



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

Uma garota destemida contra o “terrível monstro” da gestão insustentável

JOSÉ FLORENTINO VIEIRA DE MELO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

UMA GAROTA DESTEMIDA CONTRA O “TERRÍVEL MONSTRO” DA GESTÃO INSUSTENTÁVEL

1. O CASO

Introdução: planos e expectativas

“Que bons ventos tragam o novo mês!” Este pensamento passou pela cabeça de Eliza enquanto ela trabalhava em sua sala naquele mês de maio de 2022. Pró-reitora adjunta de administração em uma universidade federal brasileira, aos 28 anos de idade a servidora técnico-administrativa de nível médio atingiu, por seus méritos, um nível na carreira geralmente reservado a servidores mais experientes. Sentia-se orgulhosa de sua posição e feliz por poder contribuir com uma organização que fez parte de sua formação profissional e pessoal.

Há alguns meses a pandemia de COVID-19, que se espalhou pelo mundo ao longo dos dois anos anteriores, amenizava em decorrência da vacinação maciça da população. Por esta razão, os servidores da organização onde trabalhava estavam aos poucos saindo do modo de trabalho remoto e retornando a seus respectivos postos. A cada dia via mais rostos conhecidos pelos corredores. No começo daquele mês, a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia havia publicado a Instrução Normativa nº 36¹, que convocava todos os servidores ligados ao poder executivo federal a voltarem ao trabalho presencial a partir do dia 6 de junho daquele ano.

Eliza estava animada com a expectativa de retorno de todos os seus colegas. “Os antigos laços não de voltar mais fortes depois de tudo que o mundo viveu nos últimos tempos”, pensou. Naquele momento, debruçava-se na elaboração de um projeto solicitado por seu chefe, um plano de ação que deveria implantar uma cultura de responsabilidade socioambiental na organização, tendo como primeiro passo um laboratório que aconteceria em seu setor de atuação.

Tinha a esperança de que velhos pequenos hábitos, como o desperdício de papel, de materiais descartáveis e de energia elétrica, e velhos grandes problemas, como a pouca consideração de aspectos relacionados à sustentabilidade na elaboração de processos licitatórios, fossem aos poucos superados por uma nova visão, mais empática e conectada com os problemas da coletividade. “Pois é, sou otimista mesmo, não tem jeito... acredito na mudança de atitude das pessoas, se não espontânea, pelo menos como resposta a bons incentivos...”, devaneou.

Preocupava-se há tempos com a problemática do desenvolvimento sustentável, tendo inclusive trabalhado como voluntária em uma Organização Não Governamental que buscava conscientizar a sociedade sobre o correto descarte do lixo domiciliar. Durante sua graduação, estagiou em uma cooperativa que prestava serviços jurídicos gratuitos para pessoas socialmente vulneráveis.

Lembrava bem de quando começou a trabalhar na pró-reitoria, logo após concluir seu curso de Administração e ser aprovada em concurso. Foi um choque perceber o desinteresse dos colegas com coisas simples como economia de energia elétrica e água. Luzes ligadas desnecessariamente durante o dia, condicionadores de ar funcionando em salas vazias,

impressões e mais impressões de coisas desnecessárias. Ao se deparar com processos licitatórios, estanhou o fato de poucos aludirem explicitamente a empresas cumpridoras de normas ambientais.

“Daqui pra frente tudo vai ser diferente...” Este trecho de uma música bastante conhecida não saía de sua cabeça. A expectativa de uma nova realidade no trabalho trazia felicidade ao seu coração.

Eliza e sua jornada

Administradora de formação, logo após a conclusão de sua graduação Eliza foi aprovada no concurso que prestou, começando sua jornada profissional naquela universidade. Seu cargo era de assistente administrativa, nível médio, mas isto não a impediu de, desde sua nomeação em 2016, querer compreender todo o processo de trabalho na pró-reitoria onde foi lotada — esta divisão da estrutura administrativa universitária tinha a responsabilidade de elaborar e conduzir processos licitatórios, gerir contratos, manter contato e fiscalizar fornecedores, realizar o controle financeiro e patrimonial da organização. Logo mostrou bastante aptidão para participar do controle de contratos, indo trabalhar no setor responsável por este serviço.

Os colegas de trabalho precisaram de pouco tempo para notar sua competência e dedicação. Por sua juventude, costumava ser chamada de “garota” — ela não levava isso a mal, embora percebesse em alguns momentos um certo tom pejorativo, como se ser jovem a tornasse menos apta ao serviço. Responsável com horários, cumpridora de prazos, gentil e solícita ao conviver — estas impressões logo se espalharam pela pró-reitoria.

— Não faço mais que minha obrigação! — Respondia quando indagada por colegas, um tanto incomodados, da razão para tanto empenho.

Com o tempo, seu trabalho bem executado começou a chamar a atenção dos superiores hierárquicos. O pró-reitor da época, meados de 2018, reconhecendo seu potencial e, aproveitando uma vacância gerada pela aposentadoria de um antigo chefe, a nomeou para a diretoria do setor de contratos e licitações, onde passou a liderar uma pequena equipe de seis pessoas e a se encarregar da parte técnica de elaboração de processos licitatórios e contratos administrativos — um trabalho minucioso, mas que lhe dava grande satisfação.

Apesar da responsabilidade e do desafio de gerenciar uma unidade tão importante, onde iniciavam os processos de aquisição de bens e serviços que mantinham toda a universidade em funcionamento, Eliza valorizava a oportunidade de poder contribuir com algo que considerava muito importante.

Ao final de 2019 seu empenho gerou novos frutos. Em decorrência da periódica troca de gestão comum a instituições públicas, um novo pró-reitor foi nomeado. Ele, um professor da área de contabilidade, não conhecia o cotidiano da pró-reitoria e pensou que trabalhar diretamente com um servidor administrativo seria produtivo e aceleraria seu aprendizado. Logo ouviu falar de Eliza e ficou impressionado com os resultados que ela vinha alcançando em seu setor. Resolveu convocá-la para uma reunião, quando a surpreendeu com um convite para assumir o cargo de pró-reitora adjunta.

A garota ficou muito honrada com este reconhecimento, mas pediu alguns dias para refletir. Como ela, jovem e recém-formada, técnica de nível médio, poderia aceitar uma incumbência tão importante? Ouviu conselhos da família, de amigos e de colegas de trabalho, que a encorajaram a embarcar na nova função. Eles confiavam em sua capacidade e

competência, então por que ela não deveria confiar? Apesar dos receios de não corresponder às novas responsabilidades e às expectativas nela depositadas, aceitou o chamado para esta aventura.

Sua ideia era trabalhar no fomento da responsabilidade socioambiental da instituição, um assunto que a empolgava há bastante tempo, e para isso ela via cada um dos cento e vinte e cinco servidores da pró-reitoria como peça essencial. O bem comum decorrente de um bom trabalho e de atitudes pautadas pela sustentabilidade a enchia de alegria, mas ela logo notou que esta ideia não era compartilhada por todos os seus colegas...

Decepção ao primeiro olhar

Eliza, desde sua nomeação, aprendeu a seguir um ritual há muito estabelecido de reunião informal nos momentos de pausa no trabalho para, em meio a um café e outro, estreitar laços de amizade. Considerava tais ocasiões importantes, pois era nelas que as pessoas se sentiam livres para compartilhar experiências e opiniões. Chamou sua atenção o fato de que poucos servidores utilizavam canecas ou xícaras para o consumo de café e água, mas copos descartáveis. Quando os questionava sobre isto, ouvia respostas do tipo:

— Por que nós iríamos sujar as coisas, só para ter trabalho de lavar depois? Melhor usar copo descartável, depois do uso é só jogar fora.

Atitudes semelhantes eram presenciadas em um simples caminhar pelas dependências da pró-reitoria. Mesmo com a digitalização dos processos administrativos em vigor desde 2017, ainda vários servidores consumiam papel na impressão de rascunhos, que serviam unicamente para ler o mesmo que se poderia ler na tela de um computador — depois da leitura, o lixo era seu destino certo. Não era raro encontrar salas vazias com as luzes e o ar-condicionado ligados — um desperdício de energia elétrica e de recursos incompreensível na sua percepção.

Os servidores, em grande parte, mostravam-se alheios à vida organizacional, preocupando-se em fazer seu trabalho e nada mais. Ignoravam problemas com coleta seletiva de lixo e com reaproveitamento da água das chuvas, não se importavam com o excessivo uso de seus automóveis, não consideravam a possibilidade de utilizar meios de transporte alternativos, não demonstravam interesse em contribuir com a proteção de áreas de mata nativa presentes no espaço ocupado pela organização, desconheciam as vantagens da iluminação e ventilação naturais para a saúde humana, não se importavam com pesquisas docentes sobre os ganhos decorrentes do uso de fontes alternativas de energia.

Coisas assim começaram a inquietar a garota, que se perguntava o que poderia fazer para “acordar” seus colegas para a necessidade da ação responsável em relação à natureza e à sociedade. Para ela, muito da ignorância percebida era fruto da desinformação. Em meio a reflexões, decidiu pesquisar mais sobre o assunto para enriquecer seus conhecimentos e encontrar meios efetivos de conscientização.

Uma garota estudiosa

Eliza entrou em contato com uma professora com quem estudou durante sua graduação e que ministrava a disciplina de Responsabilidade Socioambiental Empresarial no curso de Administração. Muito simpática, ela se prontificou a ajudar e disponibilizou alguns livros e artigos que tratavam do assunto.

Durante as leituras, deparou-se com conceitos como o de tripé da sustentabilidade e seus três pilares: econômico, social e ambiental. Deteve-se por um bom tempo na leitura de alguns escritos do economista Ignacy Sachs. Neles, o acadêmico defendia o planejamento econômico que engloba Estado e sociedade civil. Interessou-se particularmente pelas dimensões da sustentabilidade apresentadas por ele².

Foi atraída por reportagens que abordavam um certo evento... Em 2015, a Cúpula de Desenvolvimento Sustentável promovida pelas Nações Unidas lançou uma agenda denominada “Transformando o Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”. Este documento revelou dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, os famosos ODS dos quais já tinha ouvido falar durante sua graduação³.

Descobriu que a gestão pública no Brasil apresentava algum grau de compreensão sobre a importância da responsabilidade socioambiental corporativa. Em 1999 o Ministério do Meio Ambiente havia criado a Agenda Ambiental na Administração Pública, que apontava a necessidade de construção de uma nova cultura institucional nos órgãos públicos a partir de estímulos à incorporação de critérios de gestão socioambiental nas atividades rotineiras, levando à economia de recursos e à redução de gastos. Apresentava a política designada de cinco R’s: repensar, reduzir, reaproveitar, reciclar e recusar consumir produtos que possam gerar impactos socioambientais negativos⁴.

Em alguns artigos leu que, embora o poder público invista na criação de mecanismos de fomento às práticas sustentáveis, o descompasso na relação entre estes e a percepção de efetividade no seu emprego aumenta em razão da carência de uma real mobilização dos servidores, que tendem a terceirizar à sociedade a ação neste sentido. “Mas o que é a sociedade?”, pensou. “Isto é um conceito abstrato que só serve para varrer o problema para debaixo do tapete sem que ninguém tome qualquer atitude para tentar resolvê-lo”.

A maior surpresa das investigações veio quando descobriu, por meio de um trabalho acadêmico, que a sua universidade tinha lançado, ainda em 2017, uma resolução que divulgava os objetivos de sua política socioambiental. O surpreendente, para ela, era que esta política existia, estava em vigor, mas os servidores não a conheciam porque não houve qualquer divulgação!

A resolução apresentava inúmeros objetivos: implementar e desenvolver a gestão ambiental, incorporando-a no planejamento institucional; prevenir danos ambientais no desenvolvimento de atividades; promover a educação ambiental; difundir tecnologias de manejo do meio ambiente; divulgar dados e informações ambientais; formar uma consciência pública ambiental; estabelecer comunicação e interação permanentes com a comunidade interna e externa, promovendo sua participação ativa na gestão ambiental; promover a integração, intercâmbio e cooperação permanentes em assuntos e atividades relacionadas ao meio ambiente, com outras instituições públicas e privadas e com a sociedade em geral; usar e ocupar de forma ambientalmente adequada os espaços físicos; internalizar as questões ambientais em todas as atividades acadêmicas e administrativas.

Munida dos novos conhecimentos, Eliza começou a refletir sobre instrumentos e possibilidades que teria, na sua posição de liderança, para efetivar a política socioambiental, incentivando hábitos sustentáveis nos servidores e conscientizando a todos sobre a importância da adoção da responsabilidade socioambiental como objeto focal das ações institucionais. Mais do que isso, desejava fazer da sua pró-reitoria um laboratório de ações sustentáveis que se espalhassem por toda a organização. Entretanto, ainda enquanto refletia, um monstro surgiu e congelou todos os seus planos... o monstro de uma pandemia.

Todos para casa!

Eliza lembrava daquele dia 16 de março de 2020, quando o COVID-19 se espalhava pelo Brasil. A administração universitária, seguindo protocolos definidos pelo estado onde se localizava, determinou a paralisação das atividades presenciais em suas dependências. Todos tiveram que aprender a lidar com uma nova rotina, nunca vivenciada.

O começo foi difícil, momento em que os servidores se esforçaram para descobrir novas formas de interação ao mesmo tempo em que se trancavam em casa, longe das famílias e dos entes queridos. A incerteza sobre o futuro inquietava, mas com calma e empatia ao longo de semanas e meses a situação foi chegando a um equilíbrio. O telefone se converteu no melhor amigo do trabalho, com aplicativos como o WhatsApp assumindo um papel fundamental na interação e manutenção do diálogo entre as equipes.

2020 passou. 2021 chegou e com ele, uma esperança. Uma intensa campanha de vacinação invadiu o país e aos poucos as pessoas ganharam imunidade contra a doença. No decorrer dos meses, muitos trabalhadores se sentiram aptos a voltar a ocupar seus antigos postos, se não integralmente, de forma parcial. Eliza pode acompanhar a alegria de seus colegas ao finalmente poderem sair de casa, se reencontrarem, conversarem olho no olho, sem o intermédio de uma tela.

2022 correspondeu a um ponto de virada, quando a vacinação em massa fez o número de contaminações por COVID-19 cair drasticamente. Os estados começaram a relaxar as regras de distanciamento social e de uso obrigatório de máscaras para proteção. Mais e mais servidores retornavam ao trabalho presencial, ainda que em dias alternados.

Eis que no começo de maio daquele ano, uma Instrução Normativa do Governo Federal instituiu o retorno compulsório de todos os servidores do poder executivo ao trabalho presencial a partir do dia 6 de junho. Isto não seria um problema na pró-reitoria de administração, visto que grande parte das pessoas já estava de volta, ainda que apenas parcialmente.

Eliza confiava que, depois de dois anos difíceis, as pessoas tivessem desenvolvido um novo olhar em relação a problemas sociais. Mais do que isso, esperava por novos comportamentos, mais sustentáveis e atentos à responsabilidade socioambiental da universidade perante seus *stakeholders*. Não foi exatamente isto que viu nos momentos em que saía de sua sala para interagir com sua equipe.

Decepção ao segundo olhar

A garota tinha certeza de que encontraria muitos colegas mais atentos ao desperdício de materiais, de energia e de água. Mais do que isso, contava em ver pessoas preocupadas com sua saúde, com uma alimentação mais saudável e usando menos o automóvel, dispostas a dialogar e a contribuir para o bem comum. Tinha a esperança de ver a empatia crescer e o individualismo encolher, mas não foi isso que presenciou.

Pessoas consumindo materiais descartáveis quando poderiam se valer de produtos reutilizáveis. Salas vazias com luzes acesas. Computadores mantidos ligados ao final do dia de trabalho. Torneiras de banheiro vazando sem que ninguém tomasse a iniciativa de as consertar ou ao menos solicitar o conserto. Falta de atenção ao jogar material reciclável no lixo, sem qualquer procedimento de separação. Colegas de trabalho consumindo recursos sem preocupação com o amanhã, a despeito das suas tentativas informais, durante seus cafés, de os

conscientizar das deficiências de suas ações e das consequências que elas, em conjunto com as de boa parte da sociedade, poderiam acarretar ao planeta.

— Você está se tornando uma “ecochata”! — diziam.

Eliza tinha uma equipe muito competente e dedicada ao trabalho, isto não podia negar. Não havia desafio técnico que não fosse superado e a organização devia muito de sua qualidade à capacidade de seu setor. O que a incomodava eram as atitudes alienadas, que pareciam desconhecer qualquer relevância da sustentabilidade e da responsabilidade institucional em sua promoção. “É... parece que nada mudou”, pensou desanimada.

Uma garota destemida planeja a mudança

Cabisbaixa, Eliza estava em sua sala quando o pró-reitor chegou.

— O que houve com você, garota? Que tristeza é essa?

— Chefe, estou chateada. Nós temos uma equipe tão sólida aqui na pró-reitoria, com pessoas tão competentes e dispostas a trabalhar... é claro que não existe mundo perfeito e algumas pessoas se mostram mais proativas e competentes que outras como em qualquer organização, mas isto não prejudica nossos resultados. Respeitando os limites individuais e buscando motivar todo mundo, temos conseguido nos sair bem. O que me chateia é ver pessoas boas agindo de modo tão individualista e sem consciência. Tanto desperdício, tanto descaso com o ambiente e falta de interesse pela coletividade... Eu queria encontrar um jeito de dar uma “sacudida” nesse pessoal, abrir seus olhos para a importância da sustentabilidade, sabe? Queria que eles acompanhassem meu raciocínio e vissem que nosso futuro só teria a ganhar se fôssemos mais responsáveis agora.

— De certo modo eu até fico feliz de te ouvir dizer isso. Se estamos com tempo para pensar em sustentabilidade, então nossa equipe de fato consegue trabalhar bem sem que tenhamos que os vigiar constantemente e não há problemas administrativos urgentes para resolver. Dito isto... que atitude é essa, garota? Não foi assim que eu te conheci! Se você está aqui, agora, nesta sala, é porque você sempre se mostrou competente, motivada, engajada com o trabalho de modo geral e não só com a sua função imediata. Além do mais, a coisa pode não ser tão ruim assim... será que quando todos voltarem no dia seis não vamos notar novas atitudes coletivas? E se não notarmos, vamos juntos tentar encontrar meios de conscientizar esse pessoal?

— Mas como, professor? Eles não me levam a sério quando eu tento expor suas atitudes desastradas. Meu novo apelido é “ecochata”, acredita? Fico pensando com o que vamos nos deparar a partir de 6 de junho, quando todo mundo estiver aqui o dia todo. Desperdício de energia elétrica, de água, de materiais... resíduos e mais resíduos sendo produzidos sem qualquer preocupação com sua destinação... mais poluição nas ruas com mais carros circulando, maiores engarrafamentos... enfim, acho que a coisa vai ficar feia.

— Ai, ai... O setor público e suas peculiaridades... se não houver algo oficial, as pessoas não se sentem estimuladas.

— O senhor sabia que há algo oficial? Nossa universidade tem uma política socioambiental desde 2017. Pouca gente sabe disso porque não houve divulgação nem ações para sua implantação.

— Olha só... eu não sabia. Isso foi antes de eu chegar aqui. Se não foi divulgado, eu não teria como saber. Mas veja só, nós somos da pró-reitoria administrativa, não é mesmo? Não somos nós os responsáveis por gerir o patrimônio desta universidade? Patrimônio não

são apenas mesas e cadeiras. A natureza, a cultura e a sociedade também fazem parte deste conjunto. Então é nossa função começar a implantação disto! Façamos assim... como este assunto é do seu interesse, eu proponho que você elabore um plano de ação para efetivar essa política socioambiental que eu nem sabia existir. Antes de tentar implantar o plano em larga escala, na universidade toda, podemos fazer um laboratório aqui na pró-reitoria, o que acha? Dependendo dos resultados obtidos, faremos ajustes e novos testes, ou marcamos uma reunião com o colegiado dirigente para apresentar o plano, comunicar os resultados preliminares do laboratório, mostrar as vantagens que a adoção traria para a instituição e pedir autorização para iniciar o processo de implementação geral.

— Nossa, a ideia é ótima! Mas será que eu consigo fazer um plano de ação bom o suficiente? Não sei se tenho gabarito para algo tão grandioso.

— Não se subestime! Você é a garota destemida desta universidade. Se alguém é capaz de derrotar o “monstro” da insustentabilidade, esse alguém é você. Confio plenamente na sua capacidade! Antes de tudo, mude essa atitude, pense positivo e espere pelo bem das pessoas! Partindo desse princípio, já temos meio caminho andado para o sucesso!

— Tem razão, professor. Eu prefiro ver o copo meio cheio e confiar no lado bom das pessoas, mesmo quando elas me decepcionam. Vamos todos juntos derrotar esse “monstro”!

Lisonjeada pela confiança do pró-reitor, Eliza começou a imaginar como esquematizaria o plano de ação. Ela tinha em mente colocar em prática as ações elencadas na política socioambiental da universidade. O desafio era grande, mas a sua motivação era maior — se ela conseguisse iniciar um processo de transformação institucional rumo à sustentabilidade isto seria a maior recompensa que poderia receber. O que mais a preocupava eram seus colegas de trabalho... em meio a uma cultura organizacional individualista tão arraigada, o que ela precisaria fazer para convencê-los a aderir às suas ideias?

¹ Para mais informações sobre a volta ao trabalho presencial de todos os servidores do poder executivo federal, veja uma notícia por meio do link <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2022/maio/servidores-federais-devem-retornar-ao-trabalho-presencial-a-partir-de-6-de-junho>.

² Para conhecer melhor o economista Ignacy Sachs, leia uma entrevista, que ele concedeu em 2007, por meio do link https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=1340:entrevistas-materias&Itemid=41.

³ Você pode saber mais sobre os ODS no Brasil por meio do site das Nações Unidas: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>.

⁴ Veja mais informações sobre a Agenda A3P no site <https://www.gov.br/pt-br/servicos/agenda-ambiental-na-administracao-publica-a3p>.

2. NOTAS DE ENSINO

Objetivos educacionais

Este caso aborda a responsabilidade socioambiental empresarial no contexto público, valendo-se de uma protagonista que observa deficiências relativas ao tema em seu local de trabalho e, com autorização de seu chefe, decide elaborar um planejamento com vistas a reduzir ou eliminar o problema. Sua utilização como ferramenta de ensino objetiva levar os estudantes a:

- Compreender as relações entre as diversas dimensões da sustentabilidade e sua relevância no contexto organizacional;
- Desenvolver competências ligadas ao tema da responsabilidade socioambiental empresarial por meio da tomada de decisões estratégicas fundamentadas na análise de conceitos relativos à sustentabilidade;
- Refletir acerca da realidade de uma organização pública, suas particularidades e diferenças em relação a uma organização privada;
- Colocar-se na posição de um gestor que deve liderar uma equipe e persuadi-la a seguir suas intenções.

Fontes e métodos de coleta de dados

Embora esta narrativa seja baseada em situações vivenciadas em organizações públicas, seus personagens, situações e a caracterização institucional são fictícios. Situar a história no contexto de uma Instituição de Ensino Superior foi uma atitude proposital, pensada para que os alunos percebam nuances daquele ambiente até então invisíveis em suas rotinas.

A história foi elaborada a partir de duas fontes — entrevistas com gestores e documentos de diversas organizações publicados em *websites* institucionais — com fins meramente didáticos. Não há a intenção de criticar ou apontar deficiências de gestores ou formas de gestão, mas contribuir para o desenvolvimento de competências dos estudantes relacionadas à gestão da sustentabilidade.

Disciplinas sugeridas para uso do caso

O caso apresentado pode ser utilizado em cursos de graduação e de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* em disciplinas como *Elaboração e Gestão de Projetos Públicos e Privados*; *Processo Decisório e Desenvolvimento Gerencial*; *Administração Pública*; *Gestão Ambiental e Sustentabilidade*; *Responsabilidade Social Empresarial*; *Gestão de Negócios Sustentáveis*.

Sugestão de questões para debate

As questões para discussão aqui apresentadas objetivam suscitar nos estudantes reflexões acerca da influência da sustentabilidade no contexto organizacional, bem como auxiliar no desenvolvimento de competências relativas à tomada de decisões estratégicas fundamentadas em conceitos de responsabilidade socioambiental empresarial. Sugerimos o uso de três questionamentos que atuarão como guias para a análise do caso:

1. Eliza recebe do seu chefe a missão de desenvolver o plano de ação que deverá implantar a política socioambiental organizacional. Colocando-se no lugar da protagonista, proponha um plano de ação.
2. Dentro de poucos dias, todos os colegas de Eliza voltarão ao trabalho presencial. Que atitudes ela poderia tomar para conscientizar os servidores sobre a importância do agir socioambientalmente sustentável?
3. Um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável foi pensado especificamente para a educação. Identifique-o e demonstre como ele foi contemplado no plano de ação que você elaborou.

Proposta de plano de aula

Para que o caso seja mais bem aproveitado pelos estudantes, é aconselhável que eles tenham alguns conhecimentos anteriores à sua aplicação, que podem ser decorrentes da natureza da disciplina onde ele será utilizado ou da construção de saberes ao longo do curso ao qual a disciplina está vinculada. Julgamos necessário ter um conhecimento prévio acerca dos seguintes temas: sustentabilidade e desenvolvimento sustentável; responsabilidade social empresarial; desenvolvimento gerencial e liderança; estruturas organizacionais; gestão de organizações públicas; planejamento e estratégia.

Recomendamos o encaminhamento do caso aos alunos, sem as notas de ensino, com uma antecedência mínima de uma semana até a data de aplicação em sala de aula. Neste primeiro momento, o professor deve fazer uma breve introdução, onde explorará os objetivos pretendidos com o emprego da atividade. É importante apresentar as questões para discussão e esclarecer que se deve utilizar o prazo concedido para realização de análises e formulação individual das respostas, com seu encaminhamento ao docente até o dia de aplicação em sala.

O roteiro de execução apresentado segue a fundamentação exposta por Silva e Bandeira-de-Melo (2021) com duas possibilidades, duas horas-aula ou quatro horas-aula. O professor deve se sentir livre para adaptar este roteiro de acordo com suas necessidades e com o contexto da aplicação (turmas de graduação ou de pós-graduação, horário diurno ou noturno).

No início da ação, o professor pode modificar o *layout* da sala de aula, criando um círculo que remeta a uma sala de reuniões. Antes de se voltar para a resolução das questões propriamente ditas, pode indagar o que os alunos acharam da história, se eles têm conhecimento de situações parecidas ou se identificaram com algum personagem. A este primeiro momento segue o debate em torno das três questões. O professor deve solicitar a apresentação oral das respostas. Como a primeira delas envolve o desenvolvimento de um plano de ação, todos devem ser encorajados a expor seus planejamentos, suas formas de efetivação bem como locais, prazos e responsáveis por suas concretizações.

O professor pode se valer de lousas ou de recursos computacionais para pontuar aspectos centrais das discussões para, ao final de cada questão, concatenar as visões coletivas com as teorias abordadas. Ao término da discussão das três questões, deve utilizar o restante da aula para sintetizar os pontos mais relevantes do debate com o intuito de levar os alunos a tomarem ciência dos desafios vividos na função gerencial em momentos diversos como ao planejar estratégias, ao lidar com equipes e com superiores hierárquicos. Ao final da aula, os alunos devem estar mais familiarizados com os processos de tomada de decisão inerentes à atividade gerencial.

Em razão da maior disponibilidade de tempo em uma sessão com quatro horas de duração, o professor pode incluir, nesta modalidade, uma nova etapa. Pode formar grupos aleatórios com até cinco indivíduos. Com esta divisão inicial, a aula se dará em dois momentos distintos. Primeiramente, os grupos menores discutirão o caso internamente durante metade do tempo. Também usarão este momento para elaborar respostas em comum, que deverão entregar por escrito ao professor, tomando como ponto de partida suas respostas individuais. Na sequência, todos devem se agrupar para a discussão coletiva, que seguirá o rito detalhado na primeira modalidade de aplicação.

Os alunos serão avaliados tanto pelas respostas quanto pela sua participação nos debates em sala de aula. Aconselhamos a divisão da nota total por pesos — 50% para o trabalho individual e 50% para a participação. O Quadro 1 detalha o Plano de Ensino sugerido, onde sintetizamos as informações pertinentes (objetivos da aplicação, competências a serem desenvolvidas, carga horária e referências) e detalhamos os critérios para avaliação.

Quadro 1. Plano de ensino

Objetivos almejados com a aplicação do caso	<ul style="list-style-type: none"> • Compreensão das interrelações entre as diversas dimensões da sustentabilidade e sua relevância no contexto organizacional; • Desenvolvimento de competências ligadas ao tema da responsabilidade socioambiental empresarial por meio da tomada de decisões estratégicas fundamentadas na análise de conceitos relativos à sustentabilidade; • Reflexão acerca da realidade de uma organização pública, suas particularidades e diferenças em relação a uma organização privada; • Simulação da atividade de um gestor público que deve liderar uma equipe e persuadi-la a seguir suas intenções.
Competências que se espera desenvolver nos alunos	Espera-se que o aluno desenvolva competências ligadas a capacidade de proposição e implementação, com ética e efetividade, de ações sustentáveis alinhadas às estratégias da organização, relacionando conceitos teóricos à prática profissional; reflexão, interpretação e análise críticas, com iniciativa, ética e determinação; melhora da capacidade argumentativa e das habilidades sociais ligadas a cooperação e trabalho em equipe.
Carga horária	<ul style="list-style-type: none"> • Aula 1 (apresentação) - 15 minutos; • Tempo para leitura e elaboração das respostas escritas - 7 dias; • Aula 2 (aplicação) - possibilidade em 2 horas-aula ou 4 horas-aula.
Processo de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Respostas escritas para as três questões propostas — 50% da nota, dividida em 30% para questão 1, 10% para questão 2 e 10% para questão 3. Utilizar conceitos “fraco, insuficiente, suficiente, acima da média” para cada ponto a seguir: <ul style="list-style-type: none"> - Utilização dos conceitos relativos ao tema para apoiar argumentos; - Especificidade, clareza, estruturação das respostas; - Viabilidade das respostas; - Fundamentação das respostas com base nos dados do caso. • Participação em sala de aula — 50% da nota. Utilizar conceitos “fraco, insuficiente, suficiente, acima da média” para cada ponto a seguir: <ul style="list-style-type: none"> - Contribuição para o encaminhamento da discussão com intervenções que refletem uma análise adequada do caso, usando fatos do texto e conceitos vistos tanto na disciplina quanto no curso; - Capacidade de resposta às questões e às críticas a suas respostas; - Aplicabilidade prática das sugestões; - Preparo, interesse e motivação para participar da aula.
Referências dos conceitos a serem estudados	ALHADDI, 2015; ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009; BARBIERI, 2016; BILAN ET AL., 2020; ELKINGTON, 1997; KARKOTLI; ARAGÃO, 2012; SACHS, 2009; VIEGAS, 2015.

Fonte: elaborado a partir de Silva e Bandeira-de-Melo (2021).

A ficha de avaliação individual apresentada na Imagem 1 é um exemplo que pode ser replicado pelo professor para a atribuição de notas.

Imagem 1. Ficha individual para aplicação de notas

ALUNO:					
RESPOSTAS ÀS QUESTÕES (individuais e coletivas, se aplicável)					
	Utilização de conceitos relativos ao tema	Especificidade, clareza e estrutura da resposta	Viabilidade da resposta	Fundamentação da resposta com base no caso	NOTA ATRIBUÍDA
QUESTÃO 1					
QUESTÃO 2					
QUESTÃO 3					
NOTA ÀS QUESTÕES (50% DO TOTAL)					
PARTICIPAÇÃO NOS DEBATES EM SALA DE AULA					
	Contribuições para o debate	Capacidade de resposta às questões e a críticas	Aplicabilidade prática das sugestões	Preparo, interesse e motivação	NOTA ATRIBUÍDA
CONCEITO					
NOTA DO DEBATE (50% DO TOTAL)					
NOTA FINAL DO ALUNO (somatório das duas notas anteriores)					

Fonte: elaboração própria (2022).

Sugestões para análise do caso

A narrativa apresentada acontece no contexto de um setor específico de uma Instituição de Ensino Superior, responsável por sua administração financeira e patrimonial. A protagonista tem uma posição de liderança no contexto organizacional e quer se valer de sua influência para promover hábitos sustentáveis na sua equipe. Tal fato pode ser explorado em sala de aula ao se discutir estilos de liderança e suas peculiaridades na gestão pública, em comparação a organizações privadas, tema explorado por estudos como os de Cavalcante (2018), Nunes e Günther (2019).

Uma boa compreensão da história exigirá dos alunos conhecimentos sobre o conceito de *triple bottom line* (tripé da sustentabilidade), desenvolvido por John Elkington (1997), que trata de três pilares essenciais para o desenvolvimento sustentável: econômico, social e ambiental. Estes interagem entre si e são interdependentes — sua cooperação atua como acelerador de um agir sustentável nas organizações (ALHADDI, 2015). Pesquisadores como Barbieri (2016) afirmam que a sustentabilidade plena acontece quando não se priorizam aspectos econômicos, mas ao considerar todos os pilares como essenciais e determinantes para o desenvolvimento econômico e para o bem coletivo.

A obra do economista Ignacy Sachs deve ser abordada previamente pelo professor, em particular no que tange às suas dimensões da sustentabilidade. Para ele, o desenvolvimento

econômico e social requer a melhoria na qualidade de vida das pessoas, a redução da pobreza, a justiça social, a preservação da natureza e da cultura locais, o respeito aos direitos humanos (SACHS, 2009). Estes conhecimentos proporcionarão aos alunos um artefato teórico reflexivo durante a elaboração de suas respostas às questões propostas. O Quadro 2 apresenta e descreve as dimensões abordadas pelo pesquisador.

Quadro 2. As dimensões da sustentabilidade de acordo com Ignacy Sachs

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Social	É a própria finalidade do desenvolvimento e abrange todo o espectro de necessidades humanas, materiais e não materiais.
Econômica	Capacidade de alocação e gestão eficiente de recursos financeiros para investimentos públicos e privados, avaliando a eficiência econômica sob uma ótica macrosocial.
Ambiental	Intensificação do uso dos recursos dos ecossistemas desde que respeitando sua capacidade de manutenção; ampliação do uso de materiais renováveis e abundantes; incentivo à produção de energia limpa.
Espacial	Equilíbrio da distribuição territorial entre campo e cidade, garantindo o planejamento dos assentamentos humanos e de espaços destinados às atividades econômicas.
Cultural	Respeito às especificidades inerentes a cada ecossistema, a cada assentamento humano e à pluralidade de soluções particulares para problemas compartilhados.
Política	Necessidade de garantir a governabilidade por meios democráticos e que garantam a liberdade de expressão de opiniões contrastantes.
Bélica	Manutenção da paz em qualquer escala, uma vez que as guerras modernas são genocidas e "ecocidas".

Fonte: adaptado de Sachs (2009).

A primeira questão solicita a elaboração de um plano de ação que guie a implantação da política socioambiental da instituição. Para tanto, é essencial que os estudantes detenham conhecimentos relativos a programas de melhoria contínua como os ciclos PDCA e 5W2H (BILAN et al., 2020). O plano deve considerar os objetivos da política, apresentados no decorrer da narrativa, podendo contemplar ações com diversos focos, como exemplificado a seguir: gestão de resíduos sólidos, eletroeletrônicos, químicos; manejo de áreas verdes; gestão de águas; eficiência energética; uso e ocupação do solo; mobilidade; consumo consciente; gestão documental; saúde e educação ambiental; engajamento da sociedade; integração de ações entre organização e poder público; sustentabilidade nas licitações; incentivo à interdisciplinaridade entre cursos e áreas de conhecimento; incentivo ao desenvolvimento de pesquisas voltadas ao desenvolvimento sustentável.

O professor deve instruir os alunos a apresentarem seu plano em formato de um quadro. Na primeira coluna, eles deverão apresentar as ações planejadas (o que) e nas demais colunas eles desdobrarão cada ação (quando; quem; onde; por quê; como; quanto). Os alunos podem se valer da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), citada no caso, durante seus processos de elaboração de respostas uma vez que este documento foi especificamente criado para fomentar a responsabilidade socioambiental em organizações públicas (VIEGAS et al., 2015). O Quadro 3 detalha seus eixos e enfoques.

Quadro 3. Eixos e enfoques da Agenda A3P

EIXO	ENFOQUE
Uso racional dos recursos naturais e bens públicos	Uso racional de energia, água e madeira; redução no uso de papel, copos plásticos e materiais de expediente; reaproveitamento dos materiais quando for possível.
Gestão adequada dos resíduos gerados	Combate ao desperdício; definição de mecanismos para destinação adequada dos resíduos gerados (coleta seletiva, reciclagem).
Qualidade de vida no ambiente de trabalho	Ações para o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores; melhoramento das condições ambientais gerais; promoção da saúde e segurança no trabalho; desenvolvimento de competências.
Sensibilização e capacitação dos servidores	Ações de sensibilização e conscientização dos servidores com o intuito de explanar a importância da adoção de uma postura socioambientalmente responsável; incentivar o engajamento individual e coletivo.
Licitações sustentáveis	Promoção de licitações que levem em consideração a sustentabilidade ambiental, social e econômica dos produtos, serviços e processos a ela relativos; incentivar as compras sustentáveis, que tomam atitudes para que o uso dos recursos seja o mais eficiente possível.

Fonte: adaptado de Viegas *et al.* (2015).

Além da A3P, o professor pode abordar em sala de aula outras iniciativas governamentais voltadas a uma gestão pública sustentável. O Decreto Presidencial nº 5.940/2006 instituiu a separação de resíduos recicláveis descartados por todos os órgãos e entidades federais, com destinação a associações e cooperativas de catadores. A Lei nº 12.305/2010 implantou a política nacional de resíduos sólidos, que previa a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, prioridade nas aquisições e contratações governamentais para materiais reciclados e recicláveis, além de bens, serviços e obras realizadas com critérios compatíveis com padrões de consumo sustentáveis.

O Projeto Esplanada Sustentável foi criado em 2012 com o objetivo de incentivar órgãos e instituições públicas federais a adotarem modelos de gestão voltados ao uso racional de recursos naturais. A Lei nº 14.133/2021, conhecida com a nova lei de licitações, expôs que, na contratação de obras, fornecimentos e serviços, inclusive de engenharia, poderia ser estabelecida remuneração variável vinculada ao desempenho do contratado, com base em metas, padrões de qualidade, critérios de sustentabilidade ambiental e prazos de entrega definidos no edital de licitação e no contrato.

A avaliação dos planos de ação deve considerar a capacidade do aluno de transformar os objetivos da política ambiental expostos no caso em ações concretas. O aluno terá um conceito “suficiente” se contemplar todos eles. Terá conceito acima da média se sugerir ações ligadas à A3P, às dimensões da sustentabilidade e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

A segunda questão pede que os alunos citem atitudes que auxiliem na promoção à conscientização da equipe no que tange à responsabilidade socioambiental organizacional. Este é um momento em que ações e suas repercussões podem ocasionar uma mudança positiva na imagem organizacional perante seus funcionários, que passarão a atuar ativamente na solução de problemas socioambientais (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009; KARKOTLI; ARAGÃO, 2012). Para tanto, a gestora pode se valer de sua posição de liderança ao propor algumas mudanças como as exemplificadas a seguir:

- Implantação de procedimentos internos que exijam o desligamento de computadores não utilizados, o apagar de luzes e condicionadores de ar em salas vazias;
- Elaboração de normativa que limite o uso de impressoras apenas ao que for indispensável;
- Fomento ao hábito de reciclagem com a instalação de lixeiras para coleta seletiva e recipientes papa-pilhas;
- Realização de palestras, seminários e fóruns de debates com a presença de representantes de entidades sociais, organizações não governamentais e pesquisadores da universidade;
- Substituição de lâmpadas convencionais por lâmpadas ecológicas; instalação de sensores de presença em corredores; troca de torneiras por versões que consumam menos água;
- Apresentação de exemplos de outras organizações que já trabalhem dentro de critérios socioambientais;
- Incentivo à carona solidária e ao uso de meios de transporte alternativos como a bicicleta, utilizando critérios de economia como argumento de convencimento;
- Estabelecimento de normas e *checklists* que obriguem o uso de critérios de sustentabilidade nos procedimentos licitatórios;
- Incentivo a atividades coletivas para uma melhora na qualidade de vida e no clima organizacional, com a promoção de atividades como sessões de ioga ou de caminhada dentro do próprio *campus*;
- Convite a alunos e professores de cursos de psicologia, nutrição e educação física para a promoção de hábitos saudáveis entre a equipe.

Além destas, o aluno pode propor outras atitudes — é importante que o professor avalie se as propostas estão ligadas ao plano de ação apresentando na primeira questão. Caso todos os tópicos do plano sejam contemplados, a avaliação será suficiente. Se o aluno extrapolar o plano ao sugerir mais atitudes, terá pontuação acima da média.

A terceira questão faz um questionamento sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Pede-se a identificação daquele voltado especificamente à educação, o quarto deles, fixado com o intuito de assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e de promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos. Tem como uma de suas metas garantir que, até 2030, todos os estudantes possam ter competências ligadas à promoção do desenvolvimento sustentável, estilos de vida sustentáveis, direitos humanos, igualdade de gênero, promoção de uma cultura de paz, cidadania e valorização da diversidade cultural (OKADO; QUINELLI, 2016).

Pede-se que os alunos demonstrem como seus planos de ação contemplaram o objetivo. Este desafio a mais tem a proposta de fazer com que eles reflitam sobre sua elaboração anterior, verificando possíveis fragilidades em seus planejamentos, corrigindo ou ampliando seu conteúdo. Também objetiva fazê-los compreender o amplo alcance deste objetivo, que ultrapassa o espaço físico de salas de aula e organizações para integrar a sociedade e fazê-la amadurecer seus conhecimentos e percepções sobre o desenvolvimento sustentável. Os alunos devem, neste momento, estarem livres para abordarem os demais ODS caso tenham interesse. Ao avaliar as respostas, o professor deve, mais uma vez, observar se elas se relacionam com o plano de ação — em caso positivo, a avaliação será suficiente. Se outros ODS forem abordados, a avaliação será acima da média.

Bibliografia sugerida

ALHADDI, H. Triple bottom line and sustainability: a literature review. **Business and Management Studies**, v. 1, n. 2, p. 6-10, setembro 2015. doi: <https://doi.org/10.11114/bms.v1i2.752>.

ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2016.

BILAN, Y. *et al.* Sustainability and economic performance: role of organizational learning and innovation. **Engineering Economics**, v. 31, n. 1, p. 93-103, 2020. doi: <https://doi.org/10.5755/j01.ee.31.1.24045>.

CAVALCANTE, P. Inovações no governo federal durante a era pós nova gestão pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 6, p. 885-902, 2018. doi: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170391>.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone, 1997.

KARKOTLI, G.; ARAGÃO, S. D. **Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. Petrópolis: Vozes, 2012.

NUNES, T. S.; GÜNTHER, H. F. A percepção dos servidores universitários sobre a liderança na Universidade Federal de Santa Catarina. **RAUnP**, v. 11, n. 1, p. 57-70, 2019. doi: <https://doi.org/10.21714/raunp.v11i1.1909>.

OKADO, G. H. C.; QUINELLI, L. Megatendências mundiais 2030 e os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS): uma reflexão preliminar sobre a “nova agenda” das Nações Unidas. **Revista Brasileira de Assuntos Regionais e Urbanos**, v. 2, n. 2, p. 111-129, 2016. doi: <http://dx.doi.org/10.18224/baru.v2i2.5266>.

SACHS, I. Pensando sobre o desenvolvimento na era do meio ambiente. *In*: STROH, P. Y. (Ed.). **Ignacy Sachs: caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009. p. 47-64.

SILVA, A. B.; BANDEIRA-DE-MELO, R. **Aprendendo em ação: utilização de casos para inovação no ensino e na aprendizagem**. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

VIEGAS, S. F. S. S. *et al.* Agenda ambiental na administração pública A3P: estudo da adesão e ação em uma universidade pública. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 4, n. 2, p. 7-28, 2015. doi: <http://dx.doi.org/10.17800/2238-8893/aos.v4n2p7-28>.