



Sustainable Management: A Case Study of PUC-SP - Campus Barueri

Francisco A. Serralvo

Pós doutor em Administração pela Universidade Santiago de Compostela (Espanha)

Diretor da FEA-PUC/SP

E-mail: serralvo@pucsp.br

Maria Carolina M. Belloque

Doutoranda e Professora de Administração na PUC-SP

E-mail: mcbelloque@pucsp.br

Abstract: This research examined the concepts of sustainability on an university campus. To sustain this theme, firstly it was brought up the debate on need to seek a sustainable development, then the challenge that organizations face to suit this purpose and, finally, the reflection on the role of the university on this perspective. Thus, the questions that establish the course of the study are: what is a sustainable campus? And how does it work a management model that integrates the values of sustainability? To answer the first question, it was looked for support in the academic theoretical framework. The aspects that indicate the sustainability of a university campus were analyzed and a chart that synthetizes these aspects was made, being applied as a standard for the field study. The field study aimed to answer the second question of this research: how does it work a management model that integrates the values of sustainability? This was accomplished through a case study on the campus of PUC-SP at Barueri. Data collection for this study came about through in-depth interviews conducted with employees from the campus, analysis of documents provided by the direction of campus and participant observation conducted by the researcher. Evidence shows that the social group under analysis is in an early stage of the quest for sustainability. However, it presents actions on almost all the investigated aspects.

Keywords: University management. Sustainability. Case study



Gestão Sustentável: Um Estudo de Caso da PUC-SP Campus Barueri

Francisco A. Serralvo

Pós doutor em Administração pela Universidade Santiago de Compostela (Espanha)

Diretor da FEA-PUC/SP

Endereço: Rua Monte Alegre, 984. São Paulo-SP. CEP: 05014-901

E-mail: serralvo@pucsp.br

Maria Carolina M. Belloque

Doutoranda e Professora de Administração na PUC-SP

E-mail: mcbelloque@pucsp.br

Resumo: A presente pesquisa analisou os conceitos de sustentabilidade em um campus universitário. O debate teórico que a sustenta, se inicia pela problematização que traz a necessidade de se buscar o desenvolvimento sustentável, passando pelo desafio que as organizações enfrentam para se adequarem a este propósito e chegando a reflexão do papel da universidade sobre esta perspectiva. Desta forma, as questões colocadas para estabelecer o rumo do trabalho foram: o que é um campus universitário sustentável? E, como funciona um modelo de gestão que integra os valores da sustentabilidade? Para responder a primeira questão, buscou-se respaldo no referencial teórico. Analisaram-se os aspectos que indicam a sustentabilidade de um campus universitário e estruturou-se um quadro que sintetizou estes aspectos e que foi utilizado como padrão de análise para o estudo de campo. O estudo de campo teve como objetivo responder a segunda questão colocada para a pesquisa: como funciona um modelo de gestão que integra os valores da sustentabilidade? Este foi realizado através de um estudo de caso no campus de Barueri da PUC-SP. A coleta de dados para este estudo se deu através de entrevistas em profundidade realizadas com funcionários do campus, de análise de documentos disponibilizados pela direção do campus e da observação participante realizada pela pesquisadora. As evidências mostram que o núcleo social analisado se encontra em um estágio inicial da busca pela sustentabilidade. Entretanto, que nele existem ações sobre quase todos os aspectos investigados.

Palavras-chave: Gestão universitária. Sustentabilidade. Estudo de caso

Datas de aceite: 15 de setembro de 2014

Datas de recebimento: 20 de março de 2014

INTRODUÇÃO

O conceito de desenvolvimento implica na reparação de desigualdades e traz consigo a promessa de uma modernidade inclusiva propiciada por mudanças estruturais. O crescimento não é sinônimo de desenvolvimento, se não amplia o emprego, não reduz a pobreza e não atenua as desigualdades, como descreve Sachs (2004). O conceito de desenvolvimento sustentável acrescenta outra dimensão; a ambiental. Esta nova dimensão é baseada na solidariedade da geração atual para com as gerações futuras, como a ideia defendida por Sachs (2004) e Wced (1987). A dimensão sustentável do desenvolvimento nos motiva a “[...] buscar soluções triplamente vencedoras, eliminando o crescimento selvagem obtido ao custo de elevadas externalidades negativas, tanto sociais quanto ambientais” (SACHS, 2004, p.15).

O termo sustentabilidade se originou da expressão “desenvolvimento sustentável” que, conforme Veiga (2010) é um valor similar ao de “justiça social”, ou seja, uma construção moral e política baseada na igualdade de direitos e na solidariedade coletiva. Abramovay (2010) define desenvolvimento sustentável como “[...] o processo de ampliação permanente das liberdades substantivas dos indivíduos em condições que estimulem a manutenção e a regeneração dos serviços prestados pelos ecossistemas às sociedades humanas” (ABRAMOVAY, 2010, p. 97). Ambos Veiga (2010) e Abramovay (2010) colocam a questão da igualdade e da liberdade das sociedades a frente do crescimento econômico; o que significa que o crescimento econômico deve estar direcionado para o alcance de uma melhoria social, no sentido de proporcionar igualdade e liberdade entre todas as pessoas.

O desenvolvimento sustentável suscitou rapidamente um movimento de envolvimento por parte de segmentos das universidades. Na sequência do Relatório Brundtland (WCED, 1987), grupos de universidades constituíram-se em signatários de Cartas e Declarações elaboradas em torno dos princípios e das proposições da sustentabilidade expressos pelo relatório. Foram realizados diversos acordos, convenções e tratados com o objetivo de compreender os papéis das universidades, e de incentivá-las a desempenhar estes papéis (COUTO et al., 2005, FERRER-BALAS, 2002, SANTOS, 2009). Atualmente estamos vivenciando a Década da Educação das Nações Unidas para um Desenvolvimento Sustentável, que destaca o papel da educação como fundamental para que seja possível um desenvolvimento sustentável (UNESCO, 2005). Todos os acordos e convenções estabelecidos por universidades, governos e pela Organização das Nações Unidas demonstram a importância da participação das instituições de ensino superior na busca pelo desenvolvimento sustentável num momento em que ainda se buscam muitas repostas sobre o tema e, por esta razão, a pesquisa assume um papel fundamental para a evolução do assunto.

Ferrer-Balas (2002) aponta três principais papéis que uma universidade deve desempenhar com relação ao desenvolvimento sustentável, em um modelo proposto pela Universidade Politécnica da Catalunha. Estes papéis são com relação à pesquisa, à educação e à rotina no campus universitário. A presente pesquisa irá analisar, especificamente, a dimensão da rotina no campus de uma instituição de ensino superior, incluindo a gestão da estrutura física do campus, dos funcionários que nele trabalham e a administração dos demais recursos materiais. Este recorte se dá devido à importância que o exemplo dado pelas universidades assume, num momento em que novas práticas não devem apenas ser discutidas, mas também devem ser de fato, aplicadas pelas organizações e pela sociedade.

Diante da nova consciência social trazida pelo conceito de desenvolvimento sustentável, as organizações enfrentam o desafio de se reinventarem e realizarem suas práticas de formas cada

vez mais sustentáveis. É uma situação onde a sustentabilidade organizacional deixa de ser um diferencial e passa a ser essencial. As organizações devem buscar soluções sustentáveis para seus negócios e estabelecer práticas coerentes com este princípio (SAVITZ, 2007). As universidades, que representam um modelo de organização, porém com algumas particularidades, também se encontram diante dessas novas demandas.

Das conferências da ONU no período de 1972 a 1992, emergiu um novo consenso quanto ao papel e importância da universidade no desenvolvimento sustentável. A educação, vista até ao momento como um objetivo, passa a ser vista como um meio de alcançar o desenvolvimento sustentável (COUTO et al., 2005). Neste cenário, as universidades passam a enfrentar o desafio de pesquisar e pensar sobre a sustentabilidade e de vivenciar estes valores internamente, tornando-se assim, um exemplo para os estudantes e para a comunidade na qual está inserida (FERRER-BALAS, 2002).

Apesar das organizações terem adotado tal discurso ostensivamente, e as universidades terem buscado continuamente a sua melhor forma de contribuir para o desenvolvimento e para aplicação do tema, ainda há um imenso desafio para incorporá-lo no mundo acadêmico (NOGUEIRA, LARROUDÉ, 2010). Neste contexto surgem questões que especificam o rumo que a pesquisa deve tomar: o que é um campus universitário sustentável? Como funciona um sistema de gestão que integra valores da sustentabilidade?

O objetivo do trabalho é discutir e analisar um sistema de gestão que tem a sustentabilidade como um valor norteador em um campus universitário, identificando os desafios, oportunidades e benefícios que o sistema pode trazer. Os objetivos específicos são: Descrever e analisar o contexto no qual a organização pesquisada se encontra. Analisar a percepção dos frequentadores da organização estudada sobre conceitos relacionados à sustentabilidade. Mapear o sistema de gestão aplicado na organização.

Em 1987, o relatório Brundtland alertava para os custos ambientais e sociais que o mundo teria que pagar por suas práticas não sustentáveis (WCED, 1987). Desde então, a situação só se agravou; como mostra o relatório Estado do Mundo (WORLDWATCH, 2010), a pegada ecológica¹ da humanidade está crescendo significativamente, a desigualdade social continua muito acentuada, apesar do crescimento econômico de diversos países, e jovens são aspirantes de uma vida com a situação financeira estável, ao invés de aspirarem à construção de uma filosofia de vida plena de sentido (WORLDWATCH, 2010). Estes são exemplos de indicadores que demonstram o rumo que a humanidade está seguindo, sem priorizar o desenvolvimento sustentável. Para minimizar esses efeitos, é necessário que haja uma mudança rápida de paradigmas e de práticas que devem ser direcionadas para a sustentabilidade (VEIGA, 2010, BRONW, 2009, DOWBOR, 2008).

Em busca destas mudanças, a UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) estabeleceu a Década da Educação das Nações Unidas para um Desenvolvimento Sustentável, que iniciou no ano de 2005 e terminará no ano de 2014. Trata-se de um período em que as universidades são colocadas em destaque como agentes do desenvolvimento sustentável e em que muitas delas, começam a repensar o seu papel diante desses novos valores. Uma situação na qual se espera obter resultados nas áreas social, ambiental, econômica e no estabelecimento de novos espaços de aprendizado (UNESCO, 2005). Acredita-se que desta forma exista um forte

¹ A pegada ecológica é o cálculo da biocapacidade do planeta, ou seja, a capacidade dos ecossistemas gerarem recursos e regenerarem resíduos em um determinado prazo. Este cálculo é feito pela Global Footprint Network uma ONG (organização não governamental) ligada à Universidade British Columbia. Eles afirmam que, em 1987, o consumo global de recursos ultrapassou a capacidade de regeneração do planeta. Se o ritmo atual permanecer, em 2050 a humanidade precisará de dois planetas para se abastecer e descartar seus resíduos (ARNT, 2010).

incentivo para que novas contribuições sejam apresentadas e que este momento seja oportuno para a realização desta pesquisa.

Outro fator de destaque desta pesquisa é que esta pretende melhorar uma prática e política, o que segundo Roesch (2009) é o propósito dos métodos e técnicas da administração. Isto faz com que o trabalho assuma uma importância direcionada para a área da administração. Ao serem testados novos modelos e instrumentos, o conhecimento se constrói. Este é um tipo de pesquisa que poderá ser aplicado posteriormente para melhorar as práticas organizacionais (ROESCH, 2009). Adicionalmente, através da revisão teórica que fundamenta o trabalho, e da análise do sistema de gestão que envolve conceitos de sustentabilidade, conforme a proposição desta pesquisa espera-se que seja estabelecido um círculo virtuoso entre a experiência concreta e a teoria, possibilitando a formação de conceitos e generalizações.

A SUSTENTABILIDADE E AS UNIVERSIDADES

O termo sustentabilidade se originou da conscientização crescente, a partir da década de 1980, momento em que os países perceberam que precisavam parar de destruir o meio ambiente ou sacrificar o bem-estar das futuras gerações para de promover o crescimento econômico (SAVITZ, 2007). A sustentabilidade passou por um ciclo na qual foi inicialmente ridicularizada, depois foi violentamente combatida e por fim foi aceita como evidente (VEIGA, 2010). Este ciclo durou três décadas. Porém, segundo o autor, ainda existem os que combatem esta ideia. Ele coloca que esta situação ocorre devido ao fato de que o sucesso da economia seja medido por indicadores como o PIB, que são baseados em convenções adotadas quando nem se cogitava acerca da existência de fenômenos como aquecimento global ou a erosão da biodiversidade.

Araújo e Mendonça (2009) trazem duas visões sobre a discussão dos conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade. Na primeira, argumenta-se que o desenvolvimento sustentável é comumente associado à expectativa de um país, que entra numa fase de crescimento que se mantém ao longo do tempo. Esta visão ainda é muito próxima da expectativa de crescimento econômico. Na segunda, a sustentabilidade é tratada como a capacidade de autossustentar-se, de automanter-se. Entretanto, os autores concluem que “[...] uma atividade sustentável qualquer é aquela que pode ser mantida por um longo período, para não se esgotar nunca, apesar dos imprevistos que podem vir a ocorrer” (ARAÚJO, MENDONÇA, 2009 p. 35). Aqui é colocada uma visão mais ampla do conceito, que deve ser utilizado considerando tanto as limitações ecológicas quanto a estabilidade política e econômica de um país.

Savitz (2007) complementa a discussão abordando a sustentabilidade como o respeito à interdependência dos seres vivos e em relação ao meio ambiente. O reconhecimento das necessidades e interesses das outras partes como grupos comunitários, instituições educacionais e religiosas, força de trabalho e público; reforçando a rede de relacionamento que as mantém íntegras. Savitz (2007) também valoriza diversos aspectos da existência humana, como vida familiar, crescimento intelectual, expressão artística, e desenvolvimento moral e espiritual. Nesta visão, o autor consegue trazer uma forma bem completa e sensível de se considerar a sustentabilidade; uma visão na qual se destaca a impressão de que todos esses conceitos estão na verdade tratando em primeiro lugar, de seres vivos.

Existem, ainda, alguns termos que usualmente são definidos de forma muito próxima ao

conceito de sustentabilidade, como o termo responsabilidade social. Segundo o Instituto Ethos (2007), é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade. Porém, Savitz (2007) dá preferência ao termo sustentabilidade, pois o termo responsabilidade social enfatiza os benefícios gerados para os grupos fora das organizações, enquanto que sustentabilidade também atribui importância aos benefícios gerados para as organizações. A sustentabilidade não exclui a dimensão econômica do objetivo das organizações, porém coloca uma forte ênfase nos aspectos socioambientais que estas devem considerar.

Outro termo correlacionado ao de sustentabilidade é o de ética nos negócios. Segundo Santos (2007), a definição de ética nos negócios desenvolvida por Nash (2001) é considerada a mais bem elaborada e que atende aos quesitos de classificação de questões éticas por uma organização:

Ética nos negócios é o estudo da forma pela qual normas morais e pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial. Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa moral que atua como um gerente desse sistema (NASH, 2001, p. 6).

Santos (2007) também acrescenta que “[...] é a ética que vai sustentar a maior parte do que acontece em termos organizacionais, onde se pressupõe que o bem comum é que importa” (SANTOS, 2007, p. 124); o que nos permite concluir; que ética empresarial é um conceito que está implícito tanto em responsabilidade social quanto em sustentabilidade.

Ambas as definições apresentadas de ética e de responsabilidade possuem a ênfase na administração de negócios, pois este é o enfoque que vem sendo perseguido pelas organizações e é que oferece melhor contribuição para o caso desta pesquisa que trata de um estudo de caso de um sistema de gestão organizacional.

Sen (1990) coloca que a economia e a ética devem estar interligadas, por duas razões fundamentais; primeiro pelo problema da motivação humana, e segundo pela avaliação das conquistas sociais; porém, segundo este autor, as questões logísticas da economia ou abordagem de engenharia se tornaram preponderantes hoje, a ponto de fazer com que a ética fique completamente esquecida. Razão pela qual, Sen (1990) insiste que deve existir uma reaproximação entre a economia e a ética, o que deve ocorrer sem a que política seja esquecida; pois esta exerce uma influência fundamental sobre as mudanças sociais e principalmente na manutenção e na continuidade das mesmas.

Segundo Veiga (2010), as raízes da sustentabilidade estão principalmente na ecologia e na economia. O autor resgata que a ecologia propôs inicialmente que a sustentabilidade representaria um equilíbrio ecossistêmico, mas que posteriormente, percebeu-se que mesmo sem um suposto equilíbrio poderia haver a sustentabilidade ambiental desde que a resiliência do ecossistema não fosse afetada. Este conceito é expresso pelo indicador “Pegada Ecológica”.

Seguindo o resgate de Veiga (2010), no âmbito da economia, propõem-se classificar a sustentabilidade em “fraca” e “forte”. Na sustentabilidade “fraca”, os capitais humano-social, natural-ecológico e o capital propriamente dito são intersubstituíveis. Na sustentabilidade “forte”,

deve-se manter constante o capital natural; essa rejeita a ênfase nos estoques ² porque leva em consideração o desempenho através do PIB. Por sua vez, esse tem sido bastante criticado, pois deveria sofrer ajustes para se tornar um “PIB verde”. Um “PIB verde” já levaria em conta no seu próprio fator, as externalidades socioambientais geradas pelo crescimento econômico (VEIGA, 2010; GERTNER, 2010).

Conforme Veiga (2010), os economistas se dividem em três correntes básicas com relação a este valor. A primeira seria a convencional, que defende que, ao aumentar a renda per capita, a desigualdade social seria reduzida e seriam promovidas melhorias ambientais. Tal hipótese, no entanto, já demonstrou não se confirmar diante dos muitos anos em que a economia se preocupou em gerar riqueza, porém, mantendo uma desigualdade social constante ou em alguns casos crescente (DOWBOR, 2008; UNDP, 2009). A segunda corrente é a ecológica, que trata de um extremo oposto, no qual o crescimento deve parar, em uma situação chamada estacionária. Desta forma, poderia haver uma melhoria da qualidade de vida da população, sem a expansão do sistema econômico. E, além dessas duas correntes, há também a que está em busca de uma terceira via, a qual aposta em uma progressiva reconfiguração do processo produtivo; um sistema no qual a oferta de bens e serviços tenderia a ganhar em ecoeficiência: desmaterializando-se e ficando cada vez menos intensiva em energia. Esta corrente aparece como um meio termo, algo mais fácil de ser aceito e mais viável de se alcançar. Entretanto, retoma o dilema do desenvolvimento, lembrando que não há como escapar dele.

O tema da sustentabilidade tem sido debatido mesmo entre os economistas mais tradicionais, como Delfim Netto (2010 in ARNT, 2010), que afirma que a variável ambiental aparecia no planejamento feito por ele em 1980, no programa Grande Carajás ³; declara também que sempre reconheceu as limitações físicas do planeta: “Nunca tive a ilusão de que esta astronave independente, rodando em torno do Sol, tivesse recursos infinitos.” (Delfim Netto, 2010 apud ARNT, 2010, p. 12). Segundo ele, a sustentabilidade trata de uma nova forma de organização, porém utilizando instrumentos conhecidos há muitos anos (ARNT, 2010).

Adicionalmente, alguns autores adotam uma postura mais pessimista, como Veiga (2010), que afirma não parecer possível que existam mudanças tão profundas dentro do prazo requerido para deter o aquecimento global. Ele cita países como Inglaterra e França, que são pioneiros no estabelecimento de metas ousadas de redução de emissões nas próximas décadas. Entretanto, insiste que mesmo que esse tipo de iniciativa se multiplique ainda não vão resultar na redução efetiva da insustentabilidade.

Por outro lado, Brown (2009) estabelece um plano de ação extremamente bem estruturado e detalhado para que possamos mudar o rumo das decisões econômicas e políticas em busca do desenvolvimento sustentável. As respostas estão agrupadas em quatro eixos: estabilizar o clima, estabilizar a população mundial, erradicar a pobreza, e restaurar a capacidade de regeneração da base natural da economia. Segundo o autor, será difícil atingir um objetivo sem atingir os outros, que estão todos interligados, mas, caso as ações propostas fossem adotadas, seria possível reverter o quadro de insustentabilidade com tempo hábil para reconstituir o ecossistema.

2 A ênfase nos estoques é uma proposta na qual deve ser considerado o total de recursos naturais do planeta e conforme ocorra o seu uso, estes devem sofrer os devidos ajustes através da redução dos totais. Como uma espécie de contabilidade ecológica.

3 O Grande Carajás foi um projeto de exploração mineral, iniciado em 1980, na mais rica área mineral do planeta. Estende-se por 900 mil km², numa área que corresponde a um décimo do território brasileiro, e que é cortada pelos rios Xingu, Tocantins e Araguaia, e engloba terras do sudoeste do Pará, norte de Tocantins e oeste do Maranhão. Foi criado pela então empresa estatal brasileira Companhia Vale do Rio Doce, durante o governo Figueiredo, quando Eliezer Batista era presidente da Vale (LOPES, 1984).

Apesar de apresentar posturas diferentes, os autores concordam que a busca por uma sociedade sustentável implica em mudanças e todas as mudanças reais implicam em novas maneiras de pensar e perceber (VEIGA, 2010, BROWM, 2009, SENGE, 2009). Para moldar um futuro sustentável, é necessário trabalhar de maneira diferente do que foi feito anteriormente (SENGE, 2009). Veiga (2010) afirma que tal mudança só seria realmente possível após a implantação no ensino fundamental de educação científica. Na questão ambiental, é colocado o desafio de uma alfabetização em ciências naturais. Isto possibilitaria que fossem realizados novos estudos em sistemas de ciência e tecnologia para que fosse possível enfrentar os desafios da descarbonização. Essas ações aproximariam a sociedade da possibilidade de utilizar um sistema econômico que gere menos impactos ambientais.

Tendo em vista a profundidade das mudanças que esses autores julgam necessárias, surge o questionamento se a sociedade contemporânea trata a sustentabilidade com a urgência devida. Acabar com a miséria, com regimes autoritários e guerras seria prioridade; porém, todos esses critérios estão contidos na noção de desenvolvimento sustentável, o que o coloca na posição de prioridade (VEIGA, 2010).

O cenário climático é um fator que trouxe grande destaque ao desenvolvimento sustentável. Segundo cientistas do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas, a atmosfera do planeta está abafada por um manto de 800 bilhões de toneladas de gás carbono e a cada ano são emitidos outros 6 bilhões. Se o cenário business as usual continuar, em 2030 será disparado um aquecimento superior a dois graus Celsius, o que gerará significativas mudanças climáticas (ARNT, 2010). A expressão “salvar o planeta” é muito aceita, porém a existência do planeta Terra está muito além das possibilidades de salvamento pela humanidade. O que realmente está sendo discutido é a continuidade da espécie humana (VEIGA, 2010).

Se trinta anos levou a sustentabilidade à linguagem coloquial, o mesmo não ocorreu com relação a sua real aplicação. Conforme afirmado por Veiga (2010), não houve mudança significativa no entendimento do que é determinante do progresso, da prosperidade ou do desenvolvimento. Por mais que muitas pessoas que acreditam no crescimento sem fim, mereçam respeito, é incrível que estas pessoas desconheçam ou não levem em consideração a profunda fundamentação da economia ecológica. Eles também apresentam inúmeras fraquezas em seus pensamentos.

Assim, apesar da popularização do termo sustentabilidade, ainda há poucas práticas e políticas que são de fato direcionadas para este valor, adicionalmente, o debate em torno deste assunto é muito intenso, com a proposição de diversas ações e políticas; com críticas, construções e desconstruções sobre diversos aspectos da sustentabilidade.

O Triple Bottom Line da sustentabilidade

A denominação “Triple-Bottom Line” foi criada pelo economista inglês John Elkington em 1994 (SILVA, 2008; THE ECONOMIST, 2009). No Brasil, também se utiliza o termo “tripé da sustentabilidade” como tradução do termo em inglês. Conforme Araújo e Mendonça (2009), “o conceito mais amplo de desenvolvimento sustentável se apóia na integração de questões sociais, ambientais e econômicas, constituindo o tripé conhecido como Triple-Bottom Line”. Segundo os autores, as organizações, para serem consideradas sustentáveis, precisam ter ações e programas que permeiem estas três dimensões.

O conceito do tripé da sustentabilidade, que é apresentado na figura 1 e detalhado a

seguir, tornou-se amplamente conhecido entre as organizações e os pesquisadores, isto faz dele uma ferramenta conceitual (ARAÚJO, MENDONÇA, 2009).

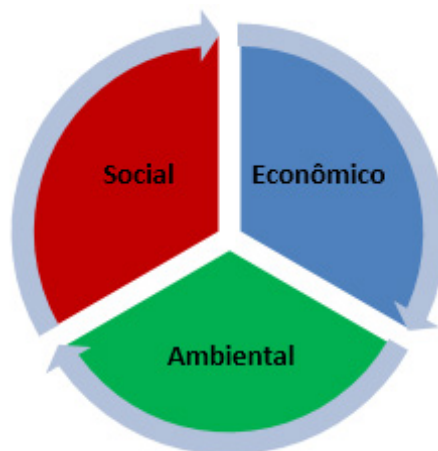


Figura 1: Tripé da sustentabilidade

Fonte: Adaptado de Banco Mundial (2001)

A dimensão econômica do tripé busca a sustentabilidade financeira e o desenvolvimento econômico, onde são considerados pelo Banco Mundial (2011) os serviços, o trabalho doméstico, o crescimento da indústria e da agricultura e o uso eficiente do trabalho. A dimensão social envolve cidadania, geração de empregos e de renda (SILVA, 2008). Nessa dimensão, também são considerados a igualdade social, a preservação cultural, o poder de decisão da população e a mobilidade social (BANCO MUNDIAL, 2011). Na dimensão ambiental do tripé, está a preservação dos recursos naturais (SILVA, 2008). O Banco Mundial (2011) detalha esta dimensão como a preservação da biodiversidade, o controle da pegada ecológica da humanidade, a manutenção da integridade do ecossistema e a limpeza da água e do ar.

Entretanto, o documento Plataforma por uma Economia Inclusiva Verde e Responsável, elaborado pelo Instituto Ethos (2011), ressalta a importância da inclusão social para o desenvolvimento sustentável, uma situação em que há a articulação já não só do “Triple Bottom Line” econômico, social e ambiental, mas acrescenta a qualidade democrática dos processos (DOWBOR, 2011). Nessa visão, o processo faz parte dos resultados; e assim passam também a serem consideradas as quatro dimensões; o que é qualificado por Dowbor (2011) como uma situação mais sólida. A partir desse espectro surge uma dimensão que permeia as outras três: a inclusão social. Dowbor (2008) explica que a participação da população nos processos de interesse comum é essencial para a perenidade das ações e das conquistas alcançadas. São as pessoas que vão manter e cuidar dos assuntos que por elas foram debatidos e das modificações por elas realizadas. Abramovay (2010) corrobora com essas idéias, afirmando que o conteúdo da própria cooperação humana e a maneira como, no âmbito dessa cooperação, as sociedades optam por usar os ecossistemas de que dependem é o que está em jogo no processo do desenvolvimento sustentável. O que significa que a situação final de sustentabilidade será dada pela forma com que as comunidades gerenciam seus recursos.

A gestão sustentável, que é uma abordagem de negócios que considera o padrão dos ecossistemas nos processos de decisão e nas práticas de gestão, está estreitamente relacionada

ao conceito de Triple-Bottom Line (ALIGLERI, 2011). Dessa forma, considerando o conceito do Triple-Bottom Line e a dimensão da inclusão social, para que a gestão de uma instituição seja considerada sustentável é necessário que esta tenha foco nas áreas ambiental, social e econômica, além de serem colocadas de uma forma participativa.

Os principais tratados de educação para o desenvolvimento sustentável

A universidade e a sustentabilidade estão em relação direta, uma vez que a educação é essencial para suscitar mudanças no comportamento esperado do indivíduo, ao mesmo tempo, que a investigação e a inovação social, científica e tecnológica funcionam como alavancas do desenvolvimento sustentável (COUTO, et al., 2005). Em busca de se estabelecer esta relação, foram elaborados diversos documentos e tratados envolvendo as universidades e a sustentabilidade. Os principais documentos elaborados com o foco do desenvolvimento sustentável na educação visam promover e incentivar a contribuição das universidades para cooperar; e apresentam propostas para criar uma cultura centrada no desenvolvimento sustentável através de ações como as descritas por COUTO et al., (2005):

- Incentivar a participação de governos, indústria e outras instituições nas pesquisas;
- Estimular alianças entre universidades nacionais e estrangeiras;
- Programar ações concretas em universidades signatárias, sendo a ênfase colocada na educação e treinamento, na investigação e política de informação e, de modo mais acentuado, na importância do trabalho interdisciplinar e num papel mais proativo das universidades no desenvolvimento sustentável;
- Utilizar todos os seus recursos intelectuais para chamar a atenção para os problemas atuais;
- Produzir literatura sobre questões socioambientais e em aumentar os conhecimentos sobre ética socioambiental de docentes, alunos e público em geral;
- Cooperar com todos e cada um dos segmentos da sociedade tendo em vista a implementação de medidas práticas que revertam todas as práticas que contribuem para a degradação ambiental;
- Aumentar as capacidades da universidade no âmbito do ensino, da investigação e das relações com a sociedade, de acordo com os princípios de desenvolvimento sustentável;
- Demonstrar um compromisso institucional real para com a teoria e prática das questões ambientais e de sustentabilidade no seio da comunidade acadêmica;
- Encorajar a educação interdisciplinar e a colaboração, e elaborar programas de investigação relativos ao desenvolvimento sustentável.

Estes documentos propõem que a educação é vital para a promoção do desenvolvimento sustentável e que deve ensinar o ser humano a lidar com as questões ambientais. A educação é colocada como vital para que se alcance uma ética e uma consciência socioambiental, de valores e atitudes, habilidades e comportamentos consistentes com o desenvolvimento sustentável e para que exista uma efetiva participação pública nos processos de decisão (COUTO et al., 2005).

O quadro 1 apresenta os principais tratados de educação para o desenvolvimento sustentável, seus objetivos e as principais medidas recomendadas:

Quadro 1: Principais tratados de Educação para o Desenvolvimento Sustentável

Documentos	Objetivos	Medidas Recomendadas
UNCHD (1972) Declaração de Estocolmo (Princípios 9 e 24) ²	Prever e/ou atenuar situações que prejudiquem o desenvolvimento sustentável.	Formulação de acordos multilaterais ou bilaterais ou de outras formas de cooperação (nomeadamente quanto à transferência tecnológica).
Declaração de Talloire (1990) ¹	Mobilizar recursos para a educação e pesquisa, a concepção de políticas e o processo de troca de informações.	Incentivo à participação de grupos sociais de todos os níveis a fim de informar, educar e prevenir sobre problemas relativos a mudanças ambientais.
UNCED (1991) Relatório do Comitê Preparatório ²	Envolver todos os interessados na educação para o desenvolvimento sustentável.	Envolvimento de decisores no governo, de especialistas das universidades, institutos de investigação, etc.
Declaração de Halifax (1991) ¹	Elaborar um planeamento estratégico para o desenvolvimento sustentável e uma declaração de orientações genéricas para as universidades envolvidas.	Chamar a atenção para os problemas atuais. Eliminar as práticas errôneas na gestão e utilização dos recursos naturais. Por em prática os princípios do desenvolvimento sustentável. Cooperar com os segmentos da sociedade. Comunicar e divulgar estas ações.
UNCED (1992) Declaração do Rio (Princípio 9) ²	Fomentar o surgimento e o aperfeiçoamento de capacidades para o desenvolvimento sustentável.	Intercâmbio de conhecimento científico e tecnológico. Desenvolvimento, adaptação, difusão e transferência de tecnologias, incluindo as novas e inovadoras.
UNCED (1992) Agenda 21 (Capítulos 31, 34, 35 e 36) ²	Clarificar o papel da ciência e tecnologia no desenvolvimento sustentável.	(Re) desenho dos programas nacionais em Ciência e Tecnologia de forma a clarificar as contribuições do setor para o desenvolvimento sustentável e identificar as responsabilidades do setor no des. humano.
	Gerar e disseminar conhecimento e informação em desenvolvimento sustentável.	Produção de avaliações científicas de longo prazo sobre desgaste dos recursos, uso da energia, impactos na saúde e tendências demográficas, que sejam facilmente perceptíveis e amplamente divulgadas.
	Educar todos para o desenvolvimento sustentável.	Desenvolvimento de programas de educação ambiental e desenvolvimento acessível a todos. Criação de incentivos, para universidades e redes, ao trabalho realizado neste âmbito.
Declaração Tessalônica (1997) ¹	Inserir a educação ambiental numa perspectiva de educação para um futuro viável.	Conferência de um papel de sensibilização do público e de formação sobre desenvolvimento sustentável às universidades. Para isso, deve haver investimento por parte de governos e instituições financeiras.
Declaração de Luneburgo (2001) ²	Estimular o Ensino Superior para o Desenvolvimento Sustentável.	Atualização constante dos materiais didáticos, reorientação da formação dos docentes, formação contínua sobre desenvolvimento sustentável aos docentes e intensificação das redes entre instituições de ensino superior.
Declaração de Ubuntu (2002) ²	Colocar a educação em um papel central, como ferramenta para o desenvolvimento sustentável.	Fomento a uma abordagem transdisciplinar do ensino e da pesquisa, a operações sustentáveis no campus e à partilha do conhecimento com comunidades locais. Reformas curriculares. Criação de oportunidades para mulheres em zonas rurais. Criação de indicadores sobre o desenvolvimento sustentável na educação. Melhoria da comunicação no interior e entre as universidades.
Documentos	Objetivos	Medidas Recomendadas
Parceria Global do Ensino Superior para a Sustentabilidade (GHESP) ¹	Unir forças para um maior empenho do ensino superior no processo de desenvolvimento sustentável.	Implementação de estratégias para a incorporação do desenvolvimento sustentável na universidade. Abordagens interdisciplinares do ensino e pesquisa. Identificação e disseminação de modelos e boas práticas de sustentabilidade e elaboração de recomendações baseadas na pesquisa desenvolvida.
Década da Educação das Nações Unidas para um Desenvolvimento Sustentável (2005-2014) ²	Estimular mudanças de atitude e comportamento nas populações, utilizando a educação com um papel central na busca comum pelo desenvolvimento sustentável.	Desenvolvimento sustentável. Criação de redes, intercâmbio e interação entre interessados, Fornecimento de oportunidades para o refinamento e promoção do conceito e da transição para o desenvolvimento sustentável. Incentivo ao aumento da qualidade de ensino e aprendizagem na educação a serviço do desenvolvimento sustentável. Elaboração de estratégias em cada nível para fortalecer a capacidade no programa.

Fonte: Adaptado de Couto, 2005.

¹ Cartas e declarações feitas a partir de parcerias entre universidades.

² Propostas realizadas por organizações globais como ONU / UNESCO.

Os acordos e declarações apresentados no quadro 1 ofereceram uma grande contribuição no sentido de chamar a atenção das universidades para que elas pudessem pensar o seu papel com relação ao desenvolvimento sustentável. O quadro apresentou uma evolução na participação de diferentes instituições a fim de incentivar o desenvolvimento do tema nas escolas. Verifica-se também a existência de um esforço contínuo, desde a conferência de Estocolmo que ocorreu no ano de 1972, para que os posicionamentos das universidades sejam decisivos frente aos novos desafios que a sociedade enfrenta para alcançar uma convivência social, econômica e ambiental sustentável.

O papel das universidades frente ao desenvolvimento sustentável

Os papéis que as universidades podem desempenhar na transição para a sustentabilidade afiguram-se como um processo complexo (COUTO et al., 2005). Um sistema, no qual cada papel oferece suporte para o outro, e todos se complementam entre si, ao mesmo tempo em que se um deles não for desempenhado o outro poderá parecer desfigurado.

O fato de o conhecimento constituir um recurso fundamental e a universidade corresponder a uma organização centrada na mobilização e gestão de recursos para a criação, transmissão e difusão do mesmo, assegura-lhe o reconhecimento de protagonismo, porém não o de sucesso (COUTO et al., 2005, p. 17).

Como sucesso não se ocorre de forma segura, faz-se necessária a realização de um trabalho sério e integrado, abordando os diferentes papéis propostos, para que se alcance resultados positivos, o que deve ocorrer, sempre mantendo o conhecimento com a função de orientar as ações e realizações da universidade neste sentido.

Os três principais papéis que uma universidade deve desempenhar com relação ao desenvolvimento sustentável, apontados por Ferrer-Balas (2002) são relacionados à Educação, Pesquisa e Vida no Campus Universitário. Estes diferentes papéis são evidenciados na figura 2, que foi elaborada a partir da agregação das contribuições das declarações assinadas desde a década de 1970, num modelo desenvolvido pela Universidade Politécnica da Catalunha.

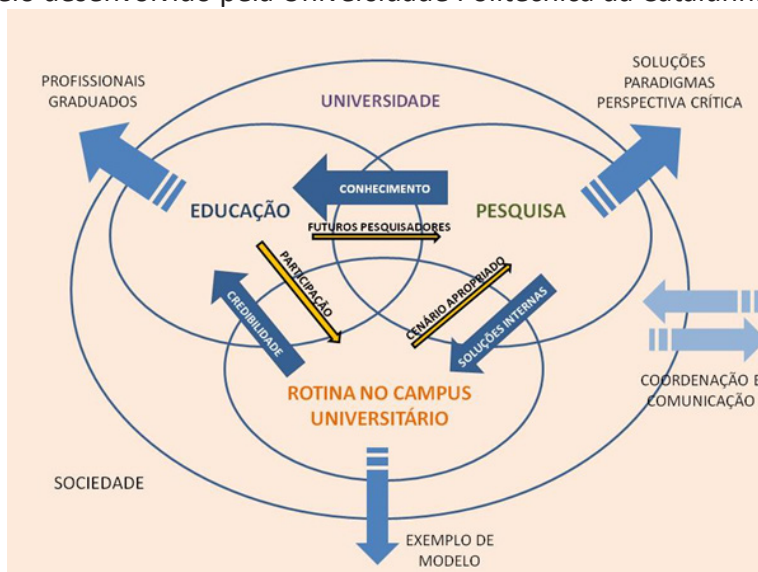


Figura 2: Funções que a universidade pode desempenhar na busca pela formação em sustentabilidade.

Fonte: Ferrer-Balas, 2002

Ferrer-Balas (2002) acredita que o modelo apresentado na figura 2 poderá contribuir para a sociedade através da integração de respeito ao meio ambiente e o desafio da sustentabilidade na educação das pessoas, da intensificação da pesquisa em alternativas científica ou tecnológica a fim de minimizar e encontrar soluções para o impacto dos seres humanos sobre o ambiente e do desenvolvimento de experiências específicas de gestão ambiental que são exportáveis para a sociedade. Dessa forma, a contribuição oferecida poderá vir através de cada um dos papéis da universidade e alcançar cada uma das vertentes do desenvolvimento sustentável. Os diferentes papéis que a universidade deve assumir apresentados na figura 2 são detalhados nas seções a seguir.

Na dimensão da Pesquisa propõe-se que a universidade irá produzir literatura sobre questões socioambientais e aumentar os conhecimentos sobre ética socioambiental de docentes, alunos e público em geral, que é considerado parte integrante do papel da universidade rumo à sustentabilidade; assim como os alunos e professores (COUTO et al., 2005).

Outras ações importantes para o desenvolvimento da sustentabilidade nesta dimensão são: promoção de oficinas; realização e participação em simpósios e seminários de pesquisa socioambiental; participação na definição do quadro de investigação ambiental dos programas; participação ativa nos órgãos de gestão pública; e promoção e integração de projetos abrangentes sobre a temática. Adicionalmente, deve ser incentivada a elaboração de trabalhos de conclusão de curso sobre negócios e sustentabilidade, e a introdução ao estudo de impacto ambiental. Um fator importante, ainda, é a disponibilidade de acervo bibliográfico sobre sustentabilidade na biblioteca das escolas. Tais atividades devem ser desenvolvidas tendo em vista a efetivação de medidas que revertam as práticas que contribuem para a degradação ambiental (COUTO et al., 2005).

Atualmente, percebe-se um aumento do debate sobre o tema da sustentabilidade no ambiente acadêmico. Entretanto, a pesquisa nessa área ainda carece de aprofundamentos. Espera-se que a pesquisa busque soluções, o questionamento de paradigmas e o estabelecimento de valores que sirvam a um modelo de sociedade sustentável. Para isso são propostos projetos multidisciplinares e laboratório com casos reais. Devem-se oferecer cursos de pós-graduação com conteúdos de sustentabilidade, ligações institucionais com áreas de sustentabilidade de empresas, programas de educação continuada para as grandes corporações e administradores, e publicação de livros sobre o assunto (FERRER-BALAS, 2002). Aqui ocorre a criação de conceitos relacionados à sustentabilidade (JABBOUR, 2009); um passo que pode ser considerado como inicial e fundamental para o nascer de um ciclo de pesquisa e aprendizado sobre sustentabilidade nas universidades.

A dimensão Educação trata da formação de alunos que são elementos e futuros decisores de uma sociedade em direção à sustentabilidade. É proposta uma transformação visando à integração de conceitos de sustentabilidade ao projeto pedagógico dos cursos, na estrutura curricular.

Frente a uma temática tão diversa, Nogueira e Larroude (2010) destacam o desafio de trazer conteúdos, métodos de ensino e práticas que dêem conta das diferentes visões e interesses. Numa instituição de ensino superior (IES) a principal forma para fazer isto acontecer é através do desenvolvimento do currículo e do projeto pedagógico (FAZENDA, 2010). Para isso é necessária uma abordagem interdisciplinar do assunto (FERRER-BALAS, 2002; COUTO et al., 2005).

A interdisciplinaridade surgiu através da busca por um ensino mais sintonizado com as grandes questões de ordem social, política e econômica da década de 1960. Este conceito exerceu forte influência nas Leis de Diretrizes e Bases para a Educação de 1971 e de 1996. Na interdisciplinaridade há cooperação e diálogo entre as disciplinas do conhecimento, mas nesse caso se trata de uma ação coordenada. Ela pressupõe uma organização, uma articulação voluntária das ações disciplinares orientadas por um interesse comum (FAZENDA, 1994). Esta transformação poderá gerar a inserção de novas disciplinas, que poderão ser obrigatórias ou optativas (FERRER-BALAS, 2002; COUTO et al., 2005).

Outro aspecto relevante nesta dimensão é a formação de docentes (FERRER-BALAS, 2002; COUTO et al., 2005). A complexidade, que caracteriza a noção de sustentabilidade, coloca aos responsáveis por seu ensino, uma série de desafios didáticos. Uma das tarefas estratégicas para a formação de educadores nesta área está em pesquisar, selecionar e multiplicar o potencial positivo de experiências já existentes com relação à educação em sustentabilidade.

Na educação, há a difusão dos conceitos criados na dimensão da pesquisa (JABBOUR, 2009). É aqui que os conhecimentos adquiridos serão disseminados e discutidos com os alunos, oferecendo maior importância e visibilidade ao tema dentro da comunidade acadêmica.

A dimensão Rotina do Campus Universitário consiste no estabelecimento de uma operação sustentável nos campi universitários com exemplos práticos de sustentabilidade em escala local. A integração da temática dentro campus, abrange o gerenciamento de resíduos, a construção do prédio, o transporte, a cooperação ambiental e o convívio entre as pessoas. (COUTO et al 2005; FERRER-BALAS, 2002). Trata-se da adoção dos conceitos criados e difundidos anteriormente (JABBOUR, 2009).

A rotina no campus também aborda a comunicação interna e externa, colocando a universidade em um contexto global, estabelecendo a coordenação e acompanhamento do plano de sustentabilidade proposto pela universidade e buscando promover a sensibilização das pessoas da comunidade universitária (FERRER-BALAS, 2002).

A presente pesquisa irá analisar especificamente esta dimensão, o que envolve a gestão da estrutura física do campus, dos funcionários que nele trabalham e a administração dos seus recursos materiais. Esta dimensão se destaca por representar as práticas exercidas pela universidade. De nada adiantaria a universidade apenas pesquisar e ensinar sobre o assunto se esta não puder representar um exemplo vivo e prático de como ser sustentável. O que deve ser um exemplo para os alunos que nela estudam e se desenvolvem e também para a comunidade na qual a instituição está inserida.

É importante ressaltar que o MEC – Ministério da Educação destaca que os principais papéis da universidade são com relação à Educação, Pesquisa e Extensão. O artigo 52º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, expressa que “as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano (...)” (MEC, 1996). A Lei detalha o significado da extensão que é abrir a universidade para a participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição (MEC, 1996, Art. 43º, § VII).

Dessa forma, verifica-se que os papéis, identificados por Ferrer-Balas (2002), que a universidade deve desempenhar para contribuir com a busca pelo desenvolvimento sustentável,

distinguem-se dos papéis propostos pelo Ministério da Educação com relação à Extensão. Ferrer-Balas (2002) aponta a Rotina do Campus como o terceiro papel fundamental, o que representa o estabelecimento de uma operação sustentável no campus, enquanto que o Ministério da Educação aponta a Extensão como papel fundamental que a universidade deve representar perante a sociedade.

Gestão norteada pela sustentabilidade

As universidades, de uma maneira geral, possuem mecanismos de planejamento e acompanhamento de gestão. Muitas delas utilizam ferramentas empresariais, como a determinação de visão e missão para orientarem suas atividades (NUNES, 1998). O processo de administração estratégica é uma abordagem racional que as organizações usualmente utilizam para obter competitividade e conseguir lucros. Para isso as organizações analisam o ambiente interno e o externo nos quais está inserida. Essas análises são feitas para identificar oportunidades e ameaças no ambiente externo e decidir como utilizar os recursos, capacitações e competências essenciais no ambiente interno da organização, para buscar oportunidades e vencer ameaças. A partir desses conhecimentos a organização elabora sua visão, missão e a sua estratégia de relacionamento com os seus stakeholders (HITT et al., 2008).

As universidades, assim como as empresas, também estão sujeitas a uma vasta gama de “stakeholders”, ou grupos de interesse. Eles são representados pelos principais grupos: estudantes, professores, administradores, ex-alunos, funcionários, Governo e o público em geral (DEWATRIPONT et al., 2001). A administração dos stakeholders, como ferramenta para informar e envolver os diferentes agentes sociais, se mostra como uma das principais formas de gestão voltada para a Sustentabilidade. O papel do ser humano é muito complexo, comporta diferentes dimensões a serem levadas em conta: ele é um ser biológico, ecológico, individual, social, cultural, político e econômico. Para uma participação efetiva, é necessário estar consciente dessas diferentes dimensões do ser humano. Para que os cidadãos sejam capazes de tomar uma decisão consciente, responsável, solidária e prudente, é indispensável que tenham acesso a conhecimentos e informações claras, precisas e adequadas, sem nenhuma parcialidade.

A imparcialidade da informação por parte das organizações é extremamente necessária para que possam compreender os mecanismos, avaliar os prós e contras e, finalmente, tomar a decisão. A consideração do princípio de participação cria uma nova fisionomia na noção de projeto de sociedade. O projeto se torna o fruto de uma reflexão da comunidade sobre a situação concreta que foi identificada a partir da insatisfação da população quanto às suas perspectivas. Fruto de uma reflexão do papel de cada cidadão engajado como co-autor da evolução de sua própria comunidade (VEIGA, 2010).

A administração dos stakeholders implica inicialmente em seus mapeamentos. Trata-se de uma “técnica para a identificação e priorização dos detentores de interesse, é uma poderosa ferramenta de diagnóstico” (SAVITZ, 2007, p.181). Os stakeholders podem ser classificados como internos, que são os empregados, gestores e acionistas; como externos com ligação direta com a organização, que são os clientes e fornecedores; e como externos, que não tem uma ligação direta com a organização. Após este mapeamento, é realizada uma análise a fim de priorizar os diferentes grupos, para isso, estuda-se o impacto que cada grupo oferece sobre a organização. Finalmente, de acordo com as diferentes influências dos grupos, são definidas as ações que podem

ser tomadas com cada um desses coletivos; e que podem ser, por exemplo: monitorar, envolver, capacitar e formar parcerias (SAVITZ, 2007).

As instituições de ensino superior têm características específicas que devem ser tidas em consideração na implementação de uma gestão sustentável (SANTOS, 2009). Os mecanismos de gestão refletem as configurações de poder existentes na instituição, e é fundamental discutir essa configuração de poder na instituição universitária. Entretanto, afirmar que tudo na universidade é político ou burocrático, é simplificar demais a análise. Existem instâncias predominantemente burocráticas e outras predominantemente políticas, assim como configurações que emergem em situações específicas (NUNES, 1998).

Universidades são de fato centrais na produção e disseminação do conhecimento, através de suas pesquisas e sua formação. Dada a natureza complexa destas instituições, também é importante não tomar uma abordagem puramente econômica ao tentar entender o comportamento delas. Para começar, esses são exemplos de instituições que muitas vezes não possuem fins lucrativos; o que levanta questões interessantes sobre a sua função, o seu objetivo e sua escolha em termos de mix de produto desejado, que pode ser de pesquisa e ensino (DEWATRIPONT et al., 2001).

Segundo Baldrige (1978, apud YOUSSEF 2008) as instituições de ensino superior são organizações complexas e podem ser caracterizadas por terem ambigüidades nas metas, serem organizações acadêmicas que “processam pessoas”, por exercerem tarefas econômicas dominadas por um alto profissionalismo, obterem um corpo profissional fragmentado e se encontrarem num ambiente vulnerável.

Para Nunes (1998), a gestão estratégica das universidades envolve um posicionamento da liderança institucional de modo que conceba a operacionalização de aspectos relevantes da instituição como, dentre outros, podem ser citados: o conceito e o plano global da instituição; a composição política de sustentação do plano, incluindo o apoio dos colegiados superiores e das principais lideranças da instituição; e a compatibilização entre o estilo da liderança da instituição e da cultura organizacional.

Como a maioria das organizações, a universidade está preocupada com seu desempenho, medido em termos da qualidade da sua investigação e ensino, sua influência sobre as decisões políticas, ou a dimensão da sua dotação (LEGROS, NEWMAN, 2001). Uma maneira de resolver os problemas na gestão estratégica das universidades está no conjunto de processos complexos, interativos e dinâmicos, permitindo uma busca coletiva de novos pontos de vista, novas formas de fazer as coisas, novos papéis e novas formas de comunicação (THYS-CLEMENT, 2001).

Outros trabalhos, como os de Fumió (2008), Youssef (2008) e Camargo (2010), contribuem oferecendo proposições de métodos para gerir instituições de ensino superior. A presente pesquisa analisará a gestão aplicada em uma universidade, entretanto a partir da ênfase em conceitos direcionadores do desenvolvimento sustentável.

Segundo Aglieri (2011, p. 8), “O desenvolvimento sustentável, advindo da exigência por dignidade humana e sustentabilidade ecológica, tornou-se um termo em voga e, portanto, objetivo de várias empresas que estão inserindo o tema nas suas missões e processos de gestão”. A gestão sustentável é uma abordagem de negócios que considera o padrão dos ecossistemas nos processos de decisão e nas práticas de gestão.

Para viabilizar a operacionalização da sustentabilidade na gestão da operação de um

campus universitário, é necessário que haja a adoção de uma série de práticas visando a redução do impacto ambiental causado pela operação do campus, a integração social, a participação das pessoas nos processos, além da atenção da gestão para a sustentabilidade financeira do núcleo.

Couto e colegas (2005) e Ferrer-Balas (2002) propuseram ações específicas que devem ser estabelecidas para que a gestão se aproxime da sustentabilidade. Entre elas estão: auditorias energéticas, promoção de transporte responsável, coleta seletiva de resíduos, confecção de manuais para reduzir o impacto ambiental, medidas para redução de emissões de carbono e cursos de formação e informação para o pessoal administrativo e de serviços. Eles afirmam que se deve considerar os critérios socioambientais desde a concepção, construção e utilização dos edifícios e no abastecimento dos recursos.

Esses autores também destacam que, para alcance dos objetivos propostos, as seguintes atividades podem ser desenvolvidas dentro da universidade: apoio a fóruns de negócios sustentáveis, promoção de atividades coletivas de orientação socioambiental, apoio ao voluntariado socioambiental, oficinas que visem a sensibilização, divulgação de “Eco-dicas”, disponibilização de um número de telefone e endereço de correio eletrônico para comentários, dúvidas, críticas e sugestões e a criação de um web site. Couto et al (2005) ainda citam os mecanismos de avaliação e monitoramento para manutenção do projeto. A fim de propiciar maior visibilidade, também recomendam a confecção de relatórios e publicações, com indicadores e descrição das atividades mais relevantes realizadas durante o ano.

CUNHA et al (2004) argumentam que, um dos importantes condicionantes para a sustentabilidade das atividades sócio-econômicas de um território está relacionado à sua acessibilidade e aos seus equipamentos e serviços. A acessibilidade é a oportunidade que um indivíduo possui em tomar parte de uma atividade ou de um conjunto de atividades, ou seja; é uma função da mobilidade dos indivíduos, e deve estar estruturada para que todas as pessoas em qualquer situação física possam acessar e usufruir do local em questão.

Segundo Tauchen e Brandli (2006), existem razões significativas para implantar um sistema de operação sustentável em um campus de uma instituição de ensino superior, entre elas, o fato de que as faculdades e universidades podem ser comparadas com pequenos núcleos urbanos, envolvendo diversas atividades de ensino, pesquisa, extensão e atividades referentes à sua operação por meio de restaurantes, alojamentos, centros de conveniência, entre outras facilidades. Além disto, um campus precisa de infra-estrutura básica, redes de abastecimento de água e energia, redes de saneamento e coleta de águas pluviais, e vias de acesso. Uma situação na qual todo este sistema deve ser repensado para que se reduzam os impactos socioambientais que este pode causar.

Como consequência das atividades de operação do campus, há a geração de resíduos sólidos e efluentes líquidos, consumo de recursos naturais, ou seja, a visão industrial de entradas e saídas. A Figura 3 mostra os principais fluxos de um campus universitário (TAUCHEN, BRANDLI, 2006).

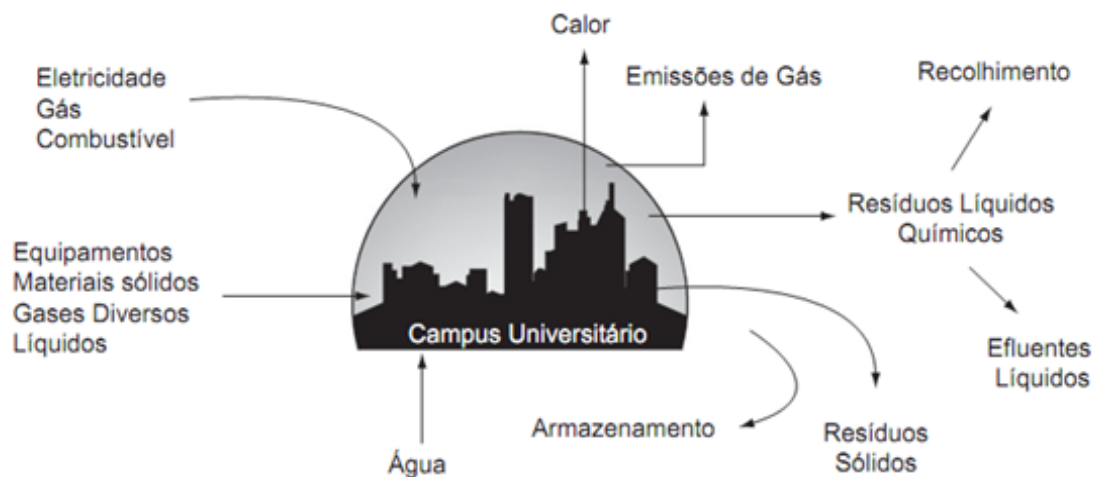


Figura 3: Principais fluxos de um campus universitário.

Fonte: Tauchen, Brandli, 2006.

Verifica-se que a gestão sustentável de um campus universitário envolve uma série de conceitos além dos tradicionais. Existe o enfoque estratégico, no qual são utilizados conceitos tipicamente aplicados em empresas, como a determinação de visão e missão. Existe, também, a preocupação com a manutenção de instalações como salas de aulas e laboratórios, sempre com o objetivo de propiciar uma melhor estrutura para que ocorram as trocas entre alunos e professores. Finalmente, no que concerne à sustentabilidade, verifica-se a proposição de uma série de ações para que se busquem estas características em um campus.

O primeiro capítulo iniciou com uma reflexão sobre os termos; desenvolvimento e sustentabilidade, bem como, as suas contextualizações históricas. Apresentou uma série de tratados e acordos que têm como objetivo promover a participação das universidades na busca por um desenvolvimento sustentável, além de ressaltar a importância da participação das universidades no processo da sustentabilidade e mostrou uma análise dos diferentes papéis que uma instituição de ensino superior pode assumir frente a este tema.

Posteriormente, o capítulo se aprofundou no aspecto gerencial de um campus, envolvendo os conceitos de sustentabilidade. Abordou-se o uso em universidades, de ferramentas de gestão que tradicionalmente são usadas por empresas, os principais aspectos que devem ser considerados na gestão de um campus e finalmente, os aspectos que indicam a sustentabilidade de um campus universitário.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa constitui inicialmente de uma revisão bibliográfica que, segundo Martins (2000), é a abordagem metodológica mais frequente dos estudos monográficos. “A pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um tema ou um problema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos e etc.” (MARTINS, 2000, p. 29). É um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente ou como parte de investigações empíricas, que é a proposta deste trabalho.

A pesquisa de campo será realizada através de um estudo de caso que, conforme Goldenberg (2003), não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo; seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade. O estudo de caso analisa um fenômeno em profundidade, portanto, é uma investigação empírica e se trata de uma avaliação ou pesquisa qualitativa. “É próprio para a construção de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real – pesquisa naturalística (...)” (MARTINS, 2000 p. 36).

O Estudo de caso será estruturado, analisado e apresentado conforme o protocolo proposto por Yin (2001). Este é apresentado em quatro partes, descritas a seguir:

a- Visão geral do projeto

A unidade proposta para que sejam realizadas as análises é o campus de Barueri da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. O campus está situado no município de Barueri, possui cerca de 500 alunos, 200 professores e 16 funcionários. Oferece quatro cursos de graduação, cursos de extensão e cursos de pós-graduação lato sensu. É parte de um total oito campi, nove faculdades e quarenta e um cursos, além dos cursos de pós-graduação que a universidade oferece. A PUC-SP já possui uma forte característica histórica de preocupação social, cidadania e ética.

Desde 2009, este campus é administrado por uma diretoria que tem a sustentabilidade como um valor norteador das ações e decisões tomadas. Algumas ações foram realizadas especificamente com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável pelo campus. Outro fator relevante é o município no qual o campus está localizado; Barueri é o cenário de diversas ações sociais e ambientais, além de eventos como a “Gincana do Bem” e a “Semana do meio ambiente” que são muito populares no município. Um cenário no qual a comunidade e o poder público demonstram ter uma consciência socioambiental bem desenvolvida. Um ambiente propício à incentivar a sustentabilidade do campus.

Neste contexto, o campus de Barueri da PUC-SP, se mostra um local adequado para a realização do estudo proposto, o qual envolve a pesquisa de conceitos de gestão de instituições de ensino superior e gestão para a sustentabilidade. Um fator de grande destaque é a viabilidade do projeto. Que conta com o apoio e a participação da direção do campus indicado para a realização da pesquisa, propiciando um amplo acesso às informações administrativas.

b-Perguntas de pesquisa

As perguntas de pesquisas e suas respectivas fontes de evidências, são detalhadas no quadro 2, a seguir:

Quadro 2: Perguntas de pesquisa e suas prováveis evidências.

Questão	Técnica a ser empregada	Fontes de evidências
Como funciona a gestão do campus?	Entrevistas em profundidade	Direção
		Secretaria
	Análise documental	Direção (Relatórios administrativos)
		Secretaria (Relatórios administrativos)
O que é um campus universitário sustentável?	Entrevistas em profundidade	Direção
		Secretaria
		Manutenção
		Biblioteca
		Informática
	Observação participante	Direção
		Secretaria
		Manutenção
		Biblioteca
		Informática
Como funciona um modelo de gestão que integra os valores da sustentabilidade?	Entrevistas em profundidade	Direção
	Análise documental	Direção (Relatórios administrativos)

Fonte: Elaboração própria

No quadro 2, as perguntas de pesquisa são as questões que o pesquisador realiza a si mesmo (YIN, 2001). Neste caso específico procura-se responder a partir da observação participante e da realização das entrevistas em profundidade. As perguntas feitas para os entrevistados são apresentadas a seguir, em procedimentos de campo.

c-Procedimento de campo

A coleta de evidências foi realizada no contexto do campus de Barueri da PUC-SP, o que está de acordo com a proposta de YIN: “Os dados devem ser coletados de pessoas e instituições existentes” (2001, p. 93). Foram utilizadas como técnicas de coletas de dados, entrevistas semi-estruturadas, ou seja, de profundidade. As entrevistas foram realizadas durante o mês de julho do ano de 2011 no próprio campus analisado. Os funcionários entrevistados possuem as seguintes funções: Diretor; Funcionário da secretaria; Responsável pela manutenção; Funcionário do departamento de informática; Responsável pelo Biotério.

As questões realizadas nas entrevistas foram diferentes de acordo com a função do funcionário entrevistado. Por exemplo, não seria adequado questionar um funcionário da manutenção sobre o sistema de gestão do campus. Por isso buscou-se adequar as questões a área de possível conhecimento do assunto. As questões realizadas foram elaboradas a fim de gerar dados que auxiliassem a construir as respostas para as perguntas de pesquisas apresentadas no quadro 2. Estas também foram diretamente baseadas no padrão de campus sustentável obtido através do quadro síntese do referencial teórico (quadro 3).

A pesquisa documental ocorreu apenas no que diz respeito à gestão do campus. Foi disponibilizado, pela direção, um relatório sobre a feira de sustentabilidade realizada no campus e a descrição de cargos da secretaria. Outra fonte de coleta de dados foi a observação participante; a qual Martins (2000), considera uma importante técnica de coleta de dados em estudos de casos.

d- Plano de análise

Nesta fase, será realizada uma análise com relação à adequação ao padrão. O padrão estabelecido foi estruturado a partir das propostas colocadas pelos autores Ferrer-Balas (2002), Cunha e colegas (2004), Tauchen, Brandli (2006), Couto e colegas (2005) e Jabbour (2009), apresentados no referencial teórico deste trabalho. O padrão proposto aborda ações que devem existir com relação a diversos aspectos do campus, estas são descritas no quadro 3, a seguir:

Quadro 3: Padrão a ser analisado

Aspecto	Ação	Teoria
Construção do prédio	Manutenção	Couto et al (2005), Ferrer-Balas (2002)
Resíduos	Redução da produção	Couto et al (2005), Ferrer-Balas (2002)
	Coleta seletiva	Tauchen e Brandli (2006), Couto et al (2005), Ferrer-Balas (2002)
Transportes	Promoção do transporte solidário (caronas)	Tauchen e Brandli (2006), Couto et al (2005), Ferrer-Balas (2002)
Convívio social	Inserção social, entre os membros do campus e no município	Couto et al (2005), Ferrer-Balas (2002)
Comunicação	Divulgação das ações e "eco-dicas"	Ferrer-Balas (2002)
	Participação em fóruns e debates sobre o tema	Ferrer-Balas (2002)
Recursos materiais	Otimização do consumo	Jabbour (2009), Tauchen e Brandli (2006)
Água	Otimização do consumo	Jabbour (2009), Tauchen e Brandli (2006)
Energia elétrica	Otimização do consumo	Jabbour (2009), Tauchen e Brandli (2006)
	Realização de auditorias energéticas	Ferrer-Balas (2002)
Acessibilidade	Disponibilização de um ambiente acessível	Cunha et al (2004)

Fonte: Elaboração própria

Os autores contemplam em seus trabalhos, aspectos fundamentais que devem ser observados, ao se considerar a sustentabilidade de um campus universitário. As ações propostas são relacionadas à construção do prédio, ao destino dado aos resíduos, ao tipo de transportes utilizados para alcançar o local, à qualidade do convívio social estabelecido entre as pessoas do campus, e do campus com a sociedade na qual está inserido. É proposto que exista um tipo comunicação voltado para a sustentabilidade, que exista a otimização do uso, consumo de recursos materiais, água, energia elétrica e que o ambiente seja bem qualificado com relação a sua acessibilidade.

Com relação ao aspecto construção do prédio, entende-se que este seja considerado no seu projeto, sua concepção. Entretanto, pode-se considerar que após a construção do prédio, o exercício da sua manutenção deve ser realizado de forma que gere o menor impacto ambiental possível. O aspecto; resíduos, envolve dois tipos de ação; a primeira é relacionada à redução de sua produção, o que impacta na redução do consumo de materiais e depende do incentivo ou da implantação de ações que possibilitem substituir descartáveis por bens reutilizáveis, por exemplo; a segunda ação é a implantação de uma coleta seletiva de materiais que devem ser para a reciclagem, esta é acompanhada da necessidade de uma campanha de conscientização da

comunidade para que de fato separem o material a ser descartado.

No aspecto transporte, propõem-se a promoção do transporte solidário. Este pode ser facilmente entendido pelo conceito de caronas. Ao compartilharem um mesmo transporte, os freqüentadores do campus, reduzirão o impacto ambiental gerado pelos veículos automotores. Os autores acrescentam que um convívio social integrado é benéfico para um ambiente sustentável. Este deve se dar tanto entre as pessoas que convivem no campus, quanto com a comunidade em que o campus está inserido. Uma forma de promover o bom convívio é gerando eventos de integração e confraternização entre as pessoas. Com relação à comunicação, os autores sugerem que as ações realizadas devem ser divulgadas para a comunidade e, adicionalmente, que sejam divulgadas “eco-dicas”, ou seja, maneiras que as pessoas devem agir para gerarem menor impacto ambiental e promoverem o bem estar social.

Os autores afirmam que o consumo de recursos materiais, de água e de energia elétrica devem ser otimizados. O que significa evitar desperdícios e conseqüentemente reduzir o consumo. No que diz respeito à energia elétrica, também é importante que sejam realizadas auditorias energéticas afim de analisar se é possível estabelecer novas formas de se reduzir o consumo, através de instalações adequadas. A acessibilidade é considerada fundamental para a sustentabilidade de um ambiente, o que significa, que todas as pessoas em qualquer situação física tenham a oportunidade de tomar parte de uma atividade ou de um conjunto de atividades, ou seja, é uma função da mobilidade dos indivíduos.

Entende-se que a lista de aspectos analisados é limitada e que a sustentabilidade vai muito além de simples ações. Entretanto, a situação proposta seria um ponto de partida para que a partir disto, outros conceitos evoluam e possam ser aplicados.

Encadeamento de evidências

O encadeamento de evidências se dá de formas distintas para cada aspecto analisado. Há aspectos que puderam ser comprovados através da simples observação do local, como por exemplo, a construção do prédio e sua iluminação natural.

Encontrou-se a situação em que funcionários de departamentos e níveis hierárquicos diferentes fizeram as mesmas observações sobre um mesmo aspecto, o que também ocorreu com relação à manutenção e com relação à gestão do campus.

Outros aspectos foram comprovados de formas mais explícitas, através de fotos, o que é o caso da gincana do bem; no aspecto convívio social e das canecas para substituição de copos descartáveis e dos coletores de materiais recicláveis; no aspecto resíduos. No convívio social também foi possível apresentar reportagens do Jornal Oficial de Barueri e do boletim de notícias da PUC-SP: Acontece. A ação Multa Moral, também pode ser apresentada de forma bem comprovada, através da apresentação da própria “multa”.

Entretanto, existem aspectos que não puderam ser comprovados, como por exemplo, a promoção do transporte solidário e a otimização do consumo de materiais. Não foram encontradas provas empíricas dos dados apresentados. Os conceitos foram estruturados exclusivamente na fala dos entrevistados.

Desta forma, o estudo de campo se mostra forte em alguns aspectos, porém frágil em outros, no que diz respeito à triangulação de fatos, e ao encadeamento de evidências; ainda assim, acredita-se que pode contribuir para o entendimento das questões de pesquisa colocadas.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Campus de Barueri da PUC-SP possui cerca de 500 alunos, 200 professores e 16 funcionários. São oferecidos quatro cursos de graduação: Administração, Economia, Fisioterapia e Psicologia; além dos cursos de extensão, dentre eles, um destinado à maturidade conhecido como “Universidade aberta para a maturidade”, e cursos de pós-graduação lato sensu. É parte de uma universidade que possui um total de oito campi, nove faculdades e quarenta e um cursos, além dos cursos de pós-graduação dos tipos stricto sensu e lato sensu.

A existência do campus é fruto de uma parceria entre a prefeitura do município e a universidade. O terreno é da prefeitura e o prédio foi cedido também pela prefeitura, em contrato de comodato por vinte anos. Tudo que está dentro; as divisórias, forro, mobília, foi colocado pela PUC-SP, explicou o atual diretor do campus. “Então os dois fizeram investimentos grandiosos; tanto a Fundação, mantenedora da PUC-SP; com carteiras, forro, tudo o que existe no campus; quanto à prefeitura, com o prédio” (DIRETOR). Sobre isto, existe uma contra partida: 20% da receita produzida no campus é destinada a bolsas de estudos, sendo 10% bolsas Prouni⁴ e 10% bolsas oferecidas pela Fundação São Paulo. Todas essas bolsas são destinadas aos moradores do município de Barueri.

A localização do campus, de fato, é um grande diferencial, principalmente quando se tem o foco da sustentabilidade, como neste caso, pois tudo indica que o município é o cenário de diversas ações sociais, além de demonstrar grande preocupação com meio ambiente. “É um município muito rico, rico que eu digo não só em termos financeiros; a gente tem um dos maiores PIB do Brasil, mas a gente precisa lembrar que é um celeiro de grandes idéias sociais” (DIRETOR).

Barueri foi o primeiro município brasileiro que adotou e assinou as metas do milênio. Existe inclusive uma “sala do milênio” em um dos prédios da Prefeitura. As metas do milênio foram estipuladas pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (UNDP, 2011). Estas são:

1. Erradicar a extrema pobreza e a fome;
2. Atingir o ensino básico universal;
3. Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres;
4. Reduzir a mortalidade na infância;
5. Melhorar a saúde materna;
6. Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças;
7. Garantir a sustentabilidade ambiental;
8. Estabelecer uma Parceria Mundial para o Desenvolvimento.

Estes fatos demonstram a presença do poder público na rotina do município, e a preocupação do mesmo com questões socioambientais. Dessa forma, o núcleo social analisado; o campus Barueri, encontra-se em um contexto social com características particulares e propícias ao estudo em questão.

A seguir, apresenta-se uma análise mais detalhada e mais profunda dos aspectos da gestão do campus e de possíveis evidências de sustentabilidade integrada ao mesmo.

4 O Prouni - Programa Universidade para Todos tem como finalidade a concessão de bolsas de estudo integrais e parciais em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em instituições privadas de educação superior. Criado pelo Governo Federal em 2004 e institucionalizado pela Lei nº 11.096, em 13 de janeiro de 2005, oferece, em contrapartida, isenção de alguns tributos àquelas instituições de ensino que aderem ao Programa (Fonte: site do Prouni <http://prouniportal.mec.gov.br>).

Evidências de sustentabilidade no campus

Nesta seção será realizada uma análise sobre cada um dos aspectos propostos no padrão de adequação estabelecido a partir da revisão teórica, descreverá as ações e os fatos, mas também integrará a transcrição de trechos das entrevistas e de teorias conceituais sobre alguns dos aspectos tratados.

Construção do prédio: Manutenção: O sistema adotado no campus é o de realizar uma manutenção preventiva; o que envolve iniciativas como, por exemplo, a de não colar cartazes nas paredes. Existem murais e espaços destinados para este fim. Isso evita que as paredes sejam descamadas, que sejam estragadas e que seja necessário refazer uma nova pintura mais cedo. Outra iniciativa preventiva é a de não furar fórmica, pois uma vez que a fórmica é furada, não se pode mais recuperar. Os concertos, quando necessários, são realizados num prazo imediato.

Nessa sustentabilidade a gente fez muitas campanhas, por exemplo, nada de manutenção a gente deixa para amanhã. Se um cano estourou, tem que tudo parar e consertar aquele cano na hora. Uma coisa começou a vazar tem que ser resolvida imediatamente (DIRETOR).

Outra característica relevante com relação à manutenção é a necessidade de que esta seja realizada visando o longo prazo. Os concertos devem ser realizados de forma que os problemas sejam resolvidos de fato e não voltem a se repetir.

Um ponto a ser aprimorado no campus é o de que os materiais utilizados poderiam ser mais sustentáveis, com a utilização de substâncias biodegradáveis ou tintas com menos produtos químicos. Segundo o funcionário entrevistado, que atua na secretaria; isso seria possível, pois os profissionais da manutenção do campus são muito conscientes; mas não ocorre, pois eles não têm a possibilidade de comprar este tipo de produto.

A sustentabilidade não foi considerada na construção do prédio; o que implica em muitos outros fatores relacionados ao tema no dia-a-dia do campus. Porém, o funcionário entrevistado, responsável pela manutenção acrescenta: “A construção não é sustentável, mas estamos adequando conforme o uso, no dia a dia”.

Resíduos: Redução da produção: Reduzir a produção de resíduos afeta diretamente o impacto ambiental, que tanto o descarte dos resíduos, quanto a reciclagem geram ao meio ambiente. Para isso foi promovida uma ação muito simples, porém com grande significado. Foram feitas canecas, cujo modelo é reproduzido na figura 4. Feitas de cerâmica, são personalizadas com o nome de cada um dos funcionários, o logo da universidade, a imagem de um pássaro e a frase “copinho descartável, eu descarto essa idéia”. O objetivo das canecas é o de que sejam utilizadas para substituir o uso do copo descartável. Adicionalmente, estas realizam a função de lembrar os funcionários de reduzir a produção de resíduos, reutilizando os materiais ou substituindo o uso de descartáveis. Segundo a direção do campus e o funcionário da secretaria, esta ação foi muito bem sucedida e de fato os funcionários do campus, substituíram os copos descartáveis pelo uso destas canecas. Eles, ainda, demonstram ter a intenção de reduzir a produção de resíduos de uma forma geral.

Outra medida tomada com o objetivo de reduzir os resíduos do campus, foi a montagem de uma composteira. A compostagem é uma técnica de tratamento de resíduos orgânicos. É

definida como um processo controlado de decomposição aeróbia da matéria orgânica pela ação de microorganismos que utilizam oxigênio para suas funções vitais, resultando no composto orgânico (GUNTHER & BESEN, 2010). A direção do campus atribui a possibilidade de possuí-la ao espaço disponível no local e ressalta o benefício que esta oferece, pois o composto gerado pode ser utilizado para adubar as plantas. Dessa forma potenciais resíduos transformaram-se em insumo utilizado na manutenção paisagística do local.

Fizemos também uma composteira lá no fundo [...] a Hortência faz três meses que está com flor. São pequenas ações que por ser grande, por ter espaço agente consegue fazer. Por exemplo, uma composteira na Monte Alegre ⁵ é inviável, mas aqui a gente consegue fazer (DIRETOR).

Existem pequenas ações no campus que visam reduzir a produção de resíduos. Entretanto, a decisão final do destino de um material sempre será individual. Depende de cada um dos funcionários e de cada um dos alunos, o reuso dos materiais e o destino que será dado a este, o qual pode ser em um coletor de material reciclável ou em uma lixeira comum, ambos disponíveis no campus.

Resíduos: Coleta seletiva: Para possibilitar a separação do material reciclável e o seu encaminhamento para a reciclagem, a ideia inicial foi a de comprar lixeiras com as cores e símbolos respectivos a cada tipo de material. Porém, percebeu-se que comprar novas lixeiras, além de gerar a necessidade de recursos financeiros iria contribuir para o aumento do consumo, ao mesmo tempo em que inutilizaria as lixeiras do campus que se encontravam em ótimo estado de conservação e não apresentavam a necessidade de serem substituídas. Diante deste quadro, a solução aplicada, em setembro de 2010, foi a de criar e imprimir adesivos de vinil com as cores e símbolos de cada tipo de material. Estes adesivos foram colados nas lixeiras que já estavam no campus, possibilitando a separação de cada tipo de material e a manutenção do uso das lixeiras que o campus já possuía.

Um desafio com relação à coleta seletiva, foi a decisão entre doar os materiais recicláveis para uma cooperativa de reciclagem ou vende-los. A primeira opção representaria o oferecimento de matéria prima para cooperativas que geram desenvolvimento em comunidades de baixa renda, enquanto que, a segunda opção possibilitaria suprir uma parte da necessidade de recursos financeiros para realizar outras ações visando a sustentabilidade no campus. A escolha feita foi a de vender os materiais, o que ressalta a importância de que essas ações fossem auto-sustentáveis financeiramente.

A eficácia da coleta seletiva não foi medida, ou seja, não se sabe ao certo o grau de adesão dos alunos em separar os materiais descartados. A percepção é a de existe um processo de adaptação e conscientização. “Os alunos procuram estar se enquadrando gradativamente, é um impacto e você não pode forçar, é conscientização” (RESPONSÁVEL PELA MANUTENÇÃO). Entretanto, a direção do campus esclarece que apesar da disponibilização dos coletores, ainda não foi realizada nenhuma campanha de conscientização. Talvez a própria disponibilização dos coletores já seja automaticamente percebida e gere a conscientização da necessidade de sua existência. Por outro lado, é possível que existam dúvidas nas pessoas em relação, por exemplo, à forma como os materiais devem ser separados; o que faria com que uma campanha de conscientização sobre o

5 Monte Alegre é um campus da PUC-SP, que fica localizado no bairro de Perdizes, zona oeste da cidade de São Paulo.

assunto fosse realmente necessária.

Outra ação realizada com o objetivo de dar o destino correto a resíduos foi a disponibilização de um “Papa-pilhas”, que é um coletor específico para pilhas e baterias.

No Brasil, as pilhas e baterias exauridas são descartadas no lixo comum por falta de conhecimento dos riscos que representam à saúde humana e ao ambiente, ou por carência de outra alternativa de descarte. Esses produtos contêm metais pesados, como mercúrio, chumbo, cádmio, níquel, entre outros, potencialmente perigosos à saúde (REIDLER, GUNTER, 2003).

O “Papa-pilhas” já foi utilizado para recolher mais de quatrocentas pilhas e vinte baterias de telefone celular num período de nove meses. Isto demonstra que a comunidade do campus tem utilizado este recurso de uma forma significativa. As pilhas e baterias recolhidas são encaminhadas para outro coletor, localizado na agência do Banco Santander no campus Monte Alegre, da mesma universidade.

Apesar de a coleta seletiva representar um passo importante para a sustentabilidade do campus, os funcionários da instituição demonstram ter consciência de que esta representa apenas uma parte de todo o trabalho que deve ser feito: “A sustentabilidade não é apenas a separação de lixo, está muito além disso” (FUNCIONÁRIO DA SECRETARIA).

Transportes: Promoção do transporte solidário: O transporte individual em automóveis é altamente impactante para o meio ambiente, pois aumenta o descarte de dióxido de carbono na atmosfera e para a sociedade, por aumentar a quantidade de carros nas ruas e conseqüentemente os engarrafamentos. Uma forma de reduzir estes impactos gerados pelo campus, seria através da promoção campanhas de caronas entre as pessoas que freqüentam o local regularmente.

Sobre este tema, verifica-se que os dirigentes do campus possuem conhecimento e que buscaram disponibilizar meios para tornar possível a organização desse tipo de transporte, conforme mencionado pelo diretor. “Tentamos fazer um cantinho da carona aqui, mas não deu muito certo. Até porque a gente não tem um sistema ainda que se possa fazer isso, mas é uma preocupação” (DIRETOR). O funcionário da secretaria também conta sobre uma tentativa de incentivarem a adoção das caronas.

Nós tentamos num projeto, fazer um mapeamento para os alunos trocarem telefones e endereços, se conhecerem e tentarem fazer esta esquematização das caronas, mas ainda precisa de uma força maior para que eles possam acreditar nessa idéia da carona. Então o cantinho da carona não está dando certo... ainda (FUNCIONÁRIO DA SECRETARIA).

Portanto, existiram tentativas de incentivo ao transporte solidário; as caronas, mas estas não foram bem sucedidas. Isto pode ter ocorrido por falta de interesse dos alunos e funcionários do campus, por não ter sido divulgado corretamente ou até mesmo pela falta de ferramentas que permitam uma ação mais eficaz.

Convívio social: Inserção social, no município e entre os membros do campus: Com relação à inserção social que o campus tem no município, podemos verificar uma série de evidências de que essa ocorre de uma forma consistente. Inicialmente, destaca-se a própria formação do campus, que é fruto de uma parceria entre a universidade e a prefeitura municipal. Além disto, existem outras parcerias entre o campus e o poder público que fortalecem esta participação social. A primeira delas é a participação do campus na CASISB, que é a Câmara da Indústria e Comércio criada pela Secretaria da Indústria e Comércio de Barueri. Nesta câmara, existe um conselho consultivo no qual a PUC-SP, campus Barueri, tem um acento. O mandato terminava em agosto de 2011, mas foram realizadas novas eleições e esse, foi renovado. “Agora a gente tem mais dois anos de acento, e isto é muito importante” (DIRETOR). Este conselho é formado por seis organizações de grande porte: PUC-SP, Azul Linhas Aéreas, Banco Banif, Livraria Saraiva, MCLane Company e BrasilSite. Ele tem como objetivo subsidiar o poder público a tomar algumas diretrizes, algumas atitudes. Esta ajuda sempre é dada visando o conhecimento e, adicionalmente, buscando incentivar o estabelecimento de negócios entre as instituições da região. O Jornal Oficial de Barueri publicou uma reportagem sobre a câmara em junho de 2010. “A Câmara congrega empresas ligadas ao comércio, indústria e prestadores de serviços estabelecidos em Barueri, e tem como objetivo promover o relacionamento entre o Poder Executivo e empresas instaladas em Barueri, ou ainda, daquelas que aqui queiram se estabelecer” (PREFEITURA MUNICIPAL DE BARUERI, 2010). A reportagem ressalta a participação da PUC-SP na realização de um evento promovido pela câmara.

Outra parceria relevante foi estabelecida com a Secretaria de Saúde através de convênios do curso de psicologia, para realização de trabalhos científicos e estágios. Segundo a direção do campus, estas parcerias são muito importantes para complementar a formação dos alunos: “se o aluno sair (da universidade) preocupado com as questões públicas, já é um grande avanço” (DIRETOR).

O campus também é frequentemente convidado a participar em eventos realizados pela prefeitura, como por exemplo, a feira estudantil do município. Acredita-se que esta atuação social é facilitada pelo fato do campus estar localizado neste município: “Por estar em Barueri a gente tem uma atuação social muito grande” (DIRETOR). “Estamos muito mais participativos no município” (DIRETOR). Entretanto, é necessário destacar que este cenário de parcerias entre a universidade e a prefeitura consolidou-se nos dois últimos anos.

A relação com o município influencia positivamente, favorecendo, inclusive, o convívio social entre as pessoas do campus, pois os dois grandes exemplos de trabalho conjunto que existem no campus são facilitados pela prefeitura. Estes são a Festa Junina Solidária e os Filhos da PUC do Bem.

A festa junina solidária é um evento que ocorre anualmente, desde 2009, ou seja, foram realizadas três edições; e é fruto da parceria com a prefeitura, que oferece o carro de som e a montagem das barracas, além do apoio e divulgação do evento. Todo o dinheiro arrecadado com a venda dos convites é destinado ao fundo social do município, para ser doado em forma de roupas para bebês. Os alunos e funcionários organizam a operação das barracas; eles também apresentam seus talentos no dia da festa, através da música, apresentação da Bateria da FEA e participação de palhaço perna de pau. Cada faculdade e turma contribui de alguma forma.

Os funcionários acreditam que este é um grande exemplo do bom convívio que as pessoas

têm no campus: “Temos a nossa quermesse solidária com um bom êxito, de arrecadação e de participação das pessoas, cada um doa um pouquinho de si” (RESPONSÁVEL PELA MANUTENÇÃO). “A festa junina deste ano foi um grande exemplo, todos os alunos montando barracas e cuidando de participar de uma festa solidária” (FUNCIONÁRIO DA SECRETARIA).

O segundo trabalho conjunto, mencionado pelos entrevistados, foi o “Filhos da PUC do Bem” que é uma equipe formada para a participação na Gincana do Bem. Eles trabalham estabelecendo parcerias e, segundo os funcionários, é um grupo bem engajado. Os funcionários também enfatizaram este grupo como um exemplo de sucesso do convívio social no local. A Gincana do Bem é um projeto da prefeitura municipal no qual o campus participa desde o ano de 2008. Acredita-se que esta possui provas e ações que permeiam por muitos dos conceitos pesquisados no campus. Dentro do campus, a gincana representa um forte exemplo de bom convívio social, uma vez, que é realizada ao longo de todo o segundo semestre letivo. É o exemplo da realização de boas práticas socioambientais. “A gincana vem de encontro, porque dentro dela existe cidadania, existe otimização, existe este cuidado em olhar com uma visão mais sustentável” (FUNCIONÁRIO DA SECRETARIA).

Na edição de 2008, a equipe da PUC-SP conquistou a 9ª posição, em 2009, a 6ª e, em 2010, após receberem uma ajuda forte da Fundação São Paulo e da Reitoria, a equipe conquistou a 5ª posição. Segundo a funcionária: “neste ano vamos ficar pelo menos na 3ª posição”. As provas são solidárias, culturais, esportivas, de arrecadação e de cuidado com o meio ambiente. Nelas, os participantes são incentivados a buscar um bem comum. “A gente acaba fazendo o bem para nós mesmos e para a sociedade” (FUNCIONÁRIO DA SECRETARIA). Estas são:

- Arrecadação de sangue: Beneficia os postos públicos da região de São Paulo.
- Plantio de árvores pela cidade: Em 2010 dobraram o número de árvores pela cidade.

“Melhoramos uma área que estava bem devastada aqui em Barueri” (FUNCIONÁRIO DA SECRETARIA).

- Arrecadações em dinheiro através de festas e vendas de tickets para o MC dia Feliz⁶: O dinheiro é doado para o GRAAC (Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer).

- Pedalada do bem: Na última pedalada, em 2010, a equipe teve que selecionar um tema para caracterizar a sua pedalada, e deveriam enfeitar as bicicletas de acordo com o tema escolhido. Abaixo é descrito o processo de seleção e produção do tema escolhido, que era relacionado à sustentabilidade.

Então nós utilizamos do projeto que nós tínhamos acabado de participar que foi a feira sustentável e fantasiámos essas bicicletas de sustentabilidade, até o nome da nossa pedalada foi “Reciclamos para o Bem”. As bicicletas estavam todas decoradas com CDs, copinhos, latinhas, com materiais que eram para mostrar “Olha vamos reciclar!” (FUNCIONÁRIO DA SECRETARIA).

Percebe-se que a escolha do tema teve grande influência da feira de sustentabilidade, ação que será apresentada adiante no aspecto de “Comunicação”. Dessa forma, pode-se verificar uma sinergia entre as diversas ações de sustentabilidade do campus. Na figura 6, apresenta-se uma foto tirada no dia desta pedalada, onde pode-se verificar as bicicletas decoradas com material

6 O MC Dia Feliz é coordenado pelo Instituto Ronald McDonald, e segundo o instituto, é a maior campanha do país no combate ao câncer infantojuvenil e o principal evento comunitário do Sistema McDonald's no Brasil. Neste dia, todo o recurso arrecadado com a venda de sanduíches Big Mac, com exceção dos impostos que devem ser arrecadados, vendido separadamente ou na McOferta de Big Mac é revertido para instituições de apoio e combate ao câncer infantojuvenil de todo país. (Fonte: Instituto Ronald McDonald, 2011).

reciclável e o cartaz com o tema escolhido: “Reciclamos para o Bem”.

A equipe decorou mais de vinte bicicletas que foram utilizadas por alunos, funcionários e professores no dia do evento.

• Posse responsável de animais: Essa prova é nova, e nela, cada equipe vai adotar e cuidar de um animal.

• Arrecadações de materiais de limpeza e higiene e leite: As doações são levadas para a cidade de Berilo.

• Provas culturais: Como, por exemplo, desenvolver filmes e peças de teatro.

• Visita à Berilo.

Berilo é uma cidade localizada no Vale do Jequitinhonha e a visita acontece no final da gincana. O grupo composto por participantes da gincana é enviado ao município e leva as doações arrecadadas durante o ano, entretanto a ajuda não é apenas material. A Prefeitura de Barueri também envia uma equipe técnica que tem como objetivo levar conhecimentos sobre gestão pública.

Barueri aprendeu a fazer a Gincana do bem com a cidade de Blumenau e ensinou para a cidade de Berilo. Existem outras cidades que estão começando a fazer Gincana. A ideia é que esta ação se espalhe e que outras cidades, de fato, se inspirem nas gincanas já realizadas.

De uma forma geral, acredita-se que a convivência no campus é muito boa. O fato de este ser pequeno, contribui para que todos se conheçam e consigam trabalhar em parceria para a realização de diversas atividades sociais benéficas para a sociedade e para os próprios participantes.

Comunicação: Divulgação das ações e “eco-dicas”: O campus possui um perfil na rede social Facebook®, onde são divulgadas as novidades sobre o campus e seus eventos, o que inclui a Gincana do Bem. O campus também possui um blog para a divulgação e debate de temas relacionados à sustentabilidade, apesar de não ter sido propriamente lançado, divulgado e de ser pouco acessado.

Comunicação: Participação em fóruns e debates sobre o tema: “No ano passado nós fizemos a Feira de Sustentabilidade que foi o lançamento de um projeto piloto junto com a prefeitura, com a secretaria do meio ambiente e com a Proactiva que é uma empresa de gestão de lixo, mas foi uma primeira ação visando às demais intervenções” (DIRETOR). A feira foi estruturada para compor o Fórum de Inovação e Sustentabilidade organizado pela universidade, no qual o campus Barueri foi convidado para participar juntamente com os campi Monte Alegre e Santana.

O objetivo foi apresentar ações e iniciativas de sustentabilidade de instituições presentes no município de Barueri, promover a troca de experiências e idéias sobre o tema, além de divulgar o campus. Naquela edição a Prefeitura do município, através da Secretaria do Meio Ambiente e de Recursos Naturais, e a empresa Proactiva também atuaram como organizadores do evento. Neste ano, de 2011, a Feira de Sustentabilidade será realizada pela prefeitura; porém; convidando a universidade para participar do evento através da realização de uma palestra.

Outro fator de destaque nesta dimensão foi a participação do campus no I Congresso de Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade realizado no estado de Santa Catarina, através da publicação de um trabalho que foi realizado no campus e apresentou a percepção dos conceitos de sustentabilidade pelos integrantes do campus.

Recursos materiais: otimização do consumo: Segundo a diretoria do campus, o consumo

de materiais sempre foi bem enxuto, sendo que os funcionários estão acostumados a otimizar os recursos: “Já se compra menos, sempre foi assim, não precisa reduzir” (DIRETOR). Isto ocorre devido à constante contenção de custos que existe na operação do campus. Acredita-se que este cenário se repete nos outros os campi da universidade.

Pela média de alunos que nós temos, quantidades de alunos, funcionários e visitantes, já temos uma média mensal de pedido de produtos. Isto quer dizer que não tem gastos desnecessários e também não tem consumo em desperdício. Então é despesa controlada, esta é a parte de material de limpeza e derivados. Papel, produtos também não são desperdiçados com excessos, essas coisas, é tudo bem dosado nesta parte. E venho fiscalizando isto (RESPONSÁVEL PELA MANUTENÇÃO).

Além da preocupação com a redução de custos, existe uma fiscalização na parte de materiais de limpeza e manutenção, para que não ocorram desperdícios.

Consumo – água: Otimização: Com relação ao consumo de água, o responsável pela manutenção ressalta que o campus não possui sistemas de captação de água e nem reutilização. “Porém a água é enviada para tratamento pela rede da SABESP, a rede coletora” (RESPONSÁVEL PELA MANUTENÇÃO).

A política adotada é a de estabelecer uma manutenção para que não exista nenhum tipo de vazamento ou perdas. “Se um cano estourou, tem que tudo parar e consertar aquele cano na hora. Uma coisa começou a vazar tem que ser resolvida imediatamente” (DIRETOR). Aqui se destaca também a manutenção preventiva descrita anteriormente.

Outro fator relevante é que as torneiras dos banheiros são de desligamento automático. Ao serem pressionadas oferecem uma vazão durante seis segundos e em seguida se desligam. Isto otimiza o consumo, reduzindo possíveis desperdícios.

Consumo - energia elétrica: Otimização: Apesar do prédio não ter uma construção sustentável, o responsável pela manutenção observa que esse foi construído para aproveitar a iluminação externa. “Nós temos muitos vidros, pelos quais é utilizada a luz natural, então essa é bastante aproveitada” (RESPONSÁVEL PELA MANUTENÇÃO). Eles procuram acender as luzes do prédio, somente quando é realmente necessário.

Os entrevistados concordam que o ideal seria o uso de energia solar, entretanto não vêm isso como uma possibilidade num futuro próximo, devido ao alto investimento que seria necessário. Outro ponto importante é que não foram realizadas auditorias energéticas no prédio. A direção do campus aponta que uma forma de reduzir o consumo de energia elétrica seria desintegrando o sistema para acionar as luzes, assim seria possível manter apenas 50% aceso em corredores que não estivessem sendo utilizados e que atualmente ficam 100% acesos, pois a prioridade é manter o local seguro. Entretanto, essas medidas ainda não foram colocadas em prática.

Ademais, todos os entrevistados afirmam que os funcionários procuram desligar as luzes quando não estão utilizando. O funcionário do departamento de informática fala sobre as iniciativas do departamento de uma forma geral.

A gente tem se esforçado. Já tem um ano ou mais que a gente tenta separar o lixo, a gente imprime o mínimo possível, utilizamos frente e verso, antes era

só frente. Quando não estamos utilizando um equipamento ele fica apagado, as luzes, enquanto tem luz de fora, elas ficam apagadas. [...] Acho que todos os outros setores procuram contribuir de alguma forma (FUNCIONÁRIO DA INFORMÁTICA).

Encontra-se uma situação, na qual a realização das boas práticas socioambientais depende da motivação individual dos usuários do campus. Não se encontram mecanismos pelos quais as ações sejam estabelecidas obrigatoriamente, sendo sempre necessária a participação e a consciência das pessoas envolvidas nos processos.

Acessibilidade: disponibilização de um ambiente acessível: O campus passou por uma análise com relação à aplicabilidade destes conceitos durante a Semana da Acessibilidade organizada pela universidade. Após esta análise, algumas melhorias foram solicitadas, tais como: a disponibilização de cadeiras para obesos no restaurante e de rampas no estacionamento. Ambas as solicitações foram atendidas prontamente.

Outro fator que necessitou de melhorias, foi a conscientização com relação à utilização das vagas especiais no estacionamento, que são destinadas a deficientes, idosos e gestantes, mas outros alunos que não se encontram em nenhuma dessas situações utilizavam estas vagas. Para isso, em 2011, foi instituída a multa moral, que foi conhecida através do exemplo de sua aplicação pela Prefeitura do Município de São Paulo .

A multa moral é um panfleto que imita a multa verdadeira, porém, nele estão contidas informações sobre a importância de reservar estas vagas, sem representar uma punição financeira, mas sim moral. Segundo o funcionário da secretaria e a diretoria do campus, esta ação obteve resultados positivos e as vagas especiais passaram a ser utilizadas exclusivamente por aqueles que necessitam.

O sistema de gestão do campus

A gestão do campus é regida por um estatuto e um regimento interno da Universidade que foi aprovado pela Fundação São Paulo; a mantenedora da PUC-SP; e pela reitoria. Segundo a direção do campus, a gestão tem duas vertentes; uma vertente que é interna, de direcionar os acontecimentos do dentro campus; e outra que é externa, pois no caso deste campus existe a parceria com a prefeitura municipal. A direção do campus também acredita que a gestão é muito baseada na motivação das pessoas, o que proporciona engajamento nas realizações do campus.

A estrutura do campus pode ser dividida em: cursos, áreas de apoio, associações estudantis, concessões e serviços terceirizados. Os cursos oferecidos são: Administração, Economia, Fisioterapia, Psicologia, pós graduação lato sensu e cursos de extensão. As áreas de apoio estão divididas em: informática, biblioteca, manutenção, direção, C.I.P.A. (comissão interna de prevenção de acidentes) e secretaria. A secretaria, por sua vez, é subdividida em quatro áreas: administrativo, segurança e bolsas, acadêmico e eventos e social. Todas estas áreas de apoio atendem a todos os cursos. Com exceção do laboratório de anatomia e fisiologia, que atende somente aos cursos de psicologia e fisioterapia, e do biotério e da clínica psicológica, que atendem somente ao curso de Psicologia.

As associações estudantis presentes no campus são: o Centro Acadêmico Leão XIII, formado pelos alunos dos cursos de Economia e Administração, o Centro Acadêmico Fênix,

formado pelos alunos do curso de Fisioterapia e os Filhos da PUC do Bem formado por alunos de todos os cursos de graduação. A lanchonete e o estacionamento do campus funcionam sob um modelo de concessão e os serviços terceirizados, contratados pela Fundação São Paulo, são: copiadora, limpeza e enfermaria.

A proposta da direção do campus é a de que a gestão ocorra de uma forma aberta e participativa:

Eu gostaria que a gente formasse uma grande equipe, mas não uma equipe qualquer. O Peter Drucker relaciona equipe com esportes. Tem equipes que as pessoas não modificam de lugar e tem equipes que cada um sabe a sua posição, mas na hora que o goleiro caiu para o lado, alguém vai lá e tira a bola. Não vai jogar tão bem quanto o goleiro, não é a função dele, mas ele consegue tirar a bola do gol. Então eu queria esta situação com todas as áreas, e acho que nisso, de um modo geral, a gente evoluiu muito (DIRETOR).

A festa junina solidária é citada como um grande exemplo deste trabalho realizado em equipe; uma situação na qual todos fazem a sua parte “com boa vontade” (DIRETOR). Este é um traço da atual gestão, também mencionado por outros entrevistados: “A direção do campus compartilha a gestão dela com agente” (FUNCIONÁRIO DA SECRETARIA). Esta característica está intimamente relacionada com a inclusão social. Uma situação em que há a qualidade democrática dos processos, colocada por Dowbor (2011) como fator indispensável para alcançar a sustentabilidade e pelo Instituto Ethos (2011), como o quarto pilar da sustentabilidade, além do econômico, ambiental e social.

De uma forma geral, verifica-se que a gestão do campus passou por mudanças nos últimos dois anos e que esta mudança na gestão gerou impactos positivos sobre os funcionários, sobre a forma de trabalho, sobre o relacionamento da Instituição com o poder público e sobre as práticas socioambientais realizadas no campus.

Adequação ao padrão

Nesta seção será realizada uma análise confrontando os conceitos selecionados a partir da revisão teórica e os aspectos práticos encontrados na pesquisa de campo. Para isso, inicialmente foi elaborado o quadro 4, que apresenta uma síntese dos principais aspectos tratados, através de tópicos.

Quadro 4: Aspectos propostos pela teoria e aspectos encontrados no campo

Aspecto	Ações propostas pela teoria	Ações encontradas no campo	
		Considerações positivas	Considerações negativas
Construção do prédio	Realizar a conservação e manutenção	A manutenção é realizada de forma preventiva e visando o longo prazo.	Os materiais utilizados não são sustentáveis, biodegradáveis, por exemplo. A sustentabilidade não foi considerada na construção do prédio.
Resíduos	Redução da produção	Utilização de canecas de cerâmica para substituir os copos descartáveis. Montagem de uma composteira.	Apesar da disponibilização de mecanismos, a redução depende do empenho de cada indivíduo.
	Coleta seletiva	Transformação de lixeiras comuns em coletores para cada tipo de material e encaminhamento dos materiais para reciclagem. Disponibilização de um coletor de pilhas e baterias e encaminhamento destas para o destino adequado.	Apesar da disponibilização de mecanismos, a seleção dos materiais depende do empenho de cada indivíduo para que efetivamente ocorra.
Transportes	Promoção do transporte solidário (caronas)	Disponibilização de um cantinho das caronas no mural de entrada. Tentativa de mapeamento de caronas.	Ambas as ações não foram bem sucedidas.
Convívio social	Inserção social, entre os membros do campus e no município	Parceria com a prefeitura. Participação na CASISB. Convênios com a secretaria da saúde. Participação em eventos do município. Realização da Festa Junina Solidária. Participação na Gincana do Bem.	Não encontradas.
Comunicação	Divulgação das ações e "eco-dicas"	O campus tem um Facebook e um blog sobre sustentabilidade.	O blog é pouco utilizado e atualizado.
	Participação em fóruns e debates sobre o tema	Realização da Feira de Sustentabilidade. Participação no I Congresso de Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade.	Falta envolvimento dos alunos.
Recursos materiais	Otimização do consumo	As compras são otimizadas, reduzidas. Evita-se o desperdício de materiais e existe uma fiscalização neste sentido.	Não encontradas.
Água	Otimização do consumo	A manutenção é realizada de forma que não exista nenhum tipo de vazamento. As torneiras possuem desligamento automático. O esgoto é encaminhado para a rede de tratamento pública (SABESP).	O campus não possui sistemas de captação de água pluvial ou de reutilização de água.
Aspecto	Ações propostas pela teoria	Ações encontradas no campo	
		Considerações positivas	Considerações negativas
Energia elétrica	Otimização do consumo	A construção do prédio propicia o uso da luz natural.	O campus não possui captação de energia solar. Não é possível desligar parte das luzes de um ambiente.
	Realização de auditorias energéticas	Não encontradas.	Não foram realizadas auditorias energéticas.
Acessibilidade	Disponibilização de um ambiente acessível	Realização da semana da acessibilidade. Realização de melhorias propostas a partir das análises feitas nesta semana. Conscientização da comunidade com relação às vagas especiais no estacionamento (muita moral).	Não encontradas.

Fonte: elaboração própria

A partir da análise da teoria apresentada no segundo capítulo e do estudo de campo apresentado no quarto capítulo, pode-se considerar que a integração dos conceitos de sustentabilidade na rotina de um campus universitário e em sua gestão se dá através da ação de boas práticas socioambientais sobre cada aspecto levantado.

No estudo de campo, houve uma prática proposta pela teoria, que não foi encontrada: a realização de auditorias energéticas. Entretanto, existem aspectos sobre os quais só foram encontradas considerações positivas: a acessibilidade do campus, o consumo de recursos materiais e o convívio social entre os integrantes do campus e com a comunidade na qual o campus está inserido.

Um fator de destaque a respeito da análise, é contemplação das considerações negativas sobre os diferentes aspectos. Esta pesquisa não teve interesse em ressaltar as características positivas do campus, apenas de realizar uma análise daquilo que de fato ocorre na rotina do local. As considerações negativas foram levantadas pelos próprios entrevistados, como por exemplo, a ausência de sistemas de captação de água da chuva e de energia solar ou a ausência do uso de materiais biodegradáveis pelo departamento de manutenção.

Apesar de o campus se encontrar num estágio inicial da busca pela sustentabilidade; já se encontra adiantado com relação a outras organizações, pois nele foram implementadas ações sobre quase todos os aspectos pesquisados; comparado com outros campi da mesma universidade, por exemplo. “Não considero o campus Barueri sustentável, mas considero talvez o mais sustentável de todos os campi. Porque a gente tem algumas ações que foram feitas aqui, que poderiam servir de projeto piloto para a universidade, que tiveram resultados” (DIRETOR).

Acredita-se que a sustentabilidade é um valor que está muito além de uma série de boas práticas socioambientais. A realização da sustentabilidade ainda se dá através de pequenas ações, o que é pouco diante da complexidade do problema socioambiental que a humanidade enfrenta, discutidos nesta pesquisa. Porém a aplicação dessas práticas representa o primeiro passo rumo à busca por uma vida mais sustentável. Os próprios funcionários do campus demonstram ter a consciência de que, apesar de todos os esforços realizados, eles ainda se encontram em um estágio inicial desta jornada. “Eu acho que nós não somos sustentáveis, nós estamos em uma tentativa de chegar próximos da sustentabilidade” (FUNCIONÁRIO DA SECRETARIA).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou os conceitos de sustentabilidade em um campus universitário. O debate teórico que a sustenta, se inicia pela problematização que traz a necessidade de se buscar o desenvolvimento sustentável, passando pelo desafio que as organizações enfrentam para se adequarem a este propósito e chegando a reflexão do papel da universidade sobre esta perspectiva. Desta forma, as questões colocadas para estabelecer o rumo do trabalho foram: o que é um campus universitário sustentável? E, como funciona um modelo de gestão que integra os valores da sustentabilidade?

Para responder a primeira questão, buscou-se respaldo no referencial teórico, o qual se inicia com uma reflexão sobre os termos desenvolvimento e sustentabilidade, bem como as suas contextualizações históricas. A sustentabilidade se originou da expressão “desenvolvimento sustentável” e trata de um valor. Essa, é expressa de uma forma mais detalhada através do tripé da sustentabilidade ou Tripple Bottom Line, que se mostrou uma classificação extremamente adequada quando integrado com a inclusão social. Entretanto, verificou-se que os trinta anos de história deste valor levaram a sustentabilidade à linguagem coloquial, porém, o mesmo não ocorreu com relação a sua real aplicação. Especificamente com relação ao ambiente acadêmico, percebe-se um aumento do debate sobre o tema da sustentabilidade, mas, a pesquisa nessa área ainda carece de aprofundamentos.

Foi apresentada uma série de tratados e acordos, que têm como objetivo promover a participação das universidades na busca por um desenvolvimento sustentável. Desses, destacou-se a Década das Nações Unidas para um Desenvolvimento Sustentável, estabelecida pela ONU

(Organização das Nações Unidas, através da UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), iniciada no ano de 2005, com duração até o ano de 2014, que tem como objetivo, estimular mudanças de atitude e comportamento nas populações, utilizando a educação como um papel central na busca comum pelo desenvolvimento sustentável.

A partir do entendimento da importância da participação das universidades neste processo da sustentabilidade, analisou-se os diferentes papéis que uma instituição de ensino superior pode assumir frente a este tema, e se deu através de um modelo desenvolvido por Ferrer-Balas (2002) para a Universidade Politécnica da Catalunha, que aponta que os principais papéis são a pesquisa, a educação e a rotina no campus universitário.

Jabbour (2009) ressalta a importância a interligação entre estes três papéis. Uma situação na qual a pesquisa se encarrega de criar e analisar conceitos referentes ao tema. A educação promove a disseminação e o debate sobre estes conceitos criados anteriormente e na rotina do campus universitário, a universidade se torna um exemplo dos conceitos criados e disseminados nos demais papéis. A presente pesquisa, concentrou-se na análise da rotina do campus universitário com maior profundidade, envolvendo uma pesquisa de campo sobre o assunto.

Posteriormente, a teoria se aprofundou no aspecto gerencial de um campus, envolvendo os conceitos de sustentabilidade. Abordou-se o uso em universidades, de ferramentas de gestão que tradicionalmente são usadas por empresas, os principais aspectos que devem ser considerados na gestão de um campus e finalmente, os aspectos que indicam a sustentabilidade de um campus universitário. A partir deste aspecto, estruturou-se um quadro que os sintetizou. Este quadro respondeu a primeira questão colocada para a pesquisa: o que é um campus universitário sustentável? E foi utilizado como padrão de análise para o estudo de campo.

O estudo de campo teve como objetivo responder a segunda questão colocada para a pesquisa: como funciona um modelo de gestão que integra os valores da sustentabilidade? Este foi realizado através de um estudo de caso no campus de Barueri da PUC-SP. A coleta de dados para este estudo se deu através de entrevistas em profundidade realizadas com funcionários do campus, de análise de documentos disponibilizados pela direção do campus e da observação participante realizada pela pesquisadora.

As evidências mostram que o núcleo social analisado se encontra em um estágio inicial da busca pela sustentabilidade. Entretanto, nele existem ações sobre quase todos os aspectos investigados. A análise do campus se deu através de considerações positivas e negativas sobre cada um dos aspectos investigados, das quais as análises negativas foram realizadas pelos próprios entrevistados. Isto demonstra que tanto a pesquisa quanto os entrevistados não tiveram a intenção de ressaltar apenas os aspectos positivos sobre o núcleo social analisado.

O tema escolhido para o trabalho se mostrou ao longo desta jornada de pesquisa, extremamente relevante, o que contribuiu para o andamento da pesquisa, através da possibilidade de consulta de materiais cientificamente relevantes e da contribuição de autores de destaque. O tema trata de um desafio contemporâneo, sobre o qual as universidades podem representar um papel que oferece grande contribuição.

Acredita-se que apesar deste assunto se encontrar em pauta de um intenso debate, ainda há muitas questões que devem ser respondidas e, principalmente, investigadas sobre o papel da academia frente ao desenvolvimento sustentável e as reais contribuições que esses podem oferecer. Através do debate estabelecido e do estudo de campo apresentado neste trabalho foi

possível realizar uma análise com a interação da dimensão teórica e do que de fato ocorre num contexto real.

Novas pesquisas seriam necessárias para um maior aprofundamento do assunto. Com relação ao próprio campus analisado, seria importante o estabelecimento de indicadores quantitativos com relação à eficácia das ações realizadas. Outro tipo de pesquisa de campo sugerido é o acompanhamento temporal da sustentabilidade do campus, bem como o seu possível desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. Desenvolvimento sustentável: qual a estratégia para o Brasil? *Novos Estudos*. n. 87, pp. 97-113, CEBRAP, São Paulo: 2010.

AGLIERI, L. M. A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas, 2011. 178 fl. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

ARAÚJO, G. C. MENDONÇA, P. S. M. Análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade empresarial: um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos.

RAM – Revista de Administração do Mackenzie. vol 10. n. 2. São Paulo: 2009.

ARNT, R. O que os economistas pensam sobre a sustentabilidade. 1ª Ed. São Paulo: Editora 34, 2010.

BANCO MUNDIAL. Triple Bottom Line. Disponível em: <www.worldbank.org>. Acesso em: 20 de julho de 2011.

BROWN, L. Plan B 4.0: Mobilizing to save the civilization. New York: Norton, 2009.

CAMARGO, L. C. F. Como Associar Indicadores Acadêmicos e Administrativos para Auxiliar a Gestão Universitária – Brasil. In: *Gestão e liderança universitária*. Organizadora: Luciane Stalliveri. Florianópolis: Editora da Ilha, 2010.

COUTO, A. P. ALVES, M. C. MATOS, A. F. CARVALHO, P. G. Universidade na transição para a Sustentabilidade: Tendências, estratégias e práticas. III Seminário Internacional - Rede Alfaplanguies. Universidad Nacional de Costa Rica. 23-27 de Maio de 2005.

DELFIN NETTO, A. Nunca tive a ilusão de que esta astronave independente, rodando em torno do sol, tivesse recursos infinitos. In: ARNT, R. O que os economistas pensam sobre a sustentabilidade. 1ª Ed. São Paulo: Editora 34, 2010 p. 11-31.

DEWATRIPONT, Mathias. THYS-CLEMENT, Françoise. WILKIN, Luc. The strategic analysis of universities: microeconomic and management perspectives. Vol. 3. Bruxelles: Editions de l'universite de Bruxelles, 2001.

DOWBOR, L. Democracia econômica: alternativas de gestão social. Petrópolis: Vozes, 2008. _____ . Artigos recebidos. Disponível em: < <http://dowbor.org/ar.asp>>. Acesso em: 15 de julho de 2011.

ELKINGTON, J., "Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business", Capstone, 1997.

FAZENDA, I. C. Interdisciplinaridade: história, teoria e pesquisa. 4. ed. Campinas: Papirus, 1994. _____ . Desafios e perspectivas do trabalho interdisciplinar no Ensino Fundamental. Contribuições das pesquisas sobre Interdisciplinaridade no Brasil: O reconhecimento de um percurso. In: DALBEN, Ângela Imaculada L. Freitas (et al.). XV ENDIPE – Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino. In. Anais... Belo Horizonte: Autêntica: 2010.

FERRER-BALAS, D. "Global environmental planning at the Technical University of Catalonia", Proceedings of International Conference on Environmental Management for Sustainable Universities: The Role of Higher Education in Sustainable Development. EMSU and Rhodes University. 11 – 13 September 2002, Rhodes University, Grahamstown, South Africa: 111-124. <http://www.ru.ac.za/emsu>

FINGER, A. P. Construindo uma Universidade. In: Temas de Administração Universitária. Organizado pelo Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – NUPEAU, Curso de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1991.

FUMIÓ, B. L. C. O desenvolvimento do planejamento estratégico da Unilins de forma a integrar a comunidade acadêmica. In: Gestão e liderança universitária. Organizadores: Luciane Stalliveri, Luciano Rodrigues. Caxias do Sul: Educs, 2008.

GERTNER, Jon. The Rise and Fall of G.D.P. The New York Times: Maio, 2010.

GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais, 7a. Ed., Rio de Janeiro: Record, 2003.

GUNTHER, W. M. R.; BESEN, G. R. (coordenação). Caminhos da Faculdade de Saúde Pública Sustentável. Faculdade de Saúde Pública. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.

HITT, M. IRELAND, R. HOSKINSSON, R. Administração estratégica: competitividade e globalização. 2ª. Ed. São Paulo: Thompson Learning, 2008.

INSTITUTO ETHOS, 2007. Glossário. Disponível em: www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/glossario/ Acesso em: 10 de outubro de 2007.

_____, 2011. Plataforma por uma economia inclusiva, verde e responsável. São Paulo: 2011.

INSTITUTO RONALD MCDONALD. MC Dia Feliz. Disponível em: <http://www.instituto-ronald.org.br/index.php/mc-dia-feliz>. Acesso em: 27 de Julho de 2011.

JABBOUR, C. J. C. Greening of Business Schools. In: International Journal of Sustainability in Higher Education. Vol. 11, No. 1, pp. 49-60. 2010.

LEGROS, Patrick. NEWMAN, Andrew F. Segregation, Equity and Efficiency. In: The strategic analysis of universities: microeconomic and management perspectives. Vol. 3. Bruxelles: Editions de l'universite de Bruxelles, 2001.

LOPES, R. P. Carajás e as reservas minerais brasileiras, A Economia brasileira e suas perspectivas. - Rio de Janeiro: APEC, 1984. v.23 , 1984.

MARTINS, Gilberto A. Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEC – Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

NASH, L. L. Ética nas Empresas: guia prático para soluções de problemas éticos nas empresas. São Paulo: Makron Books, 2001.

NOGUEIRA, F. LARROUDÉ, E. R. A. Ensino da sustentabilidade: vai colar? Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, 4. In: Anais... Lavras: UFLA, 2010.

NUNES, R. S. Administração Universitária: concepções, modelos e estratégias gerenciais. São Paulo: USP, 1998. 158 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

PUC-SP, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Uma história da PUC-SP. 2011. Disponível em: <http://www3.pucsp.br/historia>. Acesso em: 10 de Agosto de 2011.

PUC-SP Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Acontece. Edição de 20 de Julho de 2011. São Paulo, 2011.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BARUERI. Cidade sediará fórum empresarial em novembro. Jornal Oficial. Ano 1. Ed. 86. Barueri: quarta, 9 de junho de 2010.

REIDLER, GUNTER, Revista Limpeza pública, Ed. 57, Associação Brasileira de Resíduos Sólidos e Limpeza Pública, São Paulo, 2003.

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SACHS, I. Desenvolvimento includente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2004.

SANTOS, E. A. P. Responsabilidade Social e Ética. Curitiba: IESDE Brasil, 2007.

SANTOS, F. M. C. Benchmarking ambiental e de sustentabilidade para campi universitários: caso de estudo da FCT-UNL. Dissertação apresentada na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa para obtenção do grau de Mestre em Engenharia do Ambiente Perfil: Gestão e Sistemas Ambientais, 2009

SAVITZ, A. W. A Empresa Sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007.

SEN, A. Ethics and economics. New Delhi: Oxford University Press, 1990.

SENGE, P. A Revolução Decisiva: como individuo e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SILVA, L. L. A. Marketing e produtos sustentáveis: estudo de caso da Philips no Brasil. Dissertação (mestrado). Programa de Estudo Pós Graduated em Administração. PUC-SP: 2008.

TAUCHEN, J. BRANDLI L. L. A Gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implementação em campus universitário. In: Gestão&Produção, v. 13, n. 3, p. 503 – 515, set – dez, 2006.

THE ECONOMIST. Tripple Bottom Line: It consists of three Ps: profit, people and planet. Nov 17th 2009. New York, 2009.

THYS-CLEMENT, F. University Governance: External Pressures and Internal Evolutions. In: The strategic analysis of universities: microeconomic and management perspectives. Vol. 3. Bruxelles: Editions de l'universite de Bruxelles, 2001.

UNESCO. Década da Educação das Nações Unidas para um Desenvolvimento Sustentável, 2005-2014: documento final do esquema internacional de implementação.– Brasília : UNESCO, 2005.

UNDP United Nations Development Program. Human Development Report 2009. New York: Palgrave Macmillian, 2009.

UNDP United Nations Development Program. Objetivos do desenvolvimento do milênio. Disponível em: < <http://www.pnud.org.br/odm/>>. Acesso em: 17 de julho de 2011.

VEIGA, J. E. Sustentabilidade – a legitimação de um novo valor. São Paulo: Editora Senac, 2010.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUSSEF, A. Y. A gestão do planejamento estratégico de IES. In: Gestão e liderança universitária. Organizadores: Luciane Stalliveri, Luciano Rodrigues. Caxias do Sul: Educs, 2008.

WCED - WORLD COMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. Our common future. New York: Oxford University Press, 1987.

WORLDWATCH INSTITUTE. Estado do mundo: transformando culturas do consumo à sustentabilidade. Introdução: Muhammad Yunus. Organização: Erik Assadourian; tradução: Claudia Strauch. Salvador, BA: Uma Ed., 2010.