possuem uma ou mais disciplinas obrigatórias relacionadas com Sustentabilidade, sendo a maioria ministradas na fase final do curso. Outras duas justificativas mencionadas pelos alunos são: *“O curso de administração forma gestores. É importante que esses profissionais tenham em mente o verdadeiro papel das ações sustentáveis e aprendam formas de implementar práticas de sustentabilidade em suas empresas”*, e *“A sustentabilidade é um item essencial para o sucesso de qualquer empreendimento”*.

#### **4.2.3 Segurança para atuar no mercado**

Ao responderem a questão *‘Você se sente preparado para atuar frente às “novas” exigências socioambientais que estão cada vez mais presentes na área de atuação do Administrador?’*, dos vinte participantes da pesquisa, seis responderam que não se acham preparados, enquanto 14 acreditam que sim. A justificativa dada por cinco pessoas que responderam negativamente foi de que o conhecimento que se tem não é suficiente para dar a segurança de atuar frente a essas exigências. Nesse contexto, destaca-se a opinião de um aluno: *“Pois não é com o aprendizado teórico de apenas uma cadeira que estarei preparado para lidar com as novas experiências”*. Novamente pode-se perceber que alunos sentem falta de uma abordagem mais ampla a profunda do tema durante o curso.

Entre as respostas positivas, grande número revela a identificação pessoal com o assunto e a procura própria por informação e atualização, como revela o depoimento: *“Pois já é algo internalizado no meu modo de pensar”*. Três pessoas afirmam que é oferecida informação sobre o tema ao longo do curso.

#### **4.2.4 Valorização atual e futura do Administrador com maior preocupação e atuação socioambiental**

Quando se trata de primeira questão, relacionada à atualidade (*‘Você acha que administradores com uma maior preocupação socioambiental e atitudes mais éticas são mais valorizados pelas empresas atualmente?’*), 12 participantes afirmam que são valorizados, contra sete respostas negativas. No entanto, quando se trata desse reconhecimento nos próximos anos (*‘Você acha que isso é uma tendência nos próximos anos?’*) o número de participantes que concordam sobe para 18, contra um que acredita que isso não ocorrerá. Uma pessoa não soube responder aos dois questionamentos. Esse panorama identifica a visão dos estudantes quanto à emergência do tema Sustentabilidade na sociedade como um todo, atingindo a rotina do Administrador, responsável por tantas decisões e ações dentro das organizações.

Nesse contexto, Blau (2011) afirma que gestores que trabalham com questões relacionadas à Sustentabilidade estão sendo cada vez mais importantes na liderança desse novo processo dentro das organizações. Além disso, o papel desses profissionais já foi estabelecido em muitas organizações norte-americanas e europeias e, no Brasil, a demanda por esse perfil de gestor tem aumentado significativamente.

### **4.3 INSERÇÃO DA SUSTENTABILIDADE EM CINCO DISCIPLINAS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

A Etapa 7, que consistiu na realização das aulas pelos pesquisadores, teve o objetivo principal de propor possibilidades de inserção da temática Sustentabilidade em disciplinas das diferentes áreas do currículo, estabelecendo relações com tópicos comumente abordados ao longo do semestre. Além disso, foram levantadas as impressões dos alunos sobre a atividade, para permitir realizar uma avaliação dos pontos positivos e negativos das ações, assim como o interesse da temática ser trabalhada de forma transversal no currículo e na realização daquela aula nos próximos semestres. Os resultados estão organizados por disciplina e, dentro de cada uma delas, há uma breve introdução sobre o tema, seguido pelo planejamento e execução da aula, finalizando com as opiniões dos alunos e do professor responsável.



### 4.3.1 Gestão de Pessoas

Ao analisar o programa da disciplina, muitas foram as possibilidades diretas de relação com o tema Sustentabilidade, visto que a gestão de pessoas é responsável pelo capital humano da empresa desde a seleção e treinamento até o envolvimento pleno com as atividades exercidas, de forma que o indivíduo se sinta satisfeito pessoalmente e profissionalmente e que auxilie no desenvolvimento da empresa. Nesse contexto, Freitas, Jabour e Santos (2011) citam que uma gestão estratégica de recursos humanos alinhada com os resultados econômicos não é suficiente, sendo necessário um incentivo a um melhor desempenho social e ambiental da empresa. Essa nova abordagem, chamada Gestão de Recursos Humanos Sustentável, é um novo tópico de estudos na área de Gestão de Pessoas para avaliar e mostrar as melhores práticas para organizações se tornarem mais sustentáveis baseadas em gestão de recursos humanos (FREITAS; JABOUR; SANTOS, 2011).

Criar e manter uma organização pró-ambiental requer que a mesma contrate funcionários dispostos a se envolverem com atividades de gestão ambiental, e esse perfil já está impactando sobre os critérios exigidos por alguns empregadores em suas novas contratações (RENEWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2013). Além disso, os candidatos, muitas vezes, também preferem organizações que possuem valores semelhantes aos seus e os próprios funcionários tem pressionado para que questões ambientais sejam consideradas nas atividades e decisões (RENEWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2013).

Como continuidade para a evolução da gestão de recursos humanos, Freitas, Jabour e Santos (2011) propõem uma quarta e nova etapa que inclui a Sustentabilidade, sendo assim estruturados os estágios: 1. Concepção, 2. Departamento pessoal, 3. Recursos humanos estratégicos e 4. Recursos humanos como base para a sustentabilidade organizacional. Com o objetivo de identificar de que forma é possível relacionar Sustentabilidade e Gestão de Pessoas, diversos estudos estão sendo realizados a fim de mapear o que faz com que os funcionários tenham uma postura ética e responsável em relação a questões socioambientais. Fernandez *et al.* (2003 *apud* RENEWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2013), constataram que uma abordagem pró-ambiental exige maior conscientização dos funcionários, conhecimentos e habilidades, o que requer formação integrada em gestão ambiental para criar um envolvimento emocional em preocupações ambientais. Um estudo de auto-relato de gestores na China revela que eles têm uma forte tendência em tomar medidas ambientais, sendo o

conhecimento ambiental e os valores os maiores responsáveis por esse comportamento (FRYXELL; LO, 2003, *apud* RENWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2013).

Existe uma ampla gama de eco-iniciativas sendo lançadas por organizações e gestores para lidar com as preocupações relacionadas à gestão ambiental, assim como grande variedade de práticas para aumentar o envolvimento dos trabalhadores com essa questão, tais como boletins informativos, esquemas de sugestão e grupos de resolução de problemas (RENWICK; REDMAN; MAGUIRE, 2013). Na opinião dos autores, esse novo modelo de Gestão Sustentável de Recursos Humanos está emergindo como uma resposta organizacional à degradação ambiental.

Em um estudo realizado em 2011 foram entrevistados 11 executivos responsáveis pelas ações de Sustentabilidade em organizações brasileiras dos mais variados segmentos, com o objetivo de identificar as competências de um gestor de Sustentabilidade. Foram mapeadas as 20 competências essenciais para o sucesso do profissional em questão. Em ordem de prioridade, os entrevistados citaram as sete competências críticas (inspirar pessoas, compreender o negócio, comunicar com eficiência, agir com honra e caráter, realizar trabalho por intermédio de terceiros, gerenciar relacionamentos diversos, lidar com problemas), as sete importantes (avaliar e desenvolver pessoas, foco nos resultados, “navegar” bem no ambiente organizacional, criar o novo e o diferente, manter o foco, habilidades de relacionamento, ser aberto e receptivo) e as seis menos importantes (ser organizado, gerenciar os processos de trabalho, tomar decisões complexas, gerenciar relacionamentos com superiores, atenção e cuidado com os outros, demonstrar flexibilidade pessoal).

#### 4.3.1.1 Elaboração e execução do plano de aula

O plano de aula foi elaborado buscando-se testar diferentes metodologias para trabalhar os assuntos propostos, visto que esta era a experiência piloto. O principal objetivo da aula foi apresentar associações entre Gestão de Pessoas e Sustentabilidade, de que forma esse aspecto está cada vez mais presente nas organizações e a valorização de profissionais que atuam de forma ética e responsável no que se refere às questões socioambientais. O Quadro 5 apresenta o plano de aula de forma resumida.

Quadro 5 – Plano de aula da disciplina de Gestão de Pessoas

Etapa	Síntese da atividade	Tempo estimado
Introdução à aula	Dinâmica: <i>brainstorming</i> sobre características do gestor do futuro. Os alunos escrevem em um <i>post-it</i> uma característica que acreditam que será um diferencial para o gestor do futuro, o qual é fixado em um quadro para mapeamento das qualidades destacadas, agrupando-as em nuvens.	15min
Aprofundamento no tema	<i>Slides</i> sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação empresas e Sustentabilidade;</li> <li>• Surgimento de um novo perfil de gestor, mais “sustentável”;</li> <li>• Trabalho voluntário;</li> <li>• Empregos verdes;</li> <li>• Sustentabilidade na Gestão de Pessoas.</li> </ul>	20min
Vídeo	Vídeo sobre Empregos Verdes: <a href="http://www.youtube.com/watch?v=Gk4p6ogOZnA">http://www.youtube.com/watch?v=Gk4p6ogOZnA</a>	10min
Exercício em grupo e debate	Exercício utilizando parâmetros do Instrumento de Avaliação da Sustentabilidade e Gestão de Pessoas (IASGP). Cada um dos cinco grupos formados ganha um tópico do IASGP contendo de 3 a 5 perguntas. O grupo deve se imaginar como uma equipe de Gestão de Pessoas de uma empresa, escolher <u>uma</u> pergunta para discutir e apresentar uma proposta de quais ações podem ser tomadas para atender tal exigência.	40min
Encerramento e aplicação de questionário	Fechamento da aula ministrada e aplicação do questionário aos alunos.	5 a 10min

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.3.1.1.1 Dinâmica de introdução

Achou-se propício realizar uma atividade de introdução ao tema, com o intuito de conhecer os alunos e suas opiniões a respeito da importância da Sustentabilidade no perfil do gestor, e esta ocorreu por meio do método de *brainstorming* (Figura 3A e 3B). Após a apresentação da proposta de atividade, cada estudante recebeu um *post-it*, no qual deveria escrever uma característica que acreditasse ser um diferencial para o gestor do futuro. Os

bilhetes foram fixados em um quadro e os pesquisadores realizaram uma análise das características juntamente com os alunos, para então, agrupá-las. O nome de cada agrupamento representou uma característica geral do mesmo:

- Motivador: capacidade de motivação, motivador, comprometimento, resiliente, companheiro (fazer junto), decidido.
- Líder: ouvir realmente, flexibilidade, foco em resultados, liderança servidora, saber explorar as melhores atribuições de cada indivíduo, interesse em conhecer seus funcionários para melhorar liderá-los, carisma.
- Criativo: criativo e ousado.
- Cuidado com o meio ambiente

Ao fim dessa primeira dinâmica notou-se que características relacionadas à Sustentabilidade ainda pouco fazem parte do perfil do gestor na opinião dos alunos, de forma mais específica e direta, sendo citada por somente um aluno (“*cuidado com o meio ambiente*”). Considerando as características agrupadas, o gestor do futuro possui principalmente um perfil motivador e de liderança, ganhando destaque um grande envolvimento com a equipe de trabalho.

#### 4.3.1.1.2 Apresentação de slides

A segunda atividade da aula foi a apresentação de *slides* (Apêndice E) sobre os tópicos escolhidos. Como o objetivo principal era relacionar a Gestão de Pessoas com a Sustentabilidade como um aspecto a ser inserido e mantido dentro das organizações, procurou-se mostrar a importância dessa relação e como ela pode ser estabelecida na prática.

Inicialmente discutiu-se um dos conceitos de Sustentabilidade, relacionado à *Triple bottom line*, já explorado no referencial teórico. Esse conteúdo inicial foi comum a todas as apresentações, devido ao seu caráter introdutório e de contextualização das aulas. Em seguida, foram listados alguns motivos pelos quais as empresas estão se tornando mais preocupadas com as questões sociais e ambientais: atender à legislação, obter normas e certificações, emitir relatórios de Sustentabilidade, praticar Responsabilidade Social Corporativa, permitir um melhor relacionamento com *stakeholders* que têm preferência por parcerias com políticas semelhantes, além é claro, de atender a um público cada vez mais crítico e consciente.

Na sequência buscou-se debater sobre o aumento da preocupação ambiental, maior exigência e visão crítica da sociedade em relação aos aspectos socioambientais, criando, portanto, uma demanda por um tipo de profissional diferenciado que atue dentro desse contexto da Sustentabilidade. Algumas das características que auxiliam a lidar com essa demanda são: ser ético, consciente, colaborativo e criativo, e possuir um pensamento coletivo, uma visão holística e de longo prazo.

Posteriormente, foi abordada a valorização do envolvimento do candidato à vaga em atividades de voluntariado, visto que isso auxilia a identificar um pouco mais sobre o perfil da pessoa. O altruísmo, a solidariedade, a procura pessoal por aperfeiçoar o currículo e a possibilidade de vivência profissional são motivadores do voluntariado, os quais configuram, juntamente com a dedicação espontânea necessária para a atividade, o indivíduo como um agente de transformação pessoal e da sociedade (AZEVEDO, 2007). Ao relacionar voluntariado com Sustentabilidade, Sousa (2011) afirma que aquele tem o potencial de promover mudanças culturais, as quais representam um desafio global como condição básica para a Sustentabilidade. Dessa forma, a prática da solidariedade, justiça e responsabilidade está interligada a transformações epistemológicas e sociais (SOUSA, 2011).

Em dois *slides* foram descritas algumas sugestões dadas por Sousa (2008) de como motivar os colaboradores para se engajarem nas ações de Sustentabilidade das empresas, com o objetivo de também mostrar aos alunos exemplos de ações práticas que podem auxiliar na implementação de projetos de Sustentabilidade. As medidas sugeridas são: comunicar de forma eficaz os programas de Sustentabilidade da empresa; envolver todos os colaboradores em todos os programas; escolher responsáveis diretos em cada setor; proporcionar cada vez mais envolvimento dos colaboradores por meio de discussões, novas ideias e melhorias; criar programas de premiação para os colaboradores que desenvolverem novos projetos sociais e ambientais; divulgar os resultados dos projetos, comparando com períodos anteriores e ressaltando os benefícios gerados para a sociedade; proporcionar experiências reais, na busca por uma maior sensibilização; buscar uma maior aproximação com seus colaboradores; e estabelecer parceria com grupos, comunidades, instituições de ensino, ONGs, etc.

O tema *Green Jobs* (Empregos Verdes) também foi discutido, pois, segundo a OIT (2009), juntamente com a promoção de uma economia verde ele representa atualmente um dos propulsores rumo a um desenvolvimento socioeconômico que também seja ambientalmente sustentável. Os Empregos Verdes podem surgir em qualquer tipo de setor e empresa, buscam proporcionar um trabalho decente (OIT, 2009) e reduzir o consumo de matérias primas, água e energia através de estratégias que diminuem emissões de gás

carbônico e outros gases de efeito estufa, além de evitar completamente a geração de resíduos e poluição, promovendo a proteção e restauração da biodiversidade (PNUMA, 2009).

A última parte da apresentação se referiu ao Instrumento de Avaliação da Sustentabilidade e Gestão de Pessoas (IASGP), que será comentado na descrição da atividade em grupos.

#### 4.3.1.1.3 *Vídeo*

Em meio aos *slides* sobre Green Jobs, foi apresentado o vídeo intitulado ‘Emprego Verde’ lançado pela TV PUC-Minas, com aproximadamente 9min30s de duração. O objetivo foi mostrar, utilizando uma ferramenta diferenciada, o relato de especialistas sobre o aumento da demanda e da importância de profissionais com um perfil ético e responsável. Segundo Paulella (2010), um profissional que consegue incluir aspectos da Sustentabilidade na produção de bens e serviços tem um diferencial, pois agrega valor ao produto, diminui custos relacionados à produção e dá visibilidade às ações ambientais.

#### 4.3.1.1.4 *Atividade em grupos*

Para a realização do exercício em grupos foi utilizado o Instrumento de Avaliação da Sustentabilidade e Gestão de Pessoas (IASGP), criado pelo Centro de Referência em Gestão Responsável para a Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral, juntamente com um grupo de empresas brasileiras e multinacionais. O objetivo do IASGP é oferecer às empresas uma forma de refletir sobre práticas e melhorias na área de Gestão de Pessoas, considerando os princípios da Sustentabilidade. Por meio de parâmetros pré-estabelecidos, o IASGP apresenta às empresas tendências globais de práticas que unem Gestão de Pessoas e Sustentabilidade, permite analisar se as práticas existentes na organização são facilitadoras de uma gestão compatível com a Sustentabilidade, e estabelecer aspectos para a evolução da incorporação da Sustentabilidade na área de Gestão de Pessoas. O IASGP está dividido em tópicos contendo uma série de perguntas a serem avaliadas em uma escala de 0 a 4, que mede a aplicabilidade

da questão quanto à realidade da empresa, assim como o grau de sistematização e implantação do item analisado.

Para a realização da atividade, a turma foi dividida em cinco grupos (Figura 3C), e cada um deles ganhou um tópico do IASGP contendo de 3 a 5 perguntas (Apêndice D). O grupo deveria se posicionar como uma equipe de Gestão de Pessoas de uma empresa, escolher uma pergunta para discutir entre os integrantes e apresentar uma proposta de quais ações poderiam ser tomadas para implantar o item, ou seja, ir do nível 1 da escala (item inexistente na empresa) para o nível 4 (implantado e funcionando normalmente). Após cerca de dez minutos, cada grupo apresentou para a turma a pergunta escolhida e as ações que planejaram para atingir a implantação do item.

Ao realizar uma análise sobre a aula realizada, ficou claro que os alunos se envolveram nas atividades e se mostraram interessados durante todo o período de tempo. Foram dadas diversas oportunidades para eles manifestarem sua opinião, e na maior parte das vezes as interações partiam de um mesmo grupo. O professor responsável esteve presente durante toda a aula e contribuiu com observações ao longo dos debates.

**Figura 3 - Aula de Gestão de Pessoas: A e B. Atividade inicial de *brainstorming*; C. Atividade em grupos**



Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.3.1.2 Opinião dos alunos sobre a aula

Por fim, foi aplicado um questionário piloto contendo quatro perguntas objetivas com espaço para justificativa. O número de respondentes foi de 16 alunos e as perguntas com suas respectivas respostas quantitativas se encontram na Tabela 2. Para as aulas seguintes o questionário sofreu modificações nas opções de respostas a fim de proporcionar uma análise mais consistente.

**Tabela 2 - Avaliação da aula de Gestão de Pessoas**

Pergunta	Sim	Não	Em partes
1. Você achou a aula de hoje interessante?	16	0	0
2. Você acharia interessante que a aula de hoje fosse incorporada ao programa da disciplina para os próximos semestres?	13	0	3
3. Em sua opinião, a Sustentabilidade deve ser tratada em todas as áreas do curso de Administração?	16	0	0
4. Você acredita que a Sustentabilidade é um tema importante na sua formação?	16	0	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio do questionário foi possível identificar que todos os alunos acharam a aula interessante e que a Sustentabilidade deve ser abordada em todas as áreas de atuação do curso, além de acreditarem que a Sustentabilidade é importante na sua formação. Em relação à incorporação da aula ministrada ao programa da disciplina para os semestres seguintes, 13 responderam que acham interessante e três que é interessante em parte. As justificativas dadas para as respostas constam em anexo (Anexo A).

Na primeira pergunta do questionário, “Você achou a aula de hoje interessante?”, havia três opções a serem marcadas: sim, não e em partes. Todos responderam ‘sim’ e 15 deles escreveram uma justificativa para isso. Dentre as mais citadas está a oportunidade de conhecer melhor o assunto: “A aula nos trouxe a oportunidade de conhecer melhor o assunto e refletir sobre as nossas ações”. Também foi bastante mencionada a importância de se abordar o assunto durante o curso, principalmente nas etapas iniciais, o que é falho atualmente: “Acho importante trazer para os semestres iniciais do curso o conhecimento sobre sustentabilidade”. Além disso, ficou claro o apreço de vários estudantes quando se



relaciona o assunto de forma prática com o mercado: *“Achei interessante porque nos mostrou como aplicar na prática as atitudes sustentáveis dentro da organização”*. Por fim, foi possível perceber que a Sustentabilidade é vista como um assunto muito amplo e importante para sua formação: *“O assunto ‘sustentabilidade’ está longe de se esgotar, temos novidades constantemente e, bons administradores não têm o direito de declinar desta oferta de informações”*.

Em relação à incorporação da aula ao programa da disciplina nos próximos semestres, 13 estudantes responderam ‘sim’ e três ‘em partes’. Dentre as nove justificativas escritas por aqueles que concordam totalmente com a implementação, foi enfatizada a grande importância do assunto para a formação do Administrador e a necessidade de fazer parte do currículo desde o início do curso: *“Seria muito interessante, mas acho que seria mais aproveitado se fosse nos primeiros semestres do curso para ‘implantar a ideia’ desde cedo”*. Além disso, foi comentado a respeito do uso de dinâmicas diferenciadas e atividades aplicadas às empresas: *“É uma aula diferenciada com dinâmicas que fazem com que o aluno prenda a atenção no assunto abordado”*; *“Diferente das aulas tradicionais com atividades aplicadas ao dia a dia das empresas”*. Um dos alunos enfatiza que a iniciativa não deve ser esquecida: *“Porém, concordo plenamente que ela DEVE ser implementada”*. Em relação àqueles que responderam ‘em parte’, as justificativas foram de que deveria ser uma disciplina opcional, que essa prática não deveria ocorrer na disciplina em questão e que depende da disponibilidade do professor.

A terceira questão teve o objetivo de identificar se os estudantes acham que questões relacionadas à Sustentabilidade devem ser abordadas em todas as áreas do curso. Todos afirmaram que sim, e dentre as 14 justificativas, nove alegam que esse tema é importante para todas as áreas da Administração: *“Todas áreas estão ligadas entre si, portanto é natural que todas áreas devam tratar de sustentabilidade”*; *“É um tema universal e uma tendência independente da área. Com certeza será válido para outros cursos”*. Também foi bastante citada a importância que o assunto representa na atuação do gestor: *“O gestor, hoje, deve sempre estar voltado para este tema, independente de sua área”*.

Por fim, a última pergunta foi referente à importância da Sustentabilidade na formação do aluno. Todos afirmaram que é importante e dos 14 comentários, muitos acreditam que é um importante diferencial para a carreira profissional: *“Gestores conscientes e que pensem nesse assunto crescente atualmente tem mais chances de desenvolvimento em suas empresas”*. Além disso alguns percebem como uma tendência: *“Praticamente todas as empresas estarão engajadas nesse tema em um futuro próximo, e ter formação, mesmo básica, nesta área, será*

*um pré-requisito nos processos seletivos*”. Dois alunos destacam que a Sustentabilidade é importante na formação de qualquer pessoa: *“Sim, assim como para qualquer profissional”*. Um estudante ressalta a importância de algumas características promovidas pela Sustentabilidade: *“Porque traz o sentido de colaboração, cuidado e conscientização”*.

Por fim, dois alunos escreveram observações extras nos questionários. Um deles sugeriu *“Abrir um espaço específico para perguntas ao final da aula”* e outro comentou sua satisfação com os ministrantes: *“As palestrantes falaram muito bem sobre o tema, com ótima apresentação verbal e fazem links interessantes”*.

#### 4.3.1.3 Opinião do professor responsável sobre a aula

Foi solicitado via correio eletrônico ao professor responsável pela disciplina o envio de um depoimento escrito sobre a experiência. Neste caso, o docente concorda com uma maior abordagem de questões relacionadas à Sustentabilidade durante o curso, e afirma: *“Sou totalmente favorável a inserção da discussão transversal acerca de sustentabilidade nas disciplinas do curso. Penso que esse assunto, assim com a questão da ética deveriam ser explorados em várias oportunidades de ensino-aprendizagem, haja vista que são essenciais para a formação do gestor.”*

#### 4.3.2 Planejamento Governamental

Nessa disciplina se encontrou a possibilidade de apresentar formas de como a Sustentabilidade está inserida na legislação brasileira, suas políticas públicas e a importância de um governo atuante nas questões socioambientais como promotor de mudanças na sociedade. No Artigo 225 da Constituição Federal, consta que *“Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações”* (BRASIL, 1988). Nesse sentido, muito tem se visto ser exigido de empresas e organizações privadas, porém quando se trata da esfera pública, as ações envolvendo Sustentabilidade são ainda incipientes. Para Hüller (2010),

assim como a iniciativa privada, que precisa se adaptar ao mercado por meio de certificações e rotulagem ambiental de produtos, o poder público tem também sua parcela de contribuição quanto à preservação e à busca pela Sustentabilidade.

No âmbito governamental a Sustentabilidade tem se constituído cada vez mais num diferencial da gestão pública, em que os administradores são os principais agentes de mudanças (MMA, 2009). Assim, nos últimos anos a esfera pública tem se mobilizado para incluir a Sustentabilidade nas políticas públicas de forma mais específica e que promova a mobilização dos agentes para incluir questões éticas e de responsabilidade socioambiental em suas atividades. Nesse sentido, o MMA (2009) relata que o governo desempenha um papel importante na economia enquanto consumidor de bens, serviços e recursos naturais em suas atividades e, dessa forma, a inclusão de critérios socioambientais em suas ações tende a evitar impactos negativos ao meio ambiente. A sustentabilidade ambiental, econômica e social necessita ação do poder público a fim de garantir que as questões socioambientais sejam levadas em conta no processo decisório, particularmente ao se formular políticas públicas. (MMA, 2009).

#### 4.3.2.1 Elaboração e execução do plano de aula

A aula foi elaborada buscando apresentar as ações realizadas pelo governo brasileiro que incluem a Sustentabilidade na Administração Pública. De acordo com o professor responsável pela disciplina, nada sobre esse assunto era abordado, achando muito interessante a proposta. A aula foi realizada para duas turmas, uma no mês de novembro, em que compareceram oito alunos e outra em dezembro, com 12 participantes. O plano de aula consta de forma resumida no Quadro 6.

**Quadro 6 - Plano de aula da disciplina de Planejamento Governamental**

Etapa	Atividade	Tempo estimado
Introdução à aula	Dinâmica inicial: Divididos em cinco grupos, cada um deles recebe uma frase sobre relação governo e Sustentabilidade. Após os integrantes discutirem entre si, cada grupo apresenta rapidamente a sua frase e opinião a respeito de mesma para a turma.	15min
Aprofundamento no tema	<i>Slides sobre:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda 21</li> <li>• Sustentabilidade na Gestão Pública Brasileira</li> <li>• Legislação e Sustentabilidade</li> <li>• Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)</li> <li>• Compras Sustentáveis para Administração Federal</li> <li>• Licitação Sustentável</li> </ul>	30min
Exercício em grupo e debate	Exercício utilizando os cinco eixos temáticos prioritários da A3P. Cada um dos cinco grupos formados recebe um eixo temático prioritário da A3P e tem a tarefa de propor três ações para implementar tal eixo na UFRGS e na cidade de Porto Alegre.	40min
Encerramento e aplicação de questionário	Fechamento da aula ministrada e aplicação do questionário aos alunos.	5 a 10min

#### 4.3.2.1.1 *Dinâmica inicial*

A atividade inicial teve o objetivo de promover um rápido debate para apresentar o tema aos alunos e conhecer o que pensam sobre o assunto (Figura 4.A-B). Foram distribuídas cinco frases relacionadas ao tema (Quadro 7) de acordo com o número de pessoas presentes na turma. Na primeira, como havia somente oito estudantes, formaram-se três duplas e dois trabalharam individualmente. Na segunda turma formaram-se dois trios e três duplas. Foi dado um tempo de cinco minutos para debate entre os integrantes para então apresentarem a frase e comentários à turma.

**Quadro 7 - Frases utilizadas para debate inicial**

<b>Frase 1</b>	O Governo deveria exigir das empresas contrapartidas sustentáveis.
<b>Frase 2</b>	A Sustentabilidade no âmbito governamental tem sido cada vez mais um diferencial da nova gestão pública, onde os administradores passam a ser os principais agentes de mudança.
<b>Frase 3</b>	Assim como as empresas privadas que estão tendo que se adequar às normas ambientais vigentes, com base na ISO 14000, para implantar um Sistema de Gestão Ambiental, as instituições públicas também estão tendo que fazer a sua parte.
<b>Frase 4</b>	A sustentabilidade econômica, social e ambiental é um dos grandes desafios da humanidade e exige ação do poder público para que seja possível garantir a inserção da variável socioambiental no processo decisório, particularmente na formulação das políticas públicas.
<b>Frase 5</b>	Embora no Brasil haja uma queda da confiança das pessoas em empresas, governos e ONGs, ainda assim 58% dos brasileiros acreditam que o governo não regulamenta as ações das empresas como deveria.

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.3.2.1.2 Apresentação de slides

Os *slides* foram desenvolvidos com o objetivo de apresentar um panorama geral da relação entre Sustentabilidade e gestão pública, partindo de uma contextualização histórica, passando pela evolução da inserção ao longo dos anos, até as medidas adotadas atualmente. O primeiro e o segundo slide apresentado buscavam proporcionar uma reflexão sobre a biocapacidade do Planeta e a respeito dos culpados que permitiram tal superexploração dos recursos. Em seguida foi apresentado o *slide* padrão sobre o conceito de Sustentabilidade (Figura 4.C) e, após, foram retomados alguns dos principais marcos históricos da Sustentabilidade, como o Relatório *Brundtland*, a Rio-92 e a Agenda 21. A Agenda 21, conforme já citada na revisão teórica, representou um importante marco para a incorporação da Sustentabilidade às políticas públicas dos 179 países participantes.

**Figura 4 - Aula de Planejamento Governamental: A e B. Debates; C. Apresentação dos slides**



Fonte: Elaborado pela autora.

Na sequência, o tópico ‘Sustentabilidade na Gestão Pública Brasileira’, conforme já foi comentado, apresenta o importante papel dos órgãos públicos na busca pela Sustentabilidade. A Administração Pública precisa ser exemplo das boas práticas em suas atividades, visto que é uma grande consumidora de serviços e bens, possui alto poder de compra por meio das licitações e deve cumprir as políticas públicas de forma responsável (MMA, 2009). Nesse sentido, muitas são as ações que podem ser realizadas para inserir princípios da Sustentabilidade na gestão pública. Uma forma de alcançar esse objetivo é por meio de processos que previnam a poluição e controlem os impactos causados por atividades de construção, prestação de serviços ou fabricação (SCHENINI; NASCIMENTO, 2002), assim como por simples atos diários, tais como o uso eficiente de água e energia, coleta seletiva e consumo responsável de serviços e produtos (MMA, 2009).

Algumas ações que oportunizam uma gestão pública mais sustentável são citadas por Schenini e Nascimento (2002): conformidade à legislação e normas ambientais, planejamento estratégico sustentável com base na Agenda 21 e uso de tecnologias limpas gerenciais e operacionais (balanços energéticos e infraestrutura básica, prevenção e monitoramento, tratamento de água e esgoto, gestão dos resíduos sólidos urbanos, paisagismo e urbanismo

ecológico, gerenciamento de bacias hidrográficas, resíduos do meio rural, ações de controle e fiscalização e ações de fomento e recuperação ambiental).

Em relação à legislação brasileira, foram apresentadas as principais leis que regulamentam a ação humana com vistas à preservação da natureza. Um dos primeiros passos nesse sentido é a Lei n. 4.771 de 1965, o Código Florestal, que trazia em suas premissas a proteção das florestas nativas, assim como a definição das áreas de conservação obrigatória chamadas de Áreas de Preservação Permanente (APP). Porém, as suas sanções ambientais foram criminalizadas somente em 1998, com a aprovação da Lei n. 9.605, a Lei de Crimes Ambientais (MMA, 2009). Outro fato muito importante foi a publicação da Lei nº 6.938 de 1981, ou seja, a Política Nacional do Meio Ambiente, e esta “constituiu o marco inicial das ações para conservação ambiental e incorporação do tema nas atividades de diversos setores da sociedade” (MMA, 2009, p.31). Posteriormente surgiram diversas normas e regulamentações com a proposta de impor critérios ao ser humano que diminuíssem os impactos causados ao meio ambiente e formas de compensar danos, sempre respeitando os ecossistemas, os recursos naturais e o patrimônio genético. Conforme já citada, a Lei de Crimes Ambientais foi lançada devido à necessidade de definir sanções penais e administrativas provenientes de atividades e condutas lesivas ao meio ambiente (MMA, 2009).

Em seguida foi apresentada a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), iniciativa que surgiu em 1999 e busca construir uma nova cultura organizacional em órgãos e instituições públicas (MMA, 2009). Para alcançar essa meta, a A3P procura estimular a incorporação de princípios de gestão ambiental por gestores públicos em suas atividades, resultando na economia de recursos, correta gestão de resíduos, redução de despesas institucionais, licitações sustentáveis, além da sensibilização, capacitação e melhor qualidade do ambiente de trabalho (MMA, 2009). A iniciativa busca priorizar como um dos seus princípios a política dos 5R's (Repensar, Reduzir, Reaproveitar, Reciclar e Recusar consumir produtos que gerem impactos socioambientais significativos) e estrutura suas ações em cinco eixos temáticos, os quais serão descritos a seguir. A adesão à A3P é voluntária e pode ela ser implementada por órgãos e instituições públicas, além de permitir que seja utilizada por outros segmentos como um modelo de gestão socioambiental. A UFRGS passou a integrar a Rede A3P em 2009. A iniciativa foi premiada pela UNESCO em 2002 com o prêmio “O melhor dos exemplos” na categoria Meio Ambiente, pela sua relevância e resultados positivos obtidos. Segundo Hüller (2010), ocorreu um aumento significativo nos últimos dois anos da

adesão formal de órgãos públicos à A3P, sendo atualmente mais de 400 participando desta rede.

Outro tema abordado foi de Compras Sustentáveis para Administração Federal, as quais objetivam integrar aspectos ambientais em todas as etapas do processo de compra, desde evitar compras desnecessárias até a escolha preferencial por produtos mais sustentáveis. As contratações e compras públicas acontecem por meio do processo de licitação, visando a seleção da proposta mais benéfica ao interesse público: melhor produto pelo menor valor. Dessa forma, não se trata de considerar apenas os aspectos ambientais na escolha do produto, mas juntamente aos critérios tradicionais de preço e especificações técnicas (MMA, 2009). Considerando que as compras governamentais no Brasil movimentam de 10 a 15% do Produto Interno Bruto (PIB), elas possuem a capacidade de induzir diversos setores da economia a adotarem novos padrões produtivos e de consumo. Nesse sentido, ações de compras verdes pelo governo demandam mudanças nas indústrias e fornecedores a fim de se adequarem as novas exigências socioambientais em relação a produtos e serviços exigidos pelo governo (MMA, 2009).

A Instrução Normativa nº1 de janeiro de 2009 regulamenta sobre os critérios relacionados à Sustentabilidade que devem ser considerados na aquisição de bens e na contratação de serviços e obras pela Administração Pública Federal. Alguns dos critérios que devem ser observados obrigatoriamente na contratação de serviço/obra são: eficiência energética, diminuição no consumo de água, utilização de energia renovável, gestão apropriada de resíduos, uso de produtos biodegradáveis, demonstração da origem da madeira a ser usada e uso preferencial de material e mão de obra local. Em relação aos bens, estes devem ser compostos totalmente ou em partes, por materiais reutilizados, reciclados ou biodegradáveis, devem ser possuir requisitos de produtos classificados como sustentáveis ou de menor impacto em comparação com seus similares, que as embalagens sejam de materiais recicláveis e que não possuam substâncias perigosas (MPOG/ICLEI, 2010). Os slides apresentados se encontram no Apêndice F.



#### 4.3.2.1.3 *Exercício em grupos*

A terceira parte da aula consistiu em um exercício em grupos utilizando os cinco eixos temáticos prioritários da A3P. Estes foram estruturados para guiar as ações principais daqueles que aderem à Agenda:

- Uso racional dos recursos naturais e bens públicos
- Gestão adequada dos resíduos gerados
- Qualidade de vida no ambiente de trabalho
- Sensibilização e capacitação dos servidores
- Licitações sustentáveis

Como na primeira turma havia somente oito alunos, foram trabalhados três dos cinco eixos, priorizando a realização da tarefa em grupo. Foi distribuído um eixo para cada grupo e durante aproximadamente 20 minutos os integrantes discutiram entre si e formularam três ações para implementar o eixo na UFRGS e em Porto Alegre. Devido ao tempo insuficiente para finalização da atividade na primeira turma e à repetição das respostas, foi decidido que na segunda oportunidade as ações deveriam ser propostas apenas para uma das duas instituições, a Universidade, escolhida devido a maior proximidade do cotidiano dos alunos. Essa atividade foi uma oportunidade para que os estudantes pudessem aplicar o que foi discutido durante a aula, propondo ações práticas possíveis de serem implementadas.

#### 4.3.2.2 *Opinião dos alunos sobre a aula*

Os últimos minutos da aula foram novamente dedicados ao preenchimento do questionário, já reformulado. O número de respondentes, considerando as duas turmas, foi de 20 alunos. As perguntas com suas respectivas respostas quantitativas se encontram na Tabela 3.

**Tabela 3 - Avaliação da aula de Planejamento Governamental**

Pergunta	Nenhum	Pouco	Regular	Muito
1. Qual seu grau de interesse em relação à temática desta aula?	0	0	8	12
	Desnecessário	Pouco pertinente	Pertinente	Muito pertinente
2. O que você acha sobre a aula de hoje ser incorporada ao programa da disciplina para os próximos semestres?	0	0	9	11
	Irrelevante	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante
3. Qual sua opinião em relação à inserção da Sustentabilidade em todas as áreas do curso de Administração?	0	0	6	14
	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante
4. Em relação à sua formação, você acredita que o tema Sustentabilidade é:	0	0	8	12

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise das respostas permitiu identificar que os alunos tiveram ‘muito interesse’ ou ‘interesse regular’ em relação à temática da aula. Todos acreditam ser ‘pertinente’ ou ‘muito pertinente’ a inclusão desta aula ao programa da disciplina nos semestres seguintes. Todos consideram de alguma forma relevante a inserção da Sustentabilidade em todas as áreas do curso, sendo para 14, ‘muito relevante’. Em relação à importância da temática na formação, todos consideram ‘importante’ ou ‘muito importante’. As justificativas dadas para as respostas constam em anexo (Anexo B).

Em resposta à pergunta: ‘Qual seu grau de interesse em relação à temática desta aula?’, 12 estudantes afirmaram ter tido ‘muito’ interesse, e dez deles escreveram sua opinião. A principal justificativa foi a importância da temática, para o preparo do Administrador: “*Pelo que penso a respeito e pelo que foi apresentado nesta aula, acredito que os administradores, principalmente, tem que estar preparados e trazer esta temática para dentro das organizações*”; para todas as formações “*Acredito que seja um tema de grande relevância em todas as formações, visto que para haver mudança significativa na sociedade, tem que haver engajamento de todos, e para isso, é necessário difundir as ideias e ações*”; e também para a sociedade como um todo: “*É muito interessante a questão da Sustentabilidade na nossa educação, como falado em aula, essa temática deveria ser mais debatida e inserida na base de conhecimento técnica e social do cidadão*”.

Um estudante destaca a importância do engajamento do setor público nessa questão: “*Acredito que as instituições públicas devem servir de exemplo para todas as demais e para a sociedade em geral, então é fundamental discutir a sustentabilidade no setor público*”. Em

relação àqueles cujo interesse pela aula foi ‘regular’, apenas dois comentaram. Um deles, afirmou que achou a proposta interdisciplinar interessante, e outro, que assunto ainda não faz parte do seu cotidiano: *“Acho o tema importante, porém ainda não me condicionei a tratá-lo como algo que faz parte do meu dia a dia”*.

Em relação à aula ser incorporada ao programa da disciplina nos próximos semestres, 11 alunos acreditam ser ‘muito pertinente’ e nove, ‘pertinente’. Ao todo foram doze comentários, e as justificativas novamente giram em torno da importância do assunto, tanto para a formação do gestor, como do cidadão: *“Como grande parte de nós irá compor o quadro de funcionários do governo, é importante pelo menos ter contato e conhecimento a esse tipo de ação”*; *“Seria uma forma de internalizar esse tema no cotidiano, ou seja, fazer ser um hábito, tal como ser honesto, respeitoso, etc. Tornar um valor importante para as pessoas”*. Cinco comentários se referiram à necessidade de uma maior abordagem do tema durante o curso: *“Como o assunto não é tão abordado durante o curso, acredito que deva existir mais enfoque nesta área”*; *“O curso de ADM oferece poucas opções sobre este assunto para os alunos e isso faz falta”*; e alguns deles destacaram o caráter transdisciplinar da Sustentabilidade: *“Todas as disciplinas devem dotar seus programas com tópicos nesta área”*; *“Pois este assunto pode ser adequado em várias disciplinas”*.

Quando questionados sobre a relevância de inserir a temática Sustentabilidade em todas as áreas do curso de Administração, 14 alunos acreditam ser ‘muito relevante’ e seis, ‘relevante’. Como já foi mencionado nos comentários das questões anteriores, dez das onze justificativas dadas enfatizam a necessidade dessa inserção. Foram citados pelos estudantes alguns argumentos como a importância do assunto: *“É ótima a proposta, pois os professores não tratam tanto desse assunto como deveriam”*; a relação próxima com a Administração: *“Tendo em vista que a Sustentabilidade é muito relacionada à ADM, vejo que o tema merece e deve ser abordado em todas as áreas da ADM”*; a necessidade de atualização do currículo do curso: *“[...] é preciso atualização no curso de ADM da UFRGS. Sei que é um tema bastante discutido em outras universidades. Isso me dá a sensação de que eles estão à nossa frente”*; e a influência da temática em todas as áreas: *“Tem influência em todas as áreas”*. Um aspecto interessante é que, apesar da maioria concordar com uma abordagem transdisciplinar: *“Acho importante a integração com as áreas citadas, ao invés de tratar o tema em separado”*; alguns preferem que o tema seja direcionado a disciplinas específicas eletivas: *“Talvez seja mais conveniente criar mais cadeiras sobre o assunto, no entanto essas seriam eletivas. Assim quem realmente gosta do tema pode se aprofundar”*.

Por último, os estudantes foram questionados sobre a importância da Sustentabilidade em sua formação acadêmica, e 12 deles afirmaram ser ‘muito importante’, enquanto para oito é ‘importante’. Um número menor de estudantes comentou a questão, provavelmente por já ter opinado a respeito nas perguntas anteriores. Dessa forma, por meio das nove contribuições escritas pode-se perceber novamente que a Sustentabilidade é vista como um tema atual e fortemente ligado à Administração, se tornando, portanto, importante na formação do gestor: *“Como falado anteriormente, o crescimento sustentável pertence, faz parte, cabe à Administração e como o tema é importantíssimo, deve ser levado adiante, em todas as áreas”*; *“Como administradores, é uma questão central. Gerenciaremos organizações, ou seja, teremos um grande poder de mudar as coisas. Se tivermos o conhecimento e as ferramentas certas, nossas chances de mudar as coisas de verdade aumentam muito”*.

#### 4.3.2.3 Opinião do professor responsável sobre a aula

Apesar do professor responsável pela disciplina não ter enviado seu depoimento por escrito, sua satisfação com as aulas ficou bastante evidente devido a elogios, solicitação de materiais e convite para participação no semestre seguinte em suas turmas. A participação do docente durante as aulas foi muito relevante, devido as suas muitas contribuições de ordem prática nas atividades e debates.

#### 4.3.3 Introdução ao Marketing

Um tópico que está sendo cada vez mais alvo de pesquisas e investimentos é a inserção da preocupação ambiental e social no Marketing das empresas. O Marketing Verde, como é chamado, representa um esforço socialmente responsável da empresa e pode ser uma ferramenta eficaz para reforçar sua imagem ao responder às necessidades da sociedade (KO; HWANG; KIM, 2012). Marketing Verde ou Ambiental acontece quando todas as atividades destinadas a satisfazer as necessidades e desejos humanos ocorrem com impacto negativo mínimo no ambiente natural (POLANSKY, 1994).

A Sustentabilidade chegou até o Marketing devido a mudanças no perfil dos consumidores, que estão se tornando mais críticos em relação aos produtos e serviços que adquirem, assim como ao comportamento da organização como um todo quanto a uma posição ética e de respeito ao meio ambiente e à sociedade. Paço, Raposo e Leal Filho (2009) afirmam que as relações entre consumidor, Marketing e meio ambiente têm-se manifestado tanto pelo aumento na consciência do público sobre os aspectos ambientais, como pelo aumento da evidência de atividades de responsabilidade ambiental ou de Marketing Verde.

Estudos sobre o comportamento do consumidor se tornaram frequentes recentemente, pois quando se iniciaram as pesquisas sobre responsabilidade ambiental e impacto dos produtos no meio ambiente, havia poucos produtos verdes, estando as investigações voltadas para outras questões, como economia de energia e ativismo político (PAÇO; RAPOSO; LEAL FILHO, 2009). Os autores afirmam que o aumento da consciência e preocupação ambiental são bons incentivos para os tomadores de decisão na área de Marketing adotarem novas práticas de gestão. Apesar da maioria das pessoas acreditar que Marketing Verde refere-se à promoção ou publicidade de produtos com características ecológicas, ele é um conceito muito mais amplo e pode ser aplicado a bens de consumo e industriais e até mesmo serviços (POLANSKY, 1994). Muitas empresas percebem uma nova demanda como uma oportunidade a ser explorada. Portanto, aquelas em que o Marketing possui características ambientais terão uma vantagem competitiva sobre empresas de Marketing não-ambientalmente responsáveis (POLANSKY, 1994).

Em um estudo sobre consumo de orgânicos na Espanha, Gil, Gracia e Sánchez (2000) segmentaram o mercado de duas cidades de acordo com o estilo de vida dos consumidores. De acordo com os resultados, os consumidores preocupados com a alimentação saudável e a degradação ambiental são os mais propensos a comprar alimentos orgânicos, e estão dispostos a pagar um valor maior por isso. Em termos gerais, as características socioeconômicas dos consumidores não são muito relevantes para explicar as diferenças entre os segmentos de mercado, mas estilos de vida e atitudes em relação às questões ambientais são fatores fundamentais que explicam o consumo de alimentos orgânicos, e têm de ser considerados no projeto de estratégias de promoção pelos produtores ou comerciantes. Os resultados sugerem uma série de recomendações para os produtores, tais como aumentar o conhecimento dos consumidores sobre os atributos naturais dos produtos orgânicos e direcionar as estratégias de Marketing para o aumento do consumo entre os segmentos mais capazes de apreciar os atributos positivos de alimentos orgânicos. No entanto, para aumentar o consumo, a diferença

existente entre os preços dos alimentos convencionais e orgânicos deveria ser reduzida (GIL; GRACIA; SÁNCHEZ, 2000).

#### 4.3.3.1 Elaboração e execução do plano de aula

Foram muitas as possibilidades de relação direta dos tópicos da disciplina com a temática Sustentabilidade. Como a área de Marketing é uma das mais esperadas do curso de Administração, despertando grande interesse dos alunos, os tópicos foram selecionados por serem atuais e servirem de exemplo ao assunto principal da aula. Para esta intervenção foram disponibilizados os 30 minutos finais da aula, que tratou sobre Segmentação e Posicionamento de Mercado. Por isso, as atividades ficaram restritas a uma apresentação com poucos *slides* e um vídeo. Conforme a professora responsável pela disciplina, frequentemente eram feitas relações de assuntos diversos com aspectos da Sustentabilidade, pois é algo que considera relevante. O plano de aula consta de forma resumida no Quadro 8.

**Quadro 8 - Plano de aula da disciplina de Introdução ao Marketing**

Etapa	Atividade	Tempo estimado
Introdução à aula	Apresentação da proposta	2min
Abordando o tema	<i>Slides</i> sobre: • Consumo consciente e produtos orgânicos: uma nova segmentação de mercado?	15min
Vídeo	Vídeo: Você sabe de onde vêm seus alimentos? <a href="http://www.youtube.com/watch?v=xKZjzMnvt1M">http://www.youtube.com/watch?v=xKZjzMnvt1M</a>	8 min
Encerramento e aplicação de questionário	Fechamento da aula ministrada e aplicação do questionário aos alunos.	5 min

Fonte: Elaborado pela autora.

##### 4.3.3.1.1 Apresentação de slides

O tema central da aula foi Segmentação de Mercado, que é definida por Piercy e Morgan (1993) como uma divisão de mercados de acordo com padrões identificados dentro

de um grupo homogêneo de compradores, formando metas diferenciadas para estratégias e programas de Marketing. Dessa forma, a tentativa foi de mostrar que a Sustentabilidade também está sendo inserida nesse contexto, visto que consumidores mais conscientes estão criando uma demanda cada vez maior no mercado por serviços e produtos condizentes com suas preferências e estilo de vida. Os oito *slides* abordaram três temas principais: consumo consciente, produtos orgânicos e a relação entre ambos.

Há certo consenso de que a segmentação de mercado e a orientação para o mercado são aspectos aos quais o comerciante precisa estar especialmente atento (PAÇO; RAPOSO; LEAL FILHO, 2009). Em se tratando do Marketing Verde, representam grandes desafios a crescente preocupação com o meio ambiente, o aumento da concorrência, e a maior seletividade e demandas dos consumidores (PAÇO; RAPOSO; LEAL FILHO, 2009), devendo esses aspectos serem considerados para a segmentação de mercado em questão.

Consumir conscientemente não é deixar de consumir, pois é impraticável. Trata-se de consumir menos e diferente, ou seja, é consumir de forma solidária, buscando que o consumo cause um impacto positivo para o bem-estar da sociedade e do meio ambiente (INSTITUTO AKATU, 2011). O consumo consciente, acima de uma mudança de atitude individual, é uma ação coletiva, que reúne atitudes pontuais como: reduzir o consumo de produtos que causam impacto socioambiental, exigir a produção de produtos sustentáveis e punir empresas insustentáveis boicotando seus produtos (SILVA; GÓMEZ; 2010). Os autores também mencionam que a educação tem um papel importante no despertar do indivíduo para essa nova realidade, assim como o estilo de vida, a cultura em que está inserido e a condição financeira. Assim, o consumo consciente permite o surgimento de uma nova consciência alimentar, a qual segundo Krischke e Tomiello (2009), pressupõe uma escolha ética baseada no conhecimento da procedência e modo de produção dos alimentos. No caso de produtos orgânicos, essa nova consciência é resultado, principalmente, da preocupação com o meio ambiente e bem-estar e representa uma forma de ação política (KRISCHKE; TOMIELLO, 2009).

Em relação ao tópico de Produtos Orgânicos, procurou-se apresentar, de forma simplificada, um panorama geral sobre sua definição, certificação e mercado. Quanto ao conceito de produção orgânica, é “um sistema de produção que promove a saúde dos solos, ecossistemas e pessoas. Tem como base os processos ecológicos, biodiversidade e ciclos adaptados às condições locais em alternativa ao uso de insumos com efeitos adversos” (IFOAM, 2013). O mercado de orgânicos inclui produtos frescos, industrializados e

processados, além de itens de cuidado pessoal confeccionados com matérias primas provenientes do sistema orgânico (GUIVANT, 2003).

O consumo de orgânicos se dá, na maior parte das vezes, em feiras e supermercados. Para Guivant (2003), no que se refere ao contexto internacional de supermercados, a estratégia fundamental do Marketing é atrair consumidores de produtos considerados saudáveis. Empresas reconhecidas de Marketing acreditam na grande potencialidade desse nicho por meio de transformações nos hábitos de consumo de maior quantidade de legumes, frutas e verduras, bem como de produtos diet/light (GUIVANT, 2003).

Ao apresentar e debater com os alunos essas questões mostra-se a emergente a possibilidade de atuar num mercado em ascensão, de produtos e serviços voltados para um público que se preocupa com as questões socioambientais e que busca agregar esse tipo de consumo em seu estilo de vida. Para encerrar os *slides*, foi apresentada uma pesquisa realizada em Porto Alegre por Figueiró *et al.* (2012) intitulada “Motivações e Valores Determinantes para o Consumo de Alimentos Orgânicos” com consumidores da cidade de Porto Alegre. Tal relato foi incluído no planejamento da aula com o objetivo de descrever o que esse tipo de público busca e quais as suas motivações, numa realidade próxima a dos estudantes, o que favorece uma maior identificação e interesse.

Os resultados apontam que dentre os atributos determinantes para o consumo de orgânicos está a condição de serem livres de agrotóxicos, serem saudáveis e possuírem procedência diferenciada quando comparados aos alimentos convencionais. Foram identificadas como principais consequências desse consumo: preservação ambiental, saúde, disposição para viver, desenvolvimento local, felicidade e prazer em comer. Por último, quando se considera os valores pessoais que motivam o consumo desses produtos, o que mais se destaca é a preocupação social, bem-estar, consciência ambiental, benevolência e ética. Os slides apresentados se encontram no Apêndice G.

#### 4.3.3.1.2 *Vídeo*

O documentário, intitulado “Você sabe de onde vêm seus alimentos?”, foi lançado em 2012 pelo Coletivo Aura. O vídeo possui legendas em inglês e tem duração de aproximadamente nove minutos. Ele retrata a Feira dos Agricultores Ecologistas (FAE) que acontece aos sábados em Porto Alegre desde 1989, na qual agricultores de todo o Estado



expõem seus produtos cultivados sem uso de agrotóxicos e insumos químicos. Esse vídeo foi escolhido para que os alunos pudessem perceber, por meio de um exemplo bastante conhecido e já tradicional da cidade, a ocorrência de uma segmentação de mercado decorrente do consumo de produtos orgânicos.

O documentário busca mostrar a rotina da feira ecológica e seus frequentadores, por meio de imagens e entrevistas com consumidores e produtores. É evidente o aumento de público ao longo dos anos na feira e o que era primeiramente uma opção por uma alimentação mais saudável, se transformou em um estilo de vida. Dessa forma, foi um exemplo bastante pertinente, pois mostra o surgimento de um novo mercado a ser explorado e melhor compreendido pelo Marketing diretamente relacionado com a busca por um estilo de vida mais sustentável. Aspectos que incentivam os frequentadores foram destacados no documentário: saúde, métodos de produção, qualidade de vida, bem estar, certificação, aproveitamento de embalagens, contato direto com produtores, clima familiar, confiança, entre outros. Nenhum aluno tinha conhecimento do vídeo, que foi assistido com atenção e cumpriu seu papel didático de atrair os estudantes e exemplificar de forma prática o conteúdo apresentado nos *slides*.

#### 4.3.3.2 Opinião dos alunos sobre a aula

Estavam presentes na aula vinte alunos, e as perguntas com suas respectivas respostas quantitativas se encontram na Tabela 4.

**Tabela 4 - Avaliação da aula de Introdução ao Marketing**

Pergunta	Nenhum	Pouco	Regular	Muito
1. Qual seu grau de interesse em relação à temática desta aula?	0	1	6	13
	Desnecessário	Pouco pertinente	Pertinente	Muito pertinente
2. O que você acha sobre a aula de hoje ser incorporada ao programa da disciplina para os próximos semestres?	0	2	10	8
	Irrelevante	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante
3. Qual sua opinião em relação à inserção da Sustentabilidade em todas as áreas do curso de Administração?	0	2	8	10
	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante
4. Em relação à sua formação, você acredita que o tema Sustentabilidade é:	0	1	4	15

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando de uma forma geral a avaliação dos alunos, observa-se que a maioria tem ‘muito’ interesse na temática da aula, sendo que um aluno assinalou interesse ‘regular’. A opinião desse aluno se repete nas outras questões, sendo também o único a achar a Sustentabilidade ‘pouco importante’ para sua formação. Em relação à incorporação da aula ao programa da disciplina, 18 afirmaram ser de alguma forma pertinente, enquanto dois, ‘pouco pertinente’. Novamente 18 acreditam ser ao menos ‘relevante’ a inserção da temática Sustentabilidade nas áreas de atuação do curso. Por fim, com exceção de um estudante, o tema em questão é considerado importante na formação. Os comentários escritos em cada questão constam em anexo (Anexo C).

Ao responder a primeira questão, 13 alunos assinalaram ter ‘muito interesse’ na temática, e seis, interesse ‘regular’. A justificativa mais citada dentre os 14 comentários foi a importância do consumo consciente e dos produtos orgânicos: *“Acredito que o consumo de produtos orgânicos é um tema importante relacionado à Sustentabilidade e é importante se refletir”*. Duas pessoas destacaram a importância do assunto para o Administrador: *“É importante nós da administração como gestores sabermos sobre o assunto para nossas tomadas de decisões”*; *“Acho importante e imprescindível falar neste assunto com os futuros gestores, com certeza isso fará a diferença na sociedade futuramente”*. Além disso, um aluno abordou o fato da aula ter permitido conhecer melhor e refletir sobre o assunto: *“Já tinha ouvido falar, mas nunca parei para pensar sobre o assunto”*. O estudante que respondeu ter ‘pouco’ interesse argumentou: *“Apesar de achar importante o assunto, não pesquisei e dou a devida atenção a este tema”*.

Em relação à incorporação da aula ao programa da disciplina para os semestres seguintes, oito alunos acreditam ser ‘muito pertinente’, enquanto para dez é ‘pertinente’. Os 11 comentários escritos foram bastante diversificados, destacando-se a percepção de que tanto os assuntos apresentados, como aspectos da Sustentabilidade em geral são importantes para o Administrador: *“Pode vir a ser um novo ramo de trabalho para a administração”*; e para o curso de Administração da UFRGS: *“É um assunto latente, o curso deve estar atualizado”*; *“Espero que administradores da UFRGS saiam formados com grande ênfase em ética e responsabilidade”*. Dois alunos afirmaram ser ‘pouco pertinente’ essa inclusão à disciplina, apontando serem válidas intervenções pontuais como a que foi realizada: *“Acho que seria interessante só como foi hoje, uma pequena exposição, para despertar o interesse dos alunos”*; e sem muito aprofundamento no tema: *“Acredito que o tema não necessariamente, de forma detalhada, pudesse agregar à nossa formação. Abordagens amplas e pontuais são válidas”*. Por fim, um estudante comentou que na disciplina de Filosofia e Ética são abordadas questões de Desenvolvimento Sustentável, de forma mais genérica.

Quando questionados sobre a relevância da inserção da temática Sustentabilidade em todas as áreas de atuação do curso de Administração, dez alunos acreditam ser ‘muito relevante’ e oito, ‘relevante’. Dentre os 11 comentários, destaca-se a importância desse tema para atuação do gestor: *“Futuros gestores, como indivíduos centrais na tomada de decisões, devem estar bem informados sobre o assunto”*; *“É um tema cada vez mais relevante no mundo atual, então para os profissionais de administração dos próximos anos é fundamental dominá-lo”*. Além disso, foi bastante comentada a importância da temática ser discutida em todas as áreas: *“É sem dúvida muito importante o tema entrar nas mais diferentes áreas da administração, pois é uma questão cada vez mais valorizada pela sociedade e, conseqüentemente, pelo mercado”*; porém, foi destacado que para isso ocorrer seria necessária uma reformulação no currículo do curso: *“Acho válido, mas acho que exigiria uma reforma com toda grade”*. Além disso, percebe-se que a abordagem de aspectos da Sustentabilidade é ainda pouco explorada no curso: *“É uma área nova, em pleno crescimento, e seria um diferencial do curso de administração explorá-la”*. O aluno que acredita ser ‘pouco importante’ essa inserção pensa que o tema não deve estar em todas as áreas: *“Acredito que o tema é complementar, não devendo entrar em todas as áreas do curso”*.

A respeito da importância do tema Sustentabilidade na formação, a maioria (15 alunos) acredita ser ‘muito importante’, enquanto quatro acham ‘importante’, e um, ‘pouco importante’. Entre os 13 comentários daqueles que acreditam ser importante de alguma forma, destaca-se o valor dado ao tema como forma de contribuir para um futuro melhor do Planeta:

*“Acho que deve estar em todos os negócios. O negócio não serve só pra dar dinheiro e girar a economia (na minha opinião), ele deve ter um propósito maior para a evolução do planeta”*. Além disso, alguns estudantes destacaram a grande relação que sua formação e futura profissão possui com a temática: *“Não se pode pensar hoje em Administração sem falar em sustentabilidade. É uma necessidade social”*; *“Pois será um diferencial para a minha formação”*. Novamente foi ressaltada a relação da temática com todas as áreas da Administração: *“É interessante, além de muito importante, entendermos como a Sustentabilidade se relaciona com cada área de atuação da administração”*. Foi também observado que a aula realizada ajudou a refletir sobre o assunto *“Como é um tema pouco abordado (até o momento; estou no 5o) na Administração da UFRGS, ainda não havia pensado muito a respeito, porém essa aula me abriu os olhos para esse assunto”*. Por fim, o estudante que acha ‘pouco importante’ a temática da Sustentabilidade na sua formação comenta que o assunto não tem relevância e que por muitas empresas é tratada de forma comercial: *“Acho que muitas empresas tratam o tema com intenções comerciais, o que é ruim. Pessoalmente, não considero que Sustentabilidade é relevante”*.

#### 4.3.3.3 Opinião do professor responsável sobre a aula

O professor responsável pela disciplina enviou via correio eletrônico seu parecer sobre a proposta realizada, destacando a pertinência do tema abordado, a possibilidade de inúmeras formas de integração da temática Sustentabilidade com a área de Marketing e ressaltou como positiva a busca por uma maior integração entre as áreas, entre outros aspectos. Segue abaixo o relato na íntegra:

*A ideia de inserir o tema em uma ou duas aulas me pareceu interessante desde o início. Após a realização da experiência, tenho alguns pontos a observar, o que faço a seguir.*

- 1. A aula em si ficou bem articulada, pois trouxe um conteúdo adequado à temática daquela sessão da minha disciplina e que foi bem trabalhado.*
- 2. O fato de estar programada uma aula suscitou algumas referências minhas à questão da sustentabilidade em aula antes da experiência compartilhada.*
- 3. O fato em si de professores de diferentes disciplinas ou áreas dialogarem entre si gerou uma percepção por parte dos alunos, no meu entendimento, benéfica. Isto é, vai*

*contra a tônica dos feudos entre as áreas da administração na academia, que é como eu me refiro a este jeito de trabalhar que quase todos nós acabamos adotando.*

- 4. Na medida em que a experiência foi positiva, fiquei lamentando que tivesse ocorrido em apenas uma sessão. Creio que um maior número de situações, obviamente, teria gerado um aproveitamento bem mais intenso pelos alunos e, por que não, por nós também.*
- 5. As possibilidades de integração entre a área de Marketing e de Gestão da Sustentabilidade são inúmeras, conforme vimos ao discutir as possibilidades no meu plano de ensino de inserção da discussão sobre sustentabilidade. No entanto, particularmente no meu caso, não é algo que ocorre natural e frequentemente e, em sendo assim, esta experiência atuou como um catalisador, pequeno, mas importante.*
- 6. Para finalizar, a minha ideia é que enquanto estamos num processo embrionário de mudança de paradigma, ações como as propostas de vocês sejam intensificadas.*

#### **4.3.4 Organização da Produção**

Aspectos relacionados à produção possuem relação direta com a temática da Sustentabilidade. A Produção mais Limpa (PmL) foi escolhida para ser trabalhada nesta aula devido a sua grande aplicação no melhoramento dos processos produtivos, que representam um dos focos da preocupação ambiental quando o agente é a empresa. O progresso sempre foi vinculado com a industrialização, e durante a busca pela produção em larga escala não foi dada atenção aos aspectos impactantes ao meio ambiente. Dessa forma, a degradação ambiental cresceu exageradamente, enquanto se acreditava que o desenvolvimento econômico por si só traria melhores condições de vida (WERNER; BACARJI; HALL, 2009).

Há muito tempo tida como o grande agente impactante, a atividade industrial começa a ter cada vez mais alternativas racionais de gestão, em que é inserida a variável ambiental, mas evitando que o seu desenvolvimento seja freado. Dessa forma a conservação e proteção ambiental vêm integrando as estratégias de organizações e direcionando-as (PIMENTA; GOUVINHAS, 2007). Ao tentar minimizar o desperdício, as empresas são muitas vezes obrigadas a reexaminar seus processos de produção e, nesses casos, ocorre o desenvolvimento de processos mais eficientes, que não só reduzem os resíduos, mas também a necessidade de

algumas matérias-primas, servindo como uma dupla poupança de custos, uma vez que ambos os resíduos e matéria-prima são reduzidos (POLANSKY, 1994).

A busca por uma sociedade sustentável nos apresenta novos desafios e, a fim de atendê-los é preciso ajustar as ferramentas existentes e desenvolver novas (KJAERHEIM, 2005). O autor afirma que a PmL tem provado ser uma forma eficaz de obter um melhor aproveitamento de materiais, redução do consumo de energia e diminuição dos níveis de emissões. Também motiva a ação preventiva positiva e promove uma visão holística dos recursos, da produção, da economia e do meio ambiente (KJAERHEIM, 2005).

A PmL se aplica sem restrições tanto à indústria, como às empresas prestadoras de serviços, proporcionando benefícios econômicos ao reduzir custos operacionais; ambientais, ao otimizar o uso de recursos e diminuir desperdícios; e sociais, por meio de aquisição de uma consciência ambiental e da redução de riscos aos colaboradores), com retorno a curto e médio prazos dos investimentos. Além disso, a empresa acaba ganhando melhor posição no mercado e visibilidade (PIMENTA; GOUVINHAS, 2012).

#### 4.3.4.1 Elaboração e execução do plano de aula

A aula foi elaborada com o intuito de apresentar a Produção mais Limpa com um enfoque na indústria, que segundo a professora é o foco da disciplina. A aula foi realizada em um mesmo dia para duas turmas separadamente. Estavam presentes alunos de diferentes cursos. O plano de aula consta de forma resumida no Quadro 9.

**Quadro 6 - Plano de aula da disciplina de Organização da Produção**

Etapa	Atividade	Tempo
Introdução à aula	Apresentação da proposta	2min
Aprofundamento no tema	<i>Slides sobre:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento ambiental</li> <li>• Sistema linear x sistema circular</li> <li>• Produção Mais Limpa</li> <li>• Exemplos de estudos de caso</li> </ul>	30min
Caso para ensino	Gráfica Printer SA	35min
	Resolução do caso	15min
Encerramento e aplicação de questionário	Fechamento da aula ministrada e aplicação do questionário aos alunos.	5 a 10min

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.3.4.1.1 Apresentação de slides

Os *slides* apresentados tiveram o objetivo de mostrar um panorama geral sobre PmL, desde a sua evolução até formas de realizar sua implementação, finalizando com um exemplo de aplicação em uma empresa do setor de confecção (Figura 5A). Após o *slide* padrão sobre o conceito de Sustentabilidade, foi realizado um resumo sobre a evolução do gerenciamento ambiental, por meio de uma figura que compara a situação das questões ambientais ao longo do tempo. A partir da década de 50 ocorreu uma evolução das políticas de controle da poluição, passando dos métodos de ‘fim-de-tubo’ para medidas baseadas no princípio da prevenção (SENAI, 2003). Além disso, um aspecto que evoluiu juntamente com a preocupação com os resíduos, foi a responsabilidade empresarial quanto ao impacto ambiental. A avaliação de PmL tem início na identificação e análise dos resíduos, pois estes foram percebidos como não inerentes aos processo, mas sim como um indicativo claro de ineficiência do mesmo (SENAI, 2003).

Na sequência foi realizada uma comparação entre os sistemas linear e circular de produção a fim de proporcionar uma reflexão crítica em relação aos processos produtivos, e empresas que divulgam tratar suas emissões/resíduos, enquanto o mais adequado é reduzi-los e reaproveita-los ao máximo. Para melhor esclarecer melhor essa comparação assim como o funcionamento de cada sistema, foram utilizados esquemas ilustrativos nos *slides*. No sistema

linear a forma de combate à poluição é o emprego de sistemas de final-de-tubo (*end of pipe*), que tratam os resíduos e efluentes após serem gerados. Assim, o fornecimento de matéria-prima e de energia e capacidade de absorver resíduos são considerados ilimitados (GIANNETTI; ALMEIDA; BONILLA, 2012). No entanto, as práticas de remediação e tratamento se mostraram insuficientes contra os problemas ambientais causados e, diante desse contexto surge a busca por um sistema circular de produção, com base nos princípios da PmL, em que há otimização dos processos e circulação máxima dos materiais antes do descarte (GIANNETTI; ALMEIDA; BONILLA, 2012).

Após, foi apresentado o conceito de PmL lançado pela *United Nations Environment Program* (UNEP) e pela *Division of Technology, Industry and Environment* (DTIE) em 1989: "Produção Mais Limpa é a aplicação continuada de uma estratégia preventiva integrada aplicada a processos, produtos e serviços com vista a reduzir os riscos para a saúde humana e ambiente e a conseguir benefícios económicos para as empresas" (UNEP, 2012). Ao aderir a um programa de PmL a empresa atinge benefícios ambientais e econômicos, os quais resultam num processo produtivo mais eficiente ao eliminar desperdícios, minimizar ou eliminar matérias-primas e outros insumos impactantes ao meio ambiente, reduzir resíduos e emissões e custos associados ao gerenciamento dos mesmos, minimizar passivos ambientais e incrementar a saúde e segurança no trabalho. Além disso, também melhora a imagem da empresa, aumenta a produtividade e a conscientização dos funcionários (SENAI, 2003).

O processo de implantação da PmL foi um dos tópicos abordados com o objetivo de apresentar medidas práticas em geral que fazem parte desse procedimento. As ações citadas foram: implantação do *housekeeping*, ou seja, reduzir a perda de matéria-prima e de produto; melhorar o monitoramento das operações, a manutenção e a gestão de estoques e treinar funcionários; promover mudanças de processos ou de tecnologia; substituir materiais (substituir e eliminar materiais tóxicos); reusar e reciclar materiais no local; e reformular ou redesenhar produtos, considerando os impactos durante o ciclo de vida dos mesmos.

Para ilustrar algumas ações que podem ser praticadas, bem como os resultados que podem ser alcançados quando aspectos de PmL são aplicados, foi selecionado um caso de uma confecção. Foi mostrado desde a situação inicial em que havia o problema de desperdício de tecidos, até as soluções encontradas acompanhadas de cálculos que comprovam o retorno dos investimentos realizados. Diversas imagens foram utilizadas para que os alunos pudessem visualizar a condição da fábrica antes e depois da implementação das medidas. O desperdício de tecido na empresa era de 30%, então uma série de medidas foi colocada em prática, como instalar um sistema de aproveitamento da largura do tecido, avaliar qualidade dos tecidos



utilizados, reciclar retalhos internamente, planejar e cadastrar estoque de tecidos, entre outras. O resultado foi a redução de 10% dos resíduos de tecidos gerados e aumento em 4% da produtividade (SENAI, 2007). Os slides apresentados se encontram no Apêndice I.

#### 4.3.4.1.2 *Estudo de caso*

O caso utilizado é oriundo de um estudo já realizado, ou seja, é um caso real de uma gráfica, porém o nome da empresa e personagens são fictícios. O objetivo desta atividade foi a realização de um caso com situações e dados reais para que os estudantes pudessem perceber que a adoção de medidas de PmL pode trazer retorno ao investimento, até mesmo em curto prazo. Na empresa em questão foi contratado um funcionário para identificar soluções alternativas para melhorar os processos produtivos, visando minimizar as perdas e melhorar seu desempenho ambiental por meio de indicadores que facilitem a tomada de decisões. As medidas avaliadas se referem à iluminação, ao consumo de tintas e de papel. O caso se encontra na íntegra no Apêndice H.

Primeiramente o caso foi apresentado e foi entregue em meio físico uma cópia para cada estudante (Figura 5B). Os alunos tiveram em torno de 35 minutos para resolver as questões propostas (Figura 5C-E) e, após finalizarem foram apresentados os resultados nos *slides*.

**Figura 5 – Aula de Organização da Produção: A. Apresentação dos slides; B. Apresentação do estudo de caso; C-E. Resolução do estudo de caso**



Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.3.4.2 Opinião dos alunos sobre a aula

Participaram das duas aulas realizadas, 24 alunos do curso de Administração. Alunos pertencentes a outros cursos não foram considerados na avaliação da atividade, pois não fazem parte do público-alvo do estudo. As perguntas com suas respectivas respostas quantitativas se encontram na Tabela 5.

**Tabela 5 - Avaliação da aula de Organização da Produção**

Pergunta	Nenhum	Pouco	Regular	Muito
1. Qual seu grau de interesse em relação à temática aula?	0	5	10	9
	Desnecessário	Pouco pertinente	Pertinente	Muito pertinente
2. O que você acha sobre a aula de hoje ser incorporada ao programa da disciplina para os próximos semestres?	0	2	13	9
	Irrelevante	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante
3. Qual sua opinião em relação à inserção da Sustentabilidade em todas as áreas do curso de Administração?	0	1	7	15
	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante
4. Em relação à sua formação, você acredita que o tema Sustentabilidade é:	1	2	8	13

Fonte: Elaborado pela autora.

Resumidamente, as respostas ao questionário apontam que a maioria dos alunos (19) possui interesse alto ou regular pela temática, enquanto cinco assinalaram ‘pouco’ interesse. Quanto à aula ser realizada nos semestres seguintes, 22 estudantes acreditam ser ‘pertinente’ ou ‘muito pertinente’, e dois, ‘pouco pertinente’. A grande maioria se mostrou a favor da inserção da temática Sustentabilidade em todas as áreas do curso. Em se tratando da importância do tema para a formação acadêmica apenas duas pessoas assinalaram ser ‘pouco importante’ e uma, ‘sem importância’.

Na primeira questão, sobre o grau de interesse na temática da aula, nove alunos afirmaram ter ‘muito’ interesse, e dez, ‘regular’. Entre os 11 comentários, ganhou destaque novamente o alto número de alunos que consideram o assunto importante e atual: “*A questão da sustentabilidade e P+L vem ganhando importância cada vez mais significativa. Ter conhecimento sobre o assunto me desperta muito interesse*”; “*Não é a área que atuo, mas acho interessante por se tratar de um tema atual e importante*”. Um estudante recomenda um maior aprofundamento no assunto: “*Alguns conceitos são muito básicos. Poderia trazer exercícios mais conceituais e reflexivos*”; enquanto outro comenta que a aula ocorreu em um momento oportuno, o que acarretou no seu interesse pelo assunto. Dos cinco estudantes que alegaram ‘pouco’ interesse no assunto, um afirma que há temas mais relevantes a serem abordados, e três contam não ter interesse no assunto: “*No geral, não tenho interesse na área*

*de produção. Consequentemente, produção mais limpa não é um assunto que me chame atenção”.*

Em relação à aula ser incorporada ao programa da disciplina para os próximos semestres, 22 estudantes acreditam ser de alguma forma pertinente, sendo para nove, ‘muito pertinente’. Diversos foram os comentários sobre a grande relevância do assunto para a disciplina: *“P+L deve ser incorporado por fazer parte dos tópicos pertinentes à Produção”*; *“Toda cadeira é voltada para indústria, então "cabe" bem na cadeira”*. Também foi mencionada a relevância do assunto para o currículo do curso e para a formação do aluno: *“As pessoas, em grande parte, possuem uma visão distorcida a respeito do tema sustentabilidade e acho que incorporar esse tema ao currículo de Administração seria algo que agregaria tanto conhecimento quanto valor aos estudantes”*; *“A incorporação de P+L no programa da disciplina é pertinente, tendo em vista que nosso currículo possui poucas cadeiras referentes ao assunto”*. Três estudantes comentaram seu interesse pelo tipo de método utilizado, de resolução de caso: *“Primeiramente acredito que quanto mais o aluno lidar com estudos de casos, e fatos que acontecem diariamente no mercado, mais preparado e capacitado ele estará para diversas situações que encontrará”*; *“Traz estudo de caso, interessante, sobre um tema atual”*.

Para os dois alunos que assinalaram ser ‘pouco pertinente’, um pensa ser mais conveniente uma disciplina específica e eletiva: *“Depende do foco como cada aluno enxerga e agrega ao seu conhecimento e lado profissional. Acho que pode haver uma cadeira (disciplina) que trata sobre isso e como eletiva”*; enquanto outro critica o exercício realizado em aula: *“É desnecessário ter mais aula de cálculos baseados em regra de três. Se fosse com estudos de caso, apresentação de soluções, sem cálculos desnecessários seria melhor”*. De uma forma geral os alunos concordam que a aula seja realizada nos semestres seguintes e, sobre o caso para ensino utilizado, foi elogiado por alguns, mas criticado também. Um estudante destacou em seu comentário: *“Poderia ter mais aulas sobre o assunto”*.

Quando questionados sobre a inserção da Sustentabilidade em todas as áreas do curso, 15 responderam ser ‘muito relevante’ e sete, ‘relevante’. Dos 13 comentários, muitos explanaram sobre a importância do tema na atualidade e a necessidade das empresas lidarem com o assunto na prática: *“Acredito que muito relevante pois hoje todas organizações tem que pelo menos ter noção de sustentabilidade e nada mais eficaz do que começar a inserir essa noção nas áreas logo no curso”*; *“Acredito que não seja somente um bônus e sim uma necessidade a inserção desse conceito na administração em todas as suas ramificações”*. Uma pessoa citou que poderia ser criada uma disciplina eletiva devido à pertinência do

assunto. Provavelmente, esse aluno desconhece a existência da disciplina obrigatória no final do curso. Nesse contexto, um estudante afirma que, devido à existência dessa disciplina específica, não é necessário levar o tema para o curso como um todo. Por fim, destaca-se a percepção de um aluno sobre a amplitude da temática: *“O mundo gira em torno de sustentabilidade, então é relevante”*. Além disso, uma pessoa acredita ser ‘irrelevante’ e outra, ‘pouco relevante’. A justificativa da primeira foi de que nem todas as áreas do curso necessitam uma abordagem mais profunda sobre a temática, enquanto para a segunda, essa inserção deve condizer com os assuntos das áreas, mas sem exageros.

Por fim, 13 estudantes afirmaram ser ‘muito importante’ a temática Sustentabilidade em sua formação, e para oito, é ‘importante’. Dos 13 comentários, foi bastante relatado ser importante para que o gestor consiga atuar de uma forma mais responsável e atender a demanda da sociedade que está cada vez mais preocupada com as questões ambientais: *“É preciso formar profissionais competentes para lidar com esta nova demanda socioambiental cobrada pela sociedade e instituições”*; *“É muito importante uma vez que ajuda a formar um gestor mais responsável”*. Também foi destacada a demanda existente nas organizações, que estão incluindo aspectos da Sustentabilidade nos seus negócios: *“Pois as empresas, atualmente, estão se preocupando bastante com essa temática e tentando implementar soluções em seu processo produtivo”*; *“Hoje em dia é cobrado em todas as empresas”*.

Um dos alunos destacou a importância da temática para a sociedade como uma forma de mudar a realidade e buscar um equilíbrio com a natureza: *“Não acredito que seja importante somente para o meu curso, mas sim para a sociedade em geral. Devemos desenvolver uma cultura da sustentabilidade na sociedade, pois o ser humano vem se mostrando cada vez mais uma praga no mundo, se reproduzindo e utilizando os recursos naturais cada vez mais. Somente com sustentabilidade podemos continuar e termos um futuro”*. Duas pessoas acreditam ser ‘pouco importante’ para sua formação, sendo para uma um fator não determinante, e para outra Sustentabilidade representa uma consequência: *“Em minha opinião, a sustentabilidade é consequência de uma gestão responsável, ou seja, é relevante em última instância”*.

#### 4.3.4.3 Opinião do professor responsável sobre a aula

O professor responsável entregou um depoimento escrito sobre a experiência, destacando ao final que o conteúdo foi inserido no cronograma da disciplina:

*O conteúdo sustentabilidade ministrado na minha disciplina tem uma aplicação fantástica e necessária ao mundo que habitamos – é questão imprescindível na produção.*

*Eu já abordava o assunto sustentabilidade informalmente em muitos momentos das minhas aulas: quando fazia a evolução temporal das mudanças na produção, quando inseria a sustentabilidade junto com os objetivos tradicionais de desempenho, quando falava do projeto de produtos e processos na ótica da logística reversa e do seu compromisso com o futuro, quando enfocava a necessidade de “produzir certo na primeira vez” em vez de gerar rejeitos, entre outros exemplos.*

*O conteúdo aplicado na minha turma foi a “Produção Mais Limpa”: tanto a parte teórica quanto o caso prático foram pertinentes ao programa que ministro. Nesse semestre incluí o conteúdo no cronograma e vou ministrá-lo aos alunos.*

#### 4.3.5 Gestão de Tesouraria

O objetivo principal desta aula foi o de apresentar algumas relações entre o setor financeiro e a Sustentabilidade, ao passo que essas duas áreas são vistas muitas vezes como opostas. Além disso, o pensamento de que as ações relacionadas à Sustentabilidade representam algo superficial e servem para “atrapalhar” o rendimento das empresas é bastante comum. Dessa forma, considerando o afastamento que existe entre finanças e Sustentabilidade, devido a certo pré-conceito formado e até mesmo às poucas ações com resultados concretos realizadas até hoje que unissem essas duas áreas e gerassem maiores incentivos, esta intervenção representou um grande desafio.

A ausência de uma associação clara entre desempenho socioambiental e financeiro corporativo representa uma explicação possível para a resistência que muitas empresas possuem em inserir aspectos sociais e ambientais em seus modelos de gestão e processos decisórios (WAJNBERG; LEMME, 2009). Além disso, autores acreditam que as motivações

econômicas e financeiras para incorporar a Sustentabilidade no negócio variam de acordo com o contexto e setor industrial da firma.

Para as organizações, internalizar custos ambientais é um desafio resultante da maior conscientização da sociedade, que se importa cada vez mais com a gestão responsável dos recursos e que acaba criando uma demanda a respeito de informações desse gerenciamento (MACHADO, 2012). Segundo a autora, é imprescindível que as empresas adotem diretrizes e políticas de gestão ambiental, o que normalmente envolve consideráveis valores monetários que devem ser tratados e analisados minuciosamente. Essas ações desencadeiam custos, como aqueles envolvendo tratamento e disposição de resíduos; melhoramento na qualidade dos produtos, permitindo conseqüentemente maior participação no mercado; ativos gerados para reduzir, reparar ou evitar danos ambientais; e passivos advindos de obrigações contratuais e legais por problemas ambientais eventuais (MACHADO, 2012). A autora ainda ressalta que tão importante como adotar uma política ambiental, é divulgar essas informações para a sociedade juntamente com os valores financeiros envolvidos. Além disso, somente dessa forma se permite analisar, acompanhar e comparar a conduta ambiental das empresas e seus estados patrimoniais reais.

Nesse sentido, ao analisar relatórios de Sustentabilidade e *websites* de grandes empresas brasileiras, Cardoso e Lemme (2011) apontam a existência de uma grande deficiência na associação entre desempenho financeiro e iniciativas ambientais. Dentre as possibilidades que justificam esse fato está a falta de atratividade econômica dessas práticas, muito embora ocorra um acompanhamento financeiro interno, ou seja, os benefícios dessas ações estão relacionados principalmente a ativos intangíveis, tais como reputação e marca (WAJNBERG; LEMME, 2009). Portanto, a organização é reconhecida por suas práticas socioambientais, sem que elas precisem apresentar retornos financeiros positivos em curto prazo e as partes interessadas exijam informações financeiras sobre essas iniciativas (WAJNBERG; LEMME, 2009).

#### 4.3.5.1 Elaboração e execução do plano de aula

Esta aula foi planejada com o intuito de priorizar os tópicos acordados com o professor responsável, ou seja, associação entre desempenho ambiental e financeiro, riscos e passivos

ambientais e o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Também foi abordada a existência de diversas relações positivas entre finanças e Sustentabilidade, de forma a propor que os dois aspectos sejam analisados conjuntamente e não de forma a excluir um ou outro. Essa foi a disciplina que apresentou maiores dificuldades de serem estabelecidas relações com aspectos da Sustentabilidade. O professor responsável não considerou a aula realizada adequada ao foco da disciplina, mesmo tendo participado do planejamento da mesma. A aula foi realizada em duas turmas, uma em novembro de 2012 e outra no mês de dezembro, contando com a presença de 9 e 14 alunos, respectivamente. O plano de aula preparado consta de forma resumida no Quadro 10.

**Quadro 10 - Plano de aula da disciplina de Gestão de Tesouraria**

Etapa	Atividade	Tempo
Introdução à aula	Apresentação da proposta	2min
Abordagem do tema	<p><i>Slides sobre:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Associação entre desempenho ambiental e finanças</li> <li>• Incentivos à adoção de ações sustentáveis</li> <li>• PRI (Princípios para o Investimento Responsável)</li> <li>• ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial)</li> <li>• Contabilidade, riscos e passivo ambiental.</li> <li>• Investimento em Sustentabilidade x retorno financeiro</li> </ul>	20min
Encerramento e aplicação de questionário	Fechamento da aula ministrada e aplicação do questionário para os alunos.	5 min

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.3.5.1.1 *Apresentação de slides*

Inicialmente foi apresentada uma introdução ao conceito de Sustentabilidade, como em todas as outras intervenções, e uma breve reflexão sobre desenvolvimento e progresso. A fim de tratar sobre a relação finanças/Sustentabilidade, considerou-se pertinente discorrer sobre alguns motivos pelos quais as empresas investem em Sustentabilidade, como por exemplo: legislação, normas e certificações (Ex.: ISO 14000), exigência dos consumidores e fornecedores, preocupação ambiental e social, economia financeira, e Marketing.

No entanto, Wajenberg e Lemme (2009) comentam que até hoje não existem resultados conclusivos de estudos da relação entre desempenho financeiro e responsabilidade social



corporativa. Os autores afirmam que apesar da possibilidade de atuar de maneira responsável pelo simples fato de estar se fazendo a coisa certa, essa estratégia se torna vulnerável a ciclos financeiros, mudanças na gestão e nas prioridades das sociedades. “Sem poder medir aquilo que se pretende gerir, torna-se difícil obter apoio para a implantação de projetos de Sustentabilidade” (WAJNBERG; LEMME, 2009, p.55).

Em um estudo envolvendo a análise de relatórios de Sustentabilidade de empresas brasileiras líderes na publicação desses documentos, Cardoso e Lemme (2011) buscaram identificar a existência de justificativas empresariais para as ações ambientais dessas organizações. Os resultados apontam que as iniciativas em Sustentabilidade raras vezes são relacionadas com o desempenho financeiro, sugerindo que talvez as empresas não tenham como objetivo mostrar o valor monetário das suas ações sustentáveis, mas sim, aparecer como uma organização que pratica iniciativas politicamente corretas, o que é dificilmente sustentado em longo prazo ou durante períodos de crise econômica e dificuldade financeira.

Em dado momento foi lançada a pergunta “Sustentabilidade: lucro ou prejuízo?”, a fim de debater a questão dos investimentos em meio ambiente e questões sociais serem associados, na maior parte das vezes, com um gasto para empresa, apenas para mostrar que há um engajamento na causa, por menor e superficial que a ação seja. Foram indicados dois vídeos, já que o tempo de aula foi de apenas 30 minutos. O primeiro deles, intitulado ‘Sustentabilidade como fator estratégico da empresa’ foi selecionado por tratar sobre a relação da Sustentabilidade nos negócios (SANTOS, 2011). O entrevistado, sócio-diretor de uma consultoria em Sustentabilidade, fala sobre o lucro sustentável, ou seja, a empresa atingir uma lucratividade maior ou igual ao adotar uma conduta de acordo com princípios da Sustentabilidade. Empresas com esse tipo de comportamento são vistas com bons olhos, segundo o entrevistado, pois possuem menor taxa de risco, gerando maior confiabilidade e estabilidade.

Além disso, pequenas e médias empresas também podem adotar aspectos da Sustentabilidade e quais os tipos de ações podem ser tomadas. Para implementar um programa de Sustentabilidade são mencionados seis aspectos principais: (1) horizontalidade - estar presente em todas as áreas da empresa; (2) verticalidade – estar presente em todos os níveis hierárquicos; (3) cultura – envolver os colaboradores; (4) institucionalidade – criar metas e critérios a serem incorporados no planejamento estratégico; (5) governança – estabelecer de que forma será gerido o tema dentro da empresa; (6) engajamento das partes – acordar qual o papel de cada pessoa; e (7) cadeia de valor – pensar a Sustentabilidade em toda a cadeia que envolve o negócio. O segundo vídeo, “A inserção da Sustentabilidade nos

negócios”, corresponde a uma breve fala do Prof. Celso Lemme, coordenador da área de finanças do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPEAD/UFRJ) sobre grandes empresas brasileiras que investem em ações de Sustentabilidade (LEMME, 2008).

Na sequência foram apresentados *slides* tratando de incentivos à adoção de ações sustentáveis. Primeiramente foi abordada a iniciativa PRI (Princípios para o Investimento Responsável), por se tratar de uma ação atual e importante no setor financeiro que envolve diretamente a temática Sustentabilidade. De acordo com PRI (2013), a iniciativa foi lançada em 2006 e envolve a parceria de investidores institucionais com a ONU, sendo a adesão voluntária. O objetivo principal da iniciativa é compreender as implicações da Sustentabilidade para os investidores e apoiar os signatários a incorporarem estas questões na sua tomada de decisão de investimento e nas ações frente aos seus negócios. Dessa forma, a rede busca informar e incentivar os investidores a direcionarem seus recursos a negócios sustentáveis, além de priorizar retornos de longo prazo, que favorecem o aumento dos lucros e diminuição dos riscos. Ao todo são seis princípios com possíveis ações para incorporar questões de meio ambiente, desenvolvimento social e governança corporativa nas práticas de investimento. A PRI rapidamente se tornou a rede líder mundial em demonstrar publicamente o compromisso de investimento responsável dos investidores, e a proporcionar colaboração e aprendizagem entre os pares sobre o assunto. Atualmente são 1198 signatários, sendo 65 brasileiros (PRI, 2013).

Ainda em relação aos incentivos à adoção de ações sustentáveis, comentou-se que o mercado acaba direcionando empresas a incluírem medidas de Sustentabilidade devido a exigências na produção, na qualidade, etc. Também foram apresentados outros fatores que apoiam esse direcionamento, como índices de Sustentabilidade (ISE e *Dow Jones Sustainability Group Index* (exemplo: Banco Itaú), fundos de investimentos especializados na aplicação de recursos em empresas ambientalmente responsáveis (exemplo: Terra Capital), e linhas de crédito para investimentos sustentáveis que contam com menores taxas de juros e maiores prazos, limites e garantias (exemplo: Banco Santander).

Conforme combinado com o professor responsável pela disciplina, foi dedicada uma atenção especial para o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Lançado em 2005 pela BM&BOVESPA em parceria com o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGV) de São Paulo, é o quarto indicador desse tipo no mundo e o primeiro na América Latina (ISE, 2013). O ISE tem como missão: “Induzir as empresas a adotarem as melhores práticas de sustentabilidade empresarial e apoiar os investidores na tomada de

decisão de investimentos socialmente responsáveis” (MARCONDE; BACARJ, 2010). De uma forma geral, o ISE permite comparar o desempenho de empresas listadas na BM&Fovespa em relação à Sustentabilidade corporativa, com base em eficiência econômica, governança corporativa, justiça social e equilíbrio ambiental (ISE, 2013).

Também foi apresentado o conceito de Contabilidade Ambiental, que representa uma ferramenta para gestão ambiental que pode ser utilizada para demonstrar a responsabilidade ambiental da empresa e servir como subsídio no processo de tomada de decisão. A Contabilidade Ambiental tem por objetivo “direcionar o sistema de informações já adotado pela Contabilidade tradicional para a mensuração e evidenciação aos usuários da informação contábil do impacto ambiental no patrimônio das organizações e da conduta da empresa em relação ao meio ambiente” (MACHADO, 2012).

Dando seguimento ao assunto, discutiu-se sobre os riscos ambientais, que podem estar relacionados com disposição de resíduos, tratamento de efluentes, poluição do ar, indícios de trabalho infantil ou escravo, processos poluentes e perigosos, etc. No entanto, para evitar infrações, multas e até mesmo uma imagem negativa da organização, algumas atitudes podem ser tomadas, como obtenção de licenças ambientais, autorizações e certificações, implantação de sistema de gestão ambiental, e preenchimento do Formulário de Informações Ambientais do SERASA. Os riscos ambientais podem se tornar passivos ambientais, os quais consistem no valor de investimentos para reabilitar o meio ambiente, multas e indenizações decorrentes de uma agressão praticada (KRAEMER, 2012). Para finalizar a aula, foi debatido sobre como investimentos em Sustentabilidade podem trazer retorno financeiro à organização. Os exemplos citados foram: Consumo consciente, Produção Mais Limpa, Compras Sustentáveis, Evitar desperdícios, Responsabilidade Social, Divulgação de relatórios. Os slides apresentados constam no Apêndice J.

#### 4.3.5.2 Opinião dos alunos sobre a aula

Ao todo, participaram das duas aulas 23 alunos. As perguntas do questionário com suas respectivas respostas quantitativas se encontram na Tabela 6.

**Tabela 6 - Avaliação da aula de Gestão de Tesouraria pelos estudantes**

Pergunta	Nenhum	Pouco	Regular	Muito
1. Qual seu grau de interesse em relação à temática desta aula?	0	0	10	13
	Desnecessário	Pouco pertinente	Pertinente	Muito pertinente
2. O que você acha sobre a aula de hoje ser incorporada ao programa da disciplina para os próximos semestres?	1	4	9	9
	Irrelevante	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante
3. Qual sua opinião em relação à inserção da Sustentabilidade em todas as áreas do curso de Administração?	0	2	8	13
	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante
4. Em relação à sua formação, você acredita que o tema Sustentabilidade é:	0	1	6	16

Fonte: Elaborado pela autora.

Uma análise geral das respostas permite identificar que o interesse pela temática da aula foi alto ou regular. A questão 2 teve os resultados mais diferenciados em relação às outras disciplinas, pois quatro estudantes acreditam ser ‘pouco pertinente’ e um, ‘irrelevante’, incorporar a aula ao cronograma da disciplina nos próximos semestres, configurando no maior índice entre todas as disciplinas. Afirmaram ser ‘muito pertinente’ ou ‘pertinente’ 18 estudantes. Quanto à temática Sustentabilidade ser inserida em todas as áreas do curso, 21 alunos consideraram ‘muito relevante’ ou ‘relevante’, enquanto apenas dois assinalaram ‘pouco relevante’. Os comentários escritos em cada questão constam em anexo (Anexo E).

Quando questionados sobre o grau de interesse em relação à temática da aula, 13 alunos afirmaram ter ‘muito’ interesse e dez, interesse ‘regular’. Dos 13 comentários escritos, muitos destacaram que se trata de um tema relevante e atual: “*A sustentabilidade cada vez mais vem se tornando uma exigência da sociedade como um todo*”; “*Assunto atual e de extrema importância*”. Foi mencionada a relação entre os temas: “*Avaliar possibilidades de conciliar o financeiro com o ambiente e sua preservação*”; e também sua importância para as empresas: “*Assunto muito relevante à gestão das empresas*”.

A segunda questão, sobre incorporar a aula ao cronograma da disciplina teve o maior número de alunos que assinalaram ser ‘pouco pertinente’ (4) e ‘irrelevante’ (1) de todas as intervenções realizadas. Somente um comentou sua opção ‘pouco pertinente’, afirmando que foge ao foco principal da disciplina. Aquele que achou ‘irrelevante’ afirmou: “*Com o fim da guerra fria os comunistas partiram para outro tipo de ataque às empresas. A onda é a sustentabilidade*”. Dessa forma, pelo baixo número de comentários, não foi possível

identificar todos os motivos pelos quais os alunos não acham pertinente a realização desta aula nos próximos semestres. Já aqueles que afirmaram ser ‘muito pertinente’ ou ‘pertinente’ destacaram alguns pontos muito interessantes, tais como a relação entre Sustentabilidade e Finanças: *“Acho que é interessante ver como a sustentabilidade impacta no desempenho financeiro”*; *“Acho que se é possível aliar a economia financeira a atitudes sustentáveis, é muito pertinente. Penso que é a Universidade a grande responsável por mostrar desde o início do ingresso as várias faces da sustentabilidade”*.

Outros aspectos ressaltados foram a importância do assunto para a sociedade e na formação do Administrador: *“O assunto trará maiores esclarecimentos ao tema, atualizando corretamente a grade curricular”*; *“Os futuros profissionais precisam estar atualizados com os assuntos do mercado”*. Na opinião de dois alunos o assunto necessita mais tempo para ser trabalhado: *“Pertinente para uma aula, porém o assunto é bastante "polêmico" e pode desenvolver material para mais aulas”*; *“Talvez seja interessante, mas acredito que o assunto merece uma cadeira específica”*. Um estudante comentou acha ‘pertinente’ a inserção, porém acredita que o assunto não está muito de acordo com a disciplina: *“Mas há dificuldade em relativizar e aplicar na gestão de tesouraria”*.

Dos 23 alunos, 13 afirmaram ser ‘muito relevante’ a inserção da Sustentabilidade em todas as áreas do curso de Administração, e para oito é ‘relevante’. Dos 12 comentários, foi destacada que a inserção deve ocorrer devido à importância do assunto: *“É um tema que se torna cada vez mais necessário”*; *“Importantíssimo, além de ser um tema atual existe muita legislação pertinente surgindo”*. Muitos alunos enfatizam a relevância da temática ser discutida em todas as áreas: *“Deve haver uma inserção do tema em todas as áreas com certeza, pois é inevitável entrarmos nesta questão”*. Por outro lado, um estudante comenta que essa inserção se torna importante caso não tenha uma disciplina específica no currículo, enquanto outro afirma que: *“Em algumas disciplinas pode ser interessante”*. Os dois estudantes que responderam ser ‘pouco relevante’ a inserção não comentaram suas respostas.

Por fim, 16 alunos opinaram ser ‘muito importante’ o tema Sustentabilidade na sua formação, e seis, ‘importante’. Diversos comentários consideram o valor da temática para a sociedade como um todo e para todas as formações: *“É importante para todas as áreas da sociedade”*; *“A sustentabilidade é indispensável para qualquer formação”*. Uma pessoa citou vivenciar essa relevância na sua atuação: *“Pois trabalho diretamente com isso como grande diferencial competitivo”*. Também foi comentado o dever que o Administrador tem em relação ao tema: *“Acredito que nós administradores temos o papel essencial de incluir esse*

*tipo de assunto em nossos ambientes de trabalho*”. O estudante que assinalou ser ‘pouco importante’ não comentou sua resposta.

#### 4.3.5.3 Opinião do professor responsável sobre a aula

O professor responsável não enviou seu parecer após a realização das aulas. No entanto, ficou bastante evidente a insatisfação com as relações estabelecidas entre a temática Sustentabilidade e a disciplina, mesmo com os tópicos e plano de aula tendo sido acordados anteriormente. É provável que a forma como os conteúdos foram abordados na intervenção não tenha correspondido àquilo que foi imaginado pelo docente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados obtidos pode-se inferir que o objetivo central desta pesquisa, qual seja, explorar possibilidades de inserção da temática Sustentabilidade nas diferentes áreas do Curso de Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, foi atingido. Em relação ao primeiro objetivo específico, foram identificadas algumas percepções de alunos do curso Administração da UFRGS sobre a presença da temática Sustentabilidade na sua formação. Com esta etapa foi possível ter uma noção inicial a respeito da relação do público alvo com o enfoque da pesquisa. De uma forma geral, os alunos consideram como um gestor que possui aspectos da Sustentabilidade em seu perfil aquele que incentiva a sua equipe; tem conhecimento dos impactos causados pela organização em que atua e busca minimizá-los; se preocupa com as questões socioambientais associadas ao aspecto econômico; e tem conhecimento sobre Sustentabilidade, agindo de acordo com seus princípios e incentivando esse tipo de atitude.

A maior parte destes respondentes está na etapa final do curso e afirmou ser muito importante que a temática seja abordada no decorrer de toda a formação. As justificativas mais comentadas foram de que eles, como gestores do futuro, necessitam desse conhecimento para atuar de acordo com as novas demandas do mercado e da sociedade. No entanto, nem todos se sentem preparados para atuar frente a essas exigências. Para 30% dos respondentes o principal motivo para essa insegurança é a falta de um maior conhecimento sobre o assunto, sendo destacado por um aluno que apenas uma disciplina não é suficiente. Já entre aqueles que se sentem preparados, alguns afirmaram receber informações ao longo do curso, enquanto para outros essa atualização acontece por meio da busca pessoal. Por fim, percebeu-se confiança dos alunos quanto à valorização do Administrador com maior preocupação socioambiental e atitudes éticas pelas empresas.

Dessa forma, a primeira etapa da pesquisa permitiu inferir que estes alunos consideram importante que a temática Sustentabilidade seja abordada ao longo do curso de Administração, pois representa um tema de grande importância no exercício da sua profissão. Esse fato demonstra a consciência desses estudantes diante do seu papel como cidadão e profissional na busca por mudanças que permitam o alcance de um equilíbrio entre as esferas ambiental, social e econômica. No entanto, para atuar de forma mais segura frente a estes desafios, impostos pela sociedade e pelas empresas, é necessário um maior conhecimento sobre o assunto. Nesse sentido, o papel de universidade é fundamental para proporcionar

informações atuais e relevantes para o contexto da Administração, além de levar os alunos a uma reflexão mais crítica. Por fim, as perspectivas de valorização de um gestor com uma maior consciência socioambiental e que direcione suas ações conforme princípios da Sustentabilidade são vistas como promissoras, o que desencadeia um maior interesse na temática e, conseqüentemente, exige um maior preparo dos cursos, a partir de uma abordagem mais aprofundada e longitudinal do tema.

Frente ao segundo objetivo, todas as disciplinas selecionadas para a realização do estudo foram muito pertinentes. Na disciplina da área de Finanças, apesar dos tópicos terem sido acordados com o professor, a inserção da temática foi vista como algo que fugiu ao foco da disciplina, principalmente pelo docente, o que comprova uma maior resistência em relacionar aspectos da Sustentabilidade com o setor financeiro. No entanto, a avaliação dos alunos participantes desta aula não reflete esta posição, pois demonstrou interesse por parte deles. Nas demais disciplinas, o assunto foi considerado muito pertinente e com alta relação com o enfoque das mesmas.

O terceiro objetivo envolveu a proposição de formas de inserção de conteúdos relacionados à temática Sustentabilidade em cada disciplina selecionada. De forma geral, os professores responsáveis se mostraram bastante interessados e participaram do processo de construção do plano de aula. Durante as aulas estiveram sempre presentes em todos os momentos, contribuindo de forma ativa nos debates e atividades. Como resultado desse interesse, algumas aulas serão realizadas novamente no semestre seguinte, com ou sem a participação dos pesquisadores. Essa é uma das implicações mais importantes do projeto e que comprova o sucesso da iniciativa, pois desde o início as aulas foram elaboradas de forma que o docente fosse incentivado a dar seguimento nos semestres seguintes. Alguns deles já costumavam citar relações com a temática Sustentabilidade, porém os planos de aula propostos neste momento indicaram outras possibilidades, além de atividades e dinâmicas diferenciadas que podem favorecer um maior interesse e aprendizagem por parte dos alunos.

Por fim, no último objetivo específico foram identificadas as percepções dos estudantes e professores participantes da pesquisa quanto às aulas realizadas, quanto à inserção da temática Sustentabilidade em disciplinas de todas as áreas de atuação do curso, assim como a representatividade do tema na formação acadêmica e atuação profissional. A primeira experiência foi na disciplina de Gestão de Pessoas, e utilizou-se um questionário piloto que sofreu aprimoramentos para as intervenções posteriores. Dessa forma, os resultados quantitativos dessa aula foram analisados separadamente. Em resumo, todos os 16 participantes acharam a aula interessante, acreditam que a temática Sustentabilidade deve ser



abordada em todas as áreas do curso de Administração e é um tema importante para sua formação. Alguns dos pontos positivos destacados pelos alunos foram: a oportunidade de conhecer melhor o tema nos semestres iniciais do curso, a aplicação prática da temática no contexto das organizações e as dinâmicas e atividades realizadas.

Considerando as outras quatro disciplinas, o número de alunos participantes totaliza 87. Como o questionário aplicado foi padrão, as respostas podem ser avaliadas conjuntamente. Em relação à temática das aulas, 47 afirmaram ter ‘muito interesse’, 34 ‘interesse regular’ e sete, ‘pouco interesse’. Não houve caso de estudante que tenha assinalado ‘nenhum interesse’. Esse resultado é bastante satisfatório, considerando que totaliza 93% dos participantes com muito interesse ou interesse regular. Entre as justificativas mais citadas estão a importância dos temas abordados para a conscientização da sociedade e como fatores que possibilitam de mudanças rumo à Sustentabilidade. Além disso, foi bastante destacada a relevância das informações apresentadas e conhecimentos adquiridos para a profissão de Administrador.

O outro questionamento referiu-se à incorporação da aula realizada ao cronograma da disciplina para os próximos semestres. Para 37 estudantes é ‘muito pertinente’ essa inserção, enquanto 41 julgam ‘pertinente’, e nove ‘pouco pertinente’. Dessa forma, aproximadamente 90% dos alunos acreditam ser interessante que a aula se repita, o que é um percentual muito significativo. Entre os comentários a favor dessa inserção, se destaca o fato de ser uma atualização necessária para os estudantes, a grande relevância do assunto para o currículo do curso e para a formação do aluno e por agregar conhecimento e valor pessoal aos estudantes. Aqueles que acreditam ser ‘pouco pertinente’ comentam que seria mais conveniente uma disciplina específica e eletiva e que preferem abordagens mais pontuais e complementares.

Em relação à importância da inserção da temática Sustentabilidade em todas as áreas do curso de Administração da UFRGS, 52 alunos acreditam ser ‘muito relevante’, enquanto 29 consideram ‘relevante’ e cinco, ‘pouco relevante’. Em suma, 93% dos participantes consideram no mínimo ‘relevante’, o representa um percentual muito significativo. Entre os comentários daqueles que concordam destaca-se que a temática Sustentabilidade está naturalmente presente em todas as áreas e deve fazer parte do perfil do egresso; representa um diferencial e uma atualização necessária para o currículo do curso; é fundamental que os gestores tenham maior domínio do tema; é um tema extremamente atual e de grande importância. Já os estudantes que consideram essa inserção ‘pouco relevante’, argumentam que devido à existência de uma disciplina específica no currículo, não é necessário levar o tema para o curso como um todo; seria mais conveniente a criação de cadeiras eletivas sobre a

temática; o tema é complementar, por isso não há necessidade de estar presente em todas as áreas.

Quando questionados sobre a relevância da temática Sustentabilidade em sua formação, 56 alunos responderam ser ‘muito importante’, 26 assinalaram ser ‘importante’, enquanto para quatro é ‘pouco importante’ e para um estudante não tem importância. Em termos gerais, mais de 94% dos participantes consideram no mínimo importante a presença da temática em sua formação, o que revela a preocupação com os assuntos ambientais e sociais

Considerando os resultados da segunda etapa da pesquisa, foi identificado que os estudantes possuem interesse nas temáticas relacionadas à Sustentabilidade e nas relações que estas estabelecem com conteúdos do currículo do curso de Administração. Além disso, existe interesse em obter mais conhecimento dessas relações e das aplicações práticas no contexto organizacional. Para aqueles alunos que possuem um menor interesse, há preferências por disciplinas opcionais sobre o assunto, o que também não exclui uma abordagem transdisciplinar. Dessa forma, ainda existem diferentes opiniões em relação a melhor maneira de inserir a temática Sustentabilidade no currículo, e provavelmente essa é uma questão que ainda será alvo de muitos debates e pesquisas.

A temática Sustentabilidade é percebida por muitos como um aspecto necessário de se tornar inerente ao cidadão. Na formação em Administração, a Sustentabilidade é percebida como um aspecto essencial, que representa agora um diferencial, mas que tende a se tornar um requisito básico para os profissionais. Nesse sentido, é percebido pelos alunos um engajamento exponencial das organizações nas questões socioambientais, resultado de exigências legais e sociais, e que demandam profissionais qualificados nesse sentido. Por fim, a temática é considerada pela maioria dos alunos como relevante para todas as áreas de atuação do curso de Administração e, de forma geral, deve ser abordada no decorrer de todo o curso.

É necessário que cursos de graduação em Administração estejam preparados para receber estudantes mais conscientes em relação às questões sociais e ambientais e seu papel diante delas, e exigentes quanto à qualidade da sua formação acadêmica. Neste caso, faz-se necessário repensar o currículo do curso de forma a reduzir a compartimentalização do conhecimento e das áreas de atuação, e incentivar uma recriação das disciplinas, tanto em termos de atualização de conteúdos como de metodologias.

Por se tratar de uma experiência piloto, algumas limitações do estudo correspondem ao número restrito de disciplinas em que foram realizadas as intervenções, assim como o pouco tempo destinado para realização das aulas. É interessante que em estudos futuros sejam

realizadas investigações mais aprofundadas da percepção dos alunos em relação às melhores formas de inclusão da Sustentabilidade no currículo e a relação da temática com sua formação e atuação, considerando desde alunos ingressantes no curso, até egressos, com objetivo de mapear as principais demandas dos acadêmicos da área de Administração. Além disso, se faz pertinente explorar diferentes tipos de metodologias que podem ser aplicadas em aula e a percepção dos estudantes em relação às mesmas, com o intuito de colaborar na construção de aulas mais interativas e de acordo com o atual perfil dos estudantes, mais dinâmico, interativo, crítico, criativo e colaborativo.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eunice M. L. S. de; FLEITH, Denise S. Criatividade na Educação Superior: fatores inibidores. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 15, n. 2, p. 201-219, 2010.

AMORIN, Regina C. M.; CUSTÓDIO, Luciana S. A necessidade de estruturação dos pressupostos da sustentabilidade e da responsabilidade social empresarial para as realidades do ensino/ aprendizagem nos cursos de administração. **E-civitas**, v. 3, n. 1, 2010.

AZEVEDO, Debora C. de. Voluntariado corporativo – motivações para o trabalho voluntário. **XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Foz do Iguaçu, Paraná. 2007.

ARRUDA, Luis; QUELHAS, Osvaldo L. G. Desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade: uma análise comparativa das ações promovidas por empresas brasileiras. **B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof.**, Rio de Janeiro, v.37, n. 2, 2011.

BARDIN, Laurence **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BLAU, Claus R. O gestor de sustentabilidade: a emergência de um novo perfil profissional em um ambiente de crescente instabilidade. **Business School São Paulo**, v. 2, n. 1, 2011.

BONI, Valdete; QUARESMA, Silvia J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. p. 68-80, 2005.

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: o que é – o que não é**. Petrópolis: Vozes, 2012.

BRASIL. Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação. **Resolução Nº 4 de 13 de julho de 2005**: Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf)>. Acessado em: 23 mai. 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998.

CAPRA, Frijot. O ponto de mutação. São Paulo: Cultrix, 2006.

CARDOSO, Larissa G. da S.; LEMME, Celso F. Em busca das justificativas empresariais para as iniciativas ambientais das empresas brasileiras líderes na publicação de relatórios de sustentabilidade. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 2, 2011.

CHRISTENSEN, Lisa. J.; PIERCE, Ellen; HARTMAN, Laura P.; HOFFMAN, W. Michael; CARRIER, Jamie. Ethics, CSR, and Sustainability Education in the Financial Times Top 50 Global Business Schools: Baseline Data and Future Research Directions. **Journal of Business Ethics**, v. 73, p. 347–368, 2007.

CMMAD - COMISSÃO MUNDIAL PARA O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1988.

CNUMAD. CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. Rio-92. **Agenda 21**. Rio de Janeiro, 1992.

COUTO, Alcino P.; ALVES, Maria do C.; MATOS, António F. de; CARVALHO, Pedro G. de. Universidade na transição para a Sustentabilidade: Tendências, estratégias e práticas. **III Seminário Internacional-Rede Alfa PPlanGIES**, Universidad Nacional de Costa Rica, 2005.

DELLAGNELO, Eloise. H. L.; SILVA, Rosimeri C. da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 240p.

DIAS, Genebaldo F. **Pegada Ecológica e sustentabilidade humana**. São Paulo: Gaia, 2002.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental**. São Paulo, Editora Atlas, 2006.

DUARTE Júnior, João F. **Por que arte-educação?** 18. ed. Campinas: Papirus, 2008.

FERNANDEZ, E., JUNQUERA, Beatriz; ORDIZ, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue. **International Journal of Human Resource Management**, v. 14, 2003.

FIGUEIRÓ, Paola, S., BATISTELLA Júnior, Zeno; SILVA, Virginia S. da; SALDANHA, Carlos; SLONGO, Luiz A. Motivações e Valores Determinantes para o Consumo de Alimentos Orgânicos. XXXVI EnAnpad. Anais do XXXVI EnAnpad. Rio de Janeiro. 2012.

FRASSON, Niklas; GARLING, Tommy. Environmental concern: conceptual definitions, measurement methods, and research findings. **Journal of Environmental Psychology**, n. 19, p. 369-382, 1999.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. São Paulo: Terra e Paz, 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Indignação: cartas pedagógicas e outros escritos**. São Paulo: UNESP, 2000.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FREITAS, Henrique; JANISSEK, Raquel. **Análise Léxica e Análise de Conteúdo: técnicas complementares, seqüências e recorrentes para análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sphinx-Sagra. 2000, 176p.

FREITAS, Wesley R. de S.; JABBOUR, Charbel, J. C.; SANTOS, C. A. S. Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. **Business Strategy Series**, v.12, n.5, 2011, p.226-234.

FRYXELL, Gerald E.; LO, Carlos W. H. The influence of environmental knowledge and values on managerial behaviours on behalf of the environment: an empirical examination of managers in China. **Journal of Business Ethics**, v. 46, 2003.

GADOTTI, Moacir. **Educar para a sustentabilidade**: uma contribuição à década da educação para o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2008.

GADOTTI, Moacir. Reorienting education practices towards sustainability. **Journal of Education for Sustainable Development**, v. 4, n. 2, p. 203–211, 2010.

GIANNETTI, Biagio F.; ALMEIDA, Cecilia M.V.B.; BONILLA, Silvia H. A ecologia industrial dentro do contexto empresarial. **Revista BA**. Disponível em: <<http://www.banasqualidade.com.br/2012/portal/conteudo.asp?codigo=10845&secao=Revista%20BA>>. Acessado em: 02 nov. 2012.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas. 2008.

GIL, José M.; GRACIA, Azucena; SANCHEZ, M. Market segmentation and willingness to pay for organic products in Spain. **International Food and Agribusiness Management Review**, v.3, 2000.

GODARTH, Kellerman A. L.; OLIVEIRA, Lindomar S. de; COMUNELLO, André L.; CACIAMANI, Cleusa. O Ensino da sustentabilidade nos cursos superiores de administração do sudoeste do Paraná. **Synergismus Científica**. Pato Branco: UTFPR, v. 6, n.1, 2011.

GODOY, Arilda S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOEKLER, John. Teaching for the future: systems thinking and sustainability. **Green Teacher**, v. 70, p. 8-14, 2003.

GONÇALVES-DIAS, Sylmara L.F.; TEODÓSIO, Armindo dos S. de S.; CARVALHO, Selma; SILVA, Hermes M. R. da. Consciência ambiental: um estudo exploratório sobre suas implicações para o ensino de Administração. **RAE-eletrônica**, v. 8, n. 1, 2009.

GOTTLIEB, Dan; VIGODA-GADOT, Eran; HAIM, Abraham; KISSINGER, Meidad. The ecological footprint as an educational tool for sustainability: a case study analysis in an Israeli public high school. **International Journal of Educational Development**, v. 32, n. 1, 2011.

GUIVANT, Julia S. Os supermercados na oferta de alimentos orgânicos: apelando ao estilo de vida ego-trip. **Ambiente & Sociedade**, n. 6, v. 2, 2003.

HARGREAVES, Andy. **O Ensino na Sociedade do Conhecimento**: educação na era da insegurança. Porto Alegre: Artmet, 2004.

HÜLLER, Alexandre. A educação ambiental em órgãos públicos municipais através da A3P (Agenda Ambiental na Administração Pública) como uma nova ferramenta de gestão. **Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, v. 25, 2010.

IDEO. Disponível em: <<http://www.ideo.com/about>>. Acesso em: 19 mai. 2012.

IFOAM. **International Federation of Organic Agriculture Movements**. Disponível em: <[http://www.ifoam.org/growing\\_organic/definitions/doa/index.html](http://www.ifoam.org/growing_organic/definitions/doa/index.html)>. Acessado em: 30 mai. 2013.

INEP. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas**. Censo Superior 2011. Desenvolvido pelo Ministério da Educação (MEC), 2011. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior/censo-da-educacao-superior>>. Acesso em: 29 jun. 2012.

INSTITUTO AKATU. **Consumir consciente é...** 14 de março 2011. Disponível em: <<http://akatu.org.br/Temas/Consumo-Consciente/Posts/Consumir-consciente-e>>. Acessado em: 03 set. 2012.

ISE. **ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL**. Disponível em: <[www.isebvmf.com.br](http://www.isebvmf.com.br)>. Acesso em: 06 mai 2013.

JACOBI, Pedro. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. **Cadernos de Pesquisa**, n.118, 2003.

JACOBI, Pedro; RAUFFLET, Emmanuel; ARRUDA, Michelle P. de. Educação para a sustentabilidade nos cursos de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 12, n. 3, 2011. KOMIYAMA, Hiroshi; TAKEUCHI, Kazuhiko. Sustainability science: building a new discipline. **Sustainability Science**, n. 1, 2006.

KATES, Robert W.; PARRIS, Thomas M.; LEISEROWITZ, Anthony A. What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. **Environment: Science and Policy for Sustainable Development**, v. 47, n. 3, p. 8-21, 2005.

KJAERHEIM, Gudolf. Cleaner production and sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 13, 2005.

KO, Eunju; HWANG, Yoo K.; KIM, Eun, Y. Green marketing' functions in building corporate image in the retail setting. **Journal of Business Research**. In press. 2012.

KOMIYAMA, Hiroshi; TAKEUCHI, KOMIYAMA. Sustainability science: building a new discipline. **Sustainability Science**, v. 1, n. 1, 2006.

KRAEMER, Maria E. P. Evolução de normas e recomendações Internacional e Nacional da Contabilidade Ambiental. **Revista Contábil & Empresarial Fiscolegis**. Disponível em: <<http://www.netlegis.com.br/indexRC.jsp?arquivo=detalhesArtigosPublicados.jsp&cod2=340>>. Acesso em: 02 nov. 2012.

KRISCHKE, Paulo J.; TOMIELLO, Naira. O comportamento de compra dos consumidores de alimentos orgânicos: um estudo exploratório. **Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas**, Florianópolis, v. 10, n. 96, 2009.

KRUGLIANSKAS, Isak. Ensino da gestão ambiental em escolas de Administração de Empresas: a experiência da FEA/USP. **Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. Em: *Anais...*, São Paulo: Fea/Usp, Eaesp/Fgv, 1993.

LDB. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acessado em: 21 mai. 2012.

LEAVY, Brian. Collaborative innovation as the new imperative - *design thinking*, value co-creation and the power of "pull". **Strategy & Leadership**, v. 40, n. 2, p. 25-34, 2012.

LEMME, Celso F. **A inserção da Sustentabilidade nos negócios**. 2008. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=apRFPS1mg58>>. Acessado em: 01 nov. 2012.

LOPES, Alice R. C. **Conhecimento escolar: ciência e cotidiano**. Rio de Janeiro: UERJ. 1999.

LOURENÇO, Cléria D. da S. *et al.* Produção científica brasileira sobre ensino de administração: 1997-2010. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n.1, p. 4-22, 2012.

MACHADO, Carla M. **Contabilidade Ambiental: o papel da contabilidade na evidenciação de investimentos, custos e passivos ambientais**. Uniethos. Disponível em: <[http://www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/CONTABILIDADE%20AMBIENTAL\\_%20O%20PAPEL%20DA%20CONTABILIDADE%20NA.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/CONTABILIDADE%20AMBIENTAL_%20O%20PAPEL%20DA%20CONTABILIDADE%20NA.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2012.

MARCOMIN, Fátima E.; SILVA, Alberto D. V. A sustentabilidade no ensino superior brasileiro: alguns elementos a partir da prática de educação ambiental na Universidade. **Contrapontos**, v. 9, n. 2, p. 104-117, 2009.

MARCONDES, Adalberto W.; BACARJ, Celso D. **ISE: sustentabilidade no mercado de capitais**. 1ª ed. São Paulo: Report. 2010.

MASETTO, Marcos T. Formação pedagógica dos docentes do ensino superior. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração**. Edição Especial, v. 1, n. 2, p. 04-25, 2009.

MIZUKAMI, Maria da Graça N. **Ensino: as abordagens do processo**. São Paulo: EPU, 1986.

MMA. MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda Ambiental na Administração Pública**. Brasília, 5ª edição. 2009.

MONROE, C.; RATIER, R. **A força da linguagem**. Ed. 244. Nova Escola, 2011.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Editores de Livros. 2003.

MOSÉ, Viviane. Nietzsche e o niilismo da cultura – a vontade de nada. In: \_\_\_\_\_. **O homem que sabe: do homo sapiens à crise da razão**. Civilização Brasileira, p. 155-185, 2011.

MPOG/ICLEI. **Guia de Compras Públicas Sustentáveis para Administração Federal**. Brasília, 2010.



NEVES, José L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.

NICOLLESCU, Basarab. **Um novo tipo de conhecimento: transdisciplinaridade**. 1º Encontro Catalisador do CETRANS – Escola do Futuro, USP. São Paulo: 1999.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Programa Empregos Verdes**. Brasília. 2009.

PAÇO, Arminda, M. F. do; RAPOSO, Mário. L. B.; LEAL FILHO, Walter. Identifying the green consumer: a segmentation study. **Journal of Targeting, Measurement and analysis for Marketing**, v. 17, n. 1, 2009.

PALMA, Lisiane C.; OLIVEIRA, Lessandra M. de; VIACAVA, Keitiline R. Sustainability in Brazilian Federal Universities. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 12, n. 3, p. 250-258, 2011.

PARDINI, Daniel J.; SANTOS, Renata V. Empreendedorismo e interdisciplinaridade: uma proposta metodológica no ensino de graduação. **Revista de Administração da FEAD-Minas**, v. 5, p. 157-172, 2008.

PAULELLA, Ernesto D. **Emprego Verde**. TV PUC-Minas. 2010. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=Gk4p6ogOZnA>>. Acesso em: 01 out. 2012.

PIERCY, Nigel F.; MORGAN, Neil. Strategic and operational Market segmentation: a managerial analysis. **Journal of Strategic Marketing**, v. 1, 1993.

PIMENTA, Handson C. D.; GOUVINHAS, Reidson P. Implementação da produção mais limpa na indústria de panificação de Natal-RN. In: **XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2007, Foz do Iguaçu-PR.

PIMENTA, Handson C. D.; GOUVINHAS, Reidson P. A produção mais limpa como ferramenta da sustentabilidade empresarial: um estudo no estado do Rio Grande do Norte. **Produção**, v. 22, n. 3, 2012.

POLONSKY, Michael J. An Introduction To Green Marketing. **Electronic Green Journal**, v.1, n. 2, 1994.

PRI. PRINCIPLES OF RESPONSIBLE INVESTMENT. Disponível em: <<http://www.unpri.org>>. Acessado em: 15 mai. 2013.

PRME. THE PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE MANAGEMENT EDUCATION. Disponível em: <<http://www.unprme.org>>. Acessado em: 22 mai. 2012.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O MEIO AMBIENTE (PNUMA). **Empregos verdes**: trabalho decente em um mundo sustentável e com baixas emissões de carbono. Brasília: OIT. 2009.

RENEWICK, Douglas W. S.; REDMAN, Tom; MAGUIRE, Stuart. Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, p. 1–14, 2013.

ROCHA, Décio; DEUSDARÁ, Bruno. **Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória**. ALEA, v. 7, n. 2, p. 305-322, 2005.

SANTOS, H. T. M dos. O método qualitativo na investigação de sentidos: uma proposta multipolar para estudos organizacionais. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005a. 240p.

SANTOS, Roberto V. dos. Abordagens do Processo de Ensino e Aprendizagem. **Integração**, n. 40, p.19-31, 2005b.

SANTOS, João F. de C. P. Sustentabilidade como fator estratégico na empresa. HSM. 2011. Disponível em:  
<<http://www.youtube.com/watch?feature=endscreen&v=QwodJ87SyHw&NR=1>>. Acessado em: 01 nov. 2012.

SCHENINI, Pedro C.; NASCIMENTO, Daniel T. do. **Gestão pública sustentável**. **Revista de Ciências da Administração**, v. 4, n. 8, 2002.

SENAI. SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. **Implementação de Programas de Produção mais Limpa**. Porto Alegre, Centro Nacional de Tecnologias Limpas SENAI-RS/ UNIDO/INEP, 2003.

SENAI. SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. **Produção mais Limpa em Confeções**. Porto Alegre: Centro Nacional de Tecnologias Limpas SENAI, 2007.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SHRIBERG, Margie. **Talloires in Action: Creating Leaders and Laggards in the US**. ULSF Publications, v. 6, n. 1, 2002.

SHRIVASTAVA, Paul. Pedagogy of Passion for Sustainability. **Academy of Management Learning & Education**, v. 9, n. 3, p. 443-455, 2010.

SILVA, Minelle E. da, GÓMEZ, C. R. P. Consumo consciente: o papel contributivo da educação. **REUNA**, v. 15, n. 3, 2010.

SLAPER, Timothy. F.; HALL, Tanya J. The Triple Bottom Line: what is it and how does it work? **Indiana Business Review**, 2011.

SORRENTINO, Marcos; TRAJBER, Rachel; MENDONÇA, Patrícia; FERRARO JUNIOR, Luiz Antonio. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 285-299, 2005.

SOUSA, Maria do A. Desenvolvimento humano no contexto do voluntariado: interfaces com a ética e a sustentabilidade. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília. 2011.

- SOUSA, Washington. **Sustentabilidade: qual o papel do RH?** 2008. Disponível em: <[http://ogerente.com.br/novo/colunas\\_1er.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=155&id=1751](http://ogerente.com.br/novo/colunas_1er.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=155&id=1751)>. Acesso em: 27 set. 2012.
- STUBBS, Wendy; COCKLIN, Chris. Teaching sustainability to business students: shifting mindsets. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 9, n. 3, p.206-221, 2008.
- THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- ULSF. ASSOCIATION OF UNIVERSITY LEADER FOR A SUSTAINABLE FUTURE. Disponível em: <<http://www.ulsf.org>>. Acesso em: 24 mai. 2012.
- UN. **The Future We Want**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://www.uncsd2012.org/content/documents/727The%20Future%20We%20Want%2019%20June%201230pm.pdf>>. Acessado em: 03 mar. 2013.
- UNEP. United Nations Environment Program. Disponível em: <<http://www.unep.fr/scp/cp/network/pdf/portuguese.pdf>>. Acessado em: 22 out. 2012.
- UNESCO. **Década da Educação das Nações Unidas para um Desenvolvimento Sustentável, 2005-2014**: documento final do esquema internacional de implementação. Brasília: UNESCO, 2005. 120p.
- VERGARA, Sylvia, C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 237 p.
- YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 4. Ed. United States: SAGE, 2009.
- WAJNBERG, Daniel; LEMME, Celso F. Exame da divulgação do relacionamento entre iniciativas socioambientais e desempenho financeiro corporativo nos bancos brasileiros. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 3, n. 1, 2009.
- WERNER, Eveline de M.; BACARJI, Alencar G.; HALL, Rosemar J. Produção Mais Limpa: Conceitos e Definições Metodológicas. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2009.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PILOTO****QUESTIONÁRIO SOBRE A INSERÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO CURRÍCULO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

1. Você achou a aula de hoje interessante?

( ) sim ( ) não ( ) em partes

Conte-nos um pouco mais sobre a sua resposta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Você acharia interessante que a aula de hoje fosse incorporada ao programa da disciplina para os próximos semestres?

( ) sim ( ) não ( ) em partes

Conte-nos um pouco mais sobre a sua resposta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Em sua opinião, a Sustentabilidade deve ser tratada em todas as áreas do curso de Administração?

( ) sim ( ) não ( ) em partes

Conte-nos um pouco mais sobre a sua resposta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Você acredita que a Sustentabilidade é um tema importante na sua formação?

( ) sim ( ) não ( ) em partes

Conte-nos um pouco mais sobre a sua resposta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO FINAL



### ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO INSERÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO CURRÍCULO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**1. Qual o seu curso?** \_\_\_\_\_

**2. Qual seu grau de interesse em relação à temática desta aula?**

Nenhum interesse ( )

Pouco interesse ( )

Interesse regular ( )

Muito interesse ( )

Conte-nos um pouco sobre a sua resposta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. O que você acha sobre esse assunto ser incorporado ao programa da disciplina para os próximos semestres?**

Desnecessário ( )

Pouco pertinente ( )

Pertinente ( )

Muito pertinente ( )

Conte-nos um pouco sobre a sua resposta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4. Qual a sua opinião em relação à inserção da Sustentabilidade em todas as áreas do curso de Administração (Finanças, Mkt, Produção e Sistemas, Gestão de Pessoas e Adm. Pública)?**

Irrelevante ( )

Pouco relevante ( )

Relevante ( )

Muito relevante ( )

Conte-nos um pouco sobre a sua resposta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**5. Em relação à sua formação, você acredita que o tema Sustentabilidade é:**

Sem importância ( )

Pouco importante ( )

Importante ( )

Muito importante ( )

Conte-nos um pouco sobre a sua resposta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## APÊNDICE C – ENUNCIADO DA ATIVIDADE EM GRUPO DA AULA DE GESTÃO DE PESSOAS.

### IASGP - Instrumento para Avaliação da Sustentabilidade e Gestão de Pessoas

**O que é?** É o resultado do projeto de pesquisa realizada em 2010 pelo Centro de Referência em Gestão Responsável para a Sustentabilidade, da Fundação Dom Cabral, que congrega um grupo de empresas brasileiras e multinacionais, tais como: Andrade Gutierrez, Banco Itaú/Unibanco, Philips, Souza Cruz, Camargo Corrêa e BRASKEM.

**Para quê serve?** O IASGP foi disponibilizado para auxiliar empresas a identificarem se possuem práticas facilitadoras de uma gestão compatível com o desenvolvimento sustentável. Além disso, permite que os responsáveis pela área de Gestão de Pessoas e de Sustentabilidade, estabeleçam parâmetros para a evolução de práticas de Gestão de Pessoas compatíveis com os novos desafios gerenciais.

**Como se deve utilizá-lo?** O instrumento foi dividido em tópicos, que contêm uma série de perguntas, que devem ser avaliadas dentro de uma escala que vai de 0 a 4. Essa escala mede a aplicabilidade da pergunta em relação à realidade da empresa e o nível de sistematização e implantação do item avaliado.

- 0 = não se aplica (o item não se aplica em função do porte da empresa ou de alguma outra justificada razão);
- 1 = inexistente (não existe a intenção de se implantar)
- 2 = existe a intenção (a ideia já está instalada)
- 3 = parcialmente implantado (falta sistematizar alguns processos)
- 4 = implantado (funcionando normalmente).

**ATIVIDADE:** O grupo deve escolher um entre os parâmetros que compõem o tópico abaixo, discutir e apresentar uma proposta de como atender à exigência selecionada. Ou seja, imagine que uma empresa está respondendo a uma dessas questões e dentro da escala é marcado "1", ou seja, não existe a intenção de implantar tal medida. O que vocês, como parte da equipe de Gestão de Pessoas da empresa, trijam propor de ações para que a escala passe do "1" para o "4"?

**APÊNDICE D – PARÂMETROS DO IASGP UTILIZADOS NA ATIVIDADE EM  
GRUPOS DA AULA DE GESTÃO DE PESSOAS.**

**SOCIEDADE**

128) A empresa é reconhecida pelas comunidades com as quais interage pelas suas boas práticas de relacionamento e iniciativas junto às mesmas?

0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

129) A empresa é reconhecida formalmente pela sociedade por sua atuação coerente com os princípios da gestão responsável para a sustentabilidade?

0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

130) As práticas de gestão de pessoas promovem o desenvolvimento do empreendedorismo econômico e/ou social nas comunidades onde a empresa atua?

0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

131) As práticas de seleção e contratação promovem o desenvolvimento e/ou a recuperação de jovens em situações de risco?

0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

*As políticas e os processos sobre Gestão de Pessoas consideram e promovem as seguintes questões vinculadas à sustentabilidade:*

26) Promoção de padrões sustentáveis de desenvolvimento, produção, distribuição e consumo, contemplando fornecedores, prestadores de serviço, entre outros?

0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

27) Proteção ao meio ambiente e aos direitos das gerações futuras?

0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

28) Ações sociais de interesse público?

0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

**LIDERANÇA**

74) A função de Gestão de Pessoas desenvolve as lideranças para inserirem os fundamentos da sustentabilidade nos sistemas gerenciais existentes?

0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

75) Os gestores da empresa consideram e praticam os preceitos da sustentabilidade no gerenciamento do dia-a-dia das suas equipes de trabalho?

0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

76) A função de Gestão de Pessoas desenvolve as lideranças para construir relacionamentos com partes interessadas com o objetivo de melhorar sua accountability e desempenho?

0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

**PLANETA**

136) A função de Gestão de Pessoas atua de forma integrada com a área ambiental?

0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

137) A função Gestão de Pessoas apóia e participa ativamente da elaboração, aplicação e acompanhamento das campanhas e movimentos de conscientização e educação ambientais para o público interno?

0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

138) A função Gestão de Pessoas apóia e participa ativamente da elaboração, aplicação e acompanhamento das campanhas e movimentos de conscientização e educação ambientais para o público externo?

0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

139) A função de Gestão de Pessoas, junto com a área de meio ambiente, adotam procedimentos sistemáticos e regulares de monitoramento e avaliação do conhecimento e adesão do público interno à política ambiental?

0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

**PLANETA**

132) A função Gestão de Pessoas considera os aspectos ambientais de curto, médio e longo prazo nas políticas estabelecidas para todos os seus subsistemas (seleção e contratação, carreira, salários, desenvolvimento, benefícios, etc.)?

0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

133) O sistema de Gestão de Pessoas estabelece metas e indicadores de performance ambiental, promovendo ações preventivas e/ou corretivas?"

0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

134) A função de Gestão de Pessoas considera os aspectos ambientais de curto, médio e longo prazo na contratação de serviços de terceiros?

0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

135) A função Gestão de Pessoas estabelece metas e indicadores ambientais para os terceiros, promovendo ações preventivas e/ou corretivas?

0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_



## APÊNDICE E – SLIDES DA AULA DE GESTÃO DE PESSOAS



### SUSTENTABILIDADE

**Triple bottom line**  
Desenvolvimento econômico + conservação do meio ambiente + equidade social

**AMBIENTAL**

- proteção ambiental
- recursos renováveis
- eficiência
- gestão de resíduos
- gestão de riscos

**ECONÔMICO**

- resultado econômico
- direitos dos acionistas
- competitividade
- relação entre clientes e fornecedores

**SOCIAL**

- transparência
- postura ética
- direitos humanos
- direitos dos trabalhadores
- envolvimento com comunidade

### AS EMPRESAS E A SUSTENTABILIDADE

“As empresas são as principais responsáveis pelo esgotamento dos recursos naturais, pois utilizam os insumos na produção de bens” (AMORIN; CUSTÓDIO, 2010).

**Gestão ambiental:**

- fator de competitividade
- benefícios ao processo produtivo
- geração de lucro
- imagem

**Sustentabilidade como valor intrínseco aos cidadãos e empresas.**

### POR QUE AS EMPRESAS ESTÃO MAIS PREOCUPADAS COM QUESTÕES SOCIAIS E AMBIENTAIS?

- Legislação
- Normas e certificações (AA 1000, NBR 16001, ISO 14001, ISO 26000)
- Relatórios de Sustentabilidade
- Responsabilidade Social Corporativa
- Relação com *stakeholders* → preferência por parcerias com políticas semelhantes
- Sociedade cada vez mais crítica e esclarecida sobre a interdependência entre a atividade econômica e as condições socioambientais.

### UM NOVO PERFIL DE GESTOR

“saber como fazer escolhas e tomar decisões individuais e coletivamente, que levem em consideração, em longo termo, a igualdade social, viabilidade ecológica e progresso econômico” (UNESCO, 2005, p.102).

Sustentabilidade apenas na estratégia

Organização política incorreta

➔

Verdadeiro engajamento com a responsabilidade socioambiental

Gestor como agente na busca pela Sustentabilidade por meio da criação e da implementação de modelos de gestão.

- Consciente
- Pensamento coletivo
- Ético
- Visão de longo prazo

- Colaborativo
- Visão holística
- Criativo

### TRABALHO VOLUNTÁRIO

- No Brasil, não é um critério de avaliação, como nos Estados Unidos, mas é importante para mostrar mais sobre o perfil, tanto pessoal quanto profissional.
- Liderança e engajamento.
- Proatividade → preocupação com a comunidade e busca de soluções para seus problemas.
- Oportunidade para adquirir experiência.
- Bem visto principalmente pelas empresas que valorizam os trabalhos em responsabilidade social.

### GESTÃO DE PESSOAS E A SUSTENTABILIDADE

- 1 – **Comunicação** eficaz dos programas de Sustentabilidade da empresa.
- 2 – **Envolvimento de todos os colaboradores** em todos os programas.
- 3 – Escolha de **responsáveis** diretos em cada setor.
- 4 – Proporcionar cada vez mais envolvimento dos colaboradores por meio de **discussões, novas ideias e melhorias**.

### GESTÃO DE PESSOAS E A SUSTENTABILIDADE

- 5 – Criação de programas de **premição** para os colaboradores que desenvolverem novos projetos sociais e ambientais.
- 6 – Divulgação dos resultados dos projetos, **comparando** com períodos anteriores e ressaltando os **benefícios** gerados para a sociedade.
- 7 – Proporcionar **experiências** reais, na busca por uma maior sensibilização.
- 8 – Maior **aproximação** com seus colaboradores.
- 9 – **Parceria** com grupos, comunidades, instituições de ensino, ONGs, etc.



**GREEN JOBS**

- Vídeo

<http://www.youtube.com/watch?v=Gk4p6ogOZnA>



**GREEN JOBS**

“Os ‘empregos verdes’ prometem um triplo dividendo: empresas sustentáveis; redução da pobreza e uma recuperação econômica centrada no emprego” (Juan Somavia, Diretor-Geral da OIT)

Os “empregos verdes” podem ser criados em áreas urbanas bem como em zonas rurais e incluem ocupações em todo o espectro laboral, desde o trabalho manual até o altamente qualificado.

Existem bens produzidos em suas cadeias de fornecimento e empregos indiretos em seus setores quando as poupanças de energia e materiais se transformam em outros bens e serviços de maior intensividade de mão-de-obra.

Os “empregos verdes” podem ser criados em áreas urbanas bem como em zonas rurais e incluem ocupações em todo o espectro laboral, desde o trabalho manual até o altamente qualificado.

Existem bens produzidos em suas cadeias de fornecimento e empregos indiretos em seus setores quando as poupanças de energia e materiais se transformam em outros bens e serviços de maior intensividade de mão-de-obra.

Programa Empregos Verdes (OIT)  
[http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/green\\_job/pub/programa\\_empregos\\_verdes\\_258.pdf](http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/green_job/pub/programa_empregos_verdes_258.pdf)

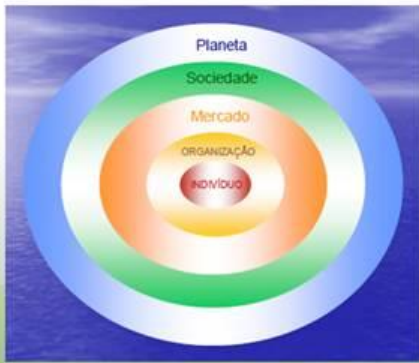
Fundação Dom Cabral

**SUSTENTABILIDADE E GESTÃO DE PESSOAS**

Instrumento de Avaliação da Sustentabilidade e Gestão de Pessoas IASGP



**BIOGRAMA ORGANIZACIONAL**



**BIOGRAMA ORIENTADO PARA A SUSTENTABILIDADE E GESTÃO DE PESSOAS**

- SUSTENTABILIDADE E GESTÃO DE PESSOAS**
- Questões gerais
  - Subsistemas de gestão de pessoas:
    - seleção e contratação
    - desenvolvimento
    - remuneração e carreira
    - benefícios
    - liderança
    - indicadores de gestão
    - diálogo com stakeholders



**ATIVIDADE**

**INDIVÍDUO**

**LIDERANÇA**

**SELA**

Cada grupo deve escolher uma questão e propor ações para implementar tal medida.

1) A área de Gestão de Pessoas, na formulação exercida da cidadania por parte dos integrantes da...

2) Existe por Responsável e o...

3) Os seus inter...

4) A... contrato... idade na... sociedade...

74) A função de Gestão de Pessoas desenvolve as lideranças para assegurar os fundamentos da sustentabilidade nos sistemas gerenciais existentes?

75) Os gestores da empresa consideram e praticam os princípios da sustentabilidade no gerenciamento do dia-a-dia das suas equipes de trabalho?

76) A função de Gestão de Pessoas desenvolve as lideranças para construir relacionamentos com partes interessadas com o objetivo de melhorar sua accountability e desempenho?

- Soares Filho, Raimundo. Ritual de passagem: a educação de lideranças para a sustentabilidade. **Caderno de Ideias**: Fundação Dom Cabral, n. 6, 2006. <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Cadernos%20de%20Id%20C3%A9rias/2006/0606.pdf>
- Jabbour, Charbel J. C.; Santos, Fernando C. A. – Evolução da gestão ambiental na empresa: uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos. **Gestão & Produção**, v.13, n.3, p.435-448, 2006.
- Arruda, Luis; Quelhas, Osvaldo L. G. Desenvolvimento de pessoas para a sustentabilidade: uma análise comparativa das ações promovidas por empresas brasileiras. **B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof.**, Rio de Janeiro, v.37, n. 2, 2011.
- **Relatório de Sustentabilidade da Vale** – 2011. [http://www.vale.com/pt-br/sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade/Documents/RS2011\\_pt.pdf](http://www.vale.com/pt-br/sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade/Documents/RS2011_pt.pdf)
- Silva, Flávia P. **O modelo de Gestão de Pessoas e Gestão Socioambiental nas organizações do Rio Grande do Sul**. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração – UFRGS. 2009.
- Fundação Dom Cabral. **Instrumento de Avaliação da Sustentabilidade e Gestão de Pessoas (IASGP)**. FDC, 2011.



APÊNDICE F – SLIDES DA AULA DE PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL

## SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO PÚBLICA

Renata Czykiel – mestrand  
Paola Schmitt – doutoranda  
Prof. Luis Felipe Nascimento

## SOCIEDADE E AMBIENTE

**BIOCAPACIDADE**

Leva 1,5 ano para a Terra regenerar os recursos renováveis consumidos pelos seres humanos, e absorver os resíduos de CO2 que eles produzem, nesse mesmo ano.

**EARTH OVER SHOOT DAY 2012**

Em 8 meses, a humanidade esgotou os recursos naturais suficientes para um ano

## QUEM É RESPONSÁVEL?

Cidadão	Empresas	Governo

## QUEM É RESPONSÁVEL?

Cidadão	Empresas	Governo
CONSUMO	POLUIÇÃO	CORRUPÇÃO
DESPÉRDICIO	LUCRO ACIMA DE TUDO	DESINTERESSE
HÁBITOS INCORRETOS	USO DE RECURSOS NATURAIS	LEIS BRANDAS E IMPUNIDADE

## SUSTENTABILIDADE

**Triple bottom line**  
Desenvolvimento econômico + conservação do meio ambiente + equidade social

- Proteção ambiental
- Recursos renováveis
- Ecoeficiência
- Gestão de resíduos
- Gestão de riscos

- Resultado econômico
- Direitos dos acionistas
- Competitividade
- Relação entre clientes e fornecedores

- Transparência
- Diretos dos trabalhadores
- Postura ética
- Envolvimento com comunidade
- Direitos humanos

## SUSTENTABILIDADE - ORIGEM

**1987 - RELATÓRIO BRUNDTLAND**

• Documento criado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD).

*"Desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades[...]"*

**1992 – RIO 92**

• Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente e Desenvolvimento

• 108 chefes de Estado que buscavam soluções para conciliar o desenvolvimento socioeconômico com a conservação e proteção dos ecossistemas da Terra.

➔ **AGENDA 21**

## AGENDA 21

**AGENDA 21 GLOBAL**

**AGENDA 21 BRASILEIRA**

**AGENDA 21 LOCAL**

- Documento com 2.500 recomendações para implantar a Sustentabilidade.
- Consenso mundial e comprometimento político quanto ao desenvolvimento e à cooperação ambiental.
- 179 países
- 40 capítulos
- Cada país é responsável por incorporar a Sustentabilidade às suas políticas públicas.

## SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA

- Diferencial da nova gestão pública.
- Grande consumo de bens e serviços.
- Alto poder de compra por meio das licitações.
- Os governos desempenham um papel fundamental como indutores de mudanças.
- Os administradores passam a ser os principais agentes de mudança.


*Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.*

*Art. 225 da Constituição Federal*

## SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA



- **Código Florestal -1965** (Lei nº4.771)
- **Política Nacional do Meio Ambiente – 1981** (Lei nº 6.938)
  - SISNAMA (Sistema Nacional de Meio Ambiente)
    - União, Estados, Distrito Federal e Municípios
  - CONAMA (Conselho Nacional do Meio Ambiente)
- **Lei de Crimes Ambientais** - nº 9.605, em fevereiro de 1998
- Atualmente, 50% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro depende da biodiversidade.



- Lançada pelo MMA em 2001.
- É uma ação voluntária que busca a adoção de novos padrões de produção e consumo, sustentáveis, dentro do governo.
- Premiada em 2002 pela UNESCO com o prêmio “O melhor dos exemplos”, na categoria Meio Ambiente.

Atualmente, o principal desafio da A3P é promover a Responsabilidade Socioambiental como política governamental, auxiliando na integração da agenda de crescimento econômico concomitantemente ao desenvolvimento sustentável, por meio da inserção de princípios e práticas de sustentabilidade socioambiental no âmbito da administração pública.

## OBJETIVOS DA A3P

Sensibilizar os gestores públicos para as questões socioambientais;

Promover o uso racional dos recursos naturais e a redução de gastos institucionais;


Contribuir para revisão dos padrões de produção e consumo e para a adoção de novos referenciais de sustentabilidade no âmbito da administração pública;

Reduzir o impacto socioambiental negativo direto e indireto causado pela execução das atividades de caráter administrativo e operacional;

Contribuir para a melhoria da qualidade de vida.

**Praticando 5R's**

- Repensar
- Reduzir
- Reaproveitar
- Reciclar
- Recusar consumir produtos que gerem impactos socioambientais significativos.




## A3P - QUEM PODE PARTICIPAR

- Toda a administração pública, nos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e nas esferas de governo (municipal, estadual e federal).
- Pode ser usado como modelo de gestão socioambiental por outros segmentos da sociedade.

• UFRGS - Adesão em 2009

1º FORUM REGIONAL - SUL 2012  
Porto Alegre  
Faculdade de Odontologia



7º FORUM DA AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
Fórum Nacional 2012

## COMPRAS SUSTENTÁVEIS PARA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL







- O poder de compra dos governos pode influenciar os mercados.
- Solução para integrar considerações ambientais e sociais em todas as fases do processo de compra e contratação de governos.
- No Brasil, as compras governamentais movimentam recursos estimados em 15% do PIB.
- Em 2009: mais de 11 bilhões em obras e instalações; mais de 3 bilhões em equipamentos e material permanente.

## COMPRAS SUSTENTÁVEIS PARA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL – O QUE MUDA?

- Melhoram a imagem.
- Servem de exemplo à população.
- Economia → maior eficiência e redução do desperdício.
- Escolha consciente dos compradores → alteração na estrutura do mercado.
- Sinalizam para o mercado que o foco de compras mudou - de produtos tradicionais para produtos menos agressivos ao meio ambiente, ou produtos que levam em consideração os direitos humanos e sociais → reflexo nos setores produtivos.





Curso de Contratações Públicas Sustentáveis de 20 de novembro a 03 de dezembro de 2011

Al Conselho Superior de Justiça do Trabalho promovem, em parceria com o Ministério do Meio Ambiente, curso de capacitação sobre contratações públicas sustentáveis para os servidores que, além de sua função, atuam na área de sustentabilidade e administração pública em processos de aquisição de bens e contratação de serviços.

Coordenador: Roberto de Aguiar Brant

Organizadores: ...

Localidade: ...

Módulo 01: ...

Módulo 02: ...

Módulo 03: ...

Módulo 04: ...

Módulo 05: ...

Módulo 06: ...

Módulo 07: ...

Módulo 08: ...

Módulo 09: ...

Módulo 10: ...

Módulo 11: ...

Módulo 12: ...

Módulo 13: ...

Módulo 14: ...

Módulo 15: ...

Módulo 16: ...

Módulo 17: ...

Módulo 18: ...

Módulo 19: ...

Módulo 20: ...

Módulo 21: ...

Módulo 22: ...

Módulo 23: ...

Módulo 24: ...

Módulo 25: ...

Módulo 26: ...

Módulo 27: ...

Módulo 28: ...

Módulo 29: ...

Módulo 30: ...

Módulo 31: ...

Módulo 32: ...

Módulo 33: ...

Módulo 34: ...

Módulo 35: ...

Módulo 36: ...

Módulo 37: ...

Módulo 38: ...

Módulo 39: ...

Módulo 40: ...

Módulo 41: ...

Módulo 42: ...

Módulo 43: ...

Módulo 44: ...

Módulo 45: ...

Módulo 46: ...

Módulo 47: ...

Módulo 48: ...

Módulo 49: ...

Módulo 50: ...

Módulo 51: ...

Módulo 52: ...

Módulo 53: ...

Módulo 54: ...

Módulo 55: ...

Módulo 56: ...

Módulo 57: ...

Módulo 58: ...

Módulo 59: ...

Módulo 60: ...

Módulo 61: ...

Módulo 62: ...

Módulo 63: ...

Módulo 64: ...

Módulo 65: ...

Módulo 66: ...

Módulo 67: ...

Módulo 68: ...

Módulo 69: ...

Módulo 70: ...

Módulo 71: ...

Módulo 72: ...

Módulo 73: ...

Módulo 74: ...

Módulo 75: ...

Módulo 76: ...

Módulo 77: ...

Módulo 78: ...

Módulo 79: ...

Módulo 80: ...

Módulo 81: ...

Módulo 82: ...

Módulo 83: ...

Módulo 84: ...

Módulo 85: ...

Módulo 86: ...

Módulo 87: ...

Módulo 88: ...

Módulo 89: ...

Módulo 90: ...

Módulo 91: ...

Módulo 92: ...

Módulo 93: ...

Módulo 94: ...

Módulo 95: ...

Módulo 96: ...

Módulo 97: ...

Módulo 98: ...

Módulo 99: ...

Módulo 100: ...

**Exemplos de iniciativas:**

- **Programa Senado Verde**  
Uso de novas tecnologias para economizar água, luz e energia; a digitalização da ordem do dia eletrônica; a coleta seletiva do lixo; o uso do biodiesel e a manutenção permanente da frota de veículos do Senado; a transformação do lixo orgânico em adubo; e os programas e dicas sobre ecologia nos veículos de comunicação do Senado.
- **Programa Viver Direito (Tribunal de Justiça do Distrito Federal)**  
Adoção de padrões de Sustentabilidade em edificações/reformas; racionalização do uso de recursos; virtualização do processo judicial e de procedimentos administrativos e a realização de vídeo conferência

## LICITAÇÃO SUSTENTÁVEL

A promoção do desenvolvimento nacional sustentável é atualmente um dos pilares das licitações públicas.

**QUAIS CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE DEVEM FAZER PARTE DAS COMPRAS?**

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

RASTREABILIDADE (OU COMPROVAÇÃO DA ORIGEM DA MADEIRA)

REDUÇÃO NO CONSUMO DE ÁGUA

USO PREFERENCIAL DE MÃO DE OBRA E FORNECIMENTO DE MATERIAL LOCAL

USO DE ENERGIA RENOVÁVEL

GESTÃO ADEQUADA DE RESÍDUOS

BIODEGRADABILIDADE



## REFERÊNCIAS

- Relatório Planeta Vivo 2012 WWF  
[http://d33neh6y9qz04.cloudfront.net/downloads/relatorio\\_planeta\\_vivo\\_sumario\\_rio20\\_fna1.pdf](http://d33neh6y9qz04.cloudfront.net/downloads/relatorio_planeta_vivo_sumario_rio20_fna1.pdf)
- Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)  
<http://www.mma.gov.br/images/2012/80063/Carilha%20a3p%20-%205%20edicao.pdf>
- Guia de Compras Públicas Sustentáveis  
[http://www.cngp.sp.gov.br/gt\\_licitacoes/publicacoes/Guia-de-compras-publicas-sustent%3%A1veis.pdf](http://www.cngp.sp.gov.br/gt_licitacoes/publicacoes/Guia-de-compras-publicas-sustent%3%A1veis.pdf)
- Portaria Nº 217 de 30 de julho de 2008  
Institui o Comitê de Implementação da A3P no Ministério do Meio Ambiente
- Portaria No. 61 de 15 de maio de 2008  
Estabelece práticas de sustentabilidade ambiental nas compras públicas
- Hüller, Alexandre. A educação ambiental em órgãos públicos municipais através da A3P (Agenda Ambiental na Administração Pública) como uma nova ferramenta de gestão. *Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental*, v.25, 2010.  
<http://www.remea.furg.br/edicoes/vol25/art28v25.pdf>



## APÊNDICE G – SLIDES DA AULA DE INTRODUÇÃO AO MARKETING

### Consumo consciente e produtos orgânicos: uma nova segmentação de mercado?

#### Consumo Consciente e Produtos Orgânicos

- A escolha ética de determinado alimento implica no conhecimento de **como** e **onde** é produzido e comercializado, levando em consideração, principalmente: preocupação com o meio ambiente, com o bem-estar e com a ação política. (Krischke e Tomiello, 2009)

Novos padrões de consumo associado a maior consciência alimentar.



CONSUMO CONSCIENTE  
Equilíbrio entre satisfação pessoal e sustentabilidade.

#### Produtos Orgânicos



#### Alimentos Orgânicos

Pesquisa "Motivações e valores determinantes para o consumo de alimentos orgânicos em Porto Alegre/RS"

##### Principais resultados:

**ATRIBUTOS** mais considerados nos orgânicos:

- Livres de agrotóxicos
- Saudáveis
- Procedência diferenciada

**VALORES** pessoais (motivação):

- Ênfase na preocupação social
- Bem-estar
- Consciência ambiental
- Benevolência
- Ética

**CONSEQUÊNCIAS** de consumir orgânicos:

- Preservação ambiental
- Saúde
- Disposição para viver
- Desenvolvimento local
- Felicidade
- Prazer em comer



#### Consumo Consciente

- Consumidores** mais conscientes de que a combinação entre crescimento desenfreado e o consumo baseado em recursos finitos não é viável;

- Nova mentalidade do consumidor:**

simplicidade  
rastreadibilidade  
transparência  
participação



Consumir conscientemente é fazer do ato de consumo um ato de cidadania, ao considerar o impacto da sua compra e uso de produtos e serviços sobre a sociedade e o meio ambiente (INSTITUTO AKATU PELO CONSUMO CONSCIENTE, 2002).

#### Produtos Orgânicos

- Produção orgânica:** Sistema de produção que sustenta a saúde dos solos, ecossistemas e pessoas. Baseia-se em processos ecológicos, e os ciclos de plantio são adaptados às condições locais, ao invés de lançarem mão de insumos com efeitos nocivos adversos (IFOAM).
- Mercado de orgânicos:** produtos frescos, processados, industrializados e até artigos de cuidados pessoais.
- Certificação orgânicos:**



#### Alimentos Orgânicos

- Em 2010, no **Brasil**: crescimento de 20% com relação ao ano anterior (MDA, 2011);



Movimentação de cerca de R\$360 milhões neste mercado (ABO, 2011).

- Ainda assim: dos 60 milhões de hectares plantados com produtos orgânicos, em todo o mundo, o Brasil colabora com apenas 1,7 milhão.



Copa do Mundo Orgânica e Sustentável (2014)

#### Vídeo alimentos orgânicos



<http://www.youtube.com/watch?v=xKZizMrvt1M>

## APÊNDICE H – CASO PARA ENSINO UTILIZADO NA AULA DE ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

### Caso da Gráfica Printer S.A. – Produção Mais Limpa

A Gráfica Printer S.A é uma grande empresa do setor gráfico que funciona 24 horas por dia durante 365 dias no ano. Os principais insumos desta gráfica são **papel**, **tintas** e **energia**. A planta industrial cresceu muito nos últimos anos, o que exigiu que a Printer fosse ampliando as instalações no espaço existente, o que não era o mais adequado. A Empresa adquiriu equipamentos de última geração para impressões e, dado a grande demanda, algumas máquinas funcionam 24 horas por dia, o que dificulta a realização de manutenções preventivas.

A Printer S.A. passou a ter problemas para cumprir os prazos de entrega em função de paradas de máquinas. O Gerente Operacional conseguiu o apoio do Diretor Administrativo da Empresa para contratar um engenheiro que se responsabilizasse pela manutenção dos equipamentos. Em 1999 a Printer contratou o Eng. José da Silva, que era um engenheiro de produção, com experiência no setor de manutenção. Na sua primeira reunião com o Gerente Operacional, José recebeu a seguinte ordem: “Faça o que você achar necessário, mas a produção não pode parar e as entregas têm que serem feitas sem atraso, pois nós pagamos multas pesadas cada vez que atrasamos uma entrega. É tudo com você!”.

Após fechar o primeiro mês de trabalho, José procurou o Gerente Operacional e disse que já havia identificado uma série de problemas e que ele tinha elaborado um plano de manutenção preventiva e de redução de desperdícios, o qual exigia o desligamento de máquinas. Sugeria também uma reformulação no *layout* para otimizar o processo produtivo. O Gerente respondeu a ele: “Faça o que você quiser, mas lembre: Você está aqui para fazer estas máquinas funcionarem e não deixar atrasar os pedidos!”.

José percebeu que o Gerente não estava interessado em analisar o seu plano de manutenção e de redução de desperdícios, o que importava para ele era atender as ordens do seu chefe, o Diretor Administrativo, que exigia que a produção fosse entregue nos prazos.

José passou a viver o seguinte dilema: “atender o que o Gerente solicita, adotando medidas corretivas e buscando apenas manter as máquinas funcionando, ou, medir os desperdícios e buscar eliminá-los?”.

José resolveu fazer um curso sobre Produção Mais Limpa, e neste curso, obteve os instrumentais necessários para implantar um programa de redução de desperdícios numa empresa. Voltou novamente a falar com o seu chefe e propôs aplicar os conhecimentos adquiridos no curso. O Gerente Operacional, que andava muito ocupado, lhe respondeu: “Já te disse para não inventar muita coisa, nós queremos é que você dê um jeito de fazer estas máquinas funcionarem todo o tempo que precisamos delas. Entenda: máquina parada significa perda de dinheiro para a empresa. Atraso na entrega dos pedidos significa perda de cliente!”.

José refletiu sobre a conversa com o chefe e concluiu que tinha três opções:

- a) fazer o que chefe dizia;
- b) pedir demissão e ir trabalhar em outra empresa que apoiasse suas iniciativas;
- c) adotar as medidas que ele julgava que reduziriam as perdas. Para tanto, necessitaria realizar medições e algumas paradas de máquinas, assumindo a responsabilidade sozinho por tudo.

### O que você faria se estivesse no lugar de José?

---

#### ENERGIA

José observava os procedimentos e identificava muitas oportunidades de melhoria, mas para isto era necessário realizar treinamento com os operadores, alocar tempo para medir os desperdícios, realizar pequenos investimentos, parar algumas máquinas para realizar manutenção e realizar medições, etc.

José analisou as perdas de energia decorrentes de lâmpadas que ficavam ligadas todo o dia. Ele estimava que com um investimento de cerca de R\$ 9.000,00 no telhado poderia eliminar a necessidade destas lâmpadas ficarem ligadas durante o dia. Ele elaborou a Tabela 1 onde quantificou a quantidade de lâmpadas, horas ligadas e total de Watts desperdiçados durante um dia.

**Tabela 1 – Insumo Energia (quantidade de lâmpadas ociosas durante o dia)**

Tipo	Quantidade	Potência [W]	Perda reativa [W]	Tempo [h]	Total/dia [Wh]
------	------------	--------------	-------------------	-----------	----------------

Vapor Hg	24	400	23	9	91.368
HO	30	60	9	9	18.630
HO	20	110	16	9	22.680
<b>Total</b>					<b>132.678</b>

Considerando que 1 KWh custe R\$ 0,08 e o investimento necessário de R\$ 9.000,00. Você faria o investimento ou não? Qual a economia obtida no primeiro ano?

---

#### TINTA

José analisou as embalagens de tinta e verificou que sempre sobrava um pouco de tinta em cada embalagem. Resolveu então medir quantos quilos eram desperdiçados e montou a Tabela 2.

**Tabela 2 – Insumo Tinta (Perdas dia e valor do Kg de tinta)**

Cor	Perdas (kg/dia)	Preço (U\$/kg)
Amarelo	7,50	6,62
Azul	7,35	7,35
Magenta	6,48	7,35

Obs: Considere U\$ 1 = R\$ 3,00

José pensou realizar algumas melhorias no bombeamento da tinta e no processo de retirada da tinta das embalagens. Na sua avaliação, isto permitiria uma redução das perdas em 50% das atuais perdas. Estimou que estas medidas, incluindo dispositivos, ajustes e treinamentos, totalizariam cerca de R\$ 20.000,00.

**3) Utilizando os valores da Tabela 2, calcule o valor que poderá ser economizado no primeiro ano, e o *pay-back* (tempo de retorno) do investimento necessário.**

---

#### PAPEL

José não parou aí, ele pesou o papel retirado das camadas mais externas das bobinas para deixá-las em condições de rodar nas máquinas. Analisou as causas da necessidade da retirada da manta, camada externa da bobina, e estimou que, com um treinamento e alguns investimentos, poderia reduzir estas perdas em 20% do valor atual.

**Tabela 3 – Consumo de papel e perdas mensais.**

	Tamanho 152	Tamanho 114	Tamanho 76
Consumo médio/mês (unidades)	1813	522	715
Peso médio removido de manta em cada bobina (kg)	22	23	15

**4) Considerando que o quilo de papel de uma bobina custe U\$ 1,18, e que o investimento necessário seria de R\$ 150.000,00, calcule em quantos dias este investimento seria recuperado.**

**5) No final de dois anos, qual seria a economia obtida (organize um quadro com os retornos obtidos no primeiro ano, segundo ano e valor total dos dois anos)? Se você estivesse no lugar do José e dispendo destas informações, o que você faria? Se decidir por implantar as medidas, apresente a sua estratégia para que estas iniciativas tenham sucesso.**

# APÊNDICE I – SLIDES DA AULA DE ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

## PRODUÇÃO MAIS LIMPA



Renata Czykiel (mestranda)  
Paola Shmitt Figueiró (doutoranda)  
Prof. Luis Felipe Nascimento

## SUSTENTABILIDADE

**Triple bottom line**  
Desenvolvimento econômico + conservação do meio ambiente + equidade social



- Proteção ambiental
- Recursos renováveis
- Eficiência
- Gestão de resíduos
- Gestão de riscos

- Resultado econômico
- Direitos dos acionistas
- Competitividade
- Relação entre clientes e fornecedores

- Transparência
- Postura ética
- Direitos humanos
- Direitos dos trabalhadores
- Envolvimento com comunidade

## GERENCIAMENTO AMBIENTAL

**Décadas de 50/60**



- Diluição de resíduos e emissões nas águas e no ar.
- Inexistência de responsabilidade empresarial com seu impacto ambiental.

**Décadas de 70/80**



- Sistema de licenciamento e impacto ambiental.
- Atitude reativa: cumprimento das normas ambientais.
- Controle "final de tubo".
- Responsabilidade empresarial isolada.

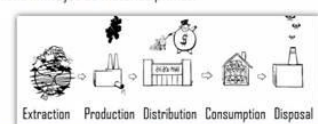
**Décadas de 90/atual**



- Atitude pró-ativa: além do cumprimento das normas.
- Tecnologias Limpas / Análise do Ciclo de Vida.
- Integração da responsabilidade na estrutura empresarial.

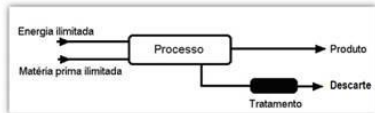
## Sistema Linear x Sistema Circular

- Descarte simples dos resíduos.
- O ambiente se encarrega de absorver os resíduos.
- Produção constituída por um sistema aberto com fluxo linear de materiais.
- Lidar com resíduos provenientes da produção de bens e serviços era considerado antieconômico → havia espaço para descarte de resíduos e não existia limitação de matérias-primas.




## Sistema Linear x Sistema Circular

- Meio tradicional de combate à poluição = emprego de sistemas de final de tubo (*end of pipe*).
  - ✓ Tratamento de resíduos e efluentes após serem gerados.
- Fornecimento de matéria-prima e de energia e capacidade de absorver resíduos são consideradas ilimitadas.



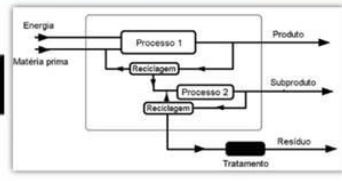
## Sistema Linear x Sistema Circular

- Descarte de resíduos = problema
  - ✓ Substâncias tóxicas
  - ✓ Impactos ambientais
  - ✓ Impactos sobre a saúde e a qualidade de vida.
- As práticas de remediação e de tratamento mostraram-se insuficientes para lidar com o problema ambiental.



## Sistema Linear x Sistema Circular

PRODUÇÃO MAIS LIMPA



- Melhorar a eficiência, a lucratividade e a competitividade.
- Proteger o meio ambiente, o consumidor e o trabalhador.
- Otimizar os processos e máxima circulação de materiais antes do descarte.

## PRODUÇÃO MAIS LIMPA

- Introduzida em 1989 pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP).

**Adoção de práticas de produção e consumo mais sustentáveis.**

**Aplicação continuada de uma estratégia preventiva integrada aplicada a processos, produtos e serviços.**



## P+L no Processo de Produção

- Conservação de materiais e energia.
- Eliminação dos materiais tóxicos.
- Redução da quantidade e toxicidade de todas as emissões e resíduos antes que eles deixem o processo.

## GERAR OPÇÕES DE P+L





### P+L e Produto

- Focaliza a redução dos impactos ao longo de todo o ciclo de vida do produto - da extração da matéria-prima até a disposição final.

### P+L e Serviço

- Inclui a abordagem ambiental no *design* e na execução dos serviços.

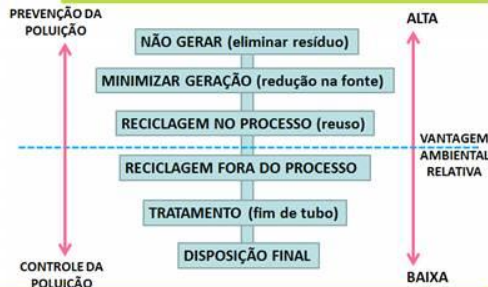


### TECNOLOGIA FIM DE TUBO

### PRODUÇÃO MAIS LIMPA

Como tratar?	De onde vem?
Proteção Ambiental: entra depois que produtos e processos ocorrem	Proteção Ambiental: entra como parte integrante do <i>design</i> do produto e da engenharia de processo
= Despesas	Pode reduzir custos
É assunto para especialista	É tarefa de todos
É trazida de fora	É uma inovação desenvolvida na empresa
Aumenta o consumo de material e energia	Reduz o consumo de material e energia
Ocorre para atender a legislação	É um desafio permanente

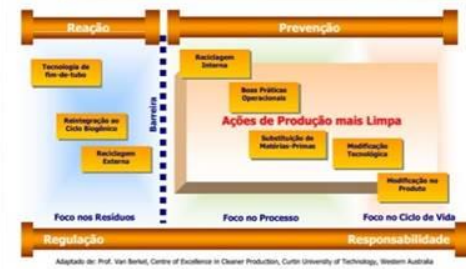
### CONCEITO DA P+L



### O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA P+L

- Implantar o *housekeeping*.
  - Reduzir a perda de matéria-prima e de produto.
  - Melhorar o monitoramento das operações, a manutenção e a gestão de estoques.
  - Treinar funcionários.
- Mudanças de processos ou de tecnologia.
- Substituição de materiais.
  - Substituir e eliminar materiais tóxicos.
- Reuso e reciclagem de materiais no local.
- Reformular ou redesenhar produtos.
  - Considerar impactos durante o ciclo de vida do produto.

### O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA P+L



### ESTUDO DE CASO - CONFECÇÃO

#### Confecção – Redução no consumo de tecido

A empresa desperdiçava em torno de 30 % de tecido, que era transformado em aparas e retalhos, além de matérias-primas não utilizadas e com defeitos.



Aparas de corte.



Retalhos de corte.

### ESTUDO DE CASO - CONFECÇÃO



Matéria-prima sem utilização.



Tecidos com falha.

### ESTUDO DE CASO – MEDIDAS IMPLEMENTADAS

- Desenvolver sistema de encaixe → otimizar o aproveitamento da largura do tecido.
- Avaliar *design*, compatibilizando o modelo com o consumo de tecido.
- Planejar os encaixes por tipo de tecido.
- Avaliar fornecedores pela qualidade do tecido recebido.
- Investir em tecnologia para encaixe automático.
- Planejar e cadastrar o estoque de tecido.
- Reciclar internamente os retalhos de tecido.

### ESTUDO DE CASO – MEDIDAS IMPLEMENTADAS



### ESTUDO DE CASO – INDICADOR

#### Desperdiço de tecido no corte

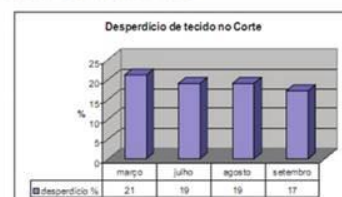


Figura 24 – % de desperdiço de tecido no corte

## ESTUDO DE CASO – INVESTIMENTO

A empresa investiu em tecnologia de encaixe automático e capacitação dos funcionários.

INVESTIMENTO	R\$
Tecnologia de encaixe automático	R\$ 60.000,00
Capacitação	R\$ 3.000,00
Outros	R\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 64.000,00</b>

## ESTUDO DE CASO – BENEFÍCIO ECONÔMICO

HISTÓRICO	R\$
CUSTO DO INVESTIMENTO TOTAL	R\$ 64.000,00
SITUAÇÃO ANTERIOR - Consumo de tecido ano = 20.400 kg de tecido ano X R\$30,00/kg - 12 meses. Desperdício de 30%	R\$ 612.000,00
SITUAÇÃO PROPOSTA - consumo de tecido ano = 16.320 kg de tecido ano a R\$30,00/kg - 12 meses. Desperdício de 20%	R\$ 489.600,00
RETORNO ANUAL - redução de 4.080 kg de tecido ano com redução de 10 pontos percentuais de desperdício.	R\$ 122.400,00
BENEFÍCIO ECONÔMICO ANO - descontando o investimento inicial	R\$ 58.400,00
PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO – MESES = R\$122.400,00/(R\$58.400/12 meses) = 6,27 meses	6,27 meses

## ESTUDO DE CASO – BENEFÍCIO AMBIENTAL E PRODUTIVIDADE

### Benefício ambiental

▪ A empresa deixou de descartar a quantia anual de 4.080 kg de tecido, correspondendo a uma redução de 10% na geração de resíduos de tecido.

### Outros benefícios

▪ A empresa aumentou a produtividade em 4%, devido à redução em retrabalhos, melhoria na qualidade de tecido e diminuição das irregularidades do corte.

## Printer S.A

## PROBLEMAS

- Caiu na rotina do dia-a-dia, tudo era normal.
- Remoção de uma camada de papel das bobinas.
- Luzes ligadas 24 horas por dia.

## OBJETIVOS

- Identificar soluções alternativas para melhorar os processos produtivos da empresa, visando minimizar as perdas e melhorar seu desempenho ambiental, através de indicadores que facilitem a tomada de decisões.
  - Input e output de matérias primas
  - Identificar foco de perdas

## ESTUDO DE CASO

- Iluminação
- Tintas
- Papel

## ILUMINAÇÃO

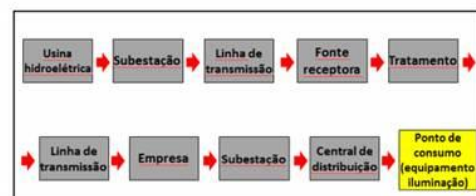


Tabela 2 – Quantidade de lâmpadas ociosas durante o dia

Tipo	Qtde	Potência [W]	Perda reativa [W]	Tempo [h]	Total/dia [W]
Vapor de mercúrio	24	400	23	9	91.368
HO	30	60	9	9	18.630
HO	20	110	16	9	22.680
				<b>Total</b>	<b>132.678</b>

## CUSTOS COM ENERGIA

Investimento = R\$ 9.000,00

Consumo = R\$ 132,678 KWh

Custo por dia =  $132,678 \times R\$ 0,08 \times 365 \text{ dias} =$   
**R\$ 3.874,19 p/ano**

## CONSUMO DIÁRIO E PREÇO POR KG DE TINTA

Cor	Perdas (kg/dia)	Preço (U\$/kg)
Amarelo	7,50	6,62
Azul	7,35	7,35
Magenta	6,48	7,35



## CÁLCULOS DO CONSUMO DE PAPEL

Bobina 152 =  $1813 \times 22 \text{ kg} \times 12 \text{ meses} \times U\$ 1,18 \times 3 =$   
**R\$ 1.694.357,28 x 20% = R\$ 338.871,46**

Bobina 114 =  $522 \times 23 \text{ kg} \times 12 \text{ meses} \times U\$ 1,18 \times 3 =$   
**R\$ 510.014,88 x 20% = R\$ 102.002,98**

Bobina 76 =  $715 \times 15 \text{ kg} \times 12 \text{ meses} \times U\$ 1,18 \times 3 =$   
**R\$ 455.598,00 x 20% = R\$ 91.119,60**

Total = R\$ 531.994,04

Investimento = R\$ 150.000,00

Economia - investimento:  $531.994 - 150.000 = R\$ 381.994$

Ganho diário =  $531.994,04 / 365 = R\$ 1.457,52 \text{ por dia}$

Retorno do investimento =  $150.000 / 1.457,52 = 102,9 \text{ dias}$

## TINTA

- Processo ....
- Temperatura
- Bombeamento
- Máquina
- Captação

## CUSTOS COM PERDAS DE TINTA ANUAIS

Dólar = R\$ 3,00

Amarelo =  $7,5 \text{ kg} \times U\$ 6,62 \times 3 \times 365 = R\$ 54.366,75/\text{ano}$

Azul + Magenta =  $(7,35 + 6,48) \times U\$ 7,35 \times 3 \times 365 =$   
**R\$ 111.307,30/ano**

Total =  $R\$ 165.674,05 \times 50\% = R\$ 82.837,02$

Investimento = R\$ 20.000,00

Economia no primeiro ano = **R\$ 62.837,02**

Pay-back =  $(20.000 / 62.837,02) = 0,24 \times 365 \text{ dias} = 88,12 \text{ dias}$

## PAPEL

- Processo...



## CONSUMO DE PAPEL

	Tamanho 152	Tamanho 114	Tamanho 76
Consumo médio/mês (unid)	1813	522	715
Peso médio/bobina removido de manta (kg)	22	23	15

## RESUMO GERAL DE GANHOS EM R\$

Descrição	Primeiro ano	Acumulado no segundo ano
Iluminação	- 5.125,80	-1.251,60
Tinta	62.837,00	145.674,00
Papel	381.994,04	913.988,00
Total	439.705,24	1.058.410,39



## APÊNDICE J – SLIDES DA AULA DE GESTÃO DE TESOUREARIA

**Sustentabilidade e desempenho financeiro**

Renata Czykiel (mestranda)  
Paula Shmitt Figueiró (doutoranda)  
Prof. Luis Felipe Nascimento

### DESENVOLVIMENTO? PROGRESSO?

- O modelo econômico atual é considerado inviável.
- A humanidade consome 40% a mais do que o planeta é capaz de renovar.



### SUSTENTABILIDADE

#### Triple bottom line

Desenvolvimento econômico + conservação do meio ambiente + equidade social



### PORQUE AS EMPRESAS INVESTEM EM SUSTENTABILIDADE?

- Legislação
- Normas e certificações (Ex.: ISO 14000)
- Exigência dos consumidores e fornecedores
- Preocupação ambiental e social
- Economia financeira
- Marketing



### SUSTENTABILIDADE = LUCRO OU PREJUÍZO?



Sustentabilidade como fator estratégico na empresa

<http://www.youtube.com/watch?feature=endscreen&v=Qwodl87SyHw&NR=1>

A inserção da sustentabilidade nos negócios

<http://www.youtube.com/watch?v=apRFPS1mq58>

### INCENTIVOS À ADOÇÃO DE AÇÕES SUSTENTÁVEIS

#### PRI (Princípios para o Investimento Responsável)

- Lançado em 2006.
- Adesão voluntária.
- Rede internacional de investidores institucionais.
- Iniciativa de âmbito global (ONU e investidores institucionais).
- "Acreditamos que temas como meio-ambiente, desenvolvimento social e governança corporativa (ESG) podem afetar o desempenho das carteiras de investimento".
- Objetivo de informar e incentivar os investidores a direcionarem seus recursos a negócios sustentáveis.
- Retornos de longo prazo, aumento de lucros e diminuição de riscos.
- 900 instituições são signatárias do PRI; 45 no Brasil.



### INCENTIVOS À ADOÇÃO DE AÇÕES SUSTENTÁVEIS

- Exigências de mercados
  - Ex.: couro Brasil x Argentina → Legislação brasileira mais rigorosa: maior custo de produção; mais aceito na União Europeia.
- Criação de índices de Sustentabilidade
  - Ex.: ISE
  - Ex.: *Dow Jones Sustainability Group Index* (Banco Itaú)
- Fundos de investimentos especializados nas aplicações de recursos em empresas ambientalmente responsáveis.
  - Ex.: Terra Capital → projetos de preservação da biodiversidade.

### INCENTIVOS À ADOÇÃO DE AÇÕES SUSTENTÁVEIS

- Linhas de crédito para investimentos sustentáveis.
  - Menores taxas de juros.
  - Maiores prazos, limites e garantias.



SEBRAE - Apoio a PMEs

- Ex. Banco Santander
- ✓ Diversas linhas de financiamento.
  - ✓ Viabilizar aquisições de máquinas e equipamentos mais ecoeficientes.
  - ✓ Reformas visando a acessibilidade.
  - ✓ Adequações para produção e processos mais limpos.
  - ✓ Projetos em energias renováveis, eficiência energética ou que tenham foco em saúde, educação e obtenção de certificações.



## ANEXO A – COMENTÁRIOS AVALIATIVOS DOS ALUNOS DA DISCIPLINA DE GESTÃO DE PESSOAS

<b>1. Você achou a aula de hoje interessante?</b>
Sim. Pois identifiquei uma oportunidade de agregar na cadeira e vislumbrei como um diferencial.
Sim. Este é um tema importante que não é visto no curso até mais da metade do currículo.
Sim. É um primeiro passo importante para a conscientização dos futuros gestores que podem conhecer algumas ações práticas que são possíveis na busca pela sustentabilidade.
Sim. Acrescenta na visão sobre como o tema está em alta e realmente acontece.
Sim. A aula nos trouxe a oportunidade de conhecer melhor o assunto e refletir sobre as nossas ações.
Sim. Acho importante trazer para os semestres iniciais do curso o conhecimento sobre sustentabilidade.
Sim. É sempre bom ter palestras sobre assuntos relevantes, e também podermos expor nossas ideias,.
Sim. Achei bem diferenciada e fora da "rotina". Podemos compreender melhor o tema contando com palestrantes bem capacitados sobre o assunto.
Sim. Achei interessante porque nos mostrou como aplicar na prática as atitudes sustentáveis dentro da organização.
Sim. Mesmo com um tempo curto para comentar um assunto importante e que cada vez mais se mostra dentro da sociedade, a explicação sobre a questão da sustentabilidade foi sucinta e cheia de informações.
Sim. A aula se mostrou totalmente atualizada com as questões que mercado exige no presente e no futuro.
Sim. Sustentabilidade deve ser tratada por todas as áreas da administração incluindo, portanto, gestão de pessoas.
Sim. É interessante porque, em momento algum durante o curso é abordada a questão ambiental como prática dentro da empresa.
Sim. Acho o tema ambiental muito importante e que ele está muito pouco inserido no meio acadêmico. Deveria haver uma cadeira de consciência ambiental.
Sim. O assunto "sustentabilidade" está longe de se esgotar, temos novidades constantemente e, bons administradores não têm o direito de declinar desta oferta de informações.
<b>2. Você acharia interessante que a aula de hoje fosse incorporada ao programa da disciplina para os próximos semestres?</b>
Sim. Aprimorar práticas.
Sim. É uma aula diferenciada com dinâmicas que fazem com que o aluno prenda a atenção no assunto abordado.
Sim, porque é um conhecimento fundamental para o gestor porque ele deve cuidar não apenas de metas e pessoas, mas também do ambiente de trabalho.
Sim. A aula deve ser incorporada ao programa sim. Como deveria haver mais cadeiras ao longo do curso sobre esse assunto.
Sim. Diferente das aulas tradicionais com atividades aplicadas ao dia a dia das empresas.
Sim. Seria muito interessante mas acho que seria mais aproveitado se fosse nos primeiros semestres do curso para "implantar a ideia" desde cedo.
Sim. Ser uma opção de disciplina eletiva. Seria interessante começar desta maneira e posteriormente se tornar uma disciplina obrigatória.
Sim. Seria muito válido, para aumentar a conscientização.
Sim. Porém, concordo plenamente que ela DEVE ser implementada.
Em partes. Acredito que deva ser uma disciplina opcional, conforme o enfoque e interesse de cada aluno.
Em partes. Não acho que essa implementação deva ocorrer, exatamente, na aula de gestão de pessoas.
Em partes. Dependendo da disponibilidade da professora, é muito válida essa discussão sobre o assunto



atualmente.
<b>3. Em sua opinião, a Sustentabilidade deve ser tratada em todas as áreas do curso de Administração?</b>
Sim. É um assunto transversal e que convive com todas as áreas. Agregaria muito nas diferentes visões.
Sim. A Sustentabilidade parte das pessoas que estão em todas as áreas e devem incorporar estes conceitos não apenas profissionalmente, mas para suas vidas pessoais.
Sim. A visão limitada de curto prazo não pode ser a medida de todas as coisas.
Sim. Para saber exatamente como agir em cada área para ser sustentável.
Sim. Devemos nos preocupar com o futuro do planeta e o meio acadêmico deve nos preparar também para isto.
Sim. É um assunto importante para os gestores porque trará a conscientização em todos os âmbitos do curso.
Sim. A sustentabilidade é um tema muito recorrente dentro da administração justamente por sua importância e por incorporar todas as áreas.
Sim. É um tema universal e uma tendência independente da área. Com certeza será válido para outros cursos.
Sim, em todas as áreas pode ter reflexo da sustentabilidade para aplicar tanto na faculdade quanto nas empresas.
Sim. A área que talvez mais atue nessa questão seria a administração pública, mas ela é importante para o desenvolvimento em todas as áreas da administração.
Sim. Todas áreas estão ligadas entre si, portanto é natural que todas áreas devam tratar de sustentabilidade.
Sim. Os professores poderiam trazer experiências de empresas que trabalham com a sustentabilidade
Sim. Não custa nada dedicar uma aula em cada disciplina para abordar a sustentabilidade.
Sim. O gestor, hoje, deve sempre estar voltado para este tema, independente de sua área.
<b>4. Você acredita que a Sustentabilidade é um tema importante na sua formação?</b>
Sim. Pois remete a uma habilidade requerida e bastante complexa.
Sim. Praticamente todas as empresas estarão engajadas nesse tema em um futuro próximo, e ter formação, mesmo básica, nesta área, será um pré-requisito nos processos seletivos.
Sim. Como para todas as pessoas.
Sim. Para que como futuros gestores possamos aplicar em nossas gestões.
Sim. Esse é mais diferencial positivo para nós, futuros gestores.
Sim. Porque traz o sentido de colaboração, cuidado e conscientização.
Sim. Sustentabilidade é algo importante para a formação e melhoria da sociedade. É sempre bom estar atualizada sobre esse assunto, para poder também por em prática ações sustentáveis.
Sim. É uma tendência e uma preocupação minha, acredito que terá grande influência na minha formação tanto acadêmica quanto pessoal.
Sim, porque em todas as áreas são utilizadas ferramentas para sustentabilidade, não somente como agregar valor para empresa mas também como um futuro empreendedor.
Sim. Gestores conscientes e que pensem nesse assunto crescente atualmente tem mais chances de desenvolvimento em suas empresas.
Sim. Fará parte para toda a carreira profissional.
Sim. Hoje em dia é importante tanto pessoalmente quanto em forma de marketing para a empresa.
Sim. O gestor, hoje, deve sempre estar voltado para este tema, independente de sua área.
Sim, assim como para qualquer profissional.

## ANEXO B – COMENTÁRIOS AVALIATIVOS DOS ALUNOS DA DISCIPLINA DE PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL

<b>1. Qual seu grau de interesse em relação à temática desta aula?</b>
Muito. Devido à importância do assunto na atualidade achei muito interessante.
Muito. Interesse sobre licitação sustentável, pois trabalho em autarquia pública.
Muito. O tema é fundamental para os administradores, tanto públicos como privados.
Muito. Acredito que seja um tema de grande relevância em todas as formações, visto que para haver mudança significativa na sociedade, tem que haver engajamento de todos, e para isso, é necessário difundir as ideias e ações.
Muito. Acredito que as instituições públicas devem servir de exemplo para todas as demais e para a sociedade em geral, então é fundamental discutir a sustentabilidade no setor público.
Muito. A Sustentabilidade é um tema que me atrai bastante, inclusive penso em fazer especialização nessa área.
Muito. Tenho muito interesse, pois no município onde moro não há coleta seletiva e pouquíssimas investidas do município para melhorar esta situação.
Regular. Acho o tema importante, porém ainda não me condicionei a tratá-lo como algo que faz parte do meu dia a dia.
Muito. É fundamental a temática, pois ela pode estabelecer uma maneira de ajudar a todos com pequenas atitudes.
Muito. É muito interessante a questão da Sustentabilidade na nossa educação, como falado em aula, essa temática deveria ser mais debatida e inserida na base de conhecimento técnica e social do cidadão.
Muito. Pelo que penso a respeito e pelo que foi apresentado nesta aula, acredito que os administradores, principalmente, tem que estar preparados e trazer esta temática para dentro das organizações.
Regular. Achei interessante a proposta interdisciplinar.
<b>2. O que você acha sobre a aula de hoje ser incorporada ao programa da disciplina para os próximos semestres?</b>
Muito pertinente. Pelo mesmo motivo acima relatado.
Muito pertinente. Todas as disciplinas deviam dotar seus programas com tópicos nesta área.
Muito pertinente. Sustentabilidade é um tema muito atual e seria muito importante incorporá-lo à disciplina de Oficina II: Administração e governo do Brasil, que me pareceu um pouco "engessado", sem atualizações.
Muito pertinente. Como grande parte de nós irá compor o quadro de funcionários do governo, é importante pelo menos ter contato e conhecimento a esse tipo de ação.
Muito pertinente. Acredito que Sustentabilidade é um assunto muito requerido atualmente, e, portanto, o meio acadêmico é bastante apropriado para debate.
Muito pertinente. Como o assunto não é tão abordado durante o curso, acredito que deva existir mais enfoque nesta área..
Muito pertinente. Vem muito ao encontro do que foi falado anteriormente. Acredito na importância do assunto abordado tanto para formação acadêmica quanto para o cidadão.
Pertinente. Seria uma forma de internalizar esse tema no cotidiano, ou seja, fazer ser um hábito, tal como ser honesto, respeitoso, etc. Tornar um valor importante para as pessoas.
Pertinente. O curso de ADM oferece poucas opções sobre este assunto para os alunos e isso faz falta.
Pertinente. Bom para difundir o conhecimento e tentar criar a conscientização.
Pertinente. Pois este assunto pode ser adequado em várias disciplinas.
Pertinente. Mostra interesse em informar o aluno sobre este importante tema.
<b>3. Qual sua opinião em relação à inserção da Sustentabilidade em todas as áreas do curso de Administração?</b>
Muito relevante. Tendo em vista que a Sustentabilidade é muito relacionada à ADM, vejo que o tema merece e deve ser abordado em todas as áreas da ADM.
Muito relevante. Existindo medidas cabíveis para serem implementadas. Elas devem ser implementadas devido à importância da questão.



Muito relevante. Todas nossas atitudes devem ser sustentáveis.
Muito relevante. Como falado na pergunta anterior, é preciso atualização no curso de ADM da UFRGS. Sei que é um tema bastante discutido em outras universidades. Isso me dá a sensação de que eles estão à nossa frente.
Muito relevante. Bom para "uniformizar" o conceito, para que não fique parecendo que é somente cabível a uma área.
Muito relevante. É ótima a proposta, pois os professores não tratam tanto desse assunto como deveriam.
Muito relevante. Acho importante a integração com as áreas citadas, ao invés de tratar o tema em separado.
Muito relevante. Contextualizar o assunto devido à sua atual importância na sociedade.
Relevante. Tem influência em todas as áreas.
Relevante. Talvez seja mais conveniente criar mais cadeiras sobre o assunto, no entanto essas seriam eletivas. Assim quem realmente gosta do tema pode se aprofundar.
Relevante. Ajudaria, conforme a abordagem utilizada, pois seria a oportunidade de mostrar os retornos que práticas sustentáveis podem trazer para cada área.
<b>4. Em relação à sua formação, você acredita que o tema Sustentabilidade é:</b>
Muito importante. Mesmo motivo acima.
Muito importante. Pois o assunto está diretamente ligado à Administração.
Muito importante. Precisamos ser sustentáveis em tudo na nossa vida. Como administradores, é uma questão central. Gerenciaremos organizações, ou seja, teremos um grande poder de mudar as coisas. Se tivermos o conhecimento e as ferramentas certas, nossas chances de mudar as coisas de verdade aumentam muito.
Muito importante. Como falado anteriormente, gostaria muito de me aprofundar no tema.
Muito importante. A importância que dou à questão, já me influenciou na escolha do meu curso. A Administração Pública deve ser exemplo para a melhoria da população.
Muito importante. Como falado anteriormente, o crescimento sustentável pertence, faz parte, cabe à Administração e como o tema é importantíssimo, deve ser levado adiante, em todas as áreas.
Importante. Formaria pessoas com essa consciência.
Importante. Hoje em dia não só na graduação, mas no dia a dia, nas escolas e na sociedade é imprescindível um maior conhecimento sobre Sustentabilidade.
Importante. É um tema muito em voga atualmente, então deve fazer parte da formação do futuro profissional do mercado.

## ANEXO C – COMENTÁRIOS AVALIATIVOS DOS ALUNOS DA DISCIPLINA DE INTRODUÇÃO AO MARKETING

1. Qual seu grau de interesse em relação à temática desta aula?
Muito. Acredito que o consumo de produtos orgânicos é um tema importante relacionado à Sustentabilidade e é importante se refletir.
Muito. Precisamos nos conscientizar e consumir com responsabilidade, ética, qualidade...
Muito. Acho importante e imprescindível falar neste assunto com os futuros gestores, com certeza isso fará a diferença na sociedade futuramente.
Muito. Acredito que o consumo consciente e sustentável é indispensável para garantir a manutenção da qualidade de vida no que diz respeito a nós mesmos e a futuras gerações.
Muito. Tanto produtos orgânicos quanto produtos tecnológicos precisam adotar mais essa ideologia de consumo consciente, a sustentabilidade hoje é como um recurso das empresas para melhoria dos produtos e do mundo propriamente dito.
Muito. Tenho muito interesse porque entendo que o crescimento deste nicho gera impactos positivos na minha vida e da população como um todo.
Muito. Acho bem importante divulgar cada vez mais a filosofia do consumo consciente.
Pouco. Apesar de achar importante o assunto, não pesquisei e dou a devida atenção a este tema.
Muito. Para conhecimento sobre o assunto e curiosidade.
Muito. É importante nós da administração como gestores sabermos sobre o assunto para nossas tomadas de decisões.
Regular. Já tinha ouvido falar mas nunca parei para pensar sobre o assunto.
Regular. Gostaria de consumir mais alimentos orgânicos, mas como faço muitas refeições na rua, acabo não consumindo.
Regular. Não costumo buscar informações sobre o assunto com frequência.
Regular. Acho muito bacana utilizar produtos orgânicos, acho que vai além da questão da saúde dos consumidores. Acho que alcança também a relação de trabalho dos produtores (melhores condições de trabalho).
Regular. É um tema bastante relevante, com o qual me importo. Porém, ainda não sou consumidora destes produtos.
2. O que você acha sobre a aula de hoje ser incorporada ao programa da disciplina para os próximos semestres?
Muito pertinente. Espero que administradores da UFRGS saiam formados com grande ênfase em ética e responsabilidade.
Muito pertinente. Muito interesse na aula de filosofia e ética. A professora já tem abordado questões de desenvolvimento sustentável (de uma forma geral).
Muito pertinente. Pode vir a ser um novo ramo de trabalho para a administração.
Muito pertinente. É um assunto latente, o curso deve estar atualizado.
Muito pertinente. Acho a ideia muito interessante e acredito que o tema seja de muita importância para o curso.
Pertinente. É necessária uma conscientização principalmente dentro do campo acadêmico, considerando a influência dos alunos.
Pertinente. Não deveria ser "o foco" da disciplina, mas deve ter seu espaço pois remete a situação atual do mercado.
Pertinente. O marketing deve explorar as novas tendências de mercado.
Pertinente. Acho importante, uma vez que esse assunto torna-se cada vez mais abordado na sociedade.
Pertinente. Acho que quanto mais for tratado, mais vai despertar o desejo de consumo saudável nas pessoas.
Pertinente. O cuidado com a nossa saúde, bem como o tema, é importante para as empresas, na questão de saúde e seus trabalhadores.
Pouco pertinente. Acho que seria interessante só como foi hoje, uma pequena exposição, para despertar o interesse dos alunos.

Pouco pertinente. Acredito que o tema não necessariamente, de forma detalhada, pudesse agregar à nossa formação. Abordagens amplas e pontuais são válidas.
<b>3. Qual sua opinião em relação à inserção da Sustentabilidade em todas as áreas do curso de Administração?</b>
Muito relevante. A Sustentabilidade poderia ser abordada em todas as áreas mas acredito que ela seria muito importante para o Marketing.
Muito relevante. É uma questão importantíssima.
Muito relevante. Futuros gestores, como indivíduos centrais na tomada de decisões, devem estar bem informados sobre o assunto.
Muito relevante. Acho que é necessário para a sobrevivência do planeta e bem estar e convivência (pacífica) dos seres humanos.
Muito relevante. É um tema cada vez mais relevante no mundo atual, então para os profissionais de administração dos próximos anos é fundamental dominá-lo.
Muito relevante. É interessante, além de muito importante, entendermos como a Sustentabilidade se relaciona com cada área de atuação da Administração.
Muito relevante. O administrador deve estar preparado para o mercado.
Relevante. É sem dúvida muito importante o tema entrar nas mais diferentes áreas da administração, pois é uma questão cada vez mais valorizada pela sociedade e, conseqüentemente, pelo mercado.
Relevante. É uma área nova, em pleno crescimento, e seria um diferencial do curso de administração explorá-la.
Relevante. Acho válido, mas acho que exigiria uma reforma com toda grade.
Relevante. Acredito que certas áreas seria importante, mas outras desnecessárias.
Pouco importante. Acredito que o tema é complementar, não devendo entrar em todas as áreas do curso.
<b>4. Em relação à sua formação, você acredita que o tema Sustentabilidade é:</b>
Muito importante. Hoje em dia a Sustentabilidade é de vital importância para o profissional de administração e deve ser melhor pesquisada e abordada.
Muito importante. Espero deixar um mundo melhor.
Muito importante. Pois será um diferencial para a minha formação.
Muito importante. Trabalho na Midea Carrier, e percebo o quanto é importante.
Muito importante. A sustentabilidade é um tema recorrente e bem explorado em diversas matérias, pela necessidade da área.
Muito importante. Acho que deve estar em todos os negócios. O negócio não serve só pra dar dinheiro e girar a economia (na minha opinião), ele deve ter um propósito maior para a evolução do planeta.
Muito importante. Pela mesma razão da resposta dada acima. É interessante, além de muito importante, entendermos como a Sustentabilidade se relaciona com cada área de atuação da administração.
Muito importante. É algo atual e cada vez mais discutido. Algo indispensável no futuro.
Muito importante. Não se pode pensar hoje em Administração sem falar em sustentabilidade. É uma necessidade social.
Muito importante. Nos torna pessoas mais conscientes.
Muito importante. Precisamos preservar o mundo que vivemos se quisermos continuar nele.
Importante. Como é um tema pouco abordado (até o momento; estou no 5o ) na Administração da UFRGS, ainda não havia pensado muito a respeito, porém essa aula me abriu os olhos para esse assunto.
Importante. Acredito que precisamos saber usar nossos recursos de forma consciente em todos os âmbitos.
Pouco importante. Acho que muitas empresas tratam o tema com intenções comerciais, o que é ruim. Pessoalmente, não considero que Sustentabilidade é relevante.

## ANEXO D – COMENTÁRIOS AVALIATIVOS DOS ALUNOS DA DISCIPLINA DE ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO

<b>1. Qual seu grau de interesse em relação à temática desta aula?</b>
Muito. Ausência de sustentabilidade é uma ilusão e não vai durar.
Muito. Temática que é pertinente até na direta aplicação em ambiente de trabalho.
Muito. A questão da sustentabilidade e P+L vem ganhando importância cada vez mais significativa. Ter conhecimento sobre o assunto me desperta muito interesse.
Muito. Assunto muito atual e pertinente.
Muito. Tenho bastante interesse em gestão sustentável, nos 3 âmbitos e logística reversa.
Muito. Reduzir os custos com soluções (muitas vezes caseiras) é uma forma eficiente e inteligente.
Regular. Alguns conceitos são muito básicos. Poderia trazer exercícios mais conceituais e reflexivos.
Regular. Penso que deveríamos ter o foco das aulas anteriores dados por uma visão mais aprofundada, possibilitando assim melhores análises.
Regular. Creio que o momento para a demonstração dessa aula foi oportuno e isso foi um fator que acarretou muito no meu interesse.
Regular. Não considero algo essencial por ser muito voltado para indústria.
Regular. Não é a área que atuo, mas acho interessante por se tratar de um tema atual e importante.
Pouco. Pessoalmente não tenho interesse sobre esse assunto.
Pouco. Acredito ser um assunto importante, mas há outros temas mais relevantes.
Pouco. Acho importante, mas não busco aperfeiçoamento neste assunto.
Pouco. No geral, não tenho interesse na área de produção. Consequentemente, produção mais limpa não é um assunto que me chame atenção.
<b>2. O que você acha sobre a aula de hoje ser incorporada ao programa da disciplina para os próximos semestres?</b>
Muito pertinente. Primeiramente acredito que quanto mais o aluno lidar com estudos de casos, e fatos que acontecem diariamente no mercado, mais preparado e capacitado ele estará para diversas situações que encontrará.
Muito pertinente. Atualizar conteúdo.
Muito pertinente. Uma cadeira/matéria que instigue esse pensar é muito importante.
Muito pertinente. Concordo. Quanto mais o assunto for discutido, maior o progresso deste. Só temos a ganhar com isso.
Muito pertinente. É atual; há necessidade de aulas com as práticas "ecológicas" economicamente falando.
Pertinente. P+L deve ser incorporado por fazer parte dos tópicos pertinentes à Produção.
Pertinente. Poderia ter mais aulas sobre o assunto.
Pertinente. O conteúdo é interessante principalmente para alunos do curso de engenharia, mas não posso confirmar que vá ter o mesmo peso para outros currículos.
Pertinente. As pessoas, em grande parte, possuem uma visão distorcida a respeito do tema sustentabilidade e acho que incorporar esse tema ao currículo de Adm seria algo que agregaria tanto conhecimento quanto valor aos estudantes.
Pertinente. Se for no contexto das teorias, acho válido.
Pertinente. A incorporação de P+L no programa da disciplina é pertinente, tendo em vista que nosso currículo possui poucas cadeiras referentes ao assunto.
Pertinente. Acho pertinente, pois essa é uma temática atual e que deve ser conhecida.
Pertinente. Toda cadeira é voltada para indústria, então "cabe" bem na cadeira.
Pertinente. Cada vez mais a produção será realizada pela sustentabilidade.
Pertinente. Traz estudo de caso, interessante, sobre um tema atual.
Pouco pertinente. Depende do foco como cada aluno enxerga e agrega ao seu conhecimento e lado profissional. Acho que pode haver uma cadeira (disciplina) que trata sobre isso e como eletiva.

Pouco pertinente. É desnecessário ter mais aula de cálculos baseados em regra de três. Se fosse com estudos de caso, apresentação de soluções, sem cálculos desnecessários seria melhor.
<b>3. Qual sua opinião em relação à inserção da Sustentabilidade em todas as áreas do curso de Administração?</b>
Muito relevante. Acredito que muito relevante pois hoje todas organizações tem que pelo menos ter noção de sustentabilidade e nada mais eficaz do que começar a inserir essa noção nas áreas logo no curso.
Muito relevante. É importante, pois temos que aprender a usar essas técnicas por vivermos em um mundo finito.
Muito relevante. Tema essencial para o cenário econômico.
Muito relevante. A sustentabilidade deve ser tratada por todos os setores de uma empresa, pois todo o processo está interligado.
Muito relevante. Abrange todas as áreas do conhecimento.
Muito relevante. Sim. Acho que deveria ser.
Muito relevante. Com o advento do projeto piloto de relatório integrado imagino que haverá um prêmio de imagem e crédito às empresas que adotarem as melhores práticas de sustentabilidade conforme o Instituto Ethos.
Muito relevante. Acredito que não seja somente um bônus e sim uma necessidade a inserção desse conceito na administração em todas as suas ramificações.
Muito relevante. É atual; há necessidade de aulas com as práticas "ecológicas" economicamente falando.
Relevante. Sustentabilidade é um assunto bastante comentado e é importante atualmente.
Relevante. É interessante por ser um assunto abordado em todas as empresas atualmente, mas já temos uma cadeira onde estudamos isso, não acho necessário haver mais.
Relevante. Penso que esse tema, visto sua pertinência na atualidade, poderia vir a ser disponibilizado como uma disciplina eletiva.
Relevante. O mundo gira em torno de sustentabilidade, então é relevante.
Relevante. É relevante desde que seja possível conectar a questão da sustentabilidade com essas disciplinas.
Muito relevante. É importante, pois temos que aprender a usar essas técnicas por vivermos em um mundo finito.
Muito relevante. Acredito que muito relevante pois hoje todas organizações tem que pelo menos ter noção de sustentabilidade e nada mais eficaz do que começar a inserir essa noção nas áreas logo no curso.
Relevante. É relevante desde que seja possível conectar a questão da sustentabilidade com essas disciplinas.
Relevante. O mundo gira em torno de sustentabilidade, então é relevante.
Relevante. Penso que esse tema, visto sua pertinência na atualidade, poderia vir a ser disponibilizado como uma disciplina eletiva.
Relevante. É interessante por ser um assunto abordado em todas as empresas atualmente, mas já temos uma cadeira onde estudamos isso, não acho necessário haver mais.
Relevante. Sustentabilidade é um assunto bastante comentado e é importante atualmente.
Pouco relevante. Deve condizer com os assuntos, sem exageros.
Irrelevante. Nem todas as áreas merecem uma abordagem mais profunda sobre o tema.
<b>4. Em relação à sua formação, você acredita que o tema Sustentabilidade é:</b>
Muito importante. Cada vez mais é entendido a necessidade de aproveitar bem os recursos e de forma a não prejudicar o ambiente.
Muito importante. Pois as empresas, atualmente, estão se preocupando bastante com essa temática e tentando implementar soluções em seu processo produtivo.
Muito importante. É muito importante uma vez que ajuda a formar um gestor mais responsável.
Muito importante. Não acredito que seja importante somente para o meu curso, mas sim para a sociedade em geral. Devemos desenvolver uma cultura da sustentabilidade na sociedade, pois o ser humano vem se mostrando cada vez mais uma praga no mundo, se reproduzindo e utilizando os recursos naturais cada vez mais. Somente com sustentabilidade podemos continuar e termos um futuro.

Muito importante. É o debate hoje que irá impactar as gerações seguintes.
Muito importante, pois vem sendo muito debatido no cenário socio-economico atual.
Muito importante. É preciso formar profissionais competentes para lidar com esta nova demanda socioambiental cobrada pela sociedade e instituições.
Muito importante. Acredito que no mundo atual a sustentabilidade já encontrou seu espaço, e deve ser um assunto levado muito a sério e difundido ao máximo.
Muito importante. Mesmos motivos anteriores.
Importante. Mas não me chama atenção, acredito no assunto, mas não procuro interesse nesse assunto.
Importante. Penso este ser importante pois constitui um fator em alta hoje nas organizações, sendo exigido também por nossas legislações.
Importante. Hoje em dia é cobrado em todas as empresas.
Importante. Sustentabilidade é um assunto bastante comentado e é importante atualmente.
Pouco importante. Em minha opinião, a sustentabilidade é consequencia de uma gestão responsável, ou seja, é relevante em última instancia.
Pouco importante. Não é um fator determinante.

## ANEXO E – COMENTÁRIOS AVALIATIVOS ALUNOS DA DISCIPLINA DE GESTÃO DE TESOUREARIA

<b>1. Qual seu grau de interesse em relação à temática desta aula?</b>
Muito. Acho um assunto muito interessante e pouco explorado.
Muito. Acho que é um assunto atual e de preocupação global por isso deve ser discutido.
Muito. É um tema muito relevante para o desenvolvimento do planeta pensando na manutenção das condições do planeta para o futuro.
Muito. Tenho projeto de, no futuro próximo, iniciar um trabalho voltado para a área de sustentabilidade.
Muito. Assunto muito relevante à gestão das empresas.
Muito. A sustentabilidade cada vez mais vem se tornando uma exigência da sociedade como um todo.
Muito. Assunto atual e de extrema importância.
Muito. Assunto muito importante e atual.
Muito. Acredito que seja muito importante a conscientização.
Regular. Avaliar possibilidades de conciliar o financeiro com o ambiente e sua preservação.
Regular. Acho um tema bem interessante, mas já está tendo abuso de marketing com esse tema.
Regular. Pouca aplicabilidade no meu trabalho.
Regular. Não é meu foco de trabalho. Entretanto, acho importante ter ciência sobre as questões repassadas.
Pouco. Já estudei muito sobre o que foi falado.
<b>2. O que você acha sobre a aula de hoje ser incorporada ao programa da disciplina para os próximos semestres?</b>
Muito pertinente. Acho muito interessante que este assunto seja abordado e disponibilizado para as disciplinas de administração e contábeis.
Muito pertinente. Tema extremamente atual e muito pertinente de ser explorado observando a necessidade mundial de preservação ambiental.
Muito pertinente. A inclusão do tema em outras disciplinas fará com que os alunos tomem consciência.
Muito pertinente. O assunto trará maiores esclarecimentos ao tema, atualizando corretamente a grade curricular.
Muito pertinente. Potencial bom de conhecimento e produção teórica.
Muito pertinente. Acho que se é possível aliar a economia financeira a atitudes sustentáveis, é muito pertinente. Penso que é a Universidade grande responsável por mostrar desde o início, ingresso, as várias faces da sustentabilidade.
Muito pertinente. Os futuros profissionais precisam estar atualizados com os assuntos do mercado.
Pertinente. No futuro não muito distante, o Brasil terá que começar a apresentar essa preocupação. Não só o Brasil (governo), mas as empresas e as pessoas.
Pertinente. Pertinente para uma aula, porém o assunto é bastante "polêmico" e pode desenvolver material para mais aulas.
Pertinente. Talvez seja interessante, mas acredito que o assunto merece uma cadeira específica.
Pertinente. Acho que é interessante ver como a sustentabilidade impacta no desempenho financeiro.
Pertinente. Depende do custo e do retorno que haverá.
Pertinente. Mas há dificuldade em relativizar e aplicar na gestão de tesouraria.
Pouco pertinente. Foge ao foco principal da cadeira.
Pouco pertinente. Eu sou da contábeis e já fiz 3 cadeiras sobre esse assunto.
Irrelevante. Com o fim da guerra fria os comunistas partiram para outro tipo de ataque às empresas. A onda é a sustentabilidade.
<b>3. Qual sua opinião em relação à inserção da Sustentabilidade em todas as áreas do curso de Administração?</b>
Muito relevante. Muito relevante se não tiver uma cadeira específica no currículo.
Muito relevante. É muito interessante essa inserção.
Muito relevante. Contábeis também deve ter.

Muito relevante. São desafios inerentes a todas áreas da gestão e para formação do profissional/pessoal.
Muito relevante. Importantíssimo, além de ser um tema atual existe muita legislação pertinente surgindo.
Muito relevante. Deve haver uma inserção do tema em todas as áreas com certeza, pois é inevitável entrarmos nesta questão.
Relevante. Acredito que o assunto deve ser ao menos mencionado em todas as cadeiras.
Relevante. Todas as partes da organização podem impactar sobre o ambiente com suas ações.
Relevante. Em algumas disciplinas pode ser interessante.
Relevante. É um tema que se torna cada vez mais necessário.
Relevante. Mas acho que as empresas estão se aproveitando para vender mais.
Relevante. Potencial bom de conhecimento e produção teórica.
Pouco importante. Faço a cadeira de Gestão de Tesouraria para aprender finanças.
<b>4. Em relação à sua formação, você acredita que o tema Sustentabilidade é:</b>
Muito importante. É o futuro.
Muito importante. Pois trabalho diretamente com isso como grande diferencial competitivo.
Muito importante. A sustentabilidade é indispensável para qualquer formação.
Muito importante. Acho que sendo sustentável a longo prazo tu estará cortando custos.
Muito importante. São desafios inerentes a todas áreas da gestão e para formação do profissional/pessoal.
Muito importante. É importante para todas as áreas da sociedade.
Muito importante. Atualização e capacitação.
Muito importante. Importante para ter um bom conhecimento.
Muito importante. Pretendo abrir uma microcervejaria, o que é muito relacionado ao meio ambiente.
Muito importante. É cuidar da continuidade da qualidade de vida.
Muito importante. Já fiz cadeiras eletivas (economia e meio ambiente) por acreditar na importância do tema.
Muito importante. Acredito que nós administradores temos o papel essencial de incluir esse tipo de assunto em nossos ambientes de trabalho.
Importante. Fundamental!