

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA – UFRB
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS – CCAAB
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E
SEGURANÇA SOCIAL
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL**

**UNIVERSIDADE SUSTENTÁVEL: ESTUDO DE CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA –
UFRB**

LEANDRO BARRETO DE SOUZA

**Cruz das Almas
2020**

**UNIVERSIDADE SUSTENTÁVEL: ESTUDO DE CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA – UFRB**

LEANDRO BARRETO DE SOUZA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social.

Orientador: Prof. Dr. Renato de Almeida

**Cruz das Almas
2020**

FICHA CATALOGRÁFICA

Souza, Leandro Barreto de

Universidade sustentável: estudo de caso da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB. – Cruz das Almas, BA, 2020.
163 f. il.; 30 cm.

Orientador: Dr. Renato de Almeida

Dissertação Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social)-
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, 2020.

1. Sustentabilidade. 2. Ensino Superior. 3. Desenvolvimento Sustentável
I. Almeida, . Renato de. II. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
III. Título.

CDU: 502.14

Ficha catalográfica elaborada por Lucidalva R. G. Pinheiro- Bibliotecária CRB51161 –
Embrapa Mandioca e Fruticultura

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA – UFRB
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS – CCAAB
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E
SEGURANÇA SOCIAL
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL**

Comissão Examinadora da Defesa de Dissertação de Mestrado de

LEANDRO BARRETO DE SOUZA

**UNIVERSIDADE SUSTENTÁVEL: ESTUDO DE CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA – UFRB**

Aprovada em: 13 de fevereiro de 2020.

Dr. Renato de Almeida
Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas – CCAAB/UFRB
Orientador

Dra. Lidiane Mendes Kruschewsky Lordelo
Centro de Ciências Tecnológicas e Exatas – CETEC/UFRB
Examinadora Interna

Dr. José Pereira Mascarenhas Bisneto
Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas – CCAAB/UFRB
Examinador Externo

A Deus que pode não lê esse texto, mas sente o que está no meu coração e sonda a mente de quem escreve e de quem lê.

Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, em breve estará fazendo o impossível.

São Francisco de Assis

AGRADECIMENTOS

A Deus, presença constante nos momentos felizes ou quando estava desanimado.

Aos meus pais, que torcem por mim, pelo apoio, conselhos, ensinamentos, valores, amor e carinho em todas as fases da minha vida. A vocês que, muitas vezes, renunciaram aos seus sonhos para que eu pudesse realizar o meu, partilho a alegria deste momento.

Aos amigos, pelo incentivo e compreensão durante esse período. Agradeço aos colegas de curso que levo para a vida Thi, Nanna, Quim e Nanda, obrigado pela escuta, partilha, risos e cumplicidade no decorrer dessa jornada. A Nara “supervisora do estágio sqn”, obrigado pela paciência, apoio e cumplicidade quase diários.

Agradeço ao amigo e irmão Pe. Damião Borges, pelas orações e torcida para que tudo desse certo.

Aos docentes do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social que com generosidade compartilharam seus conhecimentos e nos fizeram enxergar, a partir de outra ótica, nosso lugar como agentes transformadores na sociedade. Também ao colega Jobson, sempre à disposição para nos auxiliar, obrigado pela atenção e profissionalismo durante esse período.

Ao Professor Renato de Almeida, um grande entusiasta desta pesquisa com quem tive a feliz oportunidade de conviver. Obrigado pela compreensão, companheirismo, estímulo, por todos os ensinamentos acadêmicos e da vida, pela dedicação e condução deste trabalho. Foram muitos áudios, mensagens e e-mails aos sábados, domingos e feriados... Aprendi muito nesses dois anos de convivência, tentarei praticar na vida seu exemplo.

A flor enviada por Santa Teresinha e amiga Professora Lidiane Kruschewsky, obrigado por me fazer acreditar em todos os momentos, que posso mais que imagino. Me ouviu, ensinou e acalmou em vários momentos.

Ao estimado Professor Mascarenhas, que participou da pesquisa enquanto Pró-Reitor, e hoje como Vice-Reitor aceitou o convite para esta banca. Tenho certeza que sua experiência e contribuições serão valiosas.

Agradeço aos meus colegas de trabalho e a UFRB por terem me compreendido e ajudado durante esse período.

A todos que me deram suporte técnico quando preciso, disponibilizaram dados, responderam os questionários, dentre esses, cito especialmente Dr. Niko Roorda, que da Holanda abraçou esta pesquisa e foi fundamental para sua concretização, espero um dia venha conviver e compartilhar mais de perto de seu conhecimento e experiência.

Aos que de forma direta ou indiretamente participaram deste trabalho, agradeço de coração por tornarem esse sonho realidade.

RESUMO

SOUZA, L. B. **Universidade Sustentável: Estudo de caso da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB**. Dissertação (mestrado) – Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, Cruz das Almas, 2020, 168p.

A Sustentabilidade e o Desenvolvimento Sustentável vêm sendo discutidos pelos mais diversos setores da sociedade, especialmente as Universidades, que a partir da Agenda 21, se tornaram responsáveis pela educação e difusão do conhecimento sustentável. Percebe-se que as Instituições de Ensino, dentre elas as Instituições Federais (IFES), além de sua missão principal, desempenham também, um papel de responsabilidade na formação de uma sociedade sustentável. Influenciando dimensões econômicas, políticas e sociais, tendo sua relevância na construção de entidades e organizações que valorizem o desenvolvimento sustentável, e assim, se consolidando como Universidades Sustentáveis. O objetivo deste trabalho é mensurar o estágio da sustentabilidade da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) - Campus Cruz das Almas, e propor ações direcionadas a alcançar o status de Universidade Sustentável. Elegeu-se a abordagem qualitativa e quantitativa, procedendo análise documental ligado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2019-2030). Também foi aplicado aos coordenadores de curso do campus e gestores da Administração Central um questionário do instrumento AISHE – *Assessment Instrument for Sustainability in Higher Education* – em tradução livre – Instrumento de Avaliação para a Sustentabilidade no Ensino Superior. O referido método é utilizado em várias Universidades da Europa e também vem sendo aplicado no Brasil para medir o nível de sustentabilidade das IES, a partir da visão de um determinado grupo, curso ou departamento. O instrumento consiste em que os entrevistados atribuam nota de zero a cinco para cada critério determinado pela ferramenta, que utiliza como referência o Ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir) para avaliar e compreender determinada situação, visualizando o cenário desejado a partir das prioridades determinadas pela gestão. Os questionários respondidos pelos gestores da UFRB apontaram como resultado que o campus enquadra-se em um baixo nível de sustentabilidade, ou como a própria ferramenta classifica – Estágio 1. Imputa-se a esse baixo nível a existência de poucas iniciativas e ao limitado funcionamento das existentes. Um dos quesitos que mais contribuiu para o Estágio 1 foi a falta de clareza do percurso a ser trilhado em busca da sustentabilidade, principalmente pela gestão, primeira responsável em direcionar as ações na IES. Apesar da análise documental do PDI identificar que a UFRB tem, teoricamente, boas e prósperas intenções sustentáveis, na prática, ainda faltam muitos enfrentamentos para concretizar o que propõe, principalmente a Missão, Visão e Valores Institucionais; além de diretrizes de como serão executadas todas as metas apresentadas sobre a temática. Assim, foi sugerido um cronograma de atividades para direcionar ações a serem implementadas pela gestão.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Ensino Superior; Desenvolvimento Sustentável; AISHE; PDI.

ABSTRACT

SOUZA, L. B. **Universidade Sustentável: Estudo de caso da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia**. Dissertation (master's degree) - Center for Agricultural, Environmental and Biological Sciences. Federal University of Recôncavo da Bahia - *UFRB*, Cruz das Almas, 2020, 168p.

Sustainability and Sustainable Development have been discussed by the most different sectors of society, especially Universities, which, as from the Agenda 21, became responsible for the education and dissemination of sustainable knowledge. It is noticed that the Teaching Institutions, among them the Federal Institutions (*IFES*), in addition to their main mission, also play a responsible role in the formation of a sustainable society. Influencing economic, political and social dimensions, having their relevance in the construction of entities and organizations that value sustainable development, and thus, consolidating themselves as Sustainable Universities. The aim of this work is to measure the sustainability stage of the Federal University of Recôncavo da Bahia (*UFRB*) - Cruz das Almas Campus, and to propose actions aimed at achieving the status of Sustainable University. The qualitative and quantitative approach was chosen, proceeding documentary analysis linked to the Institutional Development Plan (*PDI 2019-2030*). A questionnaire that assists the AISHE tool - Assessment Instrument for Sustainability in Higher Education - was also applied to campus course coordinators and managers of the Central Administration. The above-mentioned method is used in several Universities in Europe and has also been applied in Brazil to measure the level of sustainability of Higher Education Institutions (HEIs), based on the vision of a certain group, course or department. The instrument consists in that the interviewees assign a score from zero to five for each criterion determined by the tool, which uses the PDCA Cycle (Plan, Execute, Verify and Act) as a reference to assess and understand a given situation, visualizing the desired scenario from the priorities determined by the university management. The questionnaires answered by the *UFRB* managers pointed out as a result that the campus falls into a low level of sustainability, or as the tool itself classifies - Stage 1. This low level is attributed to the existence of few initiatives and the limited functioning of the existing ones. One of the items that contributed most to Stage 1 was the lack of clarity on the path to be followed in search of sustainability, mainly by university management, which was primarily responsible for directing actions at the HEI. In spite of the documentary analysis of the *PDI* has identified that *UFRB* has, theoretically, good and prosperous sustainable intentions, in practice, there are still many confrontations in order to achieve what it proposes, mainly the Mission, Vision and Institutional Values; in addition to guidelines on how all the goals presented on the theme will be carried out. Thus, a schedule of activities was suggested to direct actions to be implemented by university management.

Keywords: Sustainability; Higher Education; Sustainable Development; AISHE; *PDI*.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensões que devem ser analisadas para verificar o desempenho da sustentabilidade na Universidade.....	37
Figura 2 – Compreendendo o fluxo dos documentos de planejamento.	52
Figura 3 – Construções teóricas acerca do desenvolvimento como forma de responsabilidade social universitária.....	54
Figura 4 – Organograma da UFRB	58
Figura 5 – Estrutura AISHE 2.0.....	63
Figura 6 – Resultado Geral do Questionário AISHE - Campus Cruz das Almas	66
Figura 7 – Módulo Identidade.....	68
Figura 8 – Módulo Operações.....	74
Figura 9 – Módulo Ensino	78
Figura 10 – Módulo Pesquisa.....	82
Figura 11 – Módulo Sociedade.....	86
Figura 12 – Nuvem de palavras do PDI da UFRB.....	95

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Critérios e questões do Módulo Identidade.	68
Quadro 2 – Critérios e questões do Módulo Operações.	75
Quadro 3 – Critérios e questões do Módulo Ensino.	79
Quadro 4 – Critérios e questões do Módulo Pesquisa.	83
Quadro 5 – Critérios e questões do Módulo Sociedade.	86
Quadro 6 – Proposta de Atividades a serem implementadas na UFRB.	107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A3P – Agenda Ambiental na Administração Pública

AISHE – *Assessment Instrument for Sustainability in Higher Education* (Instrumento de Avaliação para a Sustentabilidade no Ensino Superior)

CAAE – Certificado de Apresentação para Apreciação Ética

CCAAB – Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

CETEC – Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas

CMMAD – Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento

CNMA – Conferência Nacional do Meio Ambiente

CNUDS – Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável

CNUMAD – Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

CONSUNI – Conselho Universitário

DCN EA – Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental

DHO – *Stichting Duurzaam Hoger Onderwijs* (Fundação para o Ensino Superior Sustentável Holandês)

DS – Desenvolvimento Sustentável

EA – Educação Ambiental

EDS – Educação para o Desenvolvimento Sustentável

FORPLAD – Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração

GAP – *Global Action Programme* (Programa de Ação Global)

IES – Instituição de Ensino Superior

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IFRO – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

IN – Instrução Normativa

LDB – Lei de Diretrizes e Base da Educação

MEC – Ministério da Educação

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONGs – Organizações Não Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

PCN – Parâmetros Curriculares Nacionais
PDCA – Planejar, Executar, Verificar e Agir
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PETs – Programas de Educação Tutorial
PNEA – Política Nacional de Educação Ambiental
PNMA – Política Nacional de Meio Ambiente
PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PPGCI – Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação, Criação e Inovação
PPGGPPSS – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e
Segurança Social
PROEXT – Pró-Reitoria de Extensão
ProNEA – Programa Nacional de Educação Ambiental
Rio 92 – Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o
Desenvolvimento
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UFABC – Universidade Federal do ABC
UFBA – Universidade Federal da Bahia
UFLA – Universidade Federal de Lavras
UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UNDESD – Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável
UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNIR – Universidade Federal de Rondônia
UPF – Universidade de Passo Fundo
US – Universidade Sustentável

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	DA SUSTENTABILIDADE À UNIVERSIDADE SUSTENTÁVEL	21
2.1	Contexto Histórico da Sustentabilidade	21
2.2	O surgimento do conceito de Desenvolvimento Sustentável.....	25
2.3	Educação Ambiental em vista do Desenvolvimento Sustentável	29
2.4	Educação Ambiental no Brasil.....	32
2.5	A Sustentabilidade nas Universidades	35
2.5.1	Avaliando Universidades Sustentáveis.....	41
2.6	AISHE – Instrumento de Avaliação para a Sustentabilidade no Ensino Superior.....	43
2.6.1	A estrutura do AISHE 2.0	45
2.6.2	Procedimentos de avaliação	45
2.7	Ponderações sobre a ferramenta AISHE em IES brasileiras	46
3	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI.....	49
3.1	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).....	49
3.2	Responsabilidade ambiental nas Universidades	53
4	METODOLOGIA	56
4.1	Classificação da Pesquisa.....	56
4.2	Local de Estudo.....	57
4.3	Sujeitos de Estudo e Amostragem	59
4.4	Técnicas de Coleta de Dados e Análise	60
4.4.1	Análise dos Dados	61
4.4.2	AISHE.....	62
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	65
5.1	Apresentação e Análise dos resultados do questionário	65
5.2	Dados dos questionários AISHE	66
5.2.1	Módulo Identidade.....	67

5.2.2	Módulo Operações	74
5.2.3	Módulo Ensino.....	77
5.2.4	Módulo Pesquisa	82
5.2.5	Módulo Sociedade.....	85
5.3	Análise e Discussão dos dados do PDI (2019-2030)	89
6	PROPOSTA DE CRONOGRAMA DE ATIVIDADES EM VISTA DA SUSTENTABILIDADE NA UFRB	106
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
	REFERÊNCIAS.....	116
	APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE ...	125
	ANEXO I – Parecer Consubstanciado do CEP da UFRB (Comitê de Ética em Pesquisa)	127
	ANEXO II – Questionário aplicado aos servidores lotados na Administração Central e Coordenadores de Curso do CETEC e CCAAB.	131

1 INTRODUÇÃO

O termo sustentabilidade surgiu associado à vida e às condições ecológicas necessárias para que se tenha qualidade de bem-estar, com realização de suas finalidades, e não apenas uma sobrevivência física. Sendo assim, devido aos hábitos incorporados por uma parcela significativa da população mundial essa temática torna-se o grande desafio do século XXI.

Há, portanto, a necessidade de ouvir com maior atenção os especialistas e estudiosos sobre o futuro comum. Urge adequar-se a uma nova mentalidade, diminuindo o desperdício e o consumo, pois costumes seculares ampliaram a demanda de recursos naturais e agora há risco real do planeta tomar rumos que possam ser irreversíveis quanto a seus recursos. Emerge, então, a necessidade de repensar um novo paradigma de desenvolvimento relacionado à vida política e social mundial.

Em seu sentido lógico, sustentabilidade é a habilidade de um dado sistema se sustentar, de se perdurar, ou seja, uma atividade sustentável é aquela que pode ser mantida de forma contínua, apesar dos conflitos. Logo, a exploração de um determinado recurso natural, se exercida de forma sustentável, durará por muito tempo, ou até mesmo, nunca se esgotará, se for respeitada a velocidade dos ciclos biológicos. Evidentemente que isso não se aplica aos recursos não renováveis, que por sua vez, devem ter seu consumo planejado e calculado.

A assimilação da sustentabilidade por parte da população perpassa por uma transformação estrutural e de pensamento. Portanto, a incorporação dessa temática nas Instituições de Ensino Superior (IES) contribui diretamente para essa modificação de pensamento da sociedade. A preocupação das Universidades com a questão ambiental não é recente, dada a sua característica principal de ser formadora dos tomadores de decisão, que estarão no mercado em um futuro próximo. Desse modo, ela deve promover o conhecimento assumindo papel essencial na construção de um projeto de sustentabilidade a ser incorporado internamente – Universidade Sustentável (US) –, mas também deixar um legado aos que passam por ela: discentes, docentes, técnicos e a sociedade que usufrui do conhecimento e oportunidades geradas na IES.

Para que aconteça a institucionalização da sustentabilidade no ensino superior é preciso que a gestão incorpore a temática como uma das prioridades da IES, fazendo uma correlação com o tripé ensino-pesquisa-extensão. Nesse sentido, a avaliação das políticas existentes e a incorporação das diretrizes institucionais tornam-se meios para o alcance desse objetivo. A partir disso, uma Universidade Sustentável tem o desafio de ser agente transformadora daqueles que fazem parte da comunidade acadêmica, impulsionando a transição da sociedade à sustentabilidade.

A Declaração de Estocolmo, de 1972, fruto da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano foi uma das pioneiras a mencionar a sustentabilidade no ensino superior, tendo sugerido possibilidades e formas para alcançar tal objetivo. Nesse período, sinalizava-se a necessidade de tornar a questão ambiental um tema transversal, de maneira a integrar todo o ensino. Entretanto, mesmo na atualidade, percebe-se que trabalhar com vários olhares e diferentes diálogos é uma prática ainda pouco usada no contexto educacional.

O ponto de partida para a institucionalização das iniciativas no Brasil se deu com a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (Rio-92), que propôs maiores ações sobre sustentabilidade em um dos seus documentos finais – a Agenda 21, destacando os Capítulos 36 e 37. Esse documento teve o propósito de ser adotado nos países signatários como parâmetro para a elaboração das agendas locais. Com diferentes metas consideradas “diretrizes” para a construção de uma sociedade sustentável, a Agenda 21 Local, construída no Brasil, de 1997 a 2002, serviu como documento balizador para muitos normativos que o país tem nos dias atuais.

Percebe-se, com isso, que há uma iniciativa do Estado em promover políticas públicas, pautando ações que favoreçam a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável nas IES. Dentre os seus normativos podem ser destacadas a Agenda 21 Local; a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P); a alteração na Lei 8.666/93 e a Instrução Normativa (IN) nº 10 de 2012, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Todos esses, fazem com que o serviço público adote novas práticas, principalmente no que tange às compras e contratações sustentáveis, um dos grandes desafios a ser vencido pela gestão das IES.

Essa discussão está alinhada aos anseios da sociedade contemporânea, atenta a novos padrões de vida e ao tema da sustentabilidade, que tem sido foco de

grandes reuniões mundiais, elevando a reflexão ao posto de “palavra de ordem” do momento. Ao assumir esse compromisso, o Governo assume importante papel na criação, execução e divulgação do efetivo desenvolvimento sustentável.

Entretanto, percebe-se, que não há uma legislação específica que normatize ou oriente uma Universidade a se tornar sustentável, embora existam Programas, Leis e Instruções para todos os entes da administração pública, na qual estão inseridas as universidades públicas. Assim, ao abordar a temática sustentabilidade no âmbito das IES, observa-se que a maior parte de suas ações ainda resultam de políticas internas, ou seja, surgem de ações isoladas que posteriormente passam a ser assumidas por uma parcela maior ou, em alguns casos, são institucionalizadas.

O assunto tem ganhado notoriedade dentro da administração pública por ser de sua competência promover a harmonia das relações que envolvem o elemento humano, social, econômico e ambiental, principalmente nas Universidades, por terem em sua essência a formação de profissionais que futuramente será um formador de opinião como também da comunidade acadêmica como um todo.

Não distante de outras Instituições que caminham rumo à sustentabilidade universitária está a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), fruto da política de expansão do ensino superior, criada em 2005, que tendo adotado o modelo da multicampia, se depara com grandes desafios estruturais e institucionais, quando se trata da consolidação e concretização de uma política e ações sustentáveis.

Para que essa consolidação seja alcançada, uma ferramenta que pode, e por sua essência, deve auxiliar a construção do pensamento de uma US, é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Considerado peça estruturante da gestão estratégica das IES, deve apontar concepções de um processo de avaliação institucional sistemático, formativo e determinante.

O PDI, o principal instrumento balizador do desenvolvimento da Instituição, constitui mecanismo de avaliação pelos órgãos, mas é classificado, acima de tudo, como um plano para conduzir melhorias e acompanhar as implementações das ações estratégicas pensadas pela IES. Além disso, espera-se que o plano oriente tanto as práticas administrativas quanto acadêmicas, que conjuntamente devem apontar para o desenvolvimento estrutural, possibilitando a construção de cenários associados ao tripé ensino, pesquisa e extensão.

As IES devem se destacar na difusão e promoção da sustentabilidade, pois a elas foi dada a missão de definir os novos rumos do futuro. Percebe-se, ainda, ser imprescindível fomentar, estimular e desencadear processos reflexivos com discussão de valores, revisão de comportamentos, hábitos e atitudes, garantindo os princípios da sustentabilidade de forma eficaz. Nessa perspectiva, insta a utilização de procedimentos que favoreçam a reflexão socioambiental dentro da academia.

Uma das ferramentas que pode auxiliar a verificação do nível de sustentabilidade da Instituição é a AISHE (*Assessment Instrument for Sustainability in Higher Education*), em uma tradução livre: Instrumento de Avaliação para a Sustentabilidade no Ensino Superior, que tem sido muito utilizado em Universidades em todo o mundo e também no Brasil. Trata-se de um questionário composto por módulos, de modo que ao final é possível apontar o panorama geral da entidade a partir da ótica do público alvo da pesquisa, seja ela a administração central, coordenadores de curso, docentes, técnicos ou discentes.

A proposta deste trabalho é fazer um estudo sobre a sustentabilidade universitária, refletindo sobre como a UFRB – especialmente o campus central, localizado em Cruz das Almas – está inserida nesse contexto, bem como, as ações desenvolvidas internamente e compreender como são tratadas no PDI, ferramentas que, se plenamente implementada, ajudam a alcançar esse propósito.

Diante do exposto, percebe-se a necessidade de entender e discutir o tema para direcionar esforços que visam ampliar a sustentabilidade em todos os processos desenvolvidos na Universidade. É de grande relevância para a comunidade acadêmica em si, despertá-la para as atividades desempenhadas e para um novo pensamento institucional buscando o título de Universidade Sustentável, almejando padrões já alcançados por Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil e em outras Universidades ao redor do mundo.

Embora existam propostas no Plano de Desenvolvimento Institucional (2019-2030) da UFRB destinadas a tratar o desenvolvimento sustentável como uma identidade organizacional, parte-se da hipótese que há uma acentuada fragilidade institucional ligada à dimensão sustentabilidade na IES, devido a um passivo decorrente da ausência de ações específicas à essa questão. Sendo assim, pretende-se, a partir da literatura pesquisada e questionários aplicados, apresentar um cronograma de atividades que possa ampliar o status de sustentabilidade da UFRB.

Enquanto **objetivo geral** deste trabalho destaca-se: Mensurar o estágio da sustentabilidade da UFRB (Campus Cruz das Almas) e propor ações direcionadas a alcançar o status de Universidade Sustentável. São **objetivos específicos**: (1) Realizar diagnóstico do nível de Sustentabilidade atual da UFRB; (2) Verificar como o PDI (2019-2030) direciona as metas institucionais em busca da Sustentabilidade; (3) Apontar aspectos que possam auxiliar na construção de uma Universidade Sustentável.

A dissertação está estruturada em sete capítulos, quais sejam: 1) Introdução; 2) Da Sustentabilidade à Universidade Sustentável e 3) Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (Referencial); 4) Metodologia; 5) Resultados e Discussão; 6) Proposta de Atividades para a Gestão e; 7) Considerações Finais.

O segundo e terceiro capítulos, onde são abordados o referencial da pesquisa, estão subdivididos em tópicos que contextualizam e conceituam o processo histórico da Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável, mas também abordam o surgimento da Educação Ambiental no Brasil, além de uma breve apresentação da ferramenta AISHE e uma contextualização do PDI e a sua relevância na gestão da IES. A construção destes tópicos evidenciou elementos conceituais que embasaram a análise e a discussão dos dados obtidos, e contribuíram para a elaboração de um produto final compatível com a modalidade de um Mestrado Profissional, especialmente junto ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social (PPGGPPSS).

Na Metodologia estão descritos o local do estudo, a delimitação das unidades de análise, os procedimentos da coleta de dados e as técnicas utilizadas. No quinto capítulo, foram apresentados os resultados e a discussão dos dados coletados. A representação dos resultados foi demonstrada por meio de gráficos e quadros, no intuito de facilitar a compreensão àqueles que examinarem, seguido de uma análise dos pontos considerados fundamentais para a pesquisa.

No capítulo 6 são recomendadas ações a serem executadas pela gestão, acompanhado por um cronograma de atividades de curto, médio e longo prazo; na esperança de que a UFRB possa despertar para o seu compromisso em busca de uma maior sustentabilidade universitária. Por fim, são apresentadas as considerações finais, com uma breve análise sobre o alcance dos objetivos propostos, as limitações e as dificuldades para a realização da pesquisa.

2 DA SUSTENTABILIDADE À UNIVERSIDADE SUSTENTÁVEL

Nesse item foi abordado o referencial teórico de pontos a serem considerados na temática da sustentabilidade no setor público. Para tanto, ele foi estruturado com os seguintes pontos: 1) Contextualização do processo histórico da sustentabilidade; 2) O surgimento do conceito de Desenvolvimento Sustentável; 3) Educação Ambiental em vista do Desenvolvimento Sustentável; 4) Educação Ambiental no Brasil; 5) A sustentabilidade nas Universidades e; 6) AISHE – Instrumento de Avaliação para a Sustentabilidade no Ensino Superior.

2.1 Contexto Histórico da Sustentabilidade

A sustentabilidade traz ao âmago do debate os interesses de forma geral sobre o mundo e seus habitantes, sem distinguir ou selecionar um grupo específico para condenar ou exaltar. De modo geral, seja ele pertencente à classe A ou E, habitante do primeiro ou terceiro mundo, todos precisam participar da discussão e adotar medidas preventivas que contemplem uma visão holística para a solução dessa problemática.

A ideia de sustentabilidade tem duas origens. A primeira, ligada à biologia voltada à temática da ecologia, relacionada com a capacidade dos ecossistemas se recuperarem das agressões do próprio meio ambiente e do homem (regeneração / resiliência). A segunda, na economia, está relacionada ao desenvolvimento, tendo em vista o crescente aumento na produção e consumo de bens, de forma que as gerações futuras também possam ter acesso aos recursos, ou seja, reprova agressões antrópicas, desflorestamento, extração exacerbada de minerais com o propósito de não incentivar a cultura do consumismo, em que prevalece o esbanjamento e gastos exorbitantes. Surge, assim, a compreensão de sustentabilidade sobre a consciência de que os recursos naturais são finitos e no ritmo que segue, caminha-se para um gradativo e perigoso desaparecimento.

Desse modo, Brandão (2005, p. 86) atesta que a sustentabilidade

[...] opõem-se a tudo o que sugere: desequilíbrio, competição, conflito, ganância, individualismo, domínio, destruição, expropriação, e conquistas materiais indevidas e desequilibradas, em termos de mudança e transformação da sociedade ou do ambiente.

Para Hill *et al.* (2003), sustentabilidade refere-se às maneiras de se pensar o mundo e as formas de prática pessoal e social que levam a: indivíduos com valores éticos, autônomos e realizados; comunidades construídas em torno a compromissos coletivos, tolerância e igualdade; sistemas sociais e instituições participativas, transparentes e justas, e; práticas ambientais que valorizam e sustentam a biodiversidade e os processos ecológicos de apoio à vida. Nesta definição é possível observar que o desenvolvimento sustentável propõe equilíbrio e harmonia entre o desenvolvimento socioeconômico e a manutenção dos ecossistemas, sendo necessário o respeito e a solidariedade entre todos os seres vivos.

Pode-se analisar a evolução do pensamento ecológico a partir de uma linha do tempo. Inicialmente se destacaram os valores e cuidados a partir dos primeiros habitantes, que se relacionavam com a Terra a partir de características sagradas. Do século XXII ao XIX a Terra passa a ser explorada, a relação sagrada que havia da parte dos índios, de um cuidado e zelo, passa para uma exploração abusiva dos recursos com as Grandes Navegações. Em alguns casos a extração foi tão grande que os recursos chegaram ao nível de extinção na área. Isto é, o ápice do pensamento antropocêntrico, que coloca o ser humano no centro de tudo e a natureza como um objeto a ser explorado (BOFF, 2012).

O pensamento ambientalista teve outros marcos de grande relevância, como a primeira lei ambiental decretada na Inglaterra, em 1388, que visava simultaneamente diminuir a poluição do ar e da água, sendo a primeira lei nacional antipoluição que se tem registro (GIMPEL, 1997, p. 78). Em 1713, na Alemanha, encontra-se pela “primeira vez o registro da palavra alemã *Nachhaltigkeit* que significa Sustentabilidade” (BOFF, 2012, p. 34). De acordo com os registros, o Capitão alemão Hans Carl Von Carlowitz escreveu em latim um verdadeiro tratado científico sobre a sustentabilidade.

Porém, foi nas décadas de 1950 e 1960, mais precisamente após a Segunda Guerra Mundial, que o movimento ambientalista contemporâneo começou a ganhar destaque e colaborou com uma mudança de mentalidade. Deste período, destaca-se como marco a realização da Conferência Científica das Nações Unidas sobre Conservação e Utilização de Recursos, em 1948 (LEIS e D’AMATO, 1994, p. 262).

Em 1968, por iniciativa do economista italiano Aurélio Peccei, foram deflagrados os trabalhos do Clube de Roma; formado por um grupo de cientistas,

industriais, educadores e políticos reunidos em Roma com o objetivo de estudar a crise civilizatória e as relações entre o meio ambiente e o crescimento econômico.

Nesse período, já haviam reflexões na Organização das Nações Unidas (ONU) sobre o meio ambiente, mas nada tão coordenado que gerasse grande impacto. Em 1972, em Estocolmo, a ONU realizou a Primeira Conferência Mundial sobre o Homem e o Meio Ambiente. Além da criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), no Relatório, fruto da conferência, apontou-se que deveriam ser tomadas medidas para melhorar as condições ambientais para a atual geração, pensando nas futuras (FABRI, 2014).

A partir deste período, tanto o mercado quanto os cientistas passaram a perceber que não existe um “lado de fora” para depositar os problemas identificados até então, mas “todos” estavam no mesmo barco e os danos ambientais gerados por uma nação não estariam restritos aos seus limites territoriais. Esses eventos foram contrários à indústria bélica, aos governos que possuíam poder atômico, e aos que ganhavam com esse cenário. Toda essa disputa, conseqüentemente, beneficiou os movimentos ambientais, que começavam a se fortalecer e firmar seus ideais, como também os movimentos sociais de combate à fome e a pobreza.

Entre 1972 e 1992, as organizações não governamentais assumiram posição de importantes atores internacionais na proteção do meio ambiente, ao promoverem atividades de conscientização da opinião pública e mobilizações contra políticas ou atos dos Estados, entre outras ações de defesa do meio ambiente (TOMÉ SILVA, 2011, p. 3).

A Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CMMAD), criada pela Conferência de Estocolmo, elaborou o Relatório Nosso Futuro Comum (Relatório Brundtland), em 1987, no qual foi apresentado pela primeira vez o conceito de desenvolvimento sustentável. Segundo o documento “Desenvolvimento Sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades”. (BRUNDTLAND, 1991, p. 46).

Após Estocolmo, a mais importante reunião sobre o tema, ocorreu no Rio de Janeiro, em 1992 – a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD). A Rio-92 (ou Eco-92), como ficou mundialmente conhecida e marcou de forma significativa a luta em prol do meio ambiente e questões associadas ao desenvolvimento. Dessa reunião surgiram elementos

importantes como a Agenda 21, a Carta da Terra e o Fundo Global para o Meio Ambiente, do Banco Mundial (LAGO, 2007).

Com o objetivo de promover uma revisão, verificando seus progressos e avaliando seus resultados, após dez anos da Rio-92, a Conferência Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, realizada em Joanesburgo, em 2002, já não permitiam previsões otimistas desde o processo negociador, devido ao cenário global. Ainda nas reuniões de preparação o então Secretário-Geral das Nações Unidas, reconheceu um progresso lento e o aprofundamento da crise ambiental. O que aparentemente havia saído consolidado e assumido no Rio tornou-se um fracasso pela falta de resultados. Diante dos diversos impasses que antecederam a Conferência, a África do Sul redirecionou o foco da Cúpula para o tema de combate à pobreza (TOMÉ SILVA, 2011).

A última dessas reuniões aconteceu, novamente, no Rio de Janeiro, com a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (CNUDS), que ficou conhecida como Rio+20, no seu texto final, intitulado “O Futuro que Queremos”. Desejava-se apresentar uma série de boas intenções que deveriam corroborar a opção da sustentabilidade como um compromisso a ser assumido por todos os países, mas infelizmente não aconteceu. O Relatório reconheceu apenas a necessidade de implantação de uma economia voltada para a sustentabilidade, graças ao *lobby* de países desenvolvidos que fizeram frente às propostas que desejava-se firmar.

Como legado da Conferência, percebe-se que o debate trouxe à mesa novos agentes, principalmente pessoas que antes eram só expectadores, mas agora manifestavam o desejo de serem membros ativos da discussão. Outro item importante foi a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, com o conjunto de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) firmados em 2015, nas reuniões que aconteceram pós Rio+20 (TOMÉ SILVA, 2012).

Hoje, as Organizações Não Governamentais (ONGs) têm, cada vez mais, se destacando na luta contra políticas que agridem o meio ambiente. Essas lutas são travadas por meio da educação ambiental, capacitação de moradores de áreas em situação de risco, projetos de intervenção em comunidades, entre outras. Ações que desenvolvidas com o mínimo de compromisso sustentável geram resultados positivos, melhorando a qualidade de vida das pessoas e do planeta.

2.2 O surgimento do conceito de Desenvolvimento Sustentável

Com o progresso dos debates internacionais entre a relação de desenvolvimento e meio ambiente, começa a despontar o conceito de desenvolvimento sustentável (DS). Considerado polissêmico, desde o seu surgimento está ligado a alguma polêmica, entretanto não devemos deixar de registrar que novos dados foram inseridos ao debate sobre a problemática ambiental a partir dele, tal como a evidente mudança climática.

Desenvolvimento Sustentável refere-se a uma série de processos e práticas, envolvendo várias ações desejadas com o objetivo de melhorar a qualidade da vida humana. Não se refere à salvação da natureza, mas à internalização de estratégias, com o aprimoramento ou a utilização de novos recursos que permitam o crescimento econômico e a prosperidade compartilhada por todos, usufruindo dos recursos e serviços que o meio ambiente pode oferecer.

A pobreza é uma das principais causas e um dos principais efeitos dos problemas ambientais do mundo. Portanto, é inútil tentar abordar esses problemas sem uma perspectiva mais ampla, que englobe os fatores subjacentes à pobreza mundial e à desigualdade internacional. (BRUNDTLAND, 1991, p.4).

Surge a partir dessa reflexão a necessidade de promover um novo padrão de desenvolvimento que considere, além dos indicadores de eficiência econômica, a preservação da sustentabilidade ambiental e a justiça social. Para isso, o poder público é conclamado a ser o protagonista como agente incentivador das demais instituições que o compõe, de modo a incorporar a gestão ambiental nos seus processos, repensando suas relações.

O Relatório Brundtland assume uma visão crítica ao modelo de desenvolvimento que estava sendo empregado nos países industrializados e reproduzido naqueles que estavam em desenvolvimento, acentuando que a prosperidade econômica e social não deve se pautar na utilização abusiva e devastadora da natureza. O seu propósito era firmar uma ajuda mundial que conciliasse a preservação do meio ambiente com o desenvolvimento econômico. Há, no entanto, uma fragilidade nesta definição por não especificar quais são as ações do homem no presente ou mesmo para as gerações futuras.

Segundo Valente (2011, p. 3):

A Agenda 21, documento que consolida um amplo programa de sustentabilidade ambiental, reafirma e amplia as recomendações do

Relatório Brundtland, visando promover um novo padrão de desenvolvimento que leve em conta, além dos indicadores de eficiência econômica, a necessidade, indispensável, de preservação da sustentabilidade ambiental.

Embora a definição cunhada pela ONU tenha sido geralmente aceita como um princípio básico, ou como um conceito inicial, outros elaboraram, detalharam e adicionaram outros aspectos à proposta. Christian Luis da Silva conceitua o desenvolvimento sustentável da seguinte forma:

[...] resultado da interação social em um determinado espaço, com bases culturais "cultivadas" no decorrer do tempo, com finalidades econômicas e obedecendo às instituições reconhecidas naquela sociedade e considerando a manutenção do estoque ambiental existente (SILVA, 2006, p.17).

Já Tárrega e Perez acreditam que

O desenvolvimento sustentável engloba mais que crescimento econômico e proteção ambiental, ele é calcado também na ideia de equidade social e bem-estar, que constitui o seu terceiro pilar. Já foi reconhecido que tanto a pobreza como a riqueza extrema pressionam o meio ambiente. Portanto, ao se falar em desenvolvimento sustentável, deve-se considerar também o desenvolvimento social, afinal, é plenamente possível que o crescimento econômico coexista com a pobreza disseminada. Ademais, com o desenvolvimento social as pressões sobre o meio ambiente diminuem, na medida em que o uso sustentável dos recursos naturais auxilia a realização da equidade social (TÁRREGA E PEREZ (2007, p. 21).

De acordo com Camargo (2003), desenvolvimento sustentável está relacionado a distintos aspectos, sendo visto como um processo de transformação no qual a exploração dos recursos existentes, o direcionamento dado aos investimentos, o curso do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se conciliam e reforçam o potencial de atualidade e futuro, com o objetivo de atender às necessidades e pretensões humanas.

Já Herculano (1992), critica o conceito de desenvolvimento sustentável apresentado desta forma, pois, segundo ele, acaba valorizando muito a questão econômica em detrimento das questões sociais, culturais, éticas e políticas que deveriam ser o foco. Para o autor, um dos caminhos para alcançar o desenvolvimento sustentável respeitando seus conceitos primordiais é a mudança do pensamento que a sociedade deveria possuir sobre o meio ambiente.

Analisando as definições acima, entende-se que o Desenvolvimento Sustentável não apresenta uma solução por meio de uma "receita mágica" para

salvar o meio ambiente da degradação e escassez, mas sugere uma mudança no comportamento da humanidade.

Diante do debate que foi construído a partir das Conferências da ONU, estabeleceu-se que o desenvolvimento sustentável é constituído em sua essência por três dimensões: ambiental, econômica e social. Porém, autores como Ignacy Sachs (2007 e 1993), julgam que é composta de mais dimensões, sendo elas espacial, cultural, psicológica, política nacional e internacional, que não serão diretamente abordadas nesse trabalho.

A dimensão ambiental é a mais conhecida e também defendida pelos pesquisadores. É caracterizada por argumentar que deve haver maior compreensão e respeito às dinâmicas do meio ambiente, provocando uma reflexão acerca do homem não como dono do meio ambiente, mas como integrante e dependente dele. Ela supõe que a produção (economia) seja menos insensível e o consumo ocorra de modo a garantir que os ecossistemas sejam capazes de sua autorreparação ou capacidade de resiliência (ROMEIRO, 2012).

Na dimensão econômica, percebe-se que há aumento no incentivo à produção por parte dos grandes empresários, conseqüentemente levando a um consumo maior de bens fabricados com recursos naturais. Na tentativa de amenizar os males causados pela utilização de fontes fósseis, água ou minerais, supõe-se uma ininterrupta busca por inovação tecnológica na tentativa de diminuir a dicotomia entre degradação e desenvolvimento econômico.

Para Daly (2004) a economia pode crescer até o momento em que não interfira na renovação dos sistemas naturais. Defende ainda, que a exploração dos recursos finitos deveria ser feita com menos celeridade de como é realizada nos dias atuais. É preciso substituir os recursos não-renováveis no consumo e produção de bens, por renováveis ou reciclados, envolvendo a dimensão ambiental e econômica na produção.

A terceira e última dimensão é a social que tem como principal objetivo a igualdade de condições, possibilidade de possuir um bem e acesso aos serviços básicos para uma vida digna. Para que essa dimensão seja alcançada é necessário, entre outros fatores, que os cidadãos tenham o mínimo necessário para uma vida digna, o fim da precariedade dos serviços públicos e que os recursos naturais e energéticos que prejudicam as pessoas não sejam manuseados ou consumidos (NASCIMENTO, 2012).

Em 2005 a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), agência líder da ONU para a promoção da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS) e, responsável pela gestão, coordenação e implementação em âmbito global do Programa de Ação Global (*Global Action Programme – GAP*) da ESD, deu início à Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (UNDESD). A ideia inicial apresentada no Plano de Implementação, publicado em 2005, oferece um detalhamento claro e motivador do significado da educação para o desenvolvimento sustentável.

A educação para o desenvolvimento sustentável é um esforço vital e eterno que desafia indivíduos, instituições e sociedades a olhar para o dia de amanhã como um dia que pertence a todos nós ou não pertencerá a ninguém. (UNESCO, 2005, p. 25)

O documento enfatiza que a educação é um instrumento indispensável para alcançar o Desenvolvimento Sustentável. Para isso, ela deve envolver todos os âmbitos do desenvolvimento humano, abrangendo os desafios urgentes que o mundo enfrenta.

Em 2012, durante a Rio+20, apesar de não ter sido firmado entre os países acordos tão significativos quanto os esperados, houve um comprometimento em elaborar nos três anos seguintes um documento a ser construído, em vista da erradicação da pobreza em todas as suas formas e dimensões, por ser considerada o maior desafio global e um requisito indispensável ao desenvolvimento sustentável.

A Agenda 2030 e os ODS afirmam que para pôr o mundo em um caminho sustentável é urgentemente necessário tomar medidas ousadas e transformadoras. Os ODS constituem uma ambiciosa lista de tarefas para todas as pessoas, em todas as partes, a serem cumpridas até 2030. Se cumprirmos suas metas, seremos a primeira geração a erradicar a pobreza extrema e iremos poupar as gerações futuras dos piores efeitos adversos da mudança do clima (ONU, 2019, <http://www.agenda2030.com.br/>, acessado em 20 de maio de 2019)

É possível perceber que a ONU, ao propor uma nova Agenda e Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável, tenta alertar que o sistema ambiental humano compõe um único sistema indissociável. Não se refere a salvar a natureza, mas à internalização de estratégias, agregando, assim, novos recursos para permitir o crescimento econômico e a prosperidade compartilhada por todos, reforçando que o desenvolvimento sustentável deve ser pensado nas suas três dimensões.

Verifica-se, ainda, que vários aspectos utilizados na tentativa de implementar a Universidade Sustentável, trazem consigo uma forte referência ao conceito de

desenvolvimento sustentável, baseado no tripé social-econômico-ambiental. Como já dito, esse modelo é alvo de críticas, tanto por cultivar resquícios de um sistema econômico que gera a desigualdade e a crise ecológica planetária, mas também por não ponderar aspectos importantes como as dimensões cultural e política da sustentabilidade (BIZERRIL, ROSA e CARVALHO, 2018).

Segundo Bizerril, Rosa e Carvalho (2018), não há um comprometimento por parte de comunidades ou indivíduos com a essência da palavra sustentabilidade. De fato, na atual conjuntura constata-se uma competição por ter e consumir mais, o que invariavelmente valoriza o individualismo e a busca por recompensas, mas quase nenhum envolvimento com os projetos coletivos, principalmente aqueles que dependem de ações pessoais de cada indivíduo. Assim, há uma sugestão de reestruturação do modelo de sociedade atual em vista de caminhos e modelos alternativos, onde haja participação, envolvimento, cuidado com o meio ambiente, diálogo e pertencimento.

2.3 Educação Ambiental em vista do Desenvolvimento Sustentável

Poucos encontraram um caminho para inserir, nos programas educativos, saberes necessários à educação ambiental, em vista de um desenvolvimento sustentável (KRAEMER, 2004a). Segundo a autora, essas iniciativas são pontuais e empíricas, pois, compreender esse processo ainda é complexo e vago. Tudo está interligado, mas o planeta com seus problemas atuais e futuros não está na pauta de muitas escolas e universidades, principalmente em países desenvolvidos, que se privaram durante muito tempo e querem o direito de utilizar uma fatia maior dos recursos.

Dos documentos publicados e conferências realizadas pela ONU, nenhum havia sido tão impactante como a Agenda 21 da Rio-92, por agregar todos os pensamentos e anseios amadurecidos desde Estocolmo. Acredita-se que essa seja a razão pela qual ela serve de referência para muitos dos normativos nacionais e internacionais.

Em 1992, a relação entre o meio ambiente e o desenvolvimento, e a necessidade imperativa para o desenvolvimento sustentável foi vista e reconhecida em todo o mundo. Na Agenda 21, os governos delinearam um programa detalhado para a ação para afastar o mundo do atual modelo insustentável de crescimento econômico, direcionando para atividades que

protejam e renovem os recursos ambientais, no qual o crescimento e o desenvolvimento dependem. (ONU, 2018).

A Agenda 21 é um programa de ações recomendado para todos os países nas suas diversas instâncias e setores, para colocarem em prática as grandes diretrizes, determinadas aos governos de todo planeta, inclusive o Brasil. Contudo, as Universidades ganharam um destaque nos capítulos 36 e 37 do documento.

Segundo a ONU, no Capítulo 36 da Agenda 21:

[...] tanto o ensino formal como o informal são indispensáveis para modificar a atitude das pessoas, para que estas tenham capacidade de avaliar os problemas do desenvolvimento sustentável e abordá-los. O ensino é também fundamental para conferir consciência ambiental e ética, valores e atitudes, técnicas e comportamentos em consonância com o desenvolvimento sustentável e que favoreçam a participação pública efetiva nas tomadas de decisão [...] (AGENDA 21, 1995, p.429-430)

Ou seja, a Educação Ambiental (EA) é abordada no documento como um processo estratégico com o objetivo de formar os valores, habilidades e capacidades direcionando a transição para uma sociedade que busque o desenvolvimento sustentável. Desse modo, é importante observar que a universidade deve tomar para si uma parcela de responsabilidade nesse processo, já que os profissionais capacitados para trabalharem com EA passarão por ela, e é nela, que os conteúdos serão apreendidos.

O Capítulo 37 reforça a importância da solidez das instituições comprometidas com a causa sustentável e a capacidade técnica, científica e tecnológica que os países precisam investir para que tenham bons resultados voltados ao meio ambiente e à sustentabilidade. Logo, as Universidades precisam estar alinhadas com a capacidade de propor novas políticas de implementação do desenvolvimento sustentável, buscando consolidar práticas e normas, como também cooperações “relacionadas com atividades de transferência de tecnologia e conhecimentos técnico-científicos, vinculadas ao desenvolvimento sustentável” AGENDA 21 (1995, p.447).

A partir dos dados levantados e discussões feitas na Cúpula da Terra, a ONU incluiu também a pobreza, a dívida externa dos países em crescimento; padrões insustentáveis de produção e consumo; pressões demográficas e a estrutura da economia internacional aos padrões de desenvolvimento ambiental como pontos a serem discutidos na Agenda 21. O programa de ação também recomendou meios de fortalecer o papel desempenhado pelos grandes grupos – mulheres,

organizações sindicais, agricultores, crianças e jovens, povos indígenas, comunidade científica, autoridades locais, empresas, indústrias e ONGs – para alcançar o desenvolvimento sustentável.

Para os educadores ambientais e pesquisadores da área, o desafio tem sido a construção de um modelo institucional em que o tripé – ensino, pesquisa e extensão – consiga trazer para as discussões a cultura das práticas ambientais, ou seja, o desafio é praticar o que está sendo ensinado, pesquisar novos modelos do que é praticado e levar para fora dos muros tudo o que é visto (LAYRARGUES, 2002). Assim, as escolas e universidades estarão, além de cumprindo sua missão com a capacitação de agentes transformadores, também serão o local onde a troca de experiências trará resultados satisfatórios.

Para Kraemer e Martins, o professor é peça chave no processo de conscientização para a educação ambiental, onde

[...] por meio de atividades como leitura, trabalhos escolares, pesquisas e debates, os alunos poderão entender os problemas que afetam a comunidade onde vivem, a refletir e criticar as ações que desrespeitem e, muitas vezes, destroem um patrimônio que é de todos (KRAEMER e MARTINS, 2004, p. 7).

Com isso, pode-se perceber a importância do educador no contexto social no qual está inserido, utilizando suas habilidades e provocando nos alunos e na comunidade, hábitos e atitudes sadios de conservação ambiental e cuidado com a natureza, fazendo com que tenham consciência de seus atos e sintam-se mais comprometidos com o futuro.

Para garantir uma educação sustentável é preciso investir na formação dos futuros profissionais que chegarão ao mercado de trabalho, principalmente os professores, para que eles não reproduzam antigas fórmulas de propagação do conhecimento e acabem contribuindo para uma ciência e uma cultura que sirva para a degradação/deterioração do planeta. Segundo Gadotti (2008), educar para a sustentabilidade é, basicamente, ao mesmo tempo, educar para uma vida sustentável, expressando assim, que deve-se educar para a simplicidade voluntária em vista de novos valores: austeridade, paz, serenidade, saber escutar, saber viver juntos, compartilhar, descobrir e fazer juntos.

No Brasil, o início do pensamento sustentável ocorreu na preparação para a Rio-92. Quando o país entrava em estado de alerta às vésperas de receber um evento dessa magnitude, percebeu que não possuía legislação sobre a temática e

começou a discutir a EA. A Conferência deixou claro que não era possível mais pensar em meio ambiente, economia e desenvolvimento social como áreas isoladas, mas sim, de modo unificado em perspectiva de obter resultados mais satisfatórios.

É a partir do momento em que se discutia a implementação da Agenda 21 que as Universidades, principalmente as brasileiras, começaram a despertar para uma consciência ambiental e principalmente, perceberam que deveriam utilizar de suas ferramentas para disseminar as práticas sustentáveis abrangendo todos os campos de atuação – ensino, pesquisa e extensão, além de envolver o administrativo (gestão) e o operacional (BIZERRIL, 2015).

Antes da Rio-92, as Universidades praticamente não participavam das discussões sobre o desenvolvimento sustentável e, com o passar dos anos, percebeu-se que elas não deveriam se abster desse desafio, pois se, não se envolvessem e não usassem seu poder transformador aliado às forças que outras entidades também dedicavam para minimizar os problemas da sociedade, não haveria outra alternativa a não ser o caos (CORDANI; MARCOVITCH; SALATI, 1997).

Hoje, a educação para desenvolvimento sustentável não pode ser considerada como uma disciplina a mais dentro dos currículos, mas sim um tema transversal a ser trabalhado durante toda a formação inicial dos futuros profissionais, especialmente os professores e ser contemplada por todas as disciplinas que fazem parte da estrutura curricular (PETROVICH, 2016).

2.4 Educação Ambiental no Brasil

O reconhecimento da Educação Ambiental enquanto estratégia para repensar e rever o desenvolvimento da sociedade surge com maior entusiasmo na Conferência Intergovernamental de Educação Ambiental de Tbilisi em 1977, considerada a grande impulsionadora por evidenciar o sistema educacional como dinâmico, integrativo, permanente e transformador, precisamente por possibilitar a aprendizagem de forma participativa (Brasil, 2018).

Entretanto, no Brasil, a EA tem com a Lei nº 6.938, de 1981 (Política Nacional de Meio Ambiente – PNMA) o seu marco como política pública, recomendando o ensino da EA em todos os níveis de ensino, com o propósito de capacitá-las para

participarem ativamente na defesa do ambiente. Corroborando essa linha de pensamento, a Constituição Federal de 1988 estabeleceu, no inciso VI, do art. 225, a necessidade de “promover a educação ambiental em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para a preservação do meio ambiente”. (Brasil, 2018).

Ao longo dos anos de 1990, e também nas décadas seguintes, já impulsionados pela realização da Rio-92, o país desenvolveu várias ações, destacando a criação do Ministério do Meio Ambiente, em 1992; a criação do Programa Nacional de Educação Ambiental (ProNEA), em 1994; a elaboração dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), em 1997; a institucionalização da Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA), em 1999; a realização da I Conferência Nacional do Meio Ambiente (CNMA), em suas versões adulto e infanto-juvenil, em 2003, entre outros (BRASIL, 2018).

No ano de 2007 foi realizado um mapeamento nas IES - “Mapeamento da Educação Ambiental em Instituições Brasileiras de Educação Superior: elementos para políticas públicas” – nele, foram identificadas as preocupações das Instituições referentes às ações de ensino – pesquisa – extensão e gestão, e, a partir dessa análise, percebeu-se a necessidade de ampliar nas IES o espaço para diálogo, como também políticas que fomentassem na comunidade acadêmica a consciência sustentável (RUPEA, 2007).

O mapeamento deixou claro que a EA deveria ser vista a partir da – responsabilidade social – por isso a gestão entra como o ‘quarto’ elemento do tripé indissociável ensino – pesquisa – extensão. Segundo o texto, a gestão em vários momentos está tão preocupada em olhar para manutenções, obras, contratos, problemas que lhe são próprios, e, podem esquecer a sua missão na sociedade – tal como a formação de agentes transformadores, em especial na atual conjuntura global, que sejam conscientes na defesa e preservação do meio ambiente (RUPEA, 2007).

Um outro ponto abordado no mapeamento e que deve ser melhor aprofundado é a ambientalização curricular, uma das iniciativas mais relevantes frente a crise ambiental, que precisa ser debatida nas Universidades por compreender a integração de conhecimento, parâmetros e preceitos sociais, éticos, estéticos e ambientais com o intuito de educar para a sustentabilidade, assumindo o papel transformador socioambiental. Frente a esse grande desafio, a gestão precisa

iniciar o debate sobre os ajustes necessários a serem implementados nos currículos dos cursos (GUERRA, FIGUEIREDO, ORSI *et al.* 2015).

O Art. 21, das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental (DCN EA), estabelecida pela Resolução nº 02, de 2012 do MEC, legitima a importância das Instituições se tornarem espaços por excelência da educação sustentável. Assim, as IES devem se reestruturar e cuidar para que, ao discutirem o assunto, seja feito com pessoas de várias áreas (equipe multidisciplinar). Pretende-se ao implementar práticas educativas eficientes, que a instituição se transforme em uma Universidade totalmente comprometida com a defesa do meio ambiente e que estuda / ensina para que isso seja concretizado de forma transversal e interdisciplinar.

Os sistemas de ensino devem promover as condições para que suas instituições educacionais se constituam em espaços educadores sustentáveis, com a intencionalidade de educar para a sustentabilidade socioambiental de suas comunidades, integrando currículos, gestão e edificações, em relação equilibrada com o meio ambiente e tornando-se referência para seu território. (BRASIL, 2012, p. 7).

Segundo a UNESCO (2004, p. 9) “a maior parte deste desafio é estimular mudanças de atitude e comportamento na sociedade mundial”. A EDS contribui para mudar a forma como as pessoas pensam e agem para um futuro sustentável. A sua implementação significa incluir questões-chave sobre o desenvolvimento sustentável no ensino e na aprendizagem. Por essa razão foi adotada no presente estudo a ferramenta AISHE 2.0, que considera tais discussões ao fazer a avaliação das instituições de ensino superior.

Segundo a 5ª edição do documento Educação Ambiental por um Brasil Sustentável – ProNEA:

A educação ambiental deve ser capaz de integrar os múltiplos aspectos e dimensões da problemática ambiental contemporânea. Essa abordagem deve reconhecer o conjunto das inter-relações e as múltiplas determinações dinâmicas entre os âmbitos naturais, culturais, espirituais, históricos, sociais, econômicos e políticos. Mais do que uma abordagem sistêmica, a Educação Ambiental exige a perspectiva da complexidade, que implica em que no mundo interagem diferentes níveis da realidade (objetiva, física, abstrata, cultural, afetiva...) e se constroem diferentes olhares decorrentes das diferentes culturas e trajetórias individuais e coletivas (Brasil, 2018, p. 23-24).

Dessa forma, a EA é vista como um processo complexo, que requer mudança de intelecto conjuntamente com mudança de hábitos e comportamentos, e sua efetiva implementação significa pensar num futuro melhor para o planeta e seus

recursos. Como também, para as pessoas que nele vivem, na perspectiva de conceber uma conservação da natureza onde os indivíduos conscientes do seu papel como agentes da história, transformem esse hábito em filosofia de vida, de modo que a Educação Ambiental se transforme em ação.

O projeto desenvolvido pela UNESCO, ainda aponta como pilares para o desenvolvimento sustentável três elementos: sociedade, meio ambiente e economia. Os três pilares do desenvolvimento sustentável, também conhecidos como os "três P's" (pessoas, planeta e lucro), dão forma e subsidiam todo o conteúdo proposto para que seja efetivo o processo de aprendizagem e o mais importante, é o equilíbrio que deve haver entre eles.

Na visão de Elkington (2004), tal equilíbrio poderá ser alcançado quando a instituição julgar a integração dos três pilares da sustentabilidade, como algo indissociável para as suas decisões, observando o todo e as consequências de cada ação. Desses três elementos basilares, surge o que Elkington (1999) denominou como triple *bottom line*, ou seja, tendo como referência os três pilares norteadores, as decisões são tomadas pela gestão de modo que aproxime da ação os conceitos de responsabilidade social e sustentabilidade.

Os conceitos descritos nesta seção, formam a base para a compreensão do AISHE 2.0, pois é abordada várias vezes durante o questionário a preocupação da instituição com o desenvolvimento sustentável, especialmente no Módulo de Operações.

2.5 A Sustentabilidade nas Universidades

Ao longo dos últimos anos, a sustentabilidade vem ganhando maior projeção nos cenários global e regional, de modo que as Universidades, impulsionadas pela ONU, paulatinamente, tem tomado para si a responsabilidade e o protagonismo pelas mudanças do pensamento daqueles que estão nesse ambiente para uma consciência mais sustentável.

Insta entender que as Universidades devem agir para além do que se compreende por IES, pois também são agentes do desenvolvimento regional, provocando impactos de diversas naturezas na região onde estão inseridas, seja de

ordem econômica, geração de conhecimento, novas perspectivas socioculturais ou difusão do pensamento sustentável.

Velazquez *et al.* (2006) apresentam a seguinte definição para a US:

uma instituição de ensino superior, como um todo ou em parte, que busque a promoção, a nível regional ou global, da minimização de impactos negativos ambientais, sociais, econômicos e à saúde gerados pelo uso dos seus recursos quando do cumprimento de suas funções de ensino, pesquisa, extensão e manutenção de forma a ajudar a sociedade a fazer a transição para estilos de vida sustentáveis (Velazquez *et al.*, 2006, p. 811).

As Universidades são organizações complexas, que se caracterizam pela existência de vários processos produtivos dentro do tripé – ensino, pesquisa, extensão, ao qual pode-se inserir também a gestão do campus. São instituições multidisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior que são inseridos no mercado interno e, em alguns casos, externo. Corroborando a máxima de ser um espaço de debate e aprendizado, os acadêmicos esperam uma formação de qualidade e excelência, além de ganhar experiência para aplicar no mercado de trabalho; uma das motivações que fazem com que as IES tenham em sua essência a preocupação com a sustentabilidade, multiplicando esse conhecimento com a comunidade acadêmica.

Na perspectiva de Disterheft *et al.* (2012), para se tornar um campus sustentável é necessário incorporar aspectos do ensino e pesquisa com a gestão institucional, tendo a educação para a sustentabilidade como fio condutor, ou seja, de forma participativa. Portanto, tanto a comunidade interna quanto externa pode perceber e adotar estilos de vida que promovam o bem-estar da atual e futuras gerações, impulsionados por hábitos assimilados na Instituição.

O ensino superior, segundo Delors (2003), é um instrumento indispensável e fundamental na transmissão de conhecimento cultural e científico gerado na atualidade. Sendo assim, as IES estão mudando seu modo de pensar e agir, buscando suprir a necessidade do seu público alvo, aperfeiçoando os recursos utilizados na formação pedagógica do aluno, na habilidade de ensino aprendizagem e, também, dando um enfoque para os aspectos administrativos.

Institucionalizar a sustentabilidade não é uma tarefa rápida, muito menos simples. Inicialmente requer empenho da gestão para defender as mudanças, já que o primeiro passo será dado de forma *top-down* (de cima para baixo), estimulando adequações nos espaços físicos, procedimentos administrativos, reestruturação dos

currículos dos cursos, e promovendo a educação para a sustentabilidade, com o objetivo de redirecionar o pensamento para essa problemática.

A perspectiva de uma gestão participativa pode gerar resultados mais satisfatórios, que somente a perspectiva *top-down* pode oferecer, já que não visa somente a melhoria no desempenho ambiental da instituição, mas sobretudo, uma melhor integração em todos os níveis de atuação da Universidade com a temática sustentabilidade, principalmente na formação dos acadêmicos para um enfrentamento junto à sociedade e onde estiverem colocando em prática seus aprendizados.

Vale ressaltar que quando fala-se em uma gestão *top-down* busca-se uma posição da Administração Central sobre os rumos da Instituição. Em momento algum deve significar qualquer tipo de imposição, falta de diálogo ou decisões unilaterais. Ao contrário, ao decidir por trilhar um percurso para alcançar os níveis de sustentabilidade a Universidade deve valorizar processos participativos, inclusivos, coletivos, além de trabalhar e pensar em grupo (Setores, Cursos, Centros, Categorias...) sempre em vista de fazer com que a IES seja mais sustentável

A educação é o local e o espaço social onde o processo de aprendizagem ajudará a firmar nas pessoas a importância da consciência sustentável. Há, portanto, um movimento de Universidades em países de língua portuguesa que buscam analisar o desempenho da Instituição a partir da sustentabilidade e suas diferentes dimensões, a saber: educação, pesquisa, operações no Campus, extensão, experiências no Campus, quadro institucional e avaliação e comunicação, também perceptível na Figura 1 (BIZZERIL, ROSA e CARVALHO, 2018; LOZANO *et al.*, 2006).

Figura 1 – Dimensões que devem ser analisadas para verificar o desempenho da sustentabilidade na Universidade



Fonte: Adaptado pelo autor de Bizerril, *et al.*, 2018.

Para uma melhor compreensão dessas dimensões, Lozano *et al.*, 2015 e Bizerril *et al.*, 2018 apresentam de forma descritiva os aspectos de cada uma delas:

- Educação – Incorporar a Ambientalização ou esverdeamento do currículo dos cursos, onde professores e discentes tem a possibilidade de discutir sobre sustentabilidade unindo teoria e prática nas atividades desenvolvidas;
- Pesquisa – Versa sobre a disponibilidade de suporte, estrutura e financiamento para a geração tecnologias e *know-how* sobre a temática sustentável, como também o fomento a publicações;
- Operação no Campus – Gerenciamento do espaço como um todo, se as atividades diárias são em sua essência sustentáveis abrangendo uso correto e eficiente dos recursos naturais, resíduos, deslocamento e acessibilidade;
- Extensão – Atividades que favoreçam a relação da Universidade com a sociedade, onde é possível uma integração com outras instituições e associações para desenvolver ações voltadas para o desenvolvimento sustentável;

- Experiências no Campus – Sistematizar trabalhos realizados por outros grupos que também tem inquietações com a sustentabilidade direcionada para a comunidade acadêmica;
- Quadro institucional – Engajamento e compromisso assumido de forma institucional pela Universidade e como a sustentabilidade está presente nos princípios da instituição (missão, visão e valores);
- Avaliação e Comunicação – Monitora, avalia e informa a execução da sustentabilidade na IES. A divulgação interna ganha um importante papel nessa dimensão por apresentar à comunidade tudo que está sendo feito, inclusive as consequências dos instrumentos e sistemas que são utilizados para fazer a gestão ambiental.

Nos estudos de Luckman *et al.* (2009), é possível perceber que uma Universidade Sustentável (US) deve ter elementos e processos que incluem ações de política, operações, avaliação e otimização. Ou seja, a gestão universitária por meio dos princípios da instituição deve deixar claro e definidos que a missão, visão e valores são norteados pela sustentabilidade e que ela deve ser assimilada como ponto de partida e objetivo central de todas as atividades desempenhadas. A autora sugere, ainda, que deve ser criado um setor específico responsável pela sustentabilidade na IES.

Partindo do entendimento sobre o atual contexto em que estão inseridas, certamente as IES já não devem ver a sustentabilidade como uma inovação radical, mas como um caminho a ser trilhado. Independente dos obstáculos, a gestão é responsável por difundir na comunidade acadêmica o desejo de abraçar o desenvolvimento sustentável em suas ações. Segundo Bizerril; Rosa e Carvalho (2015), uma Universidade Sustentável deve ter atividades contínuas e duradouras nas áreas de “educação, pesquisa, gestão do campus, extensão, avaliação, diretrizes institucionais e vivências de sustentabilidade no campus”. Daí percebe-se que classificar como sendo ou não sustentável uma Universidade é uma tarefa complexa, ao mesmo tempo que Lozano (2006) orienta ser possível considerar distintos estágios desse processo.

Apontadas como protagonistas na promoção da sustentabilidade ao longo deste século, as universidades trazem em sua essência uma série de itens que devem ser trabalhados por aqueles que fazem parte de sua estrutura a partir da sua missão de agente transformador: 1) primar para reduzir os impactos ao meio

ambiente oriundos de suas atividades; 2) fomentar inovações; 3) orientar e apontar novas perspectivas aos seus profissionais como também aos egressos, futuros líderes ou profissionais que irão influenciar a sociedade e; 4) assumir seu lugar na reflexão dos efeitos gerados devido ao desenvolvimento regional sustentável. Percebe-se, assim, a necessidade de vários olhares e conhecimentos nas diversas áreas para construir um mecanismo de integração e vencer os desafios que surgirem (BIZERRIL *et al.*, 2015).

Há outras propostas para a implementação do modelo sustentável nas IES sugerida por Velazquez (2006), elaboradas a partir de observações feitas em Universidades que se destacam no tema em diversos países do planeta. De acordo com seus estudos, há quatro estágios para a concretização de uma Universidade Sustentável: 1) Formular uma compreensão de sustentabilidade para a IES; 2) Incorporar a sustentabilidade à missão da universidade; 3) Formar uma comissão delegada a elaborar e coordenar as iniciativas e; 4) Implantar na gestão do campus estratégias de sustentabilidade, considerando o tripé indissociável ensino-pesquisa-extensão.

Segundo Bizerril, Rosa e Carvalho (2018), estudos recentes apontam aspectos que propiciam e outros que inibem a transição de mudanças profundas na configuração da IES em uma US. Dentre os aspectos que inibem a implementação e a institucionalização da sustentabilidade nas Universidades destacam-se: a) resistências pessoais às propostas de alteração; b) obstáculos institucionais às mudanças; c) falta de uma visão do conceito de sustentabilidade pela gestão; d) divergências na condução dos trabalhos em vista da institucionalização da sustentabilidade. Entretanto, há fatores que fomentam a promoção da implementação da sustentabilidade: a) efetivar o compromisso da instituição com a causa; b) demonstrar o compromisso da gestão com o tema; c) estipular indicadores que avaliem o desempenho e relatem à comunidade; d) adotar a implementação participativa das mudanças (estudantes, técnicos e docentes).

A opção das Universidades pela sustentabilidade não está embasada em modismos ou mesmo para se destacar dentre outras instituições, muito menos com a finalidade de ganhar espaço na mídia para recrutar novos simpatizantes em um mercado cada vez mais competitivo, como o do ensino superior. Está relacionado ao propósito de fazer a diferença por meio da educação e se tornar um agente transformador, que tanto necessita o planeta.

A educação para a sustentabilidade, em si mesma, não surtirá efeito dentro da Universidade, ela deve ser associada a todo o processo de ensino, da pesquisa, como também à gestão do campus, que com seus pares deverá proporcionar à comunidade acadêmica um novo modelo de desempenho institucional capaz de encorajar novos hábitos. Concomitante a isso, deve levar à sociedade as experiências e saberes adquiridos.

Mais que uma filosofia a ser implementada, a temática sustentável é uma ferramenta que, se empregada da forma adequada poderá oferecer uma possibilidade de transformar o cenário, mudar vidas e promover o desenvolvimento de forma sustentável. Em outras palavras, a opção da Universidade pela sustentabilidade não deve ser simplesmente para atender às regras pré-estabelecidas por órgãos que regulam a qualidade do ensino superior, mas sim, uma forma de responder às demandas do presente em vista do futuro, ensinando aos que por ela passam que devem ser multiplicadores.

Percebe-se, assim, que o PDI, principal documento orientador das diretrizes gerais de uma IES, deve oferecer os rumos iniciais de todas as atividades que contribuirão para o desenvolvimento institucional, como a visão, missão, valores e princípios adotados. Posto isto, espera-se observar no documento da UFRB, indicações relacionadas à visão de sustentabilidade, que a instituição tem ou pretende alcançar.

2.5.1 Avaliando Universidades Sustentáveis

Até o presente momento, no Brasil, não há legislação obrigatória, nem algum parâmetro norteador sobre a avaliação e classificação das Universidades em sustentáveis ou não. Desse modo, algumas IES se propuseram a ser avaliadas sobre sua política sustentável, medindo os esforços na sustentabilidade dos seus *campi*, participando do *UI GreenMetric World University Rankings*, criado pela Universidade da Indonésia (UNIVERSITAS INDONESIA, 2018a).

O *UI GreenMetric World University Rankings*, utiliza uma série de parâmetros considerados sustentáveis, divididos em seis grandes blocos para classificar as Universidades que aderem ao projeto. Esse projeto foi iniciado em 2010, e, atualmente, é o primeiro e único ranking no mundo a mensurar a questão ambiental

das Universidades. UI GreenMetric é uma instituição sem fins lucrativos; portanto, qualquer Universidade pode participar de forma gratuita. No ano de 2018 foram avaliadas 719 instituições de 81 países diferentes (UNIVERSITAS INDONESIA, 2018a).

Percebe-se, segundo a versão em português do Guia UI GreenMetric, para o ano de 2018, que os seus objetivos têm profunda ligação com ações e atividades desenvolvidas no campus, considerando sempre o tripé ensino-pesquisa-extensão. Os objetivos do ranking são:

Contribuir para os debates acadêmicos sobre sustentabilidade na educação e em tornar os campi “mais verdes”; Promover uma mudança social liderada pela universidade em relação aos objetivos de sustentabilidade; Ser uma ferramenta de autoavaliação da sustentabilidade dos campi nas Instituições de Ensino Superior (IESs) em todo o mundo; Informar os governos, agências ambientais internacionais e locais, e a sociedade sobre programas de sustentabilidade nos campi (UNIVERSITAS INDONESIA, 2018a, p.3).

Analisando os objetivos, uma Universidade Sustentável não deve se fechar dentro das quatro paredes, mas sim, colocar suas iniciativas à disposição de outras IES com o propósito de motivá-las, para que elas possam se espelhar e seguir o exemplo. Vale ressaltar que o quarto objetivo é muito direto ao forçar o estabelecimento de uma relação entre Universidade e Governo. Em muitos casos os projetos e pesquisas desenvolvidos dentro das IES estão somente à disposição do público que frequenta o campus, e muitos não levam em consideração a Academia como um local onde o conhecimento deve ser difundido e compartilhado.

Breve análise do questionário da Universidade da Indonésia (2018c) revela que não são abordadas somente a questão ambiental, mas também social e econômica. Afinal, é papel da Universidade ser um agente de mudança tanto à comunidade acadêmica, quanto ao público externo.

O ranking UI GreenMetric World, surge também como um parâmetro a ser considerado na trajetória rumo à sustentabilidade de Instituições que se dispõem a fazer adequações, requalificando seus programas e políticas destinadas a alcançar o status de Universidades Sustentáveis. Entretanto, essa ferramenta não será possível de ser utilizada para verificar o nível de sustentabilidade na UFRB, uma vez que seu questionário é específico e a gestão deve ter uma equipe voltada para compilar esses dados e enviar aos organizadores, o que não se aplica ao campus Cruz das Almas.

Nos últimos anos, o governo brasileiro tem caminhado a passos lentos na promoção do desenvolvimento sustentável junto aos órgãos públicos. Suas contribuições limitaram-se às licitações feitas pelos Órgãos, devendo considerar, além da isonomia e a proposta mais vantajosa, critérios de sustentabilidade. Para isso, deu-se uma nova configuração ao artigo 3º da Lei nº 8.666/93, alterada pela Lei nº 12.349/2010, adequando as aquisições da Administração Pública em vista de promover o desenvolvimento econômico sustentável do país. Com essa alteração, os gestores passam a valorizar o consumo sustentável, principalmente pelo fato das compras públicas representarem uma parcela expressiva da economia, fazendo com que haja um aumento na produção, oferta e conseqüentemente do consumo de bens e serviços com aspectos ecológicos.

Há também o programa A3P (Agenda Ambiental na Administração Pública) que tem sido difundida, recomendada e adotada entre os entes da administração pública. Por meio deste programa, são incorporadas práticas sustentáveis gerando resultados positivos para a gestão e ao meio ambiente. As IES também podem aderir ao programa por serem consideradas entidades difusoras do conhecimento através do ensino e por acreditar que essas práticas são adotadas no cotidiano.

Das legislações citadas nesta pesquisa, a mais recente é a Instrução Normativa nº 10 de novembro de 2012, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) que instituiu o Plano de Logística Sustentável (PLS), também um desdobramento da alteração na Lei nº 8.666/93. O PLS é um documento norteador que ajuda no planejamento para a adoção de práticas e métodos que visam a racionalização e sustentabilidade das despesas institucionais, bem como a busca por ações a serem desenvolvidas para criar a cultura da sustentabilidade.

2.6 AISHE – Instrumento de Avaliação para a Sustentabilidade no Ensino Superior

Segundo o manual AISHE 2.0 ele é mais que um instrumento, deve ser considerado uma ferramenta que auxilia no desenvolvimento sustentável (AISHE, 2009). Foi elaborado para ser usado em Universidades, campus, escolas, institutos, em projetos de ensino ou pesquisa. Por meio desse método é possível aumentar a conscientização e envolvimento no desenvolvimento sustentável entre as pessoas

(comunidade institucional): membros da administração central, conselhos, educadores e pesquisadores, funcionários de todas as áreas e discentes. E, com base nos resultados obtidos a gestão poderá definir um plano de trabalho a curto e longo prazo, alcançando um elevado grau de sustentabilidade.

A ferramenta baseia-se na construção de consensos: consenso sobre o contexto de uma universidade em relação ao desenvolvimento sustentável e sobre o caminho que se deseja percorrer (ROORDA, 2009 p.7), haja visto que o ensino superior, assim como a sociedade, está em constante movimento. A construção deste consenso deve ser discutida em todos os níveis organizacionais, com a participação dos estudantes, docentes, servidores, comunidade externa interessada e envolvida com o processo de avaliação.

A repercussão do processo de avaliação do AISHE 2.0 não é apenas conhecimento e inspiração para novas práticas, mas também conscientização e comprometimento que devem considerar os resultados mais importantes. Uma vez que tenha a capacidade de encontrar o equilíbrio, a Universidade acabará se tornando genuinamente sustentável.

O AISHE (*Assessment Instrument for Sustainability in Higher Education*) pode ser aplicado de dois modos: a) como uma ferramenta externa, em que a gestão visa a certificação, ou; b) como um instrumento de auto avaliação, tal como o foco da presente pesquisa. Desenvolvido por uma ONG com sede na Holanda – Stichting Duurzaam Hoger Onderwijs (DHO) – Fundação para o Ensino Superior Sustentável Holandês –, representa uma ferramenta com o “objetivo de integrar o desenvolvimento sustentável ao ensino superior. Rapidamente foi difundida por países como Alemanha, Suécia, Espanha, Áustria, América Latina e Estados Unidos” (ROORDA, 2009, p.4).

Já em sua segunda versão (AISHE 2.0), observa-se maior amplitude em sua metodologia, que destaca as operações, relações com a comunidade, pesquisa e comunicação, que ampliaram sua visibilidade no instrumento, mas sem alterar a sua metodologia inicial (AISHE 1.0), que utiliza uma escala de cinco pontos para cada indicador apresentado – *Five Stages Mode* – com base no modelo da Fundação Europeia de Gestão da Qualidade.

Com o propósito de evitar interpretações que não estejam em consonância com a proposta do método, uma parte do manual AISHE 2.0 é dedicada a explicação e conceituação de desenvolvimento sustentável e a finalidade de trazer

para dentro das Universidades tal reflexão. Posteriormente, é feita uma apresentação de como esse conceito evoluiu para a compreensão da “educação para o desenvolvimento sustentável” (ROORDA, 2009, p.6).

2.6.1 A estrutura do AISHE 2.0

A ferramenta é composta de módulos, sendo possível o uso de uma parte específica desses para obter o resultado desejado, ou sua totalidade para saber o panorama geral da entidade. Esses módulos fazem uso de uma escala ordinal de cinco pontos e com base nos seus resultados é possível obter uma visão geral adequada da universidade. O relatório também permite identificar se a universidade, ou parte dela, se qualifica para a certificação que é oferecida pela entidade que faz a gestão da ferramenta. Para que isso ocorra deve haver uma parceria entre as partes e um aplicador visitará a Universidade para fazer as análises. A IES pode aplicar o questionário com seus profissionais, porém, não lhe é conferida a certificação.

O modelo AISHE é baseado no modelo EFQM Excelle, um modelo de gestão de qualidade onde a organização se autoavalia a partir de 9 critérios detalhados, tudo isso para desenvolver uma cultura de excelência, adotar boas práticas, conduzir a inovação e melhorar seus resultados. Seguindo esse modelo, a estrutura do AISHE tem como conceito a melhoria contínua de suas ações, também utilizadas no Ciclo de Deming ou, como também é conhecido Ciclo PDCA.

2.6.2 Procedimentos de avaliação

A gestão universitária, antes de dar início à avaliação, deve tomar cinco decisões básicas com o objetivo de delimitar o que pretende pesquisar:

1. O tipo de aplicativo – O que será avaliado na organização: suas interações sociais? Sua educação, pesquisa, operação? "Apenas" a sua identidade?
2. O nível do aplicativo – Como pode ser aplicado em apenas um setor ou a um único curso é preciso definir o nível em que será realizada a avaliação: Apenas por uma única unidade? Por uma combinação de unidades ou a universidade inteira? Só em um campus?

3. O objeto de aplicação – Definir com precisão qual ou quais institutos serão avaliados.
4. O objetivo da aplicação – A equipe que estiver à frente da avaliação também precisa ter claro quais respostas quer: uma auto-avaliação interna, visando o desenvolvimento de políticas ou também como uma avaliação externa visando a certificação?
5. Os módulos exatos de aplicação – Como há possibilidade de usar de forma isolada os módulos, talvez seja interessante aplicar ao instituto de pesquisa o módulo de pesquisa, além de usar também o módulo de identidade (obrigatório para avaliações externas e internas).

Sendo assim, percebe-se que há várias possibilidades de utilizar o AISHE, mesmo sem o certificador, para identificar internamente os níveis de sustentabilidade seja de um setor, curso, centro, pró-reitoria.

Embora pese a natureza do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Segurança Social da UFRB, posto tratar-se de um Mestrado Profissional, uma descrição mais robusta com a inserção de um referencial teórico em formato dissertativo mostrou-se apropriado para oferecer melhor compreensão sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional e seus propósitos, bem como, a origem e estrutura do AISHE.

2.7 Ponderações sobre a ferramenta AISHE em IES brasileiras

Embora tenha sido pensada para uma realidade europeia, a ferramenta AISHE já foi utilizada no Brasil por algumas instituições. Aqui serão destacados o trabalho desenvolvido na Universidade de Passo Fundo (BRANDLI *et al.*, 2008) e a experiência que aconteceu em IES da Amazônia Brasileira (LICÓRIO *et al.*, 2018).

Durante a pesquisa realizada na Universidade de Passo Fundo, o questionário AISHE foi aplicado a coordenadores de curso da graduação, por acreditar que estas pessoas estão mais envolvidas nas atividades desenvolvidas e possuem um conhecimento maior sobre toda a estrutura do curso. Em outro momento aplicou-se a dois professores e a três alunos de cada curso. De acordo com o resultado da pesquisa, identificou-se que

Essa dificuldade de entendimento do que é DS muitas vezes está presente na alta administração das instituições, fazendo com que questões

essenciais relacionadas à sustentabilidade não recebam a atenção necessária devido à burocracia, sendo tratadas como apenas mais um processo administrativo, limitado pelos interesses econômicos (BRANDLI *et al.*, 2012, p. 2).

Com a aplicação do questionário, foi possível identificar que não há naquela Universidade uma visão de conjunto sobre a problemática ambiental e que a comunidade acadêmica ainda não tem noção da importância de desenvolver projetos para que os estudantes cheguem ao mercado de trabalho com essa formação. Segundo Brandli *et al.* (2012, p. 20), “falta visão estratégica na gestão da universidade sobre esta temática”, ratificando a proposição AISHE de que as ações devem ser *top-down*, ou seja, a gestão elabora, pensa nas metas e trabalha em parceria com os atores envolvidos.

Em relação ao questionário, os autores relataram a dificuldade de compreensão com alguns termos usados por AISHE, no entanto, pode-se dizer que essa dificuldade está atrelada à falta de familiaridade de sobre determinadas terminologias. Esse fato não seria uma dificuldade se houvesse na IES uma formação pautada na sustentabilidade com disciplinas para os discentes e capacitação para os funcionários.

Outro trabalho publicado sobre a sustentabilidade no ensino de IES da Amazônia brasileira tinha por objetivo: “utilizar a metodologia do software AISHE, e analisar a presença da sustentabilidade no ensino de sete IES da Amazônia brasileira” (Licório *et al.*, 2018, p. 1). Esse trabalho teve uma dimensão maior que o primeiro, por envolver outras Universidade e utilizar a ferramenta online AISHE 1.0.

Os resultados descritos destacaram que o ensino pautado na sustentabilidade é tratado de forma individual por membros das Instituições. Ou seja, não há sistema ou normativo em nenhuma das IES pesquisadas que regulamente o ensino com ênfase no desenvolvimento sustentável.

Segundo os resultados apresentados, conclui-se que as IES apresentam baixos índices de presença da sustentabilidade no ensino. Nesse caso, pode-se afirmar que não são adotadas ferramentas ou política institucional para tal finalidade que esteja voltada, principalmente, para o ensino

Relacionando os dois trabalhos citados com a presente pesquisa desenvolvida na UFRB, percebe-se haver semelhança pela definição dos coordenadores de curso de graduação do campus enquanto entrevistados. Nos dois

primeiros há enfoque na dimensão ensino; neste o foco é a gestão como um todo, setorizando as áreas abordadas por AISHE em seus módulos, embora se reconheça que o objetivo maior da Universidade está no seu compromisso em formar cidadãos, no caso o ensino, entretanto, em todos percebe-se que há o desejo de verificar o nível de sustentabilidade para uma transição do pensamento sustentável.

Enquanto os outros trabalhos pautaram um direcionamento para a revisão do ensino na instituição, o presente trabalho identifica que a gestão da UFRB precisa se posicionar para colocar em ação o que está proposto em seu PDI, executando suas metas e impulsionando a comunidade acadêmica para uma nova experiência, onde o desenvolvimento sustentável seja um dos protagonistas da Instituição.

Mesmo já tendo sido comprovada a eficiência da ferramenta AISHE em Universidades brasileiras, não se pode deixar de registrar que ela não foi pensada para essa realidade. Como já descrito, a ferramenta foi construída primeiro para atender uma demanda de universidades da Holanda e posteriormente se difundiu pela Europa. Sendo assim, a sua aplicação em IES do Brasil, apesar de conseguir identificar suas fragilidades e apontar rumos, responde melhor a outros cenários, especialmente aqueles em que Universidades do primeiro mundo possuem estrutura que permitem implementar de forma célere os pontos identificados, como descreve Bizerril, Rosa e Carvalho (2018) em sua pesquisa.

Após a primeira fase da apresentação dos resultados e discussões com a abordagem do questionário aplicado aos gestores da administração central e coordenadores de curso do Campus Cruz das Almas, serão apresentados os resultados alcançados a partir da análise do novo PDI da UFRB (2019-2030). Para tanto, como relatado anteriormente, as análises tomarão como referência informações disponibilizadas no site da Instituição, Relatório de Gestão dos anos 2017 e 2018 e comparações com os PDIs de outras IFES (UFBA, UFLA e UFABC), com o propósito de apontar e direcionar as fragilidades ou potencialidades do documento da UFRB.

3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI

Neste capítulo é apresentada a finalidade do PDI, como também um breve histórico de seu surgimento até ao lançamento do Manual FORPDI, que atualmente serve de referência para elaboração de todos os Planos pelas IFES do Brasil. Também é descrito qual a responsabilidade ambiental das IES tendo como referência uma pesquisa realizada a partir dos estatutos de Universidades Federais brasileiras.

3.1 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

O ato de planejar seguramente estimula a tomada de decisões a partir da análise do impacto que esses atos geram no futuro, concebendo o que Oliveira (2015) chama de dimensão temporal de alto significado. Com a ação de planejar, as incertezas que envolvem o processo decisório podem surgir em algum momento, porém, são restringidas e dirimidas com maior facilidade, fazendo com que a organização obtenha sucesso nos objetivos e metas almejados. Deste modo, a sistematização do planejamento provoca indagações que “[...] envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, porque, por quem, e onde” (OLIVEIRA, 2015, p.5).

Percebe-se, então, que ao planejar, previamente deve-se fazer um diagnóstico do ambiente, com o propósito de verificar se os recursos indicados são condizentes ou não com a realidade, pois fatores como instabilidade econômica, contingenciamento da receita pública, arrecadação anual, podem afetar a entidade e foge da sua competência regular ou alterar seus impactos e desdobramentos.

Os gestores públicos, além de observar de forma geral os princípios que regulam suas atividades, deverão esmerar-se para elaborar um planejamento coerente com a realidade, observando os desafios e perspectivas das metas estabelecidas. Nessa conjectura, o processo de planejar em vista de estruturar as ações futuras e consolidar os objetivos, passa a ser fundamental para a construção da identidade institucional.

As IFES têm adotado o Plano de Desenvolvimento Institucional como instrumento de planejamento estratégico, onde normalmente figuram a missão,

ações, objetivos, metas, prazos e resultados a serem alcançados (MIZAEL; PEREIRA; BOAS *et al.*, 2012). Esse documento deve viabilizar um suporte ao diagnóstico previamente realizado, a fim de basear a reflexão, formulação, implementação e gestão de cada plano de ação elaborado em vista de horizonte futuro estabelecido (SANT'ANA, 2017).

Foi com o advento da Lei de Diretrizes e Base da Educação (LDB) – Lei nº 9.394/1996, que o PDI surgiu no cenário brasileiro, com duas atribuições: credenciamento e avaliação institucional, ou seja, primeiramente como um elemento no processo de credenciamento de novas IES e avaliação das que já existiam. Entretanto, a efetiva regulamentação só foi ratificada através do Decreto nº 3.860 de 9 de julho de 2001 (BRASIL, 2001), que introduziu definitivamente o PDI como um dos elementos do processo de credenciamento de IES – Centros Universitários (art.11) e Institutos Superiores de Educação (art.14) – porém, não mencionava precisamente as universidades (SEGENREICH, 2005).

A instituição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), em abril de 2004, por meio da Lei nº 10.861, (BRASIL, 2004) marca a exigência das IES elaborarem o PDI para credenciamento e reconhecimentos. À frente da Comissão que estruturou o texto que serviu de base para a elaboração da lei, estava o professor José Dias Sobrinho, renomado pesquisador na área de Avaliação Institucional. Segundo Sobrinho (1998), o interesse pela Avaliação Institucional não deve ser visto somente por seu potencial de transformação qualitativa, melhoramento pedagógico e eficácia de gestão, mas, também, em função das exigências de regulação e de controle da Educação Superior.

Antes da publicação das Diretrizes, para Elaboração do PDI, o MEC publicou vários outros documentos (Portaria MEC nº 1.466/2001; Resolução CNE/CES 10, de 2002; Portaria MEC nº 7, de 2004; Decreto nº 5.224/2004, de 2004; Portaria MEC nº 4.361, de 2004) que foram aperfeiçoando a finalidade do plano, até chegar ao entendimento de considerá-lo peça central do planejamento, tornando-o obrigatório à todas as IFES conforme disposto nas diretrizes. De 2005 a 2016, outros tantos documentos legais foram publicados, onde verificaram-se outras otimizações no PDI, porém nada tão relevante ao objetivo deste trabalho (SANT'ANA, 2017).

O Art. 3º da Lei nº 10.861 de 2004 introduziu no processo avaliativo das IES o Planejamento Estratégico, tornando obrigatório o PDI, por considerá-lo peça central ao planejamento (BRASIL, 2004). O plano deveria ser pensado para um período de

cinco anos, com o propósito de planejar as ações da Instituição e realizar avaliações sistemáticas de seu desempenho acadêmico e administrativo.

Percebendo a necessidade das IES de produzir um PDI mais robusto e detalhado, o Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (FORPLAD) delegou a um grupo de seus membros, elaborar o guia “Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: Um Guia de Conhecimentos para as Universidades Federais Brasileiras”, uma proposta que sugere formato comum do PDI a ser seguido, com a finalidade de orientar todos os aspectos necessários para a finalização do documento. Tal iniciativa põe nas mãos dos gestores uma estrutura que respeita a legislação e orientações cruciais na elaboração do plano, com todos os passos e ações necessárias, como também, auxiliar os órgãos responsáveis pela avaliação por terem nas mãos instruções padronizadas (SANT’ANA, 2017).

O guia do FORPLAD serviu de base à elaboração do PDI 2019-2030 da UFRB, que segundo a Pró-Reitoria de Planejamento trata-se de um plano com “duração de 12 anos, com obrigatoriedade de revisão bienal, ou a qualquer momento por deliberação do Conselho Universitário (CONSUNI)” (UFRB, 2019a). Neste caso, o PDI atual apresenta ações de longo prazo – 12 anos, abrangendo o período de três gestões, podendo ser revisto a cada dois anos, deixando de lado a obrigatoriedade de elaboração de um novo plano a cada cinco anos. Analisando de forma administrativa, pode-se ser uma sugestão que traga bons frutos por deixar claro o caminho que deverá ser traçado em todos os âmbitos da UFRB.

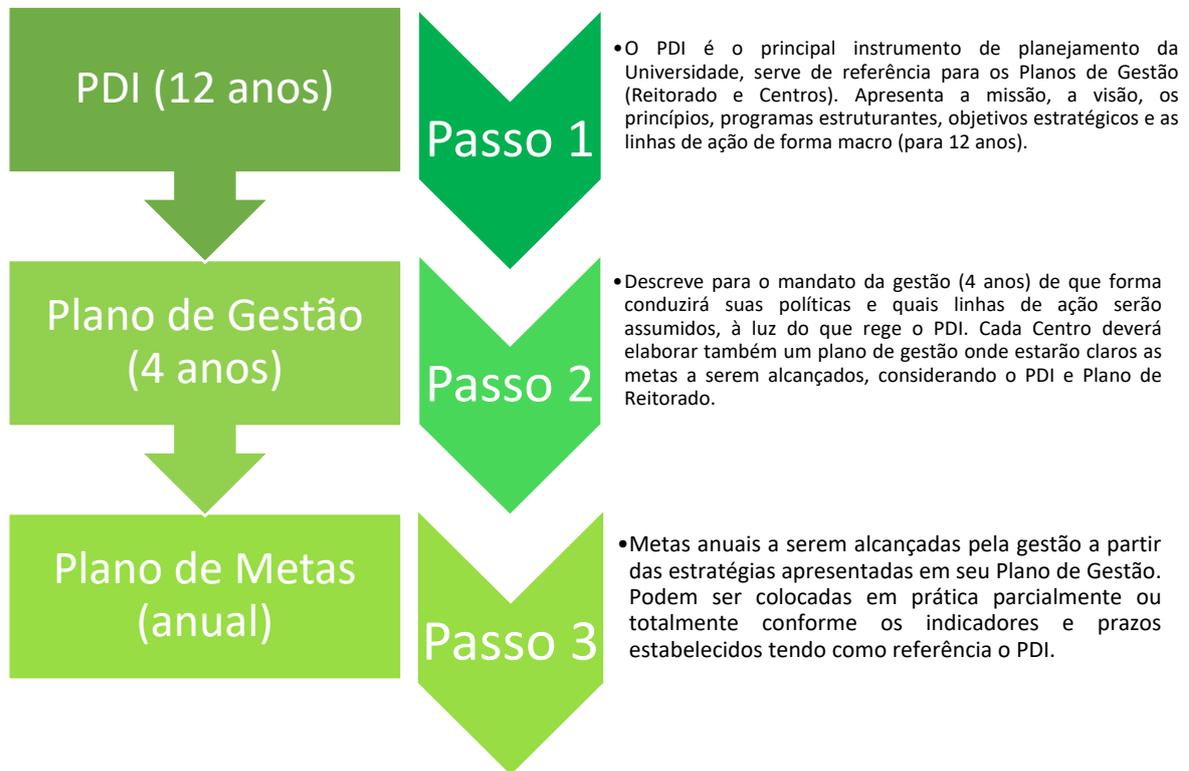
O reconhecimento da importância do PDI como ferramenta ao planejamento e avaliação das diretrizes institucionais abrange o próprio conceito de avaliação adotado no documento em análise. Desse modo, é fundamental considerar que o PDI deve tornar-se referência básica ao estabelecimento de qualquer critério ou processo de avaliação. Esteja ele em qualquer linha de ação estabelecida, espere-se que a sustentabilidade seja um dos eixos norteadores das políticas institucionais.

A obrigatoriedade do PDI não deve ser vista como um ato discricionário, mas como uma preocupação do governo com o planejamento e a necessidade de estruturar a relação da sua proposta pedagógica e a sua finalidade, demonstrando assim, o compromisso social da instituição e seus princípios, ambos refletidos nas ações que gradualmente serão executadas.

A partir da pesquisa realizada, para facilitar a compreensão dos interessados, elaborou-se um organograma apresentado Figura 2 – Compreendendo o fluxo dos

documentos de planejamento, na para assimilar qual a ordem dos documentos de planejamento.

Figura 2 – Compreendendo o fluxo dos documentos de planejamento



Fonte: Adaptado pelo autor do PDI 2019-2030 da UFRB (2019a).

Segenreich (2005 p.3) afirma que “na medida em que este plano é resultado de uma construção coletiva, impõe-se naturalmente como fio condutor para qualquer avaliação, interna ou externa”. Também destaca a importância do PDI como um instrumento orientador das práticas gerenciais da instituição, articulando todos os demais projetos e ações a serem desenvolvidos no sentido de construir um modelo de gestão democrático, primando pelo fortalecimento de seus objetivos.

Além de estruturar as atividades institucionais por um período de cinco anos, o PDI deve estar em consonância com o cronograma de implantação e desenvolvimento institucional, organização didático pedagógica, organização administrativa e as demais ações que a gestão deseja desenvolver. Esse talvez possa ser uma das grandes dificuldades para a gestão.

O PDI foi pensado como um instrumento que oferece informações fundamentais sobre as IES. Essas informações revelam o perfil da Universidade e relatam metas e ações visando a qualidade de ensino, ou seja, ele organiza e

planeja a gestão acadêmica e administrativa das Instituições de Ensino. Ele também auxilia a gestão no controle dos recursos financeiros, planejamento de novos investimentos e de novas tecnologias, considerando a construção do conhecimento e da cidadania dos acadêmicos em vista do desenvolvimento.

3.2 Responsabilidade ambiental nas Universidades

A missão da Universidade deve ser ampliada para além das fronteiras da formação técnica profissional, que atendem a fins imediatistas, regras e convenções seculares. Deve-se pensar a educação universitária como uma ferramenta capaz de estimular nas pessoas um senso maior de responsabilidade social, promotora da cidadania, como também contribuir para que o discente seja um agente de desenvolvimento e multiplicador dos conhecimentos que adquiriu ao longo do período na academia.

Considerando que o cerne de sua atividade é o ensino-pesquisa-extensão, e a educação é sua missão primeira, este será o principal papel e desafio das IES, objetivando alcançar a sustentabilidade no século XXI. Logo, segundo Manéia (2011), além de se preocupar com a formação técnica e qualificada, o aluno deve ser preparado para além da produção do conhecimento científico e tecnológico. Para o autor, a pesquisa a ser desenvolvida deve auxiliar nos problemas e a busca de solução para as necessidades da comunidade, procurando junto ao crescimento econômico a melhoria da qualidade de vida.

Assim, à luz de Ribeiro e Magalhães (2014, p. 147), arrisca-se dizer que a responsabilidade social universitária, se trata da

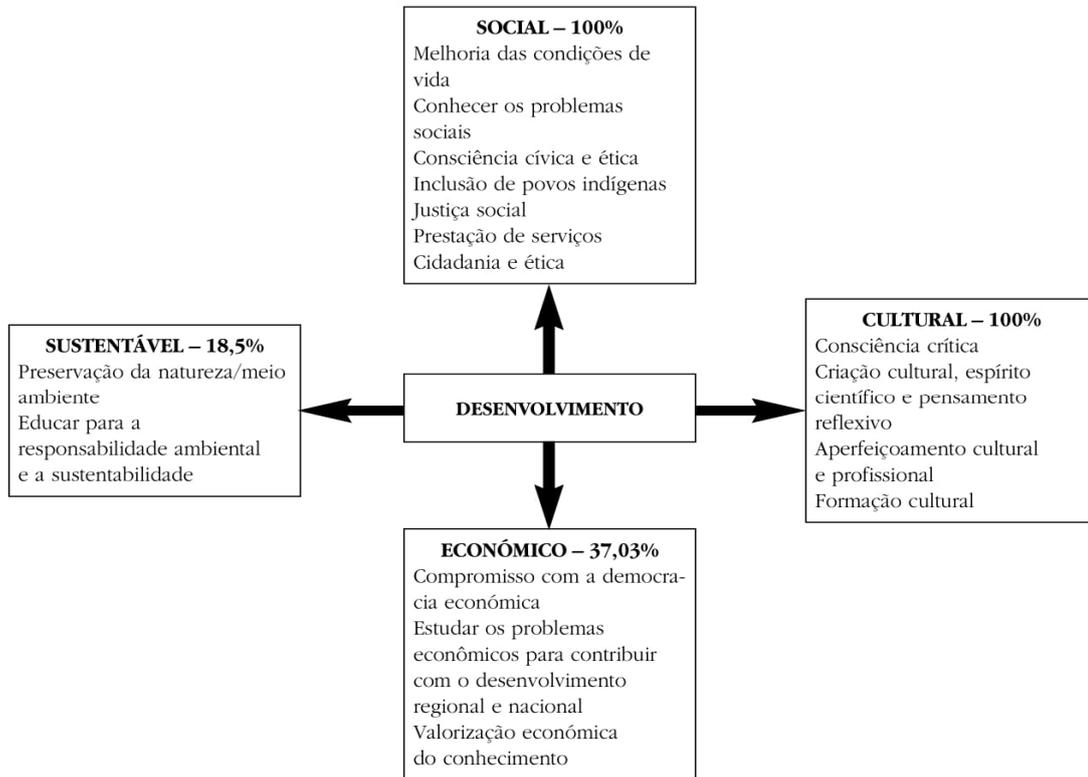
[...] maneira como a universidade responde à sociedade através de suas ações, as quais se referem à concretização de sua missão e de seus objetivos, na intenção de contribuir com a construção de uma sociedade politicamente mais democrática, ambientalmente mais sustentável, culturalmente mais preparada e economicamente mais forte.

Com base no estatuto de 27 Universidades Federais do Brasil, Ribeiro e Magalhães (2014) realizaram um estudo para analisar a responsabilidade social das Universidades. A

Figura 3 sugere que 100% das Universidades Federais pesquisadas têm se preocupado com o desenvolvimento social e cultural. O desenvolvimento econômico

fica em segundo lugar (37,03%), e o desenvolvimento sustentável alcançando somente 18,5% dos documentos analisados (RIBEIRO E MAGALHÃES 2014, p. 148).

Figura 3 – Construções teóricas acerca do desenvolvimento como forma de responsabilidade social universitária



Fonte: Estatutos das Universidades brasileiras (RIBEIRO; MAGALHÃES, 2014, p. 149).

É notório, na Figura 3 – Construções teóricas acerca do desenvolvimento como forma de responsabilidade social universitária, que ao pensar a Universidade enquanto espaço para o desenvolvimento local e regional, a questão social e cultural recebe mais ênfase que as demais dimensões, o que pode explicar as funções históricas da Universidade no Brasil: a formação de profissionais para o mercado de trabalho, a construção de uma sociedade com níveis de escolaridade mais elevados e a cooperação com o progresso social baseada no conhecimento.

Assim, pode-se afirmar que, apesar das dificuldades enfrentadas, a Universidade continua trilhando um caminho de ser uma Instituição que promove e gera conhecimento, capaz de responder de maneira adequada aos problemas e questões que afligem a sociedade, mas ainda negligenciando a questão ambiental

como mola mestra de suas atividades. Em outros termos, o desenvolvimento sustentável não é incorporado aos seus princípios.

A origem do atual debate em torno das Universidades e sustentabilidade é antiga, tendo início na Bélgica, em 1979, com a criação da Associação Universitária para o Meio Ambiente; fortalecida com a publicação do Relatório Bruntland e tem seu ápice, com a Agenda 21. Percebe-se que as iniciativas estabelecidas no decorrer dos anos 60 e 70 são frutos dos movimentos ambientalistas, servindo como referências para as bases da EA e Legislação Ambiental modernas.

Atualmente, após um longo período em que as ações realizadas eram iniciativas isoladas de grupos ou pesquisadores na tentativa de implementar hábitos sustentáveis no campus, sugere-se que a Universidade aprofunde o conhecimento sustentável com iniciativas pautadas nos aspectos social e educacional. Contudo, a sustentabilidade deve ser considerada um eixo que envolve todos os demais, aspirando uma sensibilização das pessoas e gerando na IES novos hábitos.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada, o objeto da pesquisa, modelo de análise e procedimentos adotados para concretizar a pesquisa, a sua empregabilidade para alcançar os objetivos propostos e as técnicas escolhidas para o desenvolvimento, análise e conclusão.

Ressalta-se que a pesquisa foi cadastrada junto ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFRB, com o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) nº 10495019.2.0000.0056.

4.1 Classificação da Pesquisa

Este estudo utilizou as abordagens qualitativa e quantitativa. Tais métodos se diferenciam quanto à forma de abordagem e análise, porém não são incompatíveis entre si, ou seja, não se excluem e podem ser integradas em um mesmo projeto. As relações entre as duas demonstram que a pesquisa quantitativa pode conduzir o pesquisador à escolha de um problema particular a ser investigado em toda sua complexidade por meio de técnicas qualitativas, assim como, de maneira inversa (MINAYO, 2001).

Na abordagem quantitativa, destaca-se a coleta de dados considerando o universo da Administração Central (pró-reitores e coordenadores), juntamente com os Coordenadores de Cursos da Graduação e Diretores dos Centros de Ensino que estão no campus central da UFRB, em Cruz das Almas, e envolvem o Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas (CCAAB) e o Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas (CETEC). Posteriormente organizados e tabulados os dados foram submetidos a técnicas estatísticas que resultaram em uma escala do nível de sustentabilidade do campus.

Quanto à finalidade, a pesquisa foi classificada como exploratória, explicativa e descritiva (COLLIS; HUSSEY, 2005; GIL, 2010). É exploratória, pois, uma vez que o pesquisador não possui conhecimento suficiente sobre o problema, o primeiro procedimento foi a familiarização com a temática Universidade Sustentável, buscando conhecê-la a partir do que outros pesquisadores já fizeram (SELLTIZ *et al.*, 1967). Explicativa, pois associou a teoria encontrada sobre PDI, Universidade

Sustentável e documentos institucionais relacionados aos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos que podem auxiliar no entendimento sobre sustentabilidade. É descritiva por descrever as características da UFRB e os fenômenos ou experiências que possam levá-la a um nível maior de sustentabilidade (GIL, 2010).

Segundo Hartley (1994):

O ponto forte do estudo de caso é sua capacidade de explorar processos sociais à medida que esses correm nas organizações, permitindo uma análise processual, contextual e longitudinal da várias ações e significados que ocorrem e são construídos nas organizações. A natureza mais aberta da coleta de dados em estudos de caso permite analisar em profundidade os processos e as relações entre elas (HARTLEY, 1994, p. 220).

A peculiaridade de interpretação do fenômeno a ser estudado caracterizou essa pesquisa como um Estudo de Caso, uma estratégia de pesquisa importante ao desenvolvimento científico e por reconhecer que o fenômeno pesquisado não está separado do contexto no qual está posto, permitindo a reflexão profunda de uma comunidade, na sua complexidade contextual. Possibilita, ainda, a análise sobre o processo em si, indispensável para compreender os caminhos até agora realizados e apreciar os que surgirem.

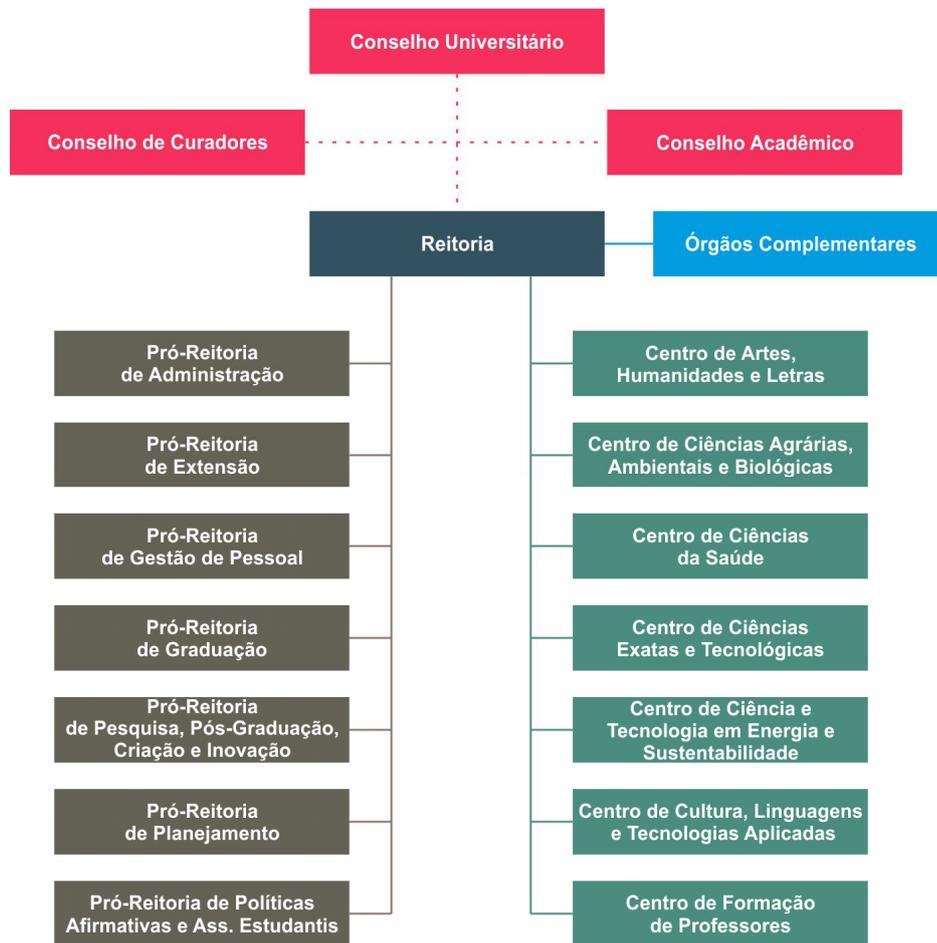
4.2 Local de Estudo

O *lócus* dessa pesquisa foi a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, que possui seis *campi*, nas cidades de Amargosa, Santo Antonio de Jesus, Cruz das Almas, Cachoeira, Santo Amaro e Feira de Santana, sendo o Campus Central, em Cruz das Almas o escolhido para a realização deste estudo. A escolha pelo referido campus se deu porque além de ser o maior, mais consolidado e antigo, possui o maior número de cursos, servidores e discentes, nele também está situada toda a gestão administrativa da UFRB.

Neste campus estão sediados dois Centros de Ensino – CCAAB e CETEC; ambos possuem entre suas áreas finalísticas de atuação, cursos voltados às questões ambientais e de sustentabilidade, e esta relação com o tema da pesquisa qualificou a discussão, pois trouxe o conhecimento de uma massa crítica que contribuiu diretamente com a elaboração e proposições para o trabalho.

A UFRB é uma Universidade Pública Brasileira, com a Administração Central sediada na cidade de Cruz das Almas. Outrora, era um dos *campi* da Universidade Federal da Bahia (UFBA), que mantinha na cidade a sua Escola de Agronomia. A UFRB foi criada em 29 de julho de 2005, por meio da Lei nº 11.151 sancionada pelo então Presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva. Possui natureza jurídica de Autarquia, vinculada ao Ministério da Educação (MEC) e autonomia administrativa, patrimonial, financeira e didático-pedagógica (UFRB, 2018).

Figura 4 – Organograma da UFRB



Fonte: UFRB (2019).

Ao longo desses 14 anos a Universidade já se destaca com números expressivos como: 63 cursos de graduação, 17 de pós-graduação *stricto sensu*, 12 *lato sensu*, polo de ensino à distância, laboratórios e experimentos. De acordo com os dados do Censo 2018 a UFRB alcançou 9.976 mil matrículas na graduação, 598

discentes na pós-graduação, 821 docentes e 707 técnicos administrativos (UFRB, 2018). Confrontando todos esses números, observando a Figura 4 – Organograma Institucional da UFRB, percebe-se o grandioso desafio que é a implantação de uma política ambiental em toda a instituição e no seu maior campus – Cruz das Almas que abrange dois Centros de Ensino e todas as Pró-Reitorias.

É importante destacar a existência de um estudo prévio sobre a temática Universidade Sustentável no âmbito da UFRB, realizado por Almeida *et al.* (2019), que apontou aspectos relevantes que serviram de referência para esse estudo, onde também foi feita uma análise dos dois Planos anteriores e o atual, como também, relaciona as dimensões da sustentabilidade na Universidade com dados institucionais.

4.3 Sujeitos de Estudo e Amostragem

Os sujeitos foram escolhidos com base em estudos já realizados no Brasil e que também adotaram o método AISHE (Brandli *et al.* e 2012; Licório *et al.*, 2018). Assim, foram escolhidos os coordenadores dos cursos de graduação, que teriam uma visão mais ampla da dinâmica institucional, mas também dos projetos e programas desenvolvidos no âmbito dos seus cursos. Contudo, também pelo propósito de investigar se o PDI da UFRB tem diretrizes voltadas à sustentabilidade, o questionário também foi aplicado aos coordenadores de setores administrativos e pró-reitores para saber qual a visão deles a respeito da sustentabilidade no campus, e se esses assuntos refletem nas suas atividades, ou seja, aplicou-se o questionário aos gestores da administração central e coordenadores de curso que estão no campus.

Considerando que no campus Cruz das Almas estão sediados 19 cursos de graduação, mais diretor e vice-diretor de cada Centro (CCAAB e CETEC), 7 Pró-reitorias, com 21 coordenadores ao todo, além do reitor e vice-reitora, somou-se um total de 53 gestores entrevistados. A pesquisa foi realizada com o universo amostral devido a necessidade de entendimento de todos os envolvidos.

4.4 Técnicas de Coleta de Dados e Análise

Segundo Barros e Lehfeld (2014, p. 106) a coleta de dados “é a fase da pesquisa em que se investiga a realidade e se obtém dados pela aplicação de técnicas”. Nesta investigação foram utilizadas como técnicas de levantamento de dados: a análise documental e a Metodologia AISHE. Essa última contou com suporte do seu idealizador, o Prof. Niko Roorda, que gentilmente auxiliou diretamente da Holanda, a aplicação e análise dos questionários.

A análise documental envolveu o arcabouço legal balizador na construção de um PDI (decretos, leis, normativas), o Manual FORPDI e o próprio PDI vigente (2019-2030), além dos Relatórios de Gestão da UFRB (2017 e 2018). Assim, na visão do pesquisador, foram elaborados quadros com destaque para pontos específicos do PDI vigente direcionados à sustentabilidade.

Fez-se uso também da pesquisa documental, por ser muito semelhante à pesquisa bibliográfica, é preciso distingui-las:

A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

A metodologia AISHE, uma das técnicas de coleta de dados, auxiliou na percepção do atual cenário da sustentabilidade no campus Cruz das Almas. Os dados foram tabulados a partir do sistema AISHE 2.0, idealizado pelo professor Niko Roorda, que atualmente é consultor de avaliações sustentáveis, prestando serviços para países em quatro continentes, além de escrever vários livros sobre o assunto, disponíveis em sua página pessoal: <https://niko.roorda.nu/books/>. A partir desses resultados, foi possível avaliar o nível de sustentabilidade ambiental da UFRB.

O cruzamento dos dados da metodologia AISHE com os quadros elaborados a partir da análise do PDI à luz dos Relatórios de Gestão (2017-2018), documentos institucionais e sites da UFRB proporcionaram embasamento capaz de apontar diretrizes e sugestões de atividades para alcançar o status de Universidade Sustentável. Tais sugestões foram sistematizadas para apresentação aos gestores,

especialmente destinadas a melhorias nas metas e ações institucionais, podendo ainda servir de aportes nas próximas edições do PDI.

4.4.1 Análise dos Dados

Na busca por um aprofundamento sobre os desafios e perspectivas para ser uma Universidade Sustentável, o método qualitativo ajudou na construção do objeto estudado e facilitou a descoberta de dimensões não conhecidas desta realidade. A abordagem qualitativa foi utilizada por envolver uma característica interpretativa e naturalista sobre a sustentabilidade universitária, tendo em vista a proposta de melhor compreensão das práticas sustentáveis adotadas e implementadas pela gestão na UFRB.

Os dados do PDI foram organizados por similaridade do tema de interesse. Em seguida foram reorganizados para identificar o contexto ao qual estavam inseridos, já que a temática sustentabilidade é ampla e pode ser usada por várias áreas. Após a identificação dos trechos de interesse e relação com o presente trabalho foram tomadas decisões, considerando o conteúdo manifesto e latente do material para desvelar informações implícitas e dimensões contraditórias.

Nesta perspectiva, pode-se dizer que tal procedimento se aproxima ao que é proposto na técnica de análise de conteúdo, embora não o seja. A análise de conteúdo deve ser “compreendida muito mais como um conjunto de técnicas”, que um método isolado (Minayo, 2001, p. 74). Segundo Bardin, a Análise de Conteúdo é:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (BARDIN, 2011, p. 42).

Foi também conduzida uma busca quantitativa no documento PDI pelas palavras “sustentabilidade” e “sustentável”, observando a frequência com que elas aparecem e em qual contexto estão relacionadas. Identificadas as palavras e a frequência com que aparecerem, foi realizada uma análise a partir do contexto em que estão, por ser interessante à pesquisa somente os casos em que foram empregadas quando associadas à temática ambiental. Também foi elaborada uma

nuvem de palavras com a ferramenta disponível em: <https://wordart.com/create>, com o conteúdo do Plano para verificar as palavras que mais se destacam.

Para enriquecer a reflexão dos pontos discutidos durante a análise dos resultados, o PDI da UFRB foi pontualmente comparado com outras IES, considerando o tempo de criação da Universidade. Para tanto foram utilizados dados da Universidade Federal do Grande ABC (UFABC) que tem o mesmo período de criação da UFRB; outra com maior tempo de existência e mais consolidada no cenário mundial sobre sustentabilidade, como é o caso da Universidade Federal de Lavras (UFLA) e; a terceira, uma das mais antigas Universidades do Brasil a Universidade Federal da Bahia (UFBA).

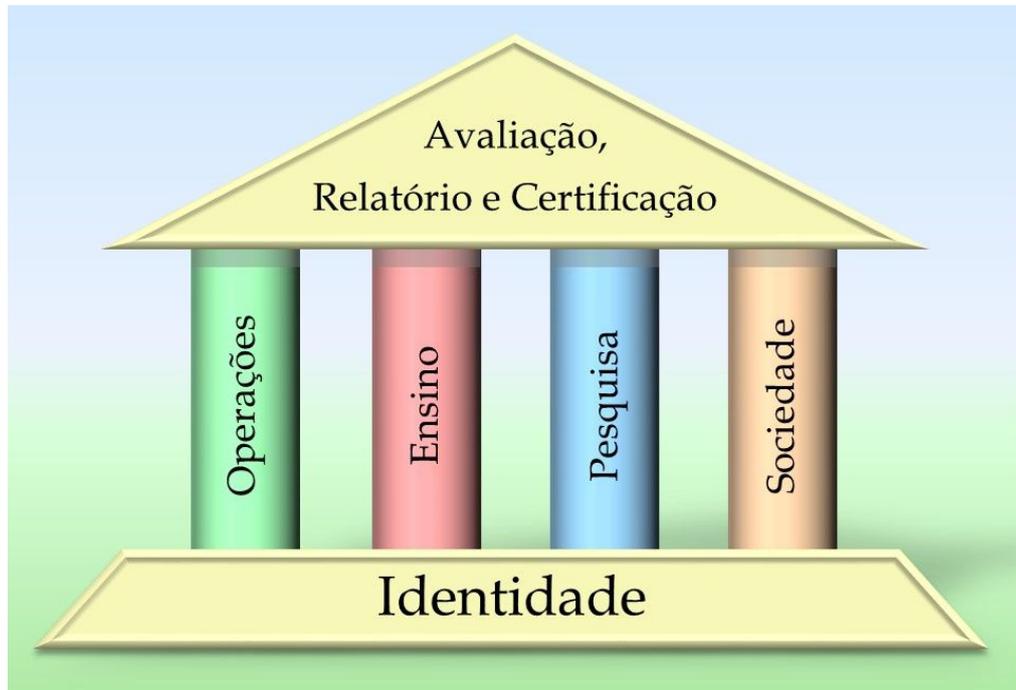
4.4.2 AISHE

O instrumento utilizado para aferir a escala da sustentabilidade na UFRB foi a AISHE (*Auditing Instrument for Sustainability in Higher* – Instrumento de Auditoria para a Sustentabilidade no Ensino Superior), especificamente criado para avaliar o grau de sustentabilidade nas IES na Europa (ROORDA, 2001). Ressalta-se que esse instrumento vem sendo adotado por outras Instituições no Brasil, como a Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) e Universidade de Passo Fundo (UPF).

Esse instrumento torna possível verificar se as práticas adotadas estão ou não sendo efetivas. Para tanto, foi adotada a mesma metodologia apresentada no manual AISHE 2.0, por meio do seu questionário próprio, já validado internacionalmente, aplicados aos gestores do CCAAB, CETEC e ao *staff* da Administração Central.

Seguindo as orientações propostas pelo instrumento AISHE, os questionários foram impressos e respondidos, presencialmente, com entrevistados atribuindo notas de 0 a 5 para cada quesito. O zero equivale ao total desconhecimento e/ou não atendimento dos parâmetros analisados na questão, enquanto a nota 5 representa o total conhecimento e/ou atendimento ao item analisado. As notas de 1 a 4 representam valores parciais mais próximos dos mínimos ou máximos analisados. Ao responderem as perguntas, cada entrevistado recebia o manual AISHE especificando o significado de cada critério e nota para auxiliar na decisão.

Figura 5 – Estrutura AISHE 2.0



Fonte: Roorda (2019).

O questionário é baseado em afirmativas relacionadas à percepção de itens das dimensões sustentáveis presentes no campus, dividida em 5 grandes blocos ou módulos: Identidade, Operações, Ensino, Pesquisa e Sociedade, sempre respondido a partir da ótica de quem está avaliando no momento da aplicação do questionário. Na Figura 5 – Estrutura AISHE 2.0 é possível compreender melhor a proposta da estrutura da ferramenta, onde o Módulo Identidade é a base para os demais, e todos eles oferecem informações relevantes, cada um de acordo com sua especificidade.

O método AISHE permite aplicar o questionário com seus módulos individuais, mas nessa pesquisa foi aplicado o questionário em sua íntegra, pois era desejável obter o máximo de informações possíveis dos gestores sobre sua visão de sustentabilidade no campus.

O questionário apresenta questões subdivididas em cinco dimensões que permitem avaliar: a) a visão e a política sustentável da instituição; b) como a sustentabilidade está presente nos programas de pesquisa e extensão; c) como os profissionais egressos se preocupam com a sustentabilidade no exercício da profissão; d) como a educação ambiental é trabalhada e o quanto é incorporada no cotidiano dos discentes e, por fim; e) como é feita a avaliação interna das políticas de sustentabilidade.

O questionário foi aplicado aos gestores durante os meses de junho a agosto de 2019. Após a finalização da tabulação dos dados foi possível processar as informações no programa para a aquisição dos dados. Essa etapa contou com a colaboração direta do professor Niko Roorda. O tratamento dos dados teve suporte do programa estatístico Stata 1.0, que subsidiou a avaliação dos percentuais de análise das respostas dos entrevistados. Os dados foram analisados por módulo, conforme descrito no Manual AISHE 2.0.

A aplicação do AISHE 2.0 fornece as informações mais específicas sobre o presente, bem como as ações que seriam mais eficazes para melhorar o nível de sustentabilidade da Universidade. Sendo assim, no Módulo Identidade estão descritas as características da IES, sua essência e natureza da organização. São questões relevantes para este módulo: Quem somos nós? Por que fazemos as coisas que fazemos? Como podemos fazer uma diferença real no desenvolvimento sustentável? Seria correto nos descrevermos como uma "organização sustentável"?

O Módulo de Operações descreve várias características práticas da organização. A universidade (ou parte dela) não é fundamentalmente diferente de qualquer outra organização, pois todas tratam de assuntos comparáveis, como: aquisição, gestão ambiental, investimentos, circunstâncias trabalhistas, respeito humano.

O Módulo de Educação pode ser aplicado a um instituto de ensino que não faz parte de uma universidade, por exemplo, um centro comercial ou qualquer outra instituição sem fins lucrativos, independentemente de ser do ensino superior ou qualquer outro nível de aprendizagem ao longo da vida, ou mesmo um departamento educacional de uma empresa visando o próprio pessoal, pois pretende verificar qual o nível de conteúdo sobre o tema possui os envolvidos.

O Módulo de Pesquisa pode ser aplicado a um instituto de pesquisa dentro de uma universidade, para verificar o que é feito e quais os meios e esforços utilizados para que a pesquisa tenha destaque na sustentabilidade.

O Módulo da Sociedade pode ser aplicado a qualquer nível ou unidade em que o Módulo de Educação ou o Módulo de Pesquisa possam ser aplicados, por querer entender e verificar a relação da IES com o público externo.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos com o questionário aplicado aos membros da Administração Central e Coordenadores de curso de graduação do campus Cruz das Almas a partir de sua visão e percepção sobre a sustentabilidade no campus. Em seguida, é feita uma análise e discussão do PDI a partir de itens do próprio Plano ou de pontos importantes que constam na literatura utilizada nesta pesquisa.

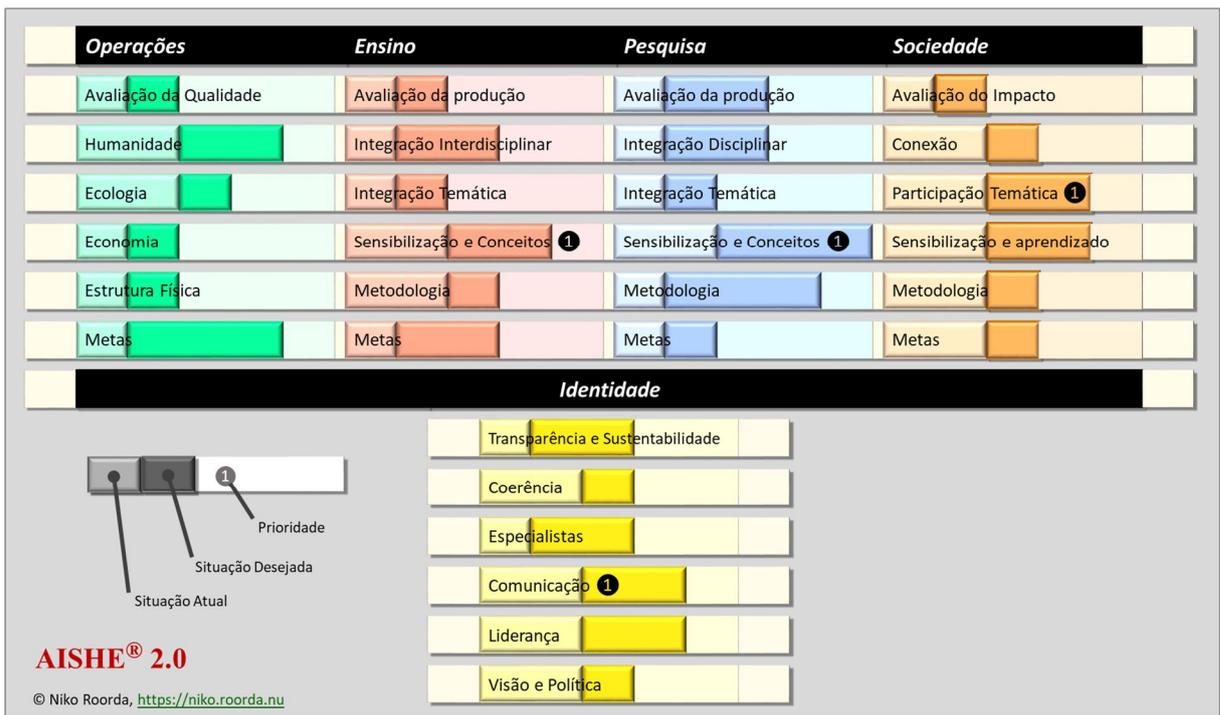
5.1 Apresentação e Análise dos resultados do questionário

Os questionários foram aplicados durante os meses de junho a agosto de 2019 a todos os pró-reitores, coordenadores da administração central e coordenadores de graduação, todos do exercem suas funções no Campus Cruz das Almas. Neste caso, os coordenadores de curso, também são considerados gestores, uma vez que suas atividades envolvem funções gerenciais, acadêmicas e institucionais dentro o campus onde estão inseridos. Os resultados encontrados a partir da pesquisa aplicada aos gestores do campus não traduziram a sua proximidade física com a Administração Central, apresentando-se em todos os critérios nível baixo.

Ou seja, por estarem próximos da Administração Central, poderiam ser atribuídos resultados mais satisfatórios, por terem acesso e serem diretamente impactados com as decisões dos dirigentes máximos, como também, poderia pensar-se que têm um maior conhecimento dos normativos internos.

Os dados dos resultados foram compilados em medianas e posteriormente apresentados conforme a Figura 6 – Resultado Geral do Questionário AISHE - Campus Cruz das Almas, onde é possível verificar a realidade do campus em três níveis: a) situação atual; b) situação desejada e; c) prioridade.

Figura 6 – Resultado Geral do Questionário AISHE - Campus Cruz das Almas
(N=42, jun a ago/2019)



Fonte: O autor (2019).

5.2 Dados dos questionários AISHE

Para Bizerril, Rosa e Carvalho (2018), uma das principais estratégias para a implementação da sustentabilidade na universidade, com base na literatura, é a adoção de um modelo de gestão *top-down*, por tratar-se de uma iniciativa da gestão que almeja resultados satisfatórios para o que está propondo. Quando esta é associada à estratégia participativa, abrange mais atores porque não visa apenas melhorias, mas conseguir incorporar a sustentabilidade em todos os níveis de atuação da instituição, especialmente na construção do conhecimento dos acadêmicos para o enfrentamento de questões sobre a temática quando estiverem inseridos no mercado de trabalho, além da sua contribuição cidadã.

Partindo da premissa de que a institucionalização da sustentabilidade nas universidades deve seguir estágios de desenvolvimento, a proposta apresentada pela Fundação Europeia de Gestão da Qualidade, idealizadora da ferramenta AISHE vai além, por levar em consideração cinco estágios onde a sustentabilidade pode ser refletida em suas mais diversas dimensões.

Esses estágios não pressupõem ações somente considerando a compreensão dos princípios da sustentabilidade e ações concretas a serem adotadas pela instituição, mas partem da existência de práticas individuais e pontuais (estágio 1); identificação de ações comuns a serem executadas a curto prazo (estágio 2); intervenções sistêmicas a serem trabalhadas a médio prazo com avaliações de metas pré-estabelecidas (estágio 3); ações de longo prazo buscando envolver a comunidade externa, comparando os resultados com os de outras instituições (estágio 4); por fim, ações de longo prazo que intervenha interna e externamente, com relevância e destaque dentre as outras instituições (estágio 5) (ROORDA, 2001).

Desse modo, a seguir são apresentadas representações gráficas dos resultados obtidos na aplicação dos questionários, como também as discussões de cada item avaliado. Para melhor compreensão cada módulo será abordado por vez, apresentando as fragilidades e pontos fortes identificados. É importante ressaltar que a grande maioria dos servidores entrevistados faz parte da gestão administrativa e estão em seus cargos há mais de quatro anos. Ou seja, possuem uma visão ampla da instituição. Em relação aos coordenadores de curso, ainda que uma parcela estivesse iniciando na função de gestão, dada a rotatividade dos colegiados, já faziam parte do quadro de servidores da UFRB há mais de cinco anos.

A seguir é apresentado o tratamento dos dados com discussões a respeito dos seus principais pontos.

5.2.1 Módulo Identidade

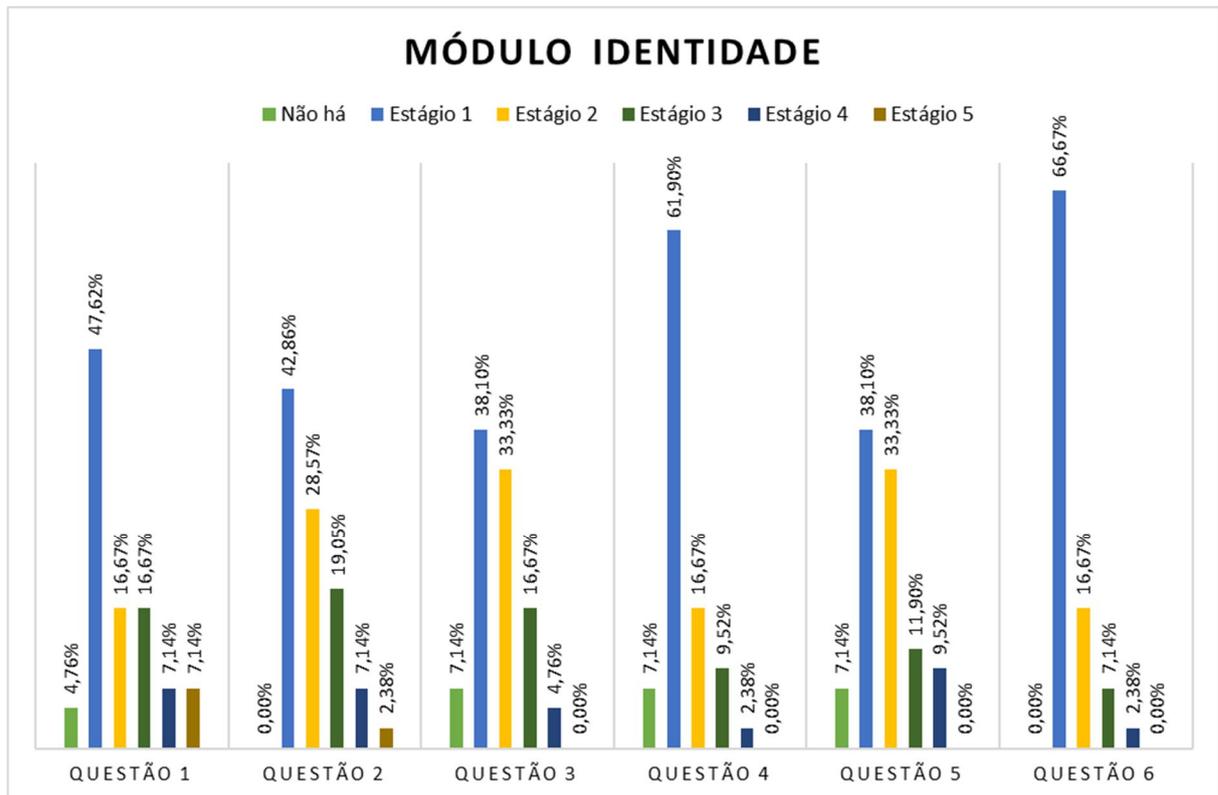
O módulo identidade é composto por seis perguntas, onde, segundo Roorda (2001, p. 25), têm o objetivo de retratar “[...] várias características fundamentais da organização. Juntas, elas [as questões] descrevem a essência ou a natureza da organização”. A partir das perguntas aplicadas neste módulo, é possível responder alguns quesitos: Porque a IES faz as coisas que pratica? Seria correto descrever a IES como uma Universidade Sustentável?

De acordo com as respostas obtidas para o Critério 1 ‘Visão e Política’, grande parte dos entrevistados acredita que a UFRB está no – Estágio 1, sendo assim, entende-se que na IES há uma gestão baseada no desenvolvimento sustentável e na responsabilidade social, mas sem um envolvimento dos servidores

e discentes, além da ausência de integração da visão institucional com o seu papel na sociedade a longo prazo.

Portanto, acredita-se que a UFRB ainda esteja no início da construção de sua identidade Sustentável, ou seja, na fase inicial (Estágio 1).

Figura 7 – Módulo Identidade



Fonte: O autor (2019).

Quadro 1 – Critérios e questões do Módulo Identidade.

Critério	Questão
I - 1. Visão e Política	A organização tem uma visão baseada no desenvolvimento sustentável e em responsabilidade social, em aspectos relacionados as áreas de especialização e as consequências disso para a política da organização. A visão é mostrada na política. Essa política traduz a visão em planos concretos de ação. Metas são formuladas e atividades são planejadas com o objetivo de concretizar essas metas.
I - 2. Liderança	A gestão não é apenas o responsável formal pela integração do desenvolvimento sustentável na visão da organização e atividades. Ela também lidera, por exemplo, mostrando envolvimento pessoal. Isso acaba inspirando os funcionários, estudantes e possivelmente outros

	colaboradores. A gestão ouve atentamente eles, usa suas ideias e opiniões e pede retorno sobre seu funcionamento. Assim, a gestão usa sua autoridade de uma forma participativa genuína.
I - 3. Comunicação	Existe divulgação sobre o desenvolvimento sustentável da organização, dentro da própria organização e com o mundo exterior. A comunicação é usada para reforçar a visão sobre o desenvolvimento sustentável, para incentivar novas iniciativas, e para informar e receber um retorno de todos os tipos de colaboradores, por exemplo: funcionários, estudantes, campo profissional, colaboradores diretos e sociedade em geral.
I - 4. Especialistas	Os especialistas sobre desenvolvimento sustentável disponíveis na organização são atualizados e em número suficiente para trabalhar ativamente na integração e melhoria do desenvolvimento sustentável na visão e atividades da organização. Até certo ponto, esses especialistas estão disponíveis dentro do grupo de funcionários da organização. Além disso, uma rede externa está funcionando com o objetivo de utilizar os especialistas disponíveis fora da universidade.
I - 5. Coerência	Uma universidade pode contribuir para o desenvolvimento sustentável de várias formas: pela educação, pesquisa, sua forma de operação e sua contribuição direta para a sociedade. Esses vários papéis podem ser reforçados uns pelos outros se houver cooperação entre eles. Por exemplo, o campus pode ser usado como uma ferramenta para a educação, pesquisa e interações sociais. Os estudantes podem contribuir com uma pesquisa sustentável e para o desenvolvimento da comunidade. Coerência entre os papéis permite que a instituição “pratique o que prega”.
I - 6. Transparência e responsabilidade	A instituição reporta para seus colaboradores sobre suas atividades e seus resultados sobre o desenvolvimento sustentável de uma forma transparente e assim presta contas para os seus colaboradores, incluindo a sociedade como um todo.

Fonte: Roorda (2009).

Este ponto demonstra a necessidade de discussão da Missão, Visão e Valores da UFRB, descritos em seu novo PDI (2019-2030). O texto descreve esses itens da seguinte forma:

MISSÃO

Formar cidadãos criativos, empreendedores e inovadores, contribuindo para o desenvolvimento social, tecnológico e sustentável, promovendo a inclusão e valorizando as culturas locais.

VISÃO

Ser reconhecida como instituição de excelência e referenciada pela geração e difusão do conhecimento.

VALORES

O funcionamento da UFRB é regido pelos seguintes princípios:

- a) Excelência Acadêmica – ações socialmente relevantes voltadas principalmente para a Região do Recôncavo da Bahia, tendo compromisso com a formação humana, em suas dimensões ética, cultural, científica, artística, técnica, profissional, social e intelectual, e na atuação competente, comprometida e responsável de seus docentes, e corpo técnico-administrativo. Além disso, diz respeito à competência institucional para produzir, inovar e difundir conhecimentos e à capacidade de participar de transformações que conduzam ao aperfeiçoamento da sociedade por meio de ações extensionistas acionadas por uma gestão universitária competente.
- b) Inclusão Social – compromisso de garantir às pessoas e aos grupos ainda à margem do ensino superior o acesso, a permanência, a integração à vida universitária e o sucesso acadêmico.
- c) Desenvolvimento Regional – a Universidade atua para desenvolver uma relação que integre as diferentes instâncias representativas das comunidades ao seu entorno, devendo seu trabalho contribuir para a valorização da diversidade e do patrimônio cultural e natural da região, além de agir em sua defesa, dispondo-se à construção conjunta de soluções para os principais problemas regionais, em prol do desenvolvimento sustentável e da justiça social.
- d) Internacionalização – promoção do intercâmbio cultural, científico e técnico, com instituições brasileiras e estrangeiras, por meio da mobilidade de professores, servidores e estudantes. É do seu interesse o desenvolvimento de programas educacionais para construir um ambiente acadêmico multilinguístico, a investigação científica com base em parcerias e redes de pesquisa e o estímulo à cooperação internacional, para a diversidade, inovação tecnológica e pedagógica no contexto da educação digital, aberta e flexível, com destaque para países da América Latina e de língua oficial portuguesa. (UFRB, 2019a p. 17-18)

De acordo com Scott, Jaffe e Tobe (1998), a Missão deve distinguir uma organização de outras, tornando claro o que lhe é exclusivo, ou seja, aquilo que é seu diferencial. Ela deve ajudar a tomar decisões e orientar a gestão para o rumo que deve seguir. A Visão orienta o processo de criação da Missão, estimulando o rompimento do *status quo* para o estado futuro desejado. Collins e Porras (1998) sugerem que ela abranja um cenário de tempo, em torno de 10 a 30 anos; posto que sua elaboração para um curto prazo pode torná-la pouco desafiadora e não seja alcançada em sua plenitude.

A Visão é a descrição do futuro almejado para a Instituição e retrata a finalidade para a qual são desenvolvidas as atividades. Definida sua Missão, a instituição deve conceber uma Visão capaz de responder fundamentalmente a seguinte questão: o que queremos ao longo deste nosso caminho? Esse elemento do PDI se correlaciona com o item 'Visão e Política' levantada por Roorda (2001, 2009), uma vez que o uso da ferramenta torna possível identificar o que pensa a

gestão e quais iniciativas deverão ser tomadas para que haja evolução nos indicadores.

A Visão é uma imagem mental poderosa do que queremos criar no futuro. Ela reflete aquilo com que nos preocupamos mais, representa uma expressão de como será nossa Missão e está em harmonia com nossos Valores e propósito. As visões são o resultado de um trabalho conjunto entre a cabeça e o coração. Elas se baseiam na realidade, mas visualizam o futuro. Elas nos permitem explorar as possibilidades, as realidades desejadas. Por causa disto, elas se tornam a estrutura do que queremos criar, o que nos orienta quando fazemos escolhas e compromissos de ação. (SCOTT; JAFFE; TOBE, 1998, p. 73).

Sendo assim, a excelência desejada pela UFRB em sua Visão é complementada por sua Missão de “contribuir para o desenvolvimento sustentável” (UFRB, 2019a, p. 17). Ainda que a gestão possa ter internalizado esse propósito, há passos a serem dados para que toda a comunidade compreenda a proposta e se sinta parte do processo, dentre eles, o sentido de pertencimento e de corresponsabilidade que podem, ainda, não estar internalizados.

No critério 2, que trata da Liderança, é visto que a gestão por meio da sua visão e ações acaba inspirando os funcionários, estudantes e possivelmente outros colaboradores a se envolverem também no assunto. De acordo com as respostas 42,86% acham que a UFRB está no Estágio 1 – Há de forma eventual pela gestão uma preocupação com o desenvolvimento sustentável desenvolvido por funcionários. Já 28,57% veem que a UFRB está no Estágio 2, logo, a gestão ouve atentamente a opinião dos funcionários e estudantes sobre desenvolvimento sustentável, como também, contribui para iniciativas de funcionários e estudante.

A Questão 3, aborda como a ‘Comunicação’ interna é utilizada em prol da sustentabilidade na Universidade. Roorda (2009) quer saber como a comunidade interna e externa é informada sobre as ações sustentáveis na IES; se ela é utilizada para apresentar e impulsionar novas iniciativas, como também, se é um canal de comunicação para os colaboradores darem um *feedback* sobre o que tem visto no campus. Dos 42 gestores que responderam, 38,10% acreditam que a Universidade está no Estágio 1 e 33,33% no Estágio 2. Esse resultado retrata a falta de conhecimento dos entrevistados sobre as iniciativas da Instituição quanto ao tema sustentabilidade e a falta de ações para esse fim.

No Módulo Identidade, ao questionar sobre a “Comunicação” no campus, o questionário quer saber se ela está pautada no desenvolvimento sustentável, se as atividades e metas formuladas convergem para uma maior interação e integração

entre a comunidade, destacando se há participação dos estudantes no processo e se eles são atores na metodologia para alcançar um nível de comunicação ideal.

Na visão dos entrevistados, a UFRB está entre os Estágios 1 e 2, embora existam respostas que apontem para o Estágio 4. Porém, visivelmente, não há uma estrutura na Universidade que responda a essas demandas. Não há site, publicações, repositórios, controle robusto de publicação dos alunos, e nem mesmo um plano de comunicação à serviço da comunidade voltados à sustentabilidade. As notas atribuídas por uma parte dos gestores apontam que a UFRB deveria responder de forma mais estruturada a este quesito, inclusive com o envolvimento de mais atores para que a transparência, aspecto deficitário evidenciado na avaliação, seja maior e ajude na condução das políticas de gestão da IES. Talvez seja necessário pensar em indicadores institucionais para esse quesito.

Vale ressaltar que, no caso da UFRB, existe um Pano de Logística Sustentável – PLS (2013-2017), em processo de construção de sua nova versão, cujas ações contemplam um plano de comunicação que envolve publicações, material audiovisual, peças publicitárias e espaços online para debates, ou seja, amplia as possibilidades da comunicação tornar-se uma ferramenta para formação e informação. Entretanto, faltam passos pertinentes sobre a comunicação na instituição, principalmente na exigência da atualização e avaliação da eficiência e eficácia dos objetivos apresentados para fomentar a produção de conteúdo, oferecendo maior visibilidade a tudo que é feito sobre desenvolvimento sustentável. Ainda que 38% tenham julgado a comunicação dentro do Estágio 1, nem mesmo as exigências mínimas deste estágio foram atendidas, necessitando de ações adicionais para alcançar a descrição prevista em AISHE.

Outro destaque do Módulo Identidade relaciona-se ao critério 4 – ‘Especialistas’, que aborda sobre a existência atuação de profissionais que são especialistas na área sustentável e fazem parte do quadro da instituição. O questionário verifica se o quantitativo de especialistas é suficiente para atender as necessidades da Universidade e se eles colocam seu conhecimento à disposição. De acordo com os gestores, cerca de 62% dos que responderam ao questionário, percebem que a UFRB, no que tange a presença e atuação de especialistas, está no Estágio 1. Esse resultado aponta a existência de especialista na Instituição capazes de realizar formação sobre desenvolvimento sustentável, embora os servidores tenham pouco contato com a temática e com os próprios especialistas, como

também, nota-se a ausência de um plano de desenvolvimento ou capacitação que contemple essas ações de forma continuada em todo o campus. Neste caso, os especialistas podem ser: docentes, técnicos e estudantes (pós-graduação), que se dedicam a pesquisar o tema.

O campus Cruz das Almas concentra o maior número de especialistas na área ambiental e da sustentabilidade, mas ainda há deficiência de iniciativas mais efetivas que auxiliem na organização e estruturação de políticas e ações. Há profissionais que abraçam e persistem na causa da Universidade, apesar das dificuldades. Entretanto, parece ser cada vez menor o número de profissionais que se envolvem com demandas diretamente apontadas pela gestão, de modo que proliferam críticas pouco construtivas. Deve haver um resgate ou valorização desses profissionais idealistas para que, em parceria com a gestão, possam colocar seu conhecimento em prática, colaborando na reestruturação de planos mais arrojados e eficazes.

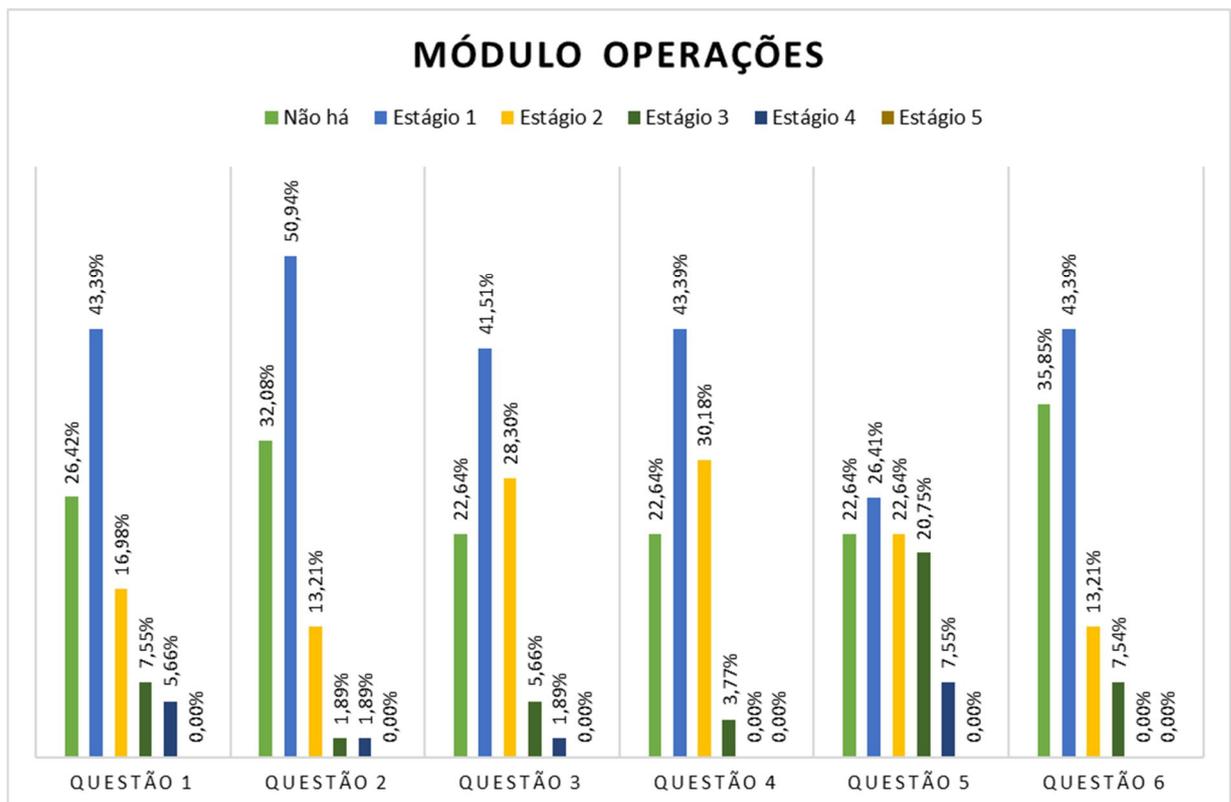
No critério 5, o questionário trata sobre a Coerência na Instituição, referindo-se se há uma relação entre o tripé ensino – pesquisa – extensão, com o que é praticado e se esses vários papéis podem ser reforçados uns pelos outros. Neste aspecto, houveram variações no pensamento, 38,10% dos entrevistados acham que está no Estágio 1 e 33,33% acham que está no Estágio 2, onde há sinais de integração entre os papéis da IES, como também há incentivo que seja praticada ações sustentáveis. Entretanto, não foi possível identificar tais aspectos nos relatórios de gestão.

Ainda sobre o Módulo Identidade, destaca-se o critério 6, em que 66% dos entrevistados ainda veem a 'Transparência e responsabilidade' no Estágio 1. Essa foi a maior nota alcançada no questionário. Pode-se afirmar que, ocasionalmente, a gestão fornece informações sobre os resultados e metas ligados à sustentabilidade, estando tais informações limitadas a um grupo de funcionários dentro da organização. Conseqüentemente há um descrédito com a transparência das atividades e atos. Não há um retorno sistematizado da gestão sobre as sugestões feitas acerca dos seus relatórios, nem mesmo há um momento para ouvir a comunidade sobre suas possíveis sugestões para aperfeiçoar o que já está implementado. Pode-se dizer, de forma conservadora, que há uma transparência sobre as informações, mas é preciso melhorar a sistematização, observar os resultados e processos considerando os anseios da comunidade.

5.2.2 Módulo Operações

O Módulo Operações descreve características práticas da Universidade e propõe uma discussão de temas sobre: Como fazemos as coisas que fazemos? Como é possível avaliar se as coisas são feitas do modo correto? Na prática, uma “Universidade não é fundamentalmente diferente de qualquer outra organização, pois todas elas tratam de assuntos semelhantes: aquisição, gestão ambiental, investimento, assuntos de pessoal” (ROORDA, 2009, p. 33). Desse modo, o operacional deve ser pensado e executado com excelência para que tudo possa transcorrer de forma harmônica.

Figura 8 – Módulo Operações



Fonte: O autor (2019).

Pontos refletidos no Módulo Operações podem ser relacionados com as dimensões que devem ser analisadas para o bom desempenho da sustentabilidade universitária, já abordadas neste trabalho. Para Velazquez *et al.* (2006, p. 811), uma ‘Universidade Sustentável’ deve estar comprometida, minimamente, com a geração de impactos ambientais, sociais, econômicos e de saúde que decorrerem da sua atividade e que, também é uma IES que se interessa em contribuir com a

comunidade durante o processo de adoção de posturas sustentáveis. Sendo assim, todo o operacional do campus deve ser observado.

Quadro 2 – Critérios e questões do Módulo Operações.

Critério	Questão
O - 1. Metas	A organização estabeleceu metas de operação, com o objetivo de satisfazer as demandas do desenvolvimento sustentável.
O - 2. Estrutura física	Os elementos físicos de longa duração da organização, como os prédios, infraestrutura e habitat natural, funcionam bem de um ponto de vista sustentável, porque eles são mantidos sustentáveis ou mesmo planejados para serem.
O - 3. Economia	Em situações onde assuntos econômicos ou financeiros são relevantes, demandas baseadas no desenvolvimento sustentável são consideradas em aspectos como: desenvolvimento da estratégia ou política, decisões operacionais e ações, para comunicar e reportar as finanças.
O - 4. Ecologia	A organização minimiza seus impactos negativos no meio ambiente ou, em alguns aspectos, tem uma contribuição positiva para o meio.
O-5. Humanidade	A organização preocupa-se com isso e as condições de trabalho e vida para seus funcionários e estudantes são seguras, justas e saudáveis.
O-6. Avaliação da Qualidade	O desempenho operacional é sustentavelmente otimizado por um sistema de medidas, avaliações e melhorias contínuas.

Fonte: Roorda (2009).

O Critério 1 quer identificar metas de operações determinados pela Instituição para atender as demandas do desenvolvimento sustentável. 43,39% dos entrevistados acham que há alguns aspectos claramente percebidos, como também o que há, é usado como uma ferramenta para incentivar uma atitude sustentável de toda à comunidade acadêmica.

O Critério 2 aborda a ‘Estrutura física’ da Universidade, especialmente sobre como os prédios são pensados, e se são concebidos numa visão sustentável, ou mesmo como são planejados para serem funcionais e sustentáveis. Constatou-se que mais de 50% dos entrevistados acreditam que a UFRB esteja no Estágio 1 onde, às vezes, poucos aspectos sustentáveis são utilizados nas construções. Nota-se, com isso, que itens importantes dos demais Estágios não são considerados ou observados pela gestão na Instituição ao elaborar o planejamento da infraestrutura do campus, como tecnologias que possam agregar no desenvolvimento sustentável;

falta de uma política institucional que verse sobre a temática; poucos servidores envolvidos com a implementação dessa política; não participação da comunidade na elaboração e execução dos projetos; poucos prédios ecoeficientes. Não há, por exemplo, um Plano de Gestão Ambiental para o campus que englobe políticas e ações com o propósito de dirimir as problemáticas identificadas. Verifica-se que a gestão precisa determinar quais enfrentamentos serão prioritários nesse tema.

Parcerias podem ser estabelecidas com os cursos de Engenharia Civil e Engenharia Ambiental que estão no campus Cruz das Almas, de modo a promover adequações nas construções já existentes e propor projetos sustentáveis às construções futuras. Obviamente que existem, na instituição, técnicos com formação e igualmente qualificados, mas a possibilidade de envolver a comunidade faz com que ela se sinta parte deste processo, podendo sugerir a utilização de novas tecnologias que ainda não sejam de amplo conhecimento.

Cabe ressaltar que, atualmente, há por iniciativa de algumas Universidades, a destinação de parte do orçamento exclusivo para alavancar as ações ambientais e sustentáveis do campus. Isso pode assegurar a implementação de ações que já estão descritas no PDI, por exemplo e pode ser uma iniciativa a ser observada pela UFRB.

O Critério 3 discute a Economia. Se as decisões que envolvem assuntos econômicos ou financeiros são tomadas considerando a relevância do desenvolvimento sustentável. De acordo com os gestores, a UFRB está no Estágio 1, onde certa parte das aquisições são sustentáveis e eventualmente as decisões são feitas em vista tendo esse princípio.

No Critério 4, a ferramenta AISHE analisa a Ecologia no campus. Como a Universidade minimiza os impactos negativos no meio ambiente ou como contribui de forma positiva para o cuidado como o meio? Para 43,39% dos que responderam ao questionário, as iniciativas partem de intervenções individuais ou isoladas, não há, segundo a visão dos gestores, um plano para envolver a comunidade em assuntos relacionados ao meio ambiente. Não há, também, um sistema integrado de gestão ambiental, onde todo o campus é monitorado e avaliado periodicamente, a partir das campanhas e iniciativas praticadas. Da mesma forma, também não há uma certificação para nenhuma ação, seja ela nacional ou internacional.

O Critério 5 deste módulo apresentou alguma variabilidade de opiniões. Ao serem perguntados se a organização se preocupa com as condições de trabalho e

se funcionários e estudantes são considerados justos e saudáveis, cerca de 22% atribuíram nota zero, ou seja, não identificam nenhuma ação por parte da UFRB para uma qualidade no ambiente de trabalho.

Para o mesmo item, também as notas de 1 a 3 apresentaram pequena variação: 26,41% julgam que as condições de trabalho no campus estão no Estágio 1, quando eventualmente é dada atenção para assuntos que se preocupem com o bem-estar das pessoas. Para o Estágio 2 cerca de 23% dos entrevistados, acham os funcionários envolvidos em todas as ações, e 20,75% percebem que há igualdade nas condições de trabalho e ensino, não dando margem para qualquer tipo de tratamento que deixe de contemplar uma boa relação e convivência com todos. Ou seja, aparentemente não há consenso de opinião dos gestores, como também, há nítida polarização quanto às condições de trabalho ofertadas.

No último critério é abordado a Avaliação da Qualidade, de acordo com o enunciado, essa questão aborda se há uma otimização feita por sistema de medidas em vista de melhorias contínuas. Cerca de 35% dos entrevistados atribuíram nota zero a esta questão, um percentual considerável quando se aborda como a IES mensura seus índices, ratificando mais uma vez que é preciso uma posição mais firme da gestão para que a sustentabilidade seja incorporada em todos os espaços. 43,39% acham que a UFRB está no Estágio 1, onde acham que alguns indicadores foram formulados para verificar as condições da Universidade.

5.2.3 Módulo Ensino

O Módulo Ensino pode ser aplicado na Universidade como um todo, ou a um único curso, departamento ou Centro (Roorda, 2009, p. 39). O objetivo do módulo é identificar se os princípios do desenvolvimento sustentável estão integrados ao currículo, ou seja, se a chamada ambientalização curricular é colocada em prática e como os resultados são percebidos e analisados.

Kitzmann (2007, p.554) defende que a ambientalização do ensino significa “inserir a dimensão socioambiental onde ela não existe ou está tratada de forma inadequada”, implicando em alterações administrativas e estruturais na IES. Conseqüentemente, o “processo de ambientalização estaria norteado em critérios e princípios definidos de forma clara e abrangente, assim como seria realizado de

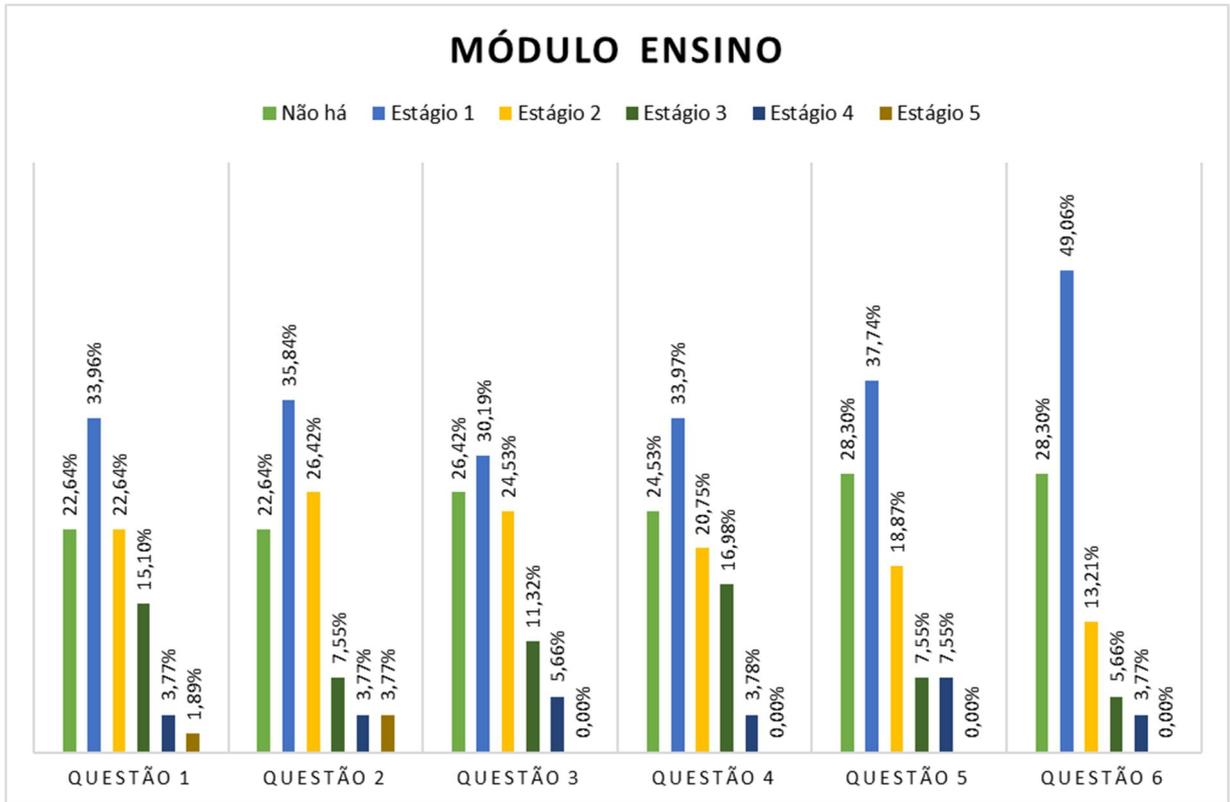
forma sistêmica, considerando tanto a reforma curricular quanto a institucional, de modo a garantir a sua adequada implementação” (KITZMANN, 2007, p. 553-554).

Almeida *et al.* (2019), que também discutiram o tema Universidade Sustentável no âmbito da UFRB, identificaram que entre os 650 componentes curriculares ofertados nos dois Centros CCAAB e CETEC, apenas sete (não obrigatórios) contemplam conteúdo diretamente ligados à sustentabilidade, número visivelmente irrisório para a importância do tema em relação à quantidade de componentes. Vale destacar que a educação ambiental, é componente obrigatório em apenas um curso de licenciatura do CCAAB. Tais dados constataam a fragilidade curricular dos cursos em relação à ambientalização.

Cabe ressaltar que o Instrumento de Avaliação de cursos do INEP aponta para a obrigatoriedade de esforços pela transversalidade da questão ambiental. Constata-se que nem mesmo por força de lei isso tem sido cumprido. A ambientalização curricular não se faz apenas pela inserção de componentes obrigatórios e/ou optativos nas matrizes curriculares, mas também pela mudança de estratégias didáticas, esforços para condução de projetos integrados, expansão das atividades extensionistas, reformulação dos ementários de componentes curriculares e a inserção de temas e conteúdos contemporâneos. Nenhuma dessas iniciativas foram percebidas nos Relatórios de Gestão que servem de referência para esta pesquisa.

Assim sendo, deve-se observar, além das mudanças curriculares, a necessidade de implementar mudanças estruturais diretamente ligadas ao ensino e à aprendizagem da temática ambiental para que a Universidade obtenha resultados mais satisfatórios. Ao adotar essa postura é possível que os egressos dos cursos passem a ter um diferencial no mercado de trabalho.

Figura 9 – Módulo Ensino



Fonte: O autor (2019).

Quadro 3 – Critérios e questões do Módulo Ensino.

Critério	Questão
E-1. Metas	O perfil do graduado determina as metas da educação, ou seja, a caracterização do profissional que se forma e vai para o campo de trabalho. Muitos termos são usados para o perfil do graduado, por exemplo: “metas educacionais do programa”, “perfil do profissional”, “qualificações acadêmicas”, “competências profissionais” e etc.
E-2. Metodologia	Algumas metodologias são mais cabíveis que outras para se adquirir habilidades, conhecimentos e atitudes, relacionadas ao desenvolvimento sustentável. Por exemplo, aumentar ou reforçar a responsabilidade pessoal dos futuros profissionais não será fácil quando a atividade do estudante se limita a ouvir passivamente ao professor durante as aulas. Idealmente, o currículo deve consistir em uma variedade de metodologias educacionais, combinadas com as características do perfil do graduado.
E-3. Sensibilização e conceitos básicos	Uma introdução ao desenvolvimento sustentável é passada no começo do currículo. Os conceitos básicos do desenvolvimento sustentável são abordados, assim como as suas relações. Essa introdução pode ser dada na forma de um curso básico, com a duração de alguns dias ou semanas.

	Alternativamente, pode ser separado por um longo período, como uma nova matéria ou integrada em uma ou mais matérias existentes.
E-4. Integração Temática	No decorrer do currículo, assuntos relacionados ao desenvolvimento sustentável são abordados. A maioria deles tem uma forte relação com as disciplinas, apesar de que outros assuntos podem ser apresentados também.
E-5. Integração Interdisciplinar	Os vários assuntos relacionados a sustentabilidade no currículo são relacionados de várias formas: intradisciplinarmente (dentro da própria disciplina), multidisciplinarmente (combinando um número de disciplinas por meio de um ou mais estudantes desta disciplina), interdisciplinarmente (com cooperação real entre estudantes e profissionais de áreas diferentes), ou mesmo transdisciplinarmente (também com a cooperação dos stakeholders).
E-6. Avaliação da produção	A integração do desenvolvimento sustentável no currículo resulta em graduados onde a presença do desenvolvimento sustentável pode ser percebida, dessa forma mostrando que o curso está contribuindo de forma evidente para o desenvolvimento sustentável.

Fonte: Roorda (2009).

O Critério 1 do Módulo Ensino, busca visualizar qual o perfil do graduado na IES, se há aspectos sustentáveis em sua formação e se são estimulados a terem capacidades multidisciplinares ao assumirem seus cargos no mercado de trabalho. De acordo com 33,96% dos gestores, a UFRB está no Estágio 1, no qual é possível perceber que há alguns aspectos do desenvolvimento sustentável na formação dos profissionais que saem da Universidade.

No Critério 2, os entrevistados responderam sobre a metodologia utilizada para que o campus tenha bons proveitos do conhecimento produzido e ações desenvolvidas. Mais de 30% dos entrevistados acreditam que o campus está no Estágio 1, nesse caso, entende-se que de forma pontual, mas não ainda satisfatória, são usadas metodologias para aperfeiçoar o aprendizado, ou seja, não há uma contribuição significativa ou intensa para que os estudantes reflitam sobre sustentabilidade, como também não há uma ambientalização curricular.

O Critério 3, versa sobre a 'Sensibilização e conceitos básicos', onde é possível perceber a importância de haver um currículo, nos semestres iniciais, mais preocupado com o desenvolvimento sustentável, abordando temas relacionados à temática e correlacionando-os às áreas afins de cada curso. Não foi identificado,

dentre os textos pesquisados da UFRB, nenhum que relatasse uma proposta de capacitação inicial para os discentes ou servidores voltados à sustentabilidade.

Isto posto, faz-se necessário retomar o compromisso assumido pela Instituição na sua missão – compromisso com a sustentabilidade. Entretanto, não são ofertados meios para que isso ocorra. Não há projetos que contribuam para o estudo introdutório do desenvolvimento sustentável nas grades curriculares. Acredita-se que os profissionais egressos da Universidade poderiam ser inseridos no mercado de trabalho com um diferencial no perfil profissional e qualificação acadêmica, mas infelizmente ainda não se pode validar tal afirmação.

No Critério 4 ‘Integração Temática’, é possível perceber a preocupação com o currículo dos cursos. Se os assuntos estão relacionados com o desenvolvimento sustentável e se as disciplinas conseguem relacionar a temática com os assuntos apresentados. Aproximadamente 34% dos entrevistados acham que a situação da Universidade está no Estágio 1, logo, são vistos somente aspectos do desenvolvimento sustentável que estão relacionados diretamente com o que é estudado.

Outro dado relevante que deve ser considerado é o Critério 5, onde foi analisada a ‘Integração interdisciplinar’. Os resultados apresentados revelam que não há uma integração entre assuntos das disciplinas específicas com aquelas relacionadas à sustentabilidade, mesmo quando estas são orientadas por *stakeholders*, que poderiam tratar de forma transversal a temática, devido sua formação. Grande parte dos entrevistados, ao atribuírem nota zero ou um, acreditam que o currículo precisa ser aperfeiçoado com a inserção de metas que possam trazer resultados mais favoráveis ao campus, principalmente quanto aos assuntos relacionados à interdisciplinaridade que a temática sustentabilidade exige.

No Critério 6, é abordado a ‘Avaliação da produção”, que visa identificar se há uma estimativa do que é produzido na graduação sobre a temática sustentabilidade. Cerca de 49% dos entrevistados acham que existe uma organização dos projetos e trabalhos de graduação, distinguindo os referentes ao tema. Entretanto, não foi encontrado repositório para os trabalhos apresentados, ou algum Setor que receba esses trabalhos para classificação . O que há são dados da Pró-Reitoria de Extensão e Pró-Reitoria de Pesquisa, descrevendo os projetos cadastrados na grande área meio ambiente ou sustentabilidade.

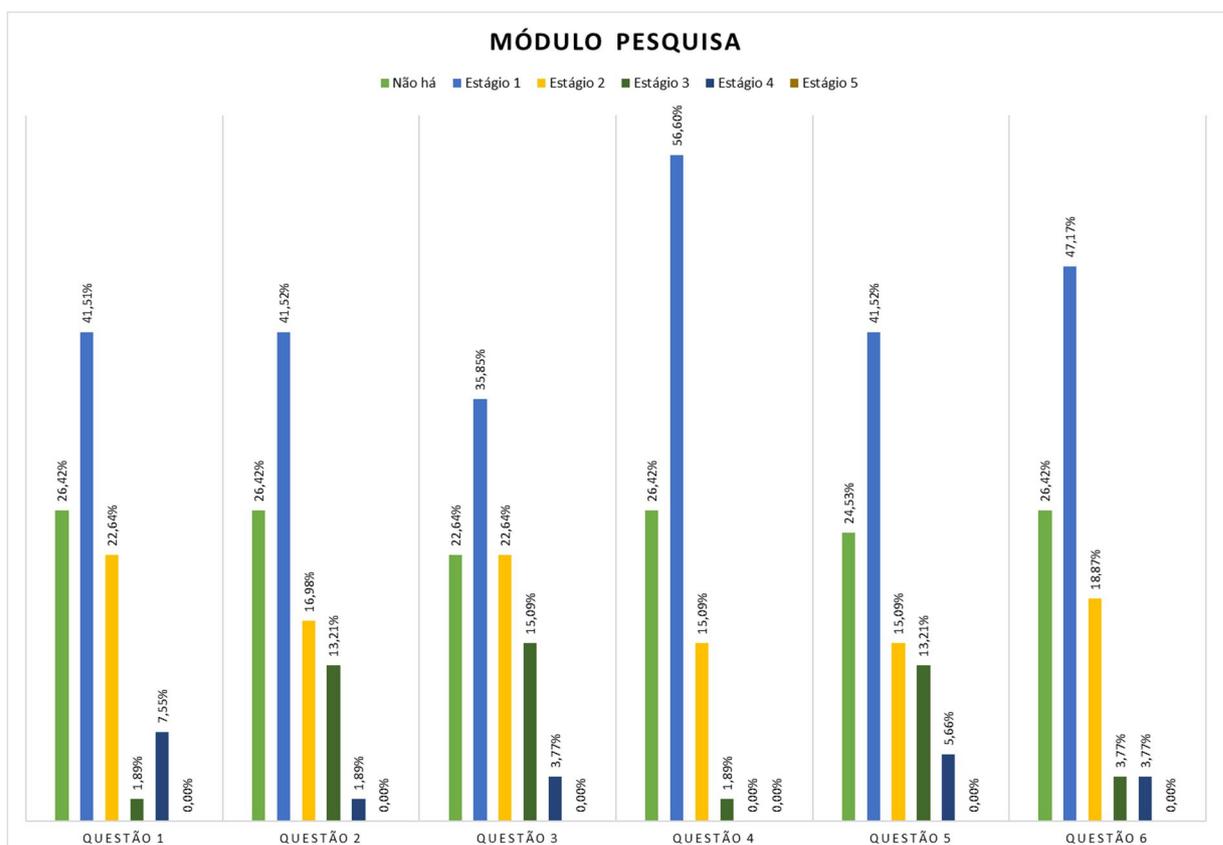
5.2.4 Módulo Pesquisa

O Módulo Pesquisa tem a mesma estrutura do Módulo Ensino, porém, com foco voltado à pesquisa desenvolvida na IES.

De acordo com Fouto (2002), a Universidade tem papel imprescindível na produção de conhecimento sobre Desenvolvimento Sustentável. Segundo o autor, uma possível saída para que esse conhecimento seja melhor difundido e aperfeiçoado é por meio de pesquisas que geram conhecimentos e disseminação de novas tecnologias voltadas à sustentabilidade, especialmente através das redes de trabalhos. Além da pesquisa e de projetos de extensão, o ensino voltado para a sustentabilidade é importante e fundamental.

Desse modo, a universidade deve ensinar e criar condições para que os discentes, técnicos e docentes façam pesquisas sobre sustentabilidade, pois ainda são tímidas as publicações e iniciativas. É preciso colocar em prática o que é ensinado em salas de aula, pesquisado nos laboratórios e atividades acadêmicas, institucionais e administrativas de modo a fomentar o estudo em todo o campus.

Figura 10 – Módulo Pesquisa



Fonte: O autor (2019).

Quadro 4 – Critérios e questões do Módulo Pesquisa.

Critério	Questão
P-1. Metas	Em suas metas, estratégia e política, a atenção da organização é voltada para o desenvolvimento sustentável. Em estágios mais baixos, essa atenção é apenas mais uma entre outros focos de atenção. Nos estágios mais elevados, o desenvolvimento sustentável é o foco principal (ou pelo menos um dos focos principais) da pesquisa, como a pesquisa é projetada com o objetivo explícito de contribuir para o desenvolvimento sustentável.
P-2. Metodologia	A metodologia científica é projetada de uma forma que permite ou reforça contribuições para a ciência da sustentabilidade.
P-3. Sensibilização e conceitos básicos	A organização e seus pesquisadores têm uma percepção clara da relevância do desenvolvimento sustentável, tanto relacionado à sociedade e natureza, quanto a sua relação com a própria pesquisa. Os pesquisadores possuem um conhecimento e uma compreensão claros sobre os conceitos básicos do desenvolvimento sustentável e tem a habilidade de relacionar eles com o trabalho que realizam.
P-4. Integração temática	Temas e questões do desenvolvimento sustentável estão integrados a pesquisa.
P-5. Integração interdisciplinar	Os vários temas e aspectos da sustentabilidade são integrados na pesquisa em sua total complexidade de relações e interações mútuas. A integração também é alcançada por meio de cooperação com outros institutos de pesquisa e organizações sociais.
P-6. Avaliação da produção	A integração do desenvolvimento sustentável nos resultados das pesquisas, nos relatórios científicos e apresentações pode ser notada, assim é provado que a pesquisa está contribuindo de forma evidente para o desenvolvimento sustentável.

Fonte: Roorda (2009).

O Critério 1 abordado pelo questionário, diz respeito se as estratégias da Universidade têm a pesquisa para a sustentabilidade como uma prioridade, caso sejam baixos, significa que a abordagem é mais uma entre as tantas existentes. De acordo com 26,42% dos entrevistados, não há incentivo para a pesquisa voltada para a sustentabilidade. Cerca de 41% acha que a Universidade está no Estágio 1, logo, somando as notas, percebe-se que mais de 60% dos entrevistados atribuem nota baixa para este critério.

Analisando a Figura 10 – Módulo Pesquisa, o gráfico apresenta para o Critério 2, praticamente os mesmos valores da questão anterior. A questão aborda se a IES contribui para que a Metodologia usada contribua para que a ciência da sustentabilidade tenha relevância nos espaços. De acordo com 41,52% dos gestores, há poucas iniciativas de projetos de pesquisa que reflitam a importância da sustentabilidade, apontando que deve ser iniciado um processo de quebra de paradigma, onde o conhecimento seja produzido e a sustentabilidade ganhe mais espaços.

O Critério 3 trata da ‘Sensibilização e conceitos básicos’. A questão alude sobre se a organização e seus pesquisadores têm uma percepção clara da relevância do desenvolvimento sustentável, relacionando-o à sociedade e natureza, bem como sobre sua conexão com a pesquisa.

O quesito quer entender também, se os pesquisadores possuem um conhecimento e compreensão clara sobre os conceitos básicos do desenvolvimento sustentável e a habilidade de relacioná-los com o trabalho que realizam. De acordo com 35,85% dos que responderam o questionário, o campus está no Estágio 1, logo, é perceptível que alguns pesquisadores têm conhecimento sobre desenvolvimento sustentável, mas não há uma preocupação sobre a pesquisa para o desenvolvimento sustentável de forma institucionalizada, onde possa haver publicações, formulação de políticas públicas ou cooperações com a sociedade.

Outro critério relevante abordado pelo questionário é a ‘Integração temática’ destacada como Critério 4. Segundo Roorda (2009), deve haver uma maior aproximação da pesquisa com as metas relacionadas à sustentabilidade, ou seja, é possível fazer com que as ações a serem desenvolvidas sejam objeto de estudo, assegurando resultados mais precisos sobre a temática.

Registra-se que o próprio Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social, ligado ao CCAAB, possui uma linha de pesquisa voltada à Gestão de Políticas Ambientais, que ao longo dos últimos anos tem produzido trabalhos significativos, principalmente voltados aos municípios da região onde a UFRB está presente. Entretanto, falta orientação sobre os desdobramentos das pesquisas para que elas sejam melhor aproveitadas e executadas, sendo colocadas à disposição da sociedade.

Verifica-se, também, que deve haver maior impulso sobre as publicações relacionadas ao desenvolvimento sustentável. Se elas existem não foi possível

identificá-las, uma vez que não há um órgão ou estrutura definida para essa finalidade. Certamente há publicações e pesquisas sobre o tema, porém, como não há uma publicização, acabam desconhecidas da própria comunidade.

A 'Integração Interdisciplinar' abordada no Critério 5, verifica se há uma integração com a temática sustentabilidade na pesquisa como um todo e se ela é feita por meio de cooperação com outros institutos de pesquisa. De acordo com os entrevistados, é possível perceber em alguns projetos de pesquisa uma relação com a questão sustentável e são colocados em prática com efetividade.

Sobre a 'Avaliação da produção', Critério 6, é analisado se a pesquisa está contribuindo de forma evidente para o desenvolvimento sustentável. Constatou-se que cerca de 50% dos entrevistados acham que há iniciativas individuais de pesquisadores para motivar a pesquisa sustentável, mas a UFRB não se organizou, ainda, para a publicação de relatórios científicos que possam, de forma multidisciplinar, contribuir para a pesquisa sobre meio ambiente ou sustentabilidade, especialmente dentro do campus Cruz das Almas. Nesse caso, alunos, docentes e técnicos poderiam se unir por temática ou cursos, ou até mesmo por interesse no assunto e, por meio da pesquisa, disseminar conhecimento ao público interno e externo.

Em consulta à Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação, Criação e Inovação – PPGCI sobre os projetos de pesquisa registrados na linha – Meio Ambiental e Sustentabilidade, destacou-se os do campus Cruz das Almas para ter uma base de como os Centros próximos da Administração Central e voltados para a temática tem desempenhado suas pesquisas. Foram registrados no ano de 2018 e 2019 um total de 38 projetos ligados ao CETEC e CCAAB, desses somente 3 estão mais próximos da abordagem sobre a sustentabilidade e suas problemáticas. Os demais são destinados a projetos de cunho mais ambiental, que não deixam de ter relação com a matéria.

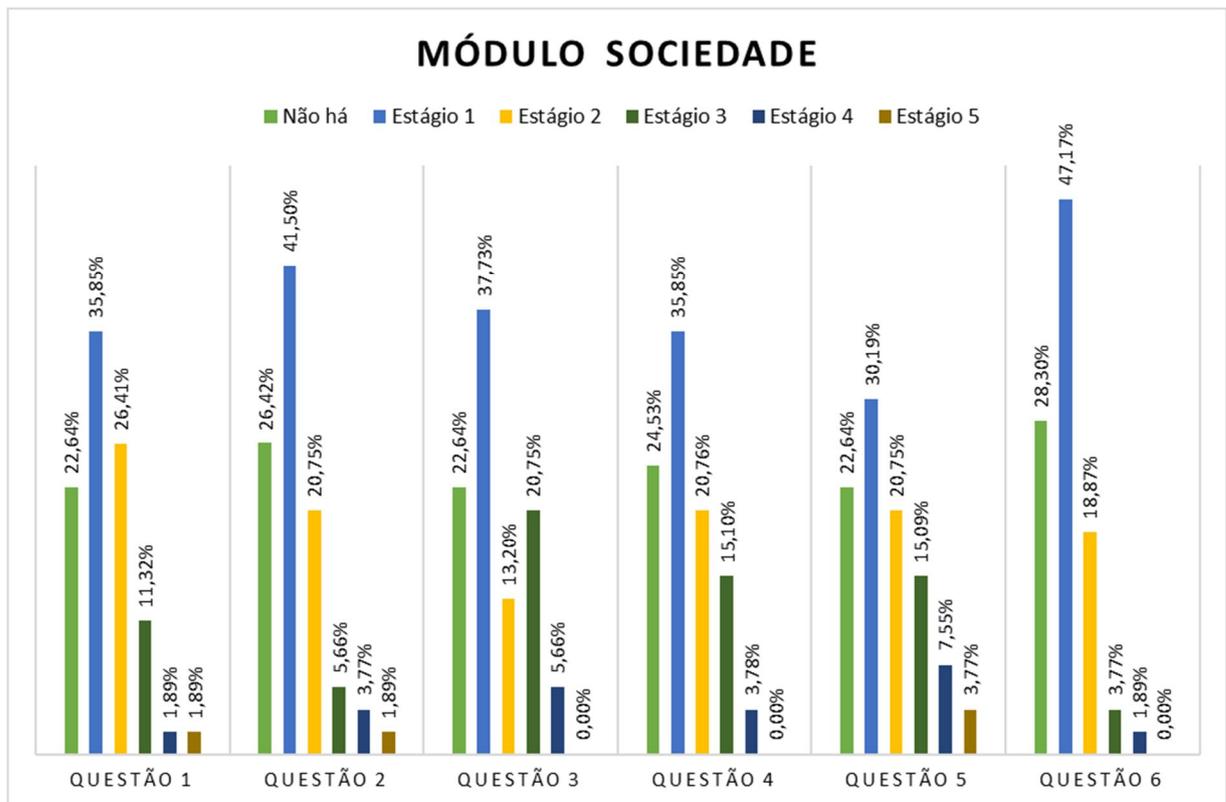
5.2.5 Módulo Sociedade

Como já mencionado, as atividades das IES devem estar alicerçadas no tripé em ensino, pesquisa e extensão, onde toda a ação institucional está firmada. Os assuntos tratados por AISHE neste módulo podem ser equiparados ao que se entende por extensão universitária no Brasil, portanto se alude sobre a relação da

Universidade com a sociedade. Afinal, qual resposta é dada ao público externo de tudo aquilo que é investido nos cursos e pesquisas realizadas.

O diálogo com a sociedade dá ao estudante uma valiosa e ampla formação profissional ao proporcionar que ele tenha contato com realidades diversas daquelas apresentadas em sala de aula. Essa relação poderá, também, levar a IES e seus atores a um maior conhecimento que extrapola aqueles apresentados pelos livros, mas de um conhecimento empírico que em muito pode contribuir para a construção de um trabalho voltado à busca pelo desenvolvimento sustentável.

Figura 11 – Módulo Sociedade



Fonte: O autor (2019).

Quadro 5 – Critérios e questões do Módulo Sociedade.

Critério	Questão
S-1. Metas	A organização procura se envolver em uma série de atividades sociais e apoia, assim, a atenção, conhecimento e atividades relativas ao desenvolvimento sustentável em toda a sociedade.
S-2. Metodologia	Uma seleção cuidadosa é feita dos métodos que são usados para a interação com parceiros sociais.

S-3. Sensibilização e aprendizado	As interações sociais são usadas para aumentar a sensibilização quanto à sustentabilidade, tanto dos funcionários e estudantes, quanto dos indivíduos, grupos e instituições da sociedade. Assim, as interações são à base do aprendizado social e da criação de novas visões em desenvolvimento sustentável.
S-4. Participação Temática	Quanto à variedade de temas e questões vigentes a respeito do desenvolvimento sustentável, a organização participa ativamente de debates públicos e outras atividades públicas.
S-5. Conexão	Um objetivo básico das interações sociais é conectar as pessoas, instituições e temas um com os outros, com o objetivo de reforçar a participação social de indivíduos e grupos da sociedade, e para que seja possível contribuir efetivamente para questões complexas do desenvolvimento sustentável.
S-6. Avaliação do Impacto	A organização e seus parceiros sociais investigam o impacto das suas interações, não apenas neles mesmos, mas também no restante da sociedade e ambiente natural.

Fonte: Roorda (2009).

O Critério 1 relaciona-se ao envolvimento da Universidade com as atividades sociais; ou mesmo se há um apoio institucional para as atividades relacionadas ao desenvolvimento sustentável e, se o conhecimento gerado é compartilhado.

De acordo com as respostas dos gestores, o campus Cruz das Almas ocasionalmente interage com representantes da sociedade e, eventualmente oferece suporte técnico para temas e questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável. Desse modo, identifica-se que poucos servidores e discentes estão envolvidos ativamente na relação academia – sociedade, somando esforços para parcerias de forma sistêmica e continuada.

Nas relações entre comunidade externa e interna deve haver uma maior cumplicidade, por reconhecer que a Universidade é geradora de conhecimento e pode auxiliar as comunidades circunvizinhas a se estruturarem, com base em uma experiência fecunda sobre o desenvolvimento sustentável, ensinando a todos que estão ou frequentam o campus hábitos corretos que proporcionem uma melhor relação com o meio ambiente.

O Critério 2 aborda se há uma metodologia efetiva na relação com a comunidade externa. De acordo com os gestores, os eventos ou ações, ocorrem uma vez a cada ciclo e não possuem um método específico, estes são escolhidos de

acordo com os pesquisadores que a execute, e convenha ao que é proposto no projeto.

No Critério 3 é analisada a ‘Sensibilização e aprendizado’. Nesse caso, busca-se entender se as interações sociais são usadas para aumentar a sensibilização quanto à sustentabilidade, tanto dos servidores e estudantes, quanto dos indivíduos, grupos e instituições da sociedade que possuem alguma relação com a Instituição pesquisada.

Percebe-se que a existência de grupos do Programas de Educação Tutorial – PETs contribuem para que estudantes também desenvolvam ações de extensão e produção de conhecimento a partir das experiências adquiridas dentro da sala de aula, compartilhando com a comunidade externa. Todavia, isso não tem sido suficiente para alavancar abordagens inovadoras ou proporcionar mais interações sociais. Estas interações tem o objetivo de aumentar continuamente a sensibilização, conhecimento e envolvimento da organização com a sociedade, resultando em conhecimentos e experiências sobre o desenvolvimento sustentável que podem ser utilizados por ambos e ser disseminados para outros.

Dentro do Módulo Sociedade nota-se que há, de forma organizada, uma visão institucional sobre a universidade que funciona em parceria com a comunidade em muitos aspectos. Porém, em relação à sustentabilidade, poucas iniciativas são estabelecidas. De acordo com a Pró-Reitoria de Extensão – PROEXT foram cadastrados entre 01 de janeiro de 2018 a 30 de novembro de 2019, 153 projetos de extensão contemplando algum aspecto ambiental ou sustentável ligados ao campus Cruz das Almas.

É difícil afirmar que tais projetos estejam, realmente, direcionados à sustentabilidade, por reconhecer que o tema é amplo e abrange todas as áreas de conhecimento. As temáticas são diversas, dentre elas: educação ambiental em escolas públicas; curso de coleta de dados voltado para o desenvolvimento sustentável; desenvolvimento rural sustentável; vulnerabilidade na saúde, devido a problemas e desastres ambientais; eventos para discutir o manejo do solo; conferência para debater a consciência ambiental e grupo de trabalho para propor melhorias à gestão sobre consumo de água.

Almeida *et al.* (2019) já sinalizavam ser complexo verificar se os projetos estão realmente voltados à sustentabilidade pelo fato de se tratar de um tema quase universal, sendo objeto de estudo em todas os cursos. Os autores apontaram que

em 2017 foram cadastradas “166 atividades de extensão vinculados aos dois Centros de Cruz, sendo 34 ações na área meio ambiente” (ALMEIDA *et al.*, 2019, p. 9), que é a área de concentrações de projetos voltados à sustentabilidade.

O Critério 4 versa sobre a variedade de temas e questões que a IES participa dos debates públicos ou outras atividades ligadas à questão sustentável. De acordo com as respostas a ‘Participação Temática’ está no Estágio 1, onde grande parte das iniciativas é de cunho individual, havendo pouca interação com a sociedade.

A ‘Conexão’ critério debatido na Questão 5, trata das interações com a sociedade, instituição e temas que possam fortalecer a participação da comunidade no processo de formação para o desenvolvimento sustentável. De acordo com 35,85% dos gestores, há ações que contribuam diretamente para a participação ativa das pessoas. Exemplo disso são os grupos PET, citado anteriormente.

No último critério do Módulo Sociedade, é possível perceber que cerca de 47% dos entrevistados acham que a Universidade está no estágio inicial de investigação do impacto de suas ações na sociedade. Entretanto, verifica-se que não há uma visão global da IES, como também não há uma organização das informações sobre as atividades sociais relacionados à sustentabilidade. Ratificando mais uma vez a importância de indicadores, publicidade dos dados e uma política interna sustentável.

Perante o exposto, parece haver a necessidade de uma reorganização administrativa institucional para que o desenvolvimento sustentável seja melhor trabalhado e incorporado em todas as ações do campus, considerando inicialmente atividades que envolvam os servidores e discentes. Um dos possíveis caminhos, pode ser a implementação de ações de extensão envolvendo os interessados, dando visibilidade ao assunto em todo o campus, devendo perpassar pela comunidade acadêmica em todos os seus níveis, de modo que se sintam parte do processo.

5.3 Análise e Discussão dos dados do PDI (2019-2030)

A partir do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2016 e outras legislações que aperfeiçoaram e regulamentaram a elaboração de um PDI, algumas já citadas nesse trabalho e apresentadas no Manual FORPDI, percebe-se que sua concepção

envolve diversas etapas. Para o FORPDI a elaboração deve respeitar três grandes grupos de atividade: Preparação (equipe, ferramentas, legislação), Diagnóstico (situação atual) e Planejamento (situação desejada) (SANT'ANA, 2017).

Segundo o Manual FORPDI (SANT'ANA, 2017), ao abordar o processo de elaboração das fases de um PDI, a etapa do 'Planejamento' estabelece os planos e as ações necessárias ao alcance dos objetivos esperados. É nesse momento que são pensados os caminhos a serem trilhados pela Instituição para se tornar sustentável. Nessa etapa também deveriam ser pensadas estratégias que conseguissem envolver a comunidade para a execução daquilo que é pensado, adotando-se o modelo *top-down* e ampliando o envolvimento da comunidade acadêmica.

Durante a pesquisa não foi identificado entre os normativos pesquisados, incluindo o Manual FORPDI, qualquer legislação capaz de balizar a temática sustentabilidade durante a estruturação de um PDI. Ou seja, apesar de ser um tema de relevância global, as Universidades não são legalmente obrigadas a serem sustentáveis no Brasil. O que há no cenário nacional sobre sustentabilidade são Leis e Decretos emitidos para todos os Setores do Governo Federal, conseqüentemente seguidas pelas IES por serem subordinadas ao Ministério da Educação, embora sejam autarquias.

Avaliando o PDI da UFRB, e também informações das Pró-Reitorias, relatórios e sites, foi feita uma análise do PDI, apresentando os itens considerados relevantes para que o desenvolvimento sustentável seja alcançado na Instituição. As críticas aqui apresentadas devem ser vistas como apontamentos para que, ao longo dos anos vindouros, as metas e planos voltados à sustentabilidade sejam concretizadas.

É prudente destacar que o atual PDI foi publicado aos 16 de maio de 2019, ou seja, ainda é recente e tem doze anos de trabalhado pela frente.

Os Relatórios de Gestão de 2017 e 2018 foram analisados a partir das informações apresentadas sobre sustentabilidade e meio ambiente. É relevante destacar, que os Relatórios têm como referência o PDI de 2015, logo, as informações que constam nesses documentos não estão diretamente ligadas às atuais aspirações institucionais, mas sim, a ações passadas. Entretanto, é possível associar seus resultados a metas e objetivos que foram descritos no Plano atual.

Analisando o texto do Relatório de 2017, percebe-se que ele aborda a sustentabilidade de forma mais qualitativa, com dados mais significativos sobre ações da UFRB como o PLS, aquisições sustentáveis e os desafios a serem superados. À época a gestão já dava os primeiros sinais de preocupação com o futuro da temática na UFRB:

É possível perceber na execução das atividades sobre sustentabilidade ambiental que há nos servidores a carência de uma visão crítica do assunto, no que tange às ações de coletas, iniciativas (desligar os interruptores, aparelhos de ar condicionado e monitores dos computadores quando saem da sala, etc.) ou ações desenvolvidas em prol do tema. Há também uma necessidade de incluir a sustentabilidade ambiental na Agenda da Instituição, que servirá de fio condutor por onde todas as ações da Universidade deverão passar (UFRB, 2018, p. 97).

Estimular uma comunidade acadêmica tão plural, é um desafio a ser superado na UFRB como um todo, como o próprio Relatório afirma. Esperava-se que no ano de 2018 fossem apresentadas mais informações sobre a questão sustentável com novos indicadores, porém, houve uma redução nas informações por parte da gestão sobre o assunto e ele quase que desaparece do relatório. Prova disso é que uma busca simples na ferramenta de localização do programa que Adobe, em 2017 aparece as palavras sustentabilidade (23 vezes), sustentáveis (2 vezes) e sustentável (13 vezes), já no Relatório de 2018 há uma redução significativa sustentabilidade (11 vezes), sustentáveis (1 vez) e sustentável (1 vez).

De certo modo, essa análise quantitativa dos Relatórios ajuda a qualificar e entender que houveram poucos avanços na UFRB na óptica sustentável. Em 2018 as ações foram limitadas à constituição de Grupos de Trabalho, reutilização de troncos para confecção de bancos e mesas, também foi descrito que foram exigidos elementos sustentáveis nas construções contratadas (UFRB, 2019b). Não há indicativo de ações que se voltem para um trabalho de problematização da sustentabilidade como tema transversal, como também, não são descritos eventos, reuniões, encontros com a comunidade acadêmica para refletir o assunto. Ou seja, falta iniciativas para que a temática seja mais incorporada ao cotidiano das pessoas.

A seguir são apresentados os dados na seguinte ordem: Item do PDI ou informação a ser analisada – Onde o autor por meio da análise documental apresenta pontos relevantes voltados para a temática sustentabilidade presente no PDI ou, a partir da literatura utilizada destaca itens que devem ser pensados por uma Universidade Sustentável; Dados referentes à sustentabilidade – Caso haja, é

apresentada a referência (documento institucional) da informação sobre sustentabilidade ou sua justificativa e; Reflexões críticas – Onde o autor expõe suas observações a partir da pesquisa feita.

01 ITEM DO PDI OU INFORMAÇÃO A SER ANALISADA: Missão voltada à sustentabilidade.

DADOS REFERENTES À SUSTENTABILIDADE: Missão da UFRB descrita no PDI: Formar cidadãos criativos, empreendedores e inovadores, contribuindo para o desenvolvimento social, tecnológico e sustentável, promovendo a inclusão e valorizando as culturas locais (UFRBa, 2019 p. 17).

REFLEXÕES CRÍTICAS: A Missão de uma Instituição, conforme abordado no tópico 5.2.1 desta dissertação, é a razão de uma Universidade. Neste caso, a UFRB é explícita ao apontar uma de suas prioridades a formação para o *desenvolvimento sustentável*. Um propósito (missão) ousado, por apontar pontos que precisam constar ou alterar a linha de formação dos cursos, além de criar uma cultura institucional voltada à sustentabilidade, ainda não presente da IES. Comparativamente, a missão da Universidade Federal de Lavras – UFLA, a segunda mais sustentável da América Latina no ranking GreenMetric, diz que: “*Manter e promover a excelência no ensino, na pesquisa e na extensão, produzindo e disseminando o conhecimento científico e tecnológico de alta qualidade na sociedade, contribuindo para formação do ser humano e profissional criativo, competente, crítico-reflexivo e comprometido com a ética para uma sociedade mais justa e democrática*” (UFLA, 2016, p. 29). Percebe-se que inserir a sustentabilidade de forma explícita em sua missão não significa sua devida incorporação em hábitos da instituição. Por tudo isso, considera-se que a gestão precisa focar no tripé ensino – pesquisa – extensão para difundir o conhecimento sobre o assunto e realizar um trabalho em que a sustentabilidade seja transversalizada e de amplo conhecimento de todos.

02 ITEM DO PDI OU INFORMAÇÃO A SER ANALISADA: Visão voltada à sustentabilidade.

DADOS REFERENTES À SUSTENTABILIDADE: Visão da UFRB descrita no PDI: Ser referência nacional e internacional como universidade sócio e

ambientalmente correta, integrada à sociedade, como centro de excelência na produção acadêmica, científica, tecnológica e cultural (UFRB, 2019a p. 17).

REFLEXÕES CRÍTICAS: A Visão da Universidade é a tradução de um futuro desejado, capaz de apontar a finalidade para a qual serão desenvolvidas as atividades. Almejar ser referência nacional como universidade ambientalmente correta exige iniciativas que devem ser praticadas com a maior brevidade possível. Os resultados do próprio questionário AISHE, respondido pelos membros da gestão, demonstram que muitos pontos estão em processo inicial ou ainda não existem, sendo necessário um plano de ação para ampliar o conhecimento de todos sobre o que determina o PDI. É prudente destacar que a Universidade é multicampi, e os seis *campi* precisam ser mobilizados para que as metas sejam alcançadas. Embora as metas sejam *top-down*, a execução deve ser *bottom-up*, ou seja, envolve a comunidade acadêmica (discentes, docentes e técnicos). Desse modo, é necessário fazer com que a comunidade acadêmica tenha ciência dessas características e se sinta parte da construção deste projeto, para que as ações estabelecidas sejam implementadas.

03 ITEM DO PDI OU INFORMAÇÃO A SER ANALISADA: Valores / Princípios.

DADOS REFERENTES À SUSTENTABILIDADE: Valores da UFRB descritos no PDI: Desenvolvimento Regional – a Universidade atua para desenvolver uma relação que integre as diferentes instâncias representativas das comunidades ao seu entorno, devendo seu trabalho contribuir para a valorização da diversidade e do patrimônio cultural e natural da região, além de agir em sua defesa, dispondo-se à construção conjunta de soluções para os principais problemas regionais, em prol do desenvolvimento sustentável e da justiça social (UFRB, 2019a p. 18).

REFLEXÕES CRÍTICAS: No PDI, o princípio ‘Desenvolvimento Regional’ apresenta-se de forma ainda mais tímida que na missão e visão. Aponta para uma IES que deve atuar na tentativa de dirimir problemas da região em prol do desenvolvimento sustentável. Comparativamente, o PDI da Universidade Federal da Bahia – UFBA aborda a sustentabilidade de forma mais direta e específica em seu Plano “*Sustentabilidade e responsabilidade ambiental*”. Então, sugere-se que a UFRB, nos próximos anos, possa avançar em campanhas e ações para que os gestores tenham ciência do que é abordado no PDI. Além do mais, deve-se

compreender que tudo aquilo descrito no Plano deve ser traduzido em ações nos diversos Centros e Unidades Administrativas.

04 ITEM DO PDI OU INFORMAÇÃO A SER ANALISADA: Utilização e contexto da palavra sustentável / sustentabilidade no PDI.

DADOS REFERENTES À SUSTENTABILIDADE: As palavras sustentabilidade ou sustentável aparecem 59 vezes no texto PDI.

REFLEXÕES CRÍTICAS: Breve análise documental do texto do PDI aponta que as palavras sustentabilidade ou sustentável aparecem 59 vezes, mas em diversos contextos e significados. Em alguns casos estão associados aos aspectos financeiros (como garantir a sustentabilidade financeira de projetos e atividades); em outros estão complementando o sentido de manutenção da própria UFRB ou ações ligadas à sua estrutura. Quando utilizadas para qualificar alguma ação voltada à questão ambiental as palavras são utilizadas 25 vezes, prevendo criação de equipes para implementar políticas de sustentabilidade voltadas aos resíduos sólidos, formação da comunidade acadêmica ou, ainda, para demonstrar a preocupação da Instituição com a temática, estabelecendo a criação de uma Agenda Sustentável para a Universidade. Comparativo com PDI de outras IFES, constata-se que: A UFBA emprega as palavras em seu texto apenas sete vezes, cinco delas voltadas ao meio ambiente (UFBA, 2018). A UFLA usa 20 vezes, 14 delas ligadas a ações, projetos ou descrições de atividades associadas à questão ambiental (UFLA, 2016). Entre os PDIs analisados, a Universidade que menos vezes emprega o termo em suas ações no contexto ambiental é a UFABC: das sete vezes que aparecem, apenas uma está relacionada à questão ambiental. Portanto, constata-se que nem sempre o emprego do termo no PDI representa uma ação de relevância ambiental, pois o contexto precisa ser analisado para entender qual a prioridade da Universidade. Para melhor visualizar quais palavras foram mais utilizadas no PDI da UFRB, foi elaborada uma nuvem de palavras tendo como suporte o site <https://wordart.com>.

A frequência das palavras “sustentabilidade” e “sustentável”, (além da palavra “meio ambiente”, não utilizada nesta análise), podem ser consideradas indicadores relevantes, por serem julgadas essenciais em documentos dessa importância e magnitude em uma Universidade Sustentável.

As informações apresentadas no trabalho de Almeida *et al.* (2019) sobre os Centros de Ensino do campus Cruz das Almas (CCAAB e CETEC) já demonstravam maior número de docentes ligados à área ambiental ou sustentabilidade. Esse cenário pode refletir em maior número de projetos e consultorias ligadas à temática ambiental. Todavia, muitas vezes, esses projetos são estruturados dentro das salas e laboratórios da UFRB, mas nem sempre implementados ou apresentados aos gestores para que tenham conhecimento do assunto e da técnica utilizada, bem como, não são feitas proposições que possibilitem a aplicação no contexto da própria Universidade.

A própria IES assumiu que “a produção do crescimento econômico-sustentável é um dos objetivos orientadores da política de pesquisa da UFRB” (PDI 2010-2014) (UFRB, 2009, p. 45). Entre os 834 docentes da IES, o CCAAB (163 docentes) e o CETEC (125 docentes) despontaram com 08 entre 14 atividades de consultoria registradas na universidade em 2017. Esses exemplos refletem nossa preocupação com os significados e contextos de uso dessas palavras no principal documento estruturante da universidade. (ALMEIDA *et al.* 2019, p. 6)

Na visão de Almeida *et al.* (2019), o PDI vigente também traz deficiências por suscitar a sustentabilidade e as questões ambientais de forma esporádica, sem apontar estratégias e ações específicas. Todavia, a visão dos autores deve ser refutada, já que algumas metas e estratégias no PDI apresentam ações que podem ser consideradas o início da criação de uma identidade sustentável. Além do mais, percebe-se uma tentativa de inserir o pensamento sustentável no cotidiano da Instituição, embora o contexto de sua elaboração e lançamento (período de transição e nomeação da nova gestão), possa não ter sido suficiente para uma participação efetiva de muitos setores e categorias.

05 ITEM DO PDI OU INFORMAÇÃO A SER ANALISADA: Setor responsável pela gestão da sustentabilidade.

DADOS REFERENTES À SUSTENTABILIDADE: De acordo com as informações existentes no site da UFRB há uma Coordenação de Infraestrutura e Meio Ambiente – CIMAM e um Núcleo de Meio Ambiente – NUMAM, ambos situados no campus Cruz das Almas.

REFLEXÕES CRÍTICAS: Dentro da estrutura de uma Universidade há vários Setores responsáveis pelas diversas atividades vinculadas ao objetivo fim da Instituição, como também há Setores subordinados às chamadas atividades meio,

que estão mais voltados às atividades de gestão. Todavia, é pouco usual entre os gestores universitários a criação de setores exclusivamente responsáveis pela sustentabilidade ou meio ambiente. No caso da UFRB, o Relatório de Gestão de 2017 cita a existência do Núcleo de Logística Sustentável, responsável pela implementação das ações ligadas ao Plano de Logística Sustentável – PLS. O referido Setor foi extinto em setembro de 2019, tendo suas atividades incorporadas à CIMAM. Em pesquisa realizada no site da UFRB, percebe-se que o Núcleo de Meio Ambiente, atual responsável pelas ações sustentáveis e ambientais, descreve dentre suas atribuições: o planejamento, a coordenação e o acompanhamento de quaisquer atividades de natureza ambiental da Universidade, além de promover ações de educação ambiental vinculadas às atividades realizadas pelo NUMAM. Também é atribuição do Setor propor, orientar, acompanhar e executar ações direcionadas a projetos sustentáveis vinculados às obras de construção de edifícios, especialmente aquelas voltadas à redução do consumo de água e energia (UFRB, 2019, <https://www.ufrb.edu.br/cimam/estrutura-cimam/2-uncategorised/63-numam-nucleo-de-gestao-de-meio-ambiente>). Sendo assim, o Núcleo de Meio Ambiente tem grande importância dentro do contexto sustentável da UFRB por ser referência nas ações que possam alavancar de forma substancial a sustentabilidade no campus, além de dirimir as fragilidades apontadas no questionário AISHE, principalmente quando essas iniciativas estiverem em consonância com outras áreas e objetivos da IES. Logo, se a gestão deseja iniciar a implementação de melhorias de seus resultados no quesito sustentabilidade, deve oferecer suporte ao NUMAM para a devida execução de suas ações, além de contribuir para a concretização das metas do PDI. É preciso, também, incorporar ao quadro do setor, profissionais com outras experiências no assunto: educação ambiental, planejamento, tecnologia... para que as propostas sejam melhores debatidas e executadas. Também foram encontradas estruturas administrativas em outras duas IFES, ratificando a necessidade de maior destaque e força quando sugerir suas ações. A UFBA tem em sua estrutura a Superintendência de Meio Ambiente e Infraestrutura, basicamente nos mesmos moldes da UFRB, embora a IFES tenha criado outras coordenações dentro da Superintendência, com o objetivo de sanar as demandas e direcioná-las aos seus respectivos profissionais. Já UFLA tem a Diretoria de Meio Ambiente com o objetivo de implantar e gerir o Plano Ambiental da Universidade. Neste caso percebe-se que, de fato, há uma prioridade institucional, pois foi a única das pesquisadas que

menciona a existência de um Plano Ambiental, assumindo toda a responsabilidade por qualquer assunto voltado à temática e um Setor com servidores (docentes e técnicos) com formação e várias áreas.

06 ITEM DO PDI OU INFORMAÇÃO A SER ANALISADA: Compromisso institucional em realizar compras sustentáveis.

DADOS REFERENTES À SUSTENTABILIDADE: Objetivo Estratégico do PDI: Desenvolver, permanentemente, práticas sustentáveis no âmbito da gestão, do ensino, da pesquisa e da extensão (UFRB, 2019a p. 104). Meta: Incluir ações sustentáveis nos Estudos Técnicos Preliminares durante a fase de Planejamento da Contratação, 25% das contratações até dezembro de 2020 (Metas do Plano de Gestão do Reitorado).

REFLEXÕES CRÍTICAS: De posse do PDI aprovado pelo CONSUNI, deve ser elaborado o Plano de Gestão (Reitorado e Centros) para o período de quatro anos em que os dirigentes estiverem na gestão. O Plano de Reitorado deve conter indicadores de resultados e desempenho para monitorar e avaliar os programas, objetivos e linhas de ação, isto é, uma versão mais específica do que já fora estabelecido no PDI. Para essa pesquisa, foi solicitado ao Núcleo de Planejamento e Ações Estratégicas – NUAPE as metas definidas pela gestão para os próximos anos. Analisando o quadro, percebe-se que para o ano de 2020 há um plano de metas, onde é possível destacar o compromisso institucional de realizar compras sustentáveis. Vale ressaltar que no Relatório de Gestão de 2018 (UFRB, 2019b, p. 135) foi apresentado à comunidade e órgãos de controle, as respectivas ações realizadas na Universidade, especialmente no campus Cruz das Almas, demonstrando que já eram feitas aquisições em respeito ao Art 4º do decreto 7.746/2012, que dispõe sobre critérios e práticas sustentáveis. Destaca-se, também, a pesquisa desenvolvida por Bárbara (2016), propondo implantação de política institucional para compras sustentáveis na UFRB. O pesquisador apresentou um Plano de Ação a ser seguido para que a UFRB atenda à legislação, bem como seja uma Instituição com práticas sustentáveis.

07 ITEM DO PDI OU INFORMAÇÃO A SER ANALISADA: Uso de fontes de energias renováveis ou que não agredam ao meio ambiente.

DADOS REFERENTES À SUSTENTABILIDADE: Objetivo Estratégico PDI: Desenvolver permanentemente práticas sustentáveis no âmbito da gestão, do ensino, da pesquisa e da extensão (UFRB, 2019a p. 104). Meta: Elaborar 6 projetos de energia complementar até dezembro de 2020.

REFLEXÕES CRÍTICAS: Não foi encontrado no PDI, Relatórios ou Site da instituição informações sobre utilização de fontes de energias renováveis ou que não agride o meio ambiente na UFRB. Porém, no Plano de Gestão de Reitorado está descrito que a gestão pretende elaborar seis projetos de energia complementar, provavelmente um para cada Centro. Nesse caso, mesmo não estando explícito que seriam de fontes renováveis, acredita-se que há interesse institucional nessa área devido a outras metas apresentadas e ao objetivo ao qual está vinculada. Essa é uma boa iniciativa, totalmente concatenada com a conjuntura global de utilizar meios alternativos de energia. Para a construção desse projeto, a UFRB poderia tomar como referência a iniciativa da UFLA, que montou uma usina solar experimental que, além de *“suprir de 10 a 15% do consumo de energia, ou seja, uma economia de aproximadamente R\$ 700 mil ao ano”*, pode ser usada para capacitação técnica de estudantes, treinamentos e esclarecimentos à comunidade sobre alternativas energéticas. (UFLA, 2019, disponível em: <https://ufla.br/noticias/institucional/13258-ufla-sediou-workshop-do-green-metric-sobre-sustentabilidade-nas-universidades>).

08 ITEM DO PDI OU INFORMAÇÃO A SER ANALISADA: Programa de reciclagem de resíduos no campus.

DADOS REFERENTES À SUSTENTABILIDADE: Objetivo Estratégico do PDI: Implementar política e infraestrutura adequada para a gestão de resíduos comuns e recicláveis (UFRB, 2019a, p. 106); Relatório de Gestão 2017: A UFRB adota a política de separação dos resíduos recicláveis, possuindo em todos os *campi* coletores de lixo que permitem tal separação, além de possuir cláusula nesse sentido nos contratos de limpeza, conservação e asseio (UFRB, 2018, p. 96).

REFLEXÕES CRÍTICAS: Há na Instituição uma política já estruturada para coleta de resíduos recicláveis. Entretanto, o PDI apresenta linhas de ações para consolidar e adequar tal iniciativa, que é uma exigência legal a todos os órgãos federais. Dentre as ações apresentadas para esse eixo, podem-se destacar: *“1) Estabelecer parcerias com associações ou cooperativas de materiais recicláveis para doação dos resíduos dos campi da UFRB”*, seguindo a orientação do Art 1º,

Decreto nº 5.940, a destinação dos resíduos deve ser para Associações ou Cooperativas, uma alternativa do Governo Federal para dar maior destaque ao papel dessas entidades. 2) “*Construir ou adequar espaços físicos para o armazenamento de resíduos recicláveis oriundos dos diversos setores da UFRB*”. A concretização desta meta será de grande significado para os *campi*, principalmente em Cruz das Almas, local em que se encontra o maior fluxo de discentes, servidores e unidades administrativas, conseqüentemente o maior gerador de resíduos, embora ainda não exista um local específico para armazenamento dos resíduos. De fato, se a IES quer assumir com mais afinco essa empreitada, é necessário proporcionar a estrutura para que o trabalho seja desenvolvido com excelência. Vale destacar que em Cruz das Almas já existe um pátio de compostagem.

09 ITEM DO PDI OU INFORMAÇÃO A SER ANALISADA: Indicadores de desempenho ambiental/sustentável.

DADOS REFERENTES À SUSTENTABILIDADE: Objetivo Estratégico do PDI: Desenvolver, permanentemente, práticas sustentáveis no âmbito da gestão, do ensino, da pesquisa e da extensão (UFRB, 2019a, p. 104).

REFLEXÕES CRÍTICAS: Não há no PDI Indicadores específicos, mas sim linhas de ação para que a gestão defina suas prioridades e objetivos. Dentro do objetivo estratégico acima aqui analisado, a gestão atual determinou outras metas e indicadores. Assim, é possível identificar a existência de indicadores sustentáveis na instituição, principalmente ligados ao desenvolvimento sustentável. Destaca-se a substituição de lâmpadas fluorescentes por tecnologia LED. Também devem ser publicadas as demais Avaliações do PLS-UFRB (no site só consta a de 2014), que de acordo com a Instrução Normativa do Ministério do Planejamento nº 02/20112 deve apresentar outros indicadores anuais (água, energia, papel, volume de material reciclado...).

Urge a determinação de indicadores e que eles sejam de conhecimento de todas as categorias, para que em seus programas possam contemplados, e que novos projetos de extensão e pesquisa possam auxiliar a melhorar os resultados.

10 ITEM DO PDI OU INFORMAÇÃO A SER ANALISADA: Possui política interna sobre sustentabilidade.

DADOS REFERENTES À SUSTENTABILIDADE: Não foi identificada nenhuma política interna sobre sustentabilidade.

REFLEXÕES CRÍTICAS: Dentro dos dois macro-objetivos estratégicos direcionados à sustentabilidade no PDI “*Implementar política e infraestrutura adequada para a gestão de resíduos comuns e recicláveis*” e “*Desenvolver permanentemente práticas sustentáveis no âmbito da gestão, do ensino, da pesquisa e da extensão*” (UFRB, 2019a, p. 104 e 106), não é explicitada a criação de uma política para a sustentabilidade. Há ações e metas voltadas para a temática, porém elas ainda não foram colocadas em prática, e nem mesmo foram contemplados no Plano de Gestão de Reitorado frente aos próximos anos. Entende-se por política sustentável um conjunto de normas e procedimentos que orientem toda a comunidade acadêmica sobre os rumos que a IES seguirá para ser uma Universidade Sustentável, apresentando ações, metas, atividades e objetivos que serão incorporados em toda a Instituição a partir do que rege o PDI, a exemplo da UFLA. Ao final de cada ano deveria ser publicado um relatório para a comunidade ter conhecimento do que foi realizado a partir das propostas apresentadas. Trata-se de um procedimento de *accountability* em que deve imperar a responsabilidade e a ética na prestação contas de tudo que foi feito, apresentando os desafios e perspectivas.

11 ITEM DO PDI OU INFORMAÇÃO A SER ANALISADA: Iniciativa de ambientalização curricular.

DADOS REFERENTES À SUSTENTABILIDADE: Não foi identificado em nenhum relatório a possibilidade de inserir na grade curricular componentes que subsidiem a formação para a sustentabilidade dos discentes.

REFLEXÕES CRÍTICAS: A ambientalização curricular já é uma exigência legal prevista na Política Nacional de Educação Ambiental (BRASIL, 1999), no Programa Nacional de Educação Ambiental – ProNEA (BRASIL, 2005) e na Resolução nº 2 de 15 de junho de 2012, que estabeleceu as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental - DCNEA (BRASIL, 2012). Entretanto, poucas IFES deram início ao processo de implementação de componentes voltados à formação para a Educação Ambiental. Destaca-se a UFLA entre aquelas que já iniciaram o diálogo. Segundo o que consta na página da citada universidade, os docentes já avaliaram de forma positiva a inserção, no currículo de graduação, de

disciplinas voltadas à temática, pois acreditam que podem contribuir para a formação cidadã dos futuros profissionais egressos da Instituição. O projeto enfatiza a importância da formação dos estudantes dos cursos de licenciatura, de maneira que ao estarem em contato direto com a educação de crianças, jovens e adultos, terão a responsabilidade de fazer com que esses saberes possam contribuir para a formação dessas pessoas, fazendo com que eles tenham um olhar crítico em relação às questões ambientais que estão a sua volta. *“Essas iniciativas vão além das questões institucionais, pois há uma preocupação com a formação dos estudantes da graduação enquanto futuros profissionais. Os cursos possuem propostas pedagógicas que incluem discussões ambientais, que desenvolvem nos estudantes uma postura crítica diante da realidade”* (UFLA, 2019, <https://ufla.br/noticias/pesquisa/12999-pesquisa-da-ufla-avalia-a-insercao-de-temas-sobre-educacao-ambiental-no-ensino-superior>). Por assumir o compromisso em sua missão e valores, a UFRB certamente deverá trilhar o mesmo caminho feito pela UFLA, abrindo para o diálogo com os docentes e especialistas na área, pois não é uma discussão fácil e rápida, por estar em jogo a grade curricular de cursos que ainda não despertaram para a importância da educação ambiental para os profissionais que forma. Além do mais, existem diferentes estratégias para impulsionar a ambientalização curricular, que não apenas a inserção de disciplinas isoladas.

12 ITEM DO PDI OU INFORMAÇÃO A SER ANALISADA: Obras com padrões Sustentáveis.

DADOS REFERENTES À SUSTENTABILIDADE: Objetivo Estratégico do PDI: Priorizar, nas construções e reformas da UFRB, a acessibilidade, funcionalidade e a sustentabilidade dos projetos arquitetônicos (UFRB, 2019a, p. 116); Relatório de Gestão 2018: No final de 2018 realizou-se a primeira contratação de uma obra que possui um sistema de captação e reuso de águas pluviais (UFRB, 2019b, p. 116).

REFLEXÕES CRÍTICAS: As construções e reformas da UFRB, desde 2017, seguem padrões sustentáveis, executando adequações necessárias como a captação e reuso de água. Entretanto, com o novo PDI, percebe-se que haverá um maior comprometimento da gestão com a causa, como demonstra uma das linhas de ação do Plano *“Adotar técnicas que promovam a minimização de danos*

ambientais com a utilização de tecnologias sustentáveis em novos projetos e obras existentes” (UFRB, 2019a, p. 116). A adequação ou construção de obras com padrões sustentáveis já vem sendo adotada por muitos Setores da Administração Pública visando, em primeiro lugar, não causar danos ao meio ambiente, mas também utilizar técnicas associadas à redução de gastos como iluminação natural, captação e reuso de água, jardins verticais, etc. Uma opção para a realização desta ação é promover parceria com os cursos de engenharia que existem na Universidade, pois os técnicos poderiam, com a ajuda dos docentes e discentes, elaborar projetos e praticar o conteúdo adquirido em sala de aula. Os cenários de aquecimento global e mudanças climáticas forçarão uma revisão na arquitetura predial e na adoção de novas estratégias para evitar a fadiga de materiais na construção civil.

13 ITEM DO PDI OU INFORMAÇÃO A SER ANALISADA: Website de sustentabilidade ligado à universidade.

DADOS REFERENTES À SUSTENTABILIDADE: Página: <https://www.ufrb.edu.br/logisticasustentavel/> e <https://www.ufrb.edu.br/cimam/>

REFLEXÕES CRÍTICAS: Foram encontrados dois links ligados à sustentabilidade e meio ambiente. O primeiro refere-se à página do Plano de Logística Sustentável, que disponibiliza as ações do Plano, as atividades desenvolvidas e a primeira avaliação das ações. A segunda página refere-se à Coordenadoria de Infraestrutura e Meio Ambiente – CIMAM que atualmente é responsável por todas as ações voltadas à sustentabilidade e ambiente. Ambas as páginas apresentam informações sobre a sua finalidade e descrição das ações, mas nenhuma está atualizada e não há canais ou espaços para interação com a comunidade. Oferecem informações pontuais, mas sem inclinação para inovação e parcerias. Logo, a existência dessas não qualifica a sua finalidade, embora cumpram um papel burocrático e administrativo. Na era da globalização, onde a informação em tempo real e a rede são meios para que tudo isso circule, é imperioso ter uma website que dialogue com a comunidade acadêmica e traga informações do campus, eventos realizados e notícias atualizadas sobre a temática. A falta dessas informações também sugere a inexistência de parcerias com os Setores, docentes e discentes. Falta um canal onde o administrativo seja aliado às diversas categorias, para que repercussões positivas sejam percebidas. É bom reforçar que estabelecer

a sustentabilidade como prioridade institucional implica em mudança de hábitos e cultura internos. Para tanto, será preciso um grande trabalho prévio onde os atores compreendam seu papel.

14 ITEM DO PDI OU INFORMAÇÃO A SER ANALISADA: Publicação de relatório de sustentabilidade.

DADOS REFERENTES À SUSTENTABILIDADE: Só foi identificado a Avaliação do PLS-UFRB de 2014.

REFLEXÕES CRÍTICAS: Um dos quesitos abordados no questionário AISHE é a transparência das atividades. Pode-se considerar que a publicação de relatório sobre os aspectos e ações sustentáveis da Universidade seria um item de grande contribuição para a gestão. Na medida em que as informações forem sendo publicadas, mais ações aparecerão e a temática ganhará espaço nos diversos setores da universidade. Será incorporado no campus uma cultura de desenvolvimento sustentável onde todas as ações terão essa característica, independente do curso ou assunto abordado. Desde a simples ação de não usar copo descartável e pedir que cada um traga ou forneça canecas duráveis; ou mesmo um olhar mais sensível à captação de água ou utilização de energia renovável, além de hábitos mais saudáveis para a saúde... tudo é questão de exemplo e convencimento. É preciso dar o primeiro passo para que as ações sejam vistas, conhecidas, aprimoradas e tidas como exemplo. Para tanto, será preciso um esforço institucional de tornar público o que é feito, apontar as fragilidades e estabelecer metas a serem cumpridas.

15 ITEM DO PDI OU INFORMAÇÃO A SER ANALISADA: Eventos sobre a temática sustentável sediados nos últimos dois anos.

DADOS REFERENTES À SUSTENTABILIDADE: Eventos realizados: II Fórum Baiano de Gestão Ambiental nas Instituições de Ensino Superior; 2º Seminário de Educação Ambiental do CCAAB e Traripe; SUSTENREC – Ações Motivadoras para a Conscientização Ambiental e Sustentabilidade.

REFLEXÕES CRÍTICAS: Na página da UFRB, na seção destinada à divulgação dos eventos, foram encontrados muitos eventos sobre a temática, mas aqui foram apontados somente os três eventos acima mencionados, por serem recentes e por terem sido realizados e debatidos com mais força no âmbito do

campus Cruz das Almas. Foram realizados vários eventos abertos à comunidade que discutiam a problemática ambiental e apontaram ações para que a consciência sustentável ganhasse mais espaço dentro da Instituição. Destaca-se o II Fórum Baiano de Gestão Ambiental nas Instituições de Ensino Superior, de abrangência estadual e que reuniu todas as IFES do estado da Bahia, além de contar com a presença de outras IES públicas e privadas. Na ocasião foram apresentadas iniciativas de cada Instituição, como também trabalhos voltados ao tema do evento. São ações como essas que fazem com que a comunidade incorpore em suas ações hábitos e consciência sustentável, onde é possível debater a temática a partir de outras experiências e adequá-las à realidade do campus.

A partir dos resultados encontrados com a aplicação do questionário AISHE e da análise do PDI 2019-2030, percebe-se que a UFRB está, conforme demonstra a maioria das questões do questionário, ainda no Estágio 1, ou seja, na fase inicial da consolidação de sua cultura institucional sustentável. Para que seja incorporada por toda a comunidade será preciso muita dedicação e medidas contundentes que mostrem a importância da temática, devendo ser ela uma prioridade institucional, fazendo com que todas as ações e metas de algum modo convirjam para o desenvolvimento sustentável.

De modo geral, a partir dos resultados apresentados, verifica-se que o achado mais significativo da pesquisa está relacionado à fragilidade do pensamento de sustentabilidade universitária na UFRB, que deve ser mudado a partir das ações apresentada no PDI atual. Além disso, o resultado desta pesquisa possibilitou atender e complementar o que já fora dito sobre os dois primeiros objetivos específicos – (1) Realizar diagnóstico do nível de Sustentabilidade atual da UFRB, utilizando o método AISHE e (2) Verificar como o PDI (2019-2030) direciona as metas institucionais em busca da Sustentabilidade.

Os dois objetivos, convergem para propostas de ações destinadas à gestão, com atividades que devem ser executadas durante o período de vigência do PDI, que é de 12 anos tendo em vista que para um melhor desempenho do Plano atual que traz em sua essência características sustentáveis, não é viável aguardar o seu término para sugerir no próximo Plano as ações. Esta proposta de atividades corresponde ao último objetivo específico desta pesquisa.

6 PROPOSTA DE CRONOGRAMA DE ATIVIDADES EM VISTA DA SUSTENTABILIDADE NA UFRB

Para que a UFRB possa ter uma gestão sustentável são necessárias algumas práticas e mudanças de hábitos. A pesquisa documental à luz de outros PDIs sugere que há IES à frente da atual situação da Universidade, desenvolvendo cada vez mais atividades voltadas à busca por uma universidade sustentável. Sendo assim, é proposto um cronograma de atividades à UFRB, uma vez que o PDI possui ações e metas estabelecidas e o Plano de Gestão de Reitorado pode ser considerado um Plano de Ação.

O cronograma aqui apresentado aponta iniciativas que foram identificadas a partir daquilo expresso na análise do PDI e que podem ser associadas às atividades fins da Universidade. Também pode ser encarado e conduzido como mais uma ação para que os objetivos e as metas do PDI sejam alcançados, levando em consideração a Missão, Visão e Valores descritos no documento.

Em um primeiro momento, pode-se afirmar que o comprometimento com a sustentabilidade nas Universidades está voltado para a redução dos impactos ambientais causados com as atividades no próprio campus e, posteriormente, na colaboração para a mudança de mentalidade local, regional e também global a partir de seus profissionais e egressos, adequando seu ensino e ampliando suas pesquisas nas áreas de sustentabilidade e meio ambiente, valorizando as questões culturais e sociais.

Nessa perspectiva, torna-se essencial a alocação e o manejo mais eficiente dos recursos da Universidade, com um planejamento que contenha ações de curto, médio e longo prazo. É necessário o desenvolvimento de programas que possam ampliar a qualidade de vida dos que convivem no campus. Deve haver, ainda, ações programadas ao aprimoramento profissional e pessoal dos servidores, para que tenham condições de corresponder e atender demandas da comunidade acadêmica.

A presente pesquisa identificou 25 ações que devem ser consideradas pela equipe gestora do PDI, pela equipe que elabora o Plano de Gestão de Reitorado e Plano de Metas Anual, mas também pelos diferentes Setores da UFRB, para que todos tenham ciência das metas, ações e objetivos voltados à sustentabilidade. O

Quadro 7 apresenta tais ações que deveriam ser de fato implementadas para que a UFRB possa ampliar seu status de sustentabilidade.

Sugere-se que todas as ações tenham como referência as etapas do ciclo PDCA, por considerar que todos os resultados possam ser controlados de forma que a eficiência de cada um possa ser ainda melhor, ajudando a evitar erros consecutivos.

Quadro 6 – Proposta de Atividades a serem implementadas na UFRB.

Atividades a Curto Prazo (6 meses a 1 ano)	
PROPOSTA	JUSTIFICATIVA
Criar grupo/comissão para coordenar ações de sustentabilidade no campus. Com indicação de um docente e um técnico de cada Centro. (Contempla todos os itens analisados do PDI)	Para que as ações sejam implementadas é preciso uma equipe de especialistas designada pela gestão para coordenar as atividades. Tais especialistas podem auxiliar o Setor responsável e, com ajuda dos demais profissionais da instituição, agir em parceria, dando espaço para que novas propostas sejam apresentadas.
Reestruturar o Setor responsável pela sustentabilidade (Contempla o item 05 da análise do PDI).	
Elaborar a Política de Sustentabilidade da UFRB (Contempla o item 10 da análise do PDI).	Ter documento balizador do que pretende a Universidade sobre sustentabilidade e os caminhos a serem trilhados, bem como publicar para que a comunidade tenha ciência dos resultados.
Elaborar diagnóstico dos impactos desejados com cada ação (Contempla os itens 06, 09, 10, 12 e 14 da análise do PDI).	
Definir indicadores (Contempla o item 09 da análise do PDI).	
Tornar as ações e metas do PDI conhecidas em toda a comunidade acadêmica (Contempla o itens 13, 14, 15 da análise do PDI).	Não se pode executar o que não é de conhecimento de todos. Ou seja, é preciso que a comunidade compreenda os objetivos da IES para que suas ações

Alinhar as ações e metas de sustentabilidade (cursos, centros, grupos...) com aquelas previstas no PDI. (Contempla o itens 01, 02 e 03 da análise do PDI).	também sejam pautadas no mesmo ideal.
Capacitação de servidores e discentes – processo formativo sobre sustentabilidade universitária junto aos servidores (Contempla os itens 03, 05 da análise do PDI).	Ofertar capacitação para que o conceito de universidade sustentável seja conhecido por todos e que os eventos possam dar ênfase a esse conceito.
Encontros Técnicos e Oficinas (Contempla o item 15 da análise do PDI).	
Fortalecer ações já existentes no campus (Contempla os itens 08, 12 e 14 da análise do PDI).	Incorporar aspectos teóricos da educação ambiental, para que seja garantida a continuidade do conhecimento, como também ações que subsidiem resultados positivos.
Contabilizar e distinguir conforme suas finalidades, os projetos de extensão e pesquisa voltados para a temática sustentabilidade.	Ter na Instituição um cadastro sobre os projetos desenvolvidos de acordo com a temática e objetivo.
Divulgar por meio do site das respectivas Pró-reitorias os projetos de pesquisa e extensão voltados para a temática sustentabilidade. (Contempla o item 13 da análise do PDI).	Divulgar para a comunidade os projetos em execução, como também, fomentar a participação de outros interessados.
Atividades a Médio Prazo (1 ano a 5 anos)	
PROPOSTA	JUSTIFICATIVA
Implantar o Módulo de gestão ambiental já existente no SIGAA (Contempla os itens 05 e 09 da	Os avanços tecnológicos e as ferramentas eletrônicas ajudam a integrar e gerenciar todos os processos.

análise do PDI).	
Publicar o Relatório Ambiental, que pode ser inserido no Relatório de Gestão da UFRB (Contempla o item 14 da análise do PDI).	Transparência e Publicação dos atos da gestão.
Adequar o planejamento de obras físicas para atender aos critérios de sustentabilidade (Contempla o item 12 da análise do PDI).	Garantir atendimento da legislação atual, que já focam o tema sustentabilidade.
Garantir orçamento anual para as ações e projetos sustentáveis (Contempla os itens 01 e 02 da análise do PDI).	O recurso anual é necessário para a continuidade dos projetos, sem que haja interrupções na continuidade da proposta.
Implementar a ambientalização nos currículos da Instituição (Contempla o item 11 da análise do PDI).	Atendimento à Agenda 21 e Lei 9.795/99
Promover atualização continuada do website (Contempla o item 13 da análise do PDI).	Permite manter a comunidade acadêmica informada sobre ações e resultados alcançados pelos projetos de sustentabilidade desenvolvidos na UFRB.
Induzir pesquisas sobre a problemática do campus (Contempla os itens 10 e 14 da análise do PDI).	Motivar que os pesquisadores possam melhorar a relação UFRB e meio ambiente.
Implantar programa de utilização de transporte alternativo (Contempla o item 07 e 14 da análise do PDI).	Devido a extensão do campus, os meios alternativos (bicicleta e carona solidária) podem ser adotados.
Atividades a Longo Prazo (5 ano a 12 anos)	
PROPOSTA	JUSTIFICATIVA
Implantar uma estação para tratamento de efluentes (Contempla o item 12 da análise do PDI).	Busca-se mitigar impactos ambientais, especialmente na proximidade de áreas de preservação permanente, como nascentes nos campi.
Estimular pesquisas e projetos	Ajuda a fomentar o conhecimento

utilizando fontes de energia renováveis (Contempla o item 07 da análise do PDI).	associado a pesquisas acadêmicas e minimização de impacto ambiental.
Contratar consultoria especializada para verificar o nível de sustentabilidade e estratégias institucionais – tomando como exemplo esta pesquisa (sugere-se o Prof. Niko Roorda), ou realizar convite para que o mesmo seja professor visitante na UFRB, colocando sua experiência à disposição (Contempla os itens 05 e 11 da análise do PDI).	Avaliar o nível de sustentabilidade da UFRB e aperfeiçoar os indicadores existentes.
Persistir na inserção de metas, ações e indicadores voltados à sustentabilidade dentro do PDI e dos Planos de Gestão (Contempla os itens 09 e 10 da análise do PDI).	Buscar, permanentemente, o status de Universidade Sustentável e PDI sustentável.
Inspirar para que ações do tripé ensino – pesquisa – extensão tenham, sempre que possível, a temática sustentável (Contempla os itens 01, 02 e 03 da análise do PDI).	Consolidação do pensamento sustentável institucional.

Fonte: O autor (2019).

Desse modo, percebe-se que há muitas ações ainda a serem feitas pela gestão, mesmo com o PDI com características sustentáveis. Foi dado o primeiro passo, entretanto, é preciso fazer enfrentamentos a diversas estruturas que já estão firmadas na IES, apesar disso, precisam ser repensadas, diante do cenário contemporâneo onde as Universidades olham para a frente em vista de um futuro inclusivo, social e sustentável.

De posse deste cronograma, a gestão avalia suas iniciativas, constitui os grupos e inicia uma jornada paralela ao PDI, todavia, sempre o tendo como norteador para se chegar aos objetivos propostos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sustentabilidade universitária impõe mudanças aos processos administrativos, operacionais e de ensino/aprendizagem de uma Universidade. Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão devem ser cada vez mais interligados, em vista desta perspectiva nas IES.

Deste modo, é importante que uma Universidade Sustentável possa se firmar ao mesmo tempo como contemporânea, aberta, integradora, focada nos problemas e demandas. Portanto, insta que a Universidade se abra a inovações e nova mentalidade que vai além da manutenção do atual status quo, e contemple os enfrentamentos atuais.

O objetivo deste trabalho foi mensurar o estágio da sustentabilidade da UFRB (Campus Cruz das Almas) e propor ações direcionadas a alcançar o status de Universidade Sustentável. Para atingir o objetivo proposto foi aplicado o questionário da ferramenta AISHE, validado em países da Europa e outras IES no Brasil, complementada por uma análise do PDI (2019-2030), de modo a verificar suas fragilidades e potencialidades na dimensão sustentável.

Considerou-se, hipoteticamente, existir uma “acentuada fragilidade institucional ligada à dimensão sustentabilidade na IES, devido a um passivo histórico decorrente da ausência de ações específicas para tal questão”. Os resultados obtidos não permitem refutar a hipótese.

Tomando por referência os estágios de sustentabilidade propostos pela ferramenta AISHE, pode-se afirmar que a Universidade, neste momento, deve ser enquadrada no Estágio 1. Aliás, essa também foi a percepção geral para a maioria expressiva dos critérios abordados, ou seja, ainda não há uma sólida identidade sustentável na UFRB. Provavelmente isso decorre de uma política institucional que até então não contemplava políticas de sustentabilidade, também ausentes na construção da identidade institucional e PDIs anteriores, que precisa ser revista pela gestão com brevidade.

Foram aplicados 53 questionários, com retorno de 42 gestores. Durante as entrevistas percebeu-se que uma parcela desse universo desprezou o tema e a própria pesquisa. Embora os entrevistados sejam gestores da Administração Central ou estejam ligados ao mesmo campus (coordenadores de curso e direção do

CCAAB e CETEC), constatou-se que as respostas não estão próximas de um nível mais elevado de sustentabilidade.

Com base nos dados, constata-se que falta iniciativas da Administração Central, principal responsável pela condução das políticas institucionais, por resultados melhores sobre os quesitos abordados no questionário, como também no comparativo do PDI. A gestão precisa vislumbrar de forma mais tangível os passos almejados no Plano atual, em vista de melhores resultados, ora apontando o caminho, ora atribuindo responsabilidades aos agentes incumbidos para tal ação.

É em prol do bom funcionamento da comunidade acadêmica que tudo converge. Objetivos, planos, estratégias, metas, indicadores estabelecidos visam a organicidade institucional. Desse modo, pode-se dizer, que toda a estrutura organizacional (Setores) se destina a contribuir para as ações executadas na Universidade, sejam elas de ensino – pesquisa – extensão – gestão. Porém, há de acordo com as respostas do questionário um ruído na comunicação em geral, como também com os Setores da Universidade.

De acordo com a pesquisa o PDI, principal instrumento de planejamento da Universidade, deve retratar o Programa Estruturante => Objetivo Estratégico => Linha de Ação. Por isso, acredita-se que ele é o responsável pelo rumo que será dado à política de sustentabilidade. Ele deve explicitar as dimensões e estratégias que serão utilizadas para consolidação da sustentabilidade universitária. Assim sendo, os demais documentos de gestão devem ser elaborados tendo por motivação o conteúdo do Plano, explicitando as metas e seus detalhamentos. Em consequência, a comunidade acadêmica como um todo necessita ter conhecimento desse conteúdo e convergir suas atividades e intenções para o mesmo propósito.

Torna-se imperativo que a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia comece a se preocupar em incorporar princípios e práticas de sustentabilidade em todas as suas atividades, pois a cada dia se torna maior a pressão para que as organizações adotem políticas sustentáveis e atitudes que contribuam com o meio ambiente, sociedade, economia e cultura. Além disso, a Sustentabilidade Institucional é um dos princípios constantes no PDI da Universidade, ou seja, um dos preceitos que definem as regras nas quais a UFRB deve se orientar.

À medida que a Universidade se constitui enquanto um sistema complexo, de vários interesses, a metodologia de inclusão das iniciativas relativas às questões ambientais deverá ser abordada, convergindo para os objetivos estratégicos

descritos no PDI. Dentre estes, pode-se inserir os itens analisados do Plano, destacando-se a ambientalização do currículo, que tem papel de extrema relevância na promoção do pensamento sustentável em uma IES, como também, a criação de comissão para gerir as ações sobre a temática sustentabilidade, considerando que somente os dirigentes não têm expertise para conduzir as intervenções.

Por outro lado, é importante destacar o papel dos gestores nesse itinerário. Uma vez que o PDI traz em sua essência elementos para elevar o nível de sustentabilidade da UFRB, a gestão precisa capacitar seu staff, deixando transparecer suas intenções sobre a questão, exigindo resultados. As ideias não podem ficar somente no papel.

Para que isto ocorra, é necessária a definição das prioridades dos dirigentes, manifestando explicitamente a sustentabilidade como elemento estruturante da entidade. Nessa perspectiva, é essencial envolver os setores, categorias e interessados na questão para que percebam claramente o caminho que será trilhado e juntos somem forças.

A política para a sustentabilidade na UFRB, apesar de atualmente ser inserida no PDI, ainda é pouco praticada. É preciso analisar o que já é percebido como iniciativa, destaques, trabalhos sobre a questão para que possam somar na difusão do pensamento sustentável e posteriormente consolidar a proposta de se firmar como uma Universidade Sustentável.

É imprescindível a utilização de indicadores associados a toda ação que será desenvolvida. Como foi possível verificar a partir das respostas do questionário AISHE, a comunidade anseia por maior publicidade dos atos administrativos e quer transparência em tudo que é realizado. Os indicadores podem ser um recurso capaz de subsidiar instrumentos que proporcionam melhores respostas às orientações.

Analisando os Módulos Ensino e Pesquisa observa-se que falta uma visão estratégica sobre a temática. Embora a IES possua especialistas na área, não há muitas iniciativas sustentáveis no campus Cruz das Almas. Então, é provável que uma maior atuação destes profissionais poderia ter contribuído para que os critérios fossem avaliados mais positivamente. Falta definição de papéis para que seja aprimorada a sustentabilidade em todos os seus aspectos na UFRB como também apontou o Módulo Extensão e Identidade.

Em relação a aplicação da ferramenta AISHE, constatou-se uma dificuldade de compreensão de certos termos usados no questionário por parte de alguns dos

entrevistados. Como já mencionado por autores que também aplicaram o método, a ferramenta precisa ser melhor adequada à realidade, isto é, ao contexto das Universidades brasileiras. Entretanto, também pode-se deduzir que falta familiaridade dos entrevistados com termos específicos da área.

A Universidade tem a necessidade de assumir o seu lugar como protagonista das ações sustentáveis, considerando as demandas e exigências burocráticas a que estão sujeitas. É mister que tenham em seus normativos, metas a serem alcançadas e desafios a serem superados para a implementação do desenvolvimento sustentável, de forma a contribuir para a sociedade.

São reconhecidas limitações nesse estudo por analisar a visão de parte dos gestores do campus Cruz das Almas, em etapas futuras, pode-se envolver todos os gestores, como também os demais Centros da instituição, uma vez que suas percepções poderão enriquecer o trabalho desenvolvido. Sugere-se ainda para trabalhos futuros a criação de um manual que auxilie a elaboração do PDI considerando ações sustentáveis, que poderá ser uma ferramenta a ser utilizada pelas Universidades.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, R.; SOUZA, T.T. ; GALVÃO, A.S.S. ; CERQUEIRA, M.R.J. ; SILVA, N.S. . Desafios à sustentabilidade em um Instituição de Ensino Superior na Bahia. **Revista Eletrônica de Gestão e Tecnologias Ambientais**, v. 7, p. 1-15, 2019. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/gesta/article/view/28059/17948>. Acesso em 20 set. 2019.

BARBARA, E. F. S. **Subsídios para implantação de uma política institucional de compras públicas sustentáveis na UFRB**. Dissertação (mestrado) – Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, Cruz das Almas, 2016, 124p. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/mpgestaoppss/dissertacoes/category/13-2016>. Acesso em 15 dez. 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, A.J.S, LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. Ed. São Paulo: Pearson, 2014.

BIZERRIL, M. X. A. A estrutura acadêmica do campus da Universidade de Brasília em Planaltina-DF e seu potencial para a promoção do trabalho interdisciplinar. In: **Conferência da FORGES – Política e gestão da Educação Superior nos países e regiões de língua portuguesa**, 3. 2013, Lisboa. Atas... Lisboa: Universidade de Lisboa, 2013. p. 1-11.

BIZERRIL, M.; ROSA, M. J. ; CARVALHO, T. . Universidades Sustentáveis: uma discussão a partir do caso de uma universidade portuguesa. In: 5a Conferência FORGES, 2015, Coimbra. **Atas da 5a Conferência FORGES**, 2015. Disponível em: http://www.aforges.org/wp-content/uploads/2016/11/14-Marcelo-Bizerrila-et-al_Universidades-sustentaveis.pdf. Acesso em: 10 jul. 2018.

BIZERRIL, M.; ROSA, M. J. ; CARVALHO, T.; PEDROSA, J. . A sustentabilidade socioambiental no ensino superior: um tema integrador para os países de língua portuguesa? **Revista da FORGES**, Lisboa, v. 2, n. 2, p. 99-115, 2015.

BIZERRIL, M. X. A.; ROSA, M. J.; CARVALHO, T.. Construindo uma Universidade Sustentável: uma discussão baseada no caso de uma universidade portuguesa. **Avaliação**: Revista da Avaliação da Educação Superior, v. 23, p. 424-447, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v23n2/1982-5765-aval-23-02-424.pdf>. Acesso em 10 jul. 2018.

BIZERRIL, M.; ROSA, M. J. ; CARVALHO, T.; PEDROSA, J. . Sustainability in higher education: A review of contributions from Portuguese Speaking Countries. **Journal of Cleaner Production**, v. 171, p. 600-612, 2018.

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

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **Aqui é onde eu moro, aqui nós vivemos**: escritos para conhecer, pensar e praticar o município educador sustentável. 2.ed. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2005. 181p. Disponível em: http://www.mma.gov.br/estruturas/educamb/_arquivos/mes_livro.pdf. Acesso em 24 jan. 2019.

BRANDLI, L. L.; FRANDOLOSO, M. ; FRAGA, K.T. ; VIEIRA, L.C. ; PEREIRA, A.L. ; RIGON, M.R. Indicadores de Sustentabilidade Ambiental da Universidade de Passo Fundo. **Revista CIATEC-UPF**, v. 3, p. 22-35, 2011. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/ciatec/article/view/2188/1419>. Acesso em: 30 mar. 2019.

BRANDLI, L. L. *et al.* **Avaliação da presença da sustentabilidade ambiental no ensino dos cursos de graduação da Universidade de Passo Fundo**. Avaliação (Campinas) [online]. 2012, vol.17, n.2, pp.433-454. ISSN 1414-4077. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v17n2/08.pdf>>. Acesso em 25 de set. de 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988.

BRASIL. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em 27 jan. 2019.

BRASIL. Lei 9.795, de 27 de abril de 1999. Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental – PNEA e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, Brasília, 28 abr. 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9795.htm. Acesso em 30 nov. 2019.

BRASIL. Decreto n.º 3860 de 9 de Julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, avaliação de cursos e instituições e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 09 de julho de 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3860.htm. Acesso em: 10 mar. 2019.

BRASIL. Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 de abril de 2004. n. 72, Seção 1, p. 3-4. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 27 jan. 2019.

BRASIL. Programa Nacional de Educação Ambiental - **ProNEA**. MMA Diretoria de Educação Ambiental; Ministério da Educação. Coordenação Geral de Educação Ambiental. 3. ed. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2005. Disponível em: https://www.mma.gov.br/estruturas/educamb/_arquivos/pronea3.pdf. Acesso em 30 nov. 2019.

BRASIL, Decreto nº 5.940, de 25 de outubro de 2006. Regula a Separação dos Resíduos Recicláveis. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília-DF, 25.10.2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5940.htm. Acesso em: 05 dez. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação – CNE. **Resolução n. 2** de 15 de junho de 2012. Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental. Brasília: MEC/CNE, 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação – CNE. **Resolução n. 2** de 15 de junho de 2012. Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental. Brasília: MEC/CNE, 2012. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rcp002_12.pdf. Acesso em 30 nov. 2019.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente, Secretaria de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental. Departamento de Educação Ambiental. Educação Ambiental por um Brasil Sustentável: **ProNEA**, Marcos Legais e Normativos. 5ed Brasília: 2018. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/publicacoes/educacao-ambiental/category/98-pronea.html>. Acesso em 30 jun. 2019.

BRUNDTLAND, Gro Harlem. **Nosso futuro comum**: Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

BUARQUE, C. **A universidade numa encruzilhada**. In: UNESCO Brasil. Brasília: Ministério da Educação/UNESCO, 2003. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001363/136394por.pdf>. Acesso em: 23 maio 2018.

CAMARGO, A. L. B. **Desenvolvimento sustentável**: dimensões e desafios. Campinas, SP: Papirus, 2003.

CANEPA, Carla. **Cidades Sustentáveis**: o município como lócus da sustentabilidade. São Paulo: Editora RCS, 2007.

CNUMAD – Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Agenda 21**. Brasília, 1995. Disponível em: bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/7706/agenda21.pdf?sequence=5. Acesso em: 10 maio 2018.

COLLINS, James Charles; PORRAS, Jerry I. **Feitas para Durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

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

CORDANI, U.G., MARCOVITCH, J., SALATI, E. (orgs.). **Rio-92 cinco anos depois**: avaliação das ações brasileiras em direção ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados – IEA/USP, 1997.

DALY, H. E. Crescimento Sustentável? Não, obrigado. **Ambiente & Sociedade**, v. VII, no. 2, jul/dez. 2004, p. 197-201. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/asoc/v7n2/24695.pdf>. Acesso em: 05 out. 2019.

DELORS, J. *et al.* **Educação: um tesouro a descobrir**: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2003.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação institucional da educação superior: fontes externas e fontes internas. **Avaliação**, Campinas, v. 3, n. 4, p. 29-35, 1998. Disponível em: www.enecos.org.br/docs/airfontes-jdsobrinho.doc. Acesso em: 27 mar. de 2019.

DISTERHEFT, A.; CAEIRO, S. S. F. S.; RAMOS, M. R.; AZEITEIRO, U. M. M. Environmental Management Systems (EMS) implementation processes and practices in European higher education institutions - Top-down versus participatory approaches. **Journal of Cleaner Production**, v. 31, p. 80-90, 2012.

ELKINGTON, J. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. **Oxford**: Capstone, 1999. 402p. Disponível em: <https://epdf.pub/cannibals-with-forks-the-triple-bottom-line-of-21st-century-business.html>. Acesso em: 15 nov. 2019.

ELKINGTON, J. Enter the triple bottom line. In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. (Ed.). **The triple bottom line: does it all add up**. London: EarthScan, 2004. Disponível em: <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2019.

FABRI, A. A evolução do pensamento ambientalista desde suas origens até a proposta contemporânea da sustentabilidade. In: 14º Seminário Nacional de História da Ciência e da Tecnologia, 2014, Belo Horizonte. **Anais do 14º Seminário Nacional de História da Ciência e da Tecnologia**, 2014. v. 1. p. 10-11.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FOUTO, A. R. F. **O papel das universidades rumo ao desenvolvimento sustentável: das relações internacionais às práticas locais**. 2002. Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas ambientais, Relações Internacionais do Ambiente) - Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2002.

GADOTTI, M. **Educar para a sustentabilidade**. Inclusão Social, Brasília, v. 3, n. 1, p. 75-78, out. 2007/mar. 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMPEL, Jean. **A Revolução Industrial na Idade Média**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

GUERRA, A. F. S.; FIGUEIREDO, M. L.; ORSI, R. F. M.; STEUCK, E. R.; CARLETTO, D. L.; DA SILVA, M. P.; LUNA, J. M. F. de. A ambientalização na Educação Superior: trajetórias e perspectivas. In GUERRA, A. F. S.; RUSCHEINSKY, A.; FIGUEIREDO, M. L.; LUNA, J. M. F. de; STEUCK, E. R.; ORSI, R. F. M.; SILVA, M. P. da; MOTA, J. C.; OMETTO, A. R.. **Ambientalização e Sustentabilidade nas Universidades: Subsídios, Reflexões e Aprendizagem**. 1. Ed. – Dados eletrônicos. - Itajai: Ed. da UNIVALI, 2015. Disponível em: <https://www.univali.br/vida-no-campus/editora-univali/e-books/Documents/editora-univali/Ambientaliza%C3%A7%C3%A3o%20e%20Sustentabilidade%20nas%20Universidades.pdf>. Acesso em: 10 out. 2019

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSEL, C., SYMON, G. (eds.). **Qualitative methods in organizational research – a practical guide**. Londres: Sage, 1994.

HERCULANO, S. C. Do desenvolvimento (in)suportável à sociedade feliz. In: **Ecologia, ciência e política**. GOLDENBERG, M. (Org.). Rio de Janeiro, Revan, 1992.

HILL, S.B.; WILSON, S.; WATSON, K. Learning ecology: a new approach to learning and transforming ecological consciousness; experiences from social ecology in Austrália. In: O'SULLIVAN, E; TAYLOR, M. (Eds.). **Transforming practices: learning towards ecological consciousness**. New York: Palgrave Press, 2003.

KITZMANN, D. Ambientalização de Espaços Educativos: aproximações metodológicas. **Rev. Eletrônica Mestr. Educ. Ambient.**, v. 18, p. 553-574, 2007. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/remea/article/view/3588/2136>. Acesso em: 27 mar. 2019.

KITZMANN, D.; ASMUS, M. L. Ambientalização sistêmica - do currículo ao socioambiente. **Currículo sem Fronteiras**, v. 12, n. 1, p. 269-290, jan./abr. 2012.

Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol12iss1articles/kitzmann-asmus.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2019.

KRAEMER, M. E. P. & MARTINS, J.G. **Educação a Distância no Ensino Superior: um olhar para a Sustentabilidade**. 2004. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2004/>. Acesso em: 10 de março de 2018.

KRAEMER, M. E. P.. A universidade do século XXI rumo ao desenvolvimento sustentável. RECADM. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 3, 2004. Disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/408/306>. Acesso em: 27 jan. 2019.

LAGO, A. A. C. do. **Estocolmo, Rio, Joanesburgo** – O Brasil e as Três Conferências Ambientais das Nações Unidas. Brasília: Instituto Rio Branco; Fundação Alexandre de Gusmão, 2007.

LAYRARGUES, P. P. Para onde vai a Educação Ambiental? O cenário político-pedagógico da educação Ambiental Brasileira e os desafios de uma agenda política crítica contra-hegemônica. **Revista Contemporânea de Educação**, v. 7, n. 14, p. 398-420, ago./dez. 2012.

LAYRARGUES, P. Po. and LIMA, G. F. da C. . **As macrotendências político-pedagógicas da educação ambiental brasileira**. Ambient. soc. [online]. 2014, vol.17, n.1, pp.23-40. ISSN 1809-4422. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/asoc/v17n1/v17n1a03.pdf>>. Acesso em: 25 ago. de 2018.

LEFF, E. **Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

LEIS, H. R.; D'AMATO, J. L. O Ambientalismo como Movimento Vital: Análise de suas Dimensões Histórica, Ética e Vivencial. In: CAVALCANTI, C. (org.) *et al.* **Desenvolvimento e natureza: Estudos para uma sociedade sustentável**. INPSO/FUNDAJ, Instituto de Pesquisas Sociais. Fundação Joaquim Nabuco. Ministério de Educação. Governo Federal. Recife, Brasil. 1994. Disponível em: <http://168.96.200.17/ar/libros/brasil/pesqui/cavalcanti.rtf>. Acessado em: 09 set. 2018.

LICÓRIO, A. M. O. ; SIENA, O. ; SOUZA, J. S. ; BORCHARDT, M. A. . Estudo sobre sustentabilidade em IES da Amazônia brasileira. In: NOGUEIRA, C.R.de A. T.; ALMEIDA, M. R. de A; FORONI, P. C. (Org.). **Sustentabilidade: Ambiental - Econômica? Social: reflexões acadêmicas**.1. 1ed.Belém: , 2018, v. 1, p. 43-69. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136131/101_00245.pdf?sequence=1. Acesso em: 11 fev. 2019.

LIMBERGER, P. F.; MENDES, J. . O modelo de gestão da European Foundation for Quality Management (EFQM) para os destinos turísticos: Uma discussão teórica. **Rosa dos Ventos**, v. 7, p. 561-573, 2015. Disponível em: http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/view/3230/pdf_501. Acesso em: 27 jan. 2019.

LOZANO, R. . Incorporation and institutionalization of SD into universities: breaking through barriers to change. **Journal of Cleaner Production**, v.14, p.787-796, 2006.

LOZANO, R.; CELEUMANS, K.; ALONSO-ALMEIDA, M.; HUISINGH, D.; LOZANO, F.J.; WAAS, T.; LAMBRECHTS, W.; LUKMAN, R.; HUGÉ, J. A review of commitment

and implementation of sustainable development in higher education: results from a worldwide survey. **Journal of Cleaner Production**, v. 108, p.1-18, 2015.

LUKMAN, R.; TIWARY, A.; AZAPAGIC, A.. Towards greening a university campus: The case of the University of Maribor, Slovenia. **Resources, Conservation And Recycling**, v.53, n.11, p.639-644, 2009. Disponível em: <https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:103513&datastreamId=POST-PEER-REVIEW-PUBLISHERS.PDF>. Acesso em: 19 out. 2018.

MANÉIA, A. **Educação Ambiental como tema transversal no curso de Pedagogia na FAACZ/Aracruz-ES**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Aracruz. Aracruz/ES. 2011.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, Otávio. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

MIZAEL, G. A. *et al.* Avaliação do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais do consórcio sul-sudeste de Minas Gerais. Revista Gestão Universitária na América Latina – **GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 4, p. 21-42, 2012. Edição Especial. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/11500>. Acesso em: 30 jun. 2019.

MIZAEL, G. A.; PEREIRA, J. R.; BOAS, A. A. V.; FERREIRA, M. de F. de A. . Avaliação do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais do consórcio sul-sudeste de Minas Gerais. Revista Gestão Universitária na América Latina – **GUAL**, v. 5, p. 21-42, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n4p21>. Acesso em: 30 jun. 2019.

NASCIMENTO, E. P. do. Os conflitos na sociedade moderna: uma introdução conceitual. In: BURSZTYN, Marcel (org.). **A difícil sustentabilidade: política energética e conflitos ambientais**. Rio de Janeiro: Garamond, 2001, p. 85-105.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Declaração da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano**. Disponível em https://www.apambiente.pt/_zdata/Políticas/DesenvolvimentoSustentavel/1972_Declaracao_Estocolmo.pdf. Acesso em: 14 abr. 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Conferência das Nações Unidas sobre desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t>. Acesso em: 18 ago. 2018.

PETROVICH, A. C. I. . **Sustentabilidade ambiental como conteúdo escolar na perspectiva de professores de biologia em formação inicial**. 2016. 182f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento e Meio Ambiente) - Centro de Biociências, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

RIBEIRO, R. da C.; MAGALHÃES, A.M. Política de responsabilidade social na universidade: conceitos e desafios. **Educação, Sociedade & Culturas**, nº 42, 2014, 133-156. Disponível em:

https://www.fpce.up.pt/ciie/sites/default/files/ESC42_10RaimundaRibeiro.pdf. Acesso em: 23 jun. 2019.

ROORDA, N. **AISHE – Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education**. English text - 1st edition. Amsterdam, Dutch Committee on Sustainable Higher Education. December, 2001. Disponível em: http://www.sustainabilityexchange.ac.uk/files/aishe-book1_5.pdf. Acesso em: 10 set. 2018.

ROORDA, N. **AISHE – Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education**. Publication in Dutch and English – 2nd edition: Stichting Duurzaam Hoger Onderwijs (DHO), Amsterdam, 2009. Disponível em: <https://niko.roorda.nu/books/aishe/>. Acesso em: 10 set. 2018.

ROORDA, N. **The Sustainability Strategy of AUAS**. Não publicado, recebido em 2019 através de uma mensagem de email pessoal do autor. Disponível em: <https://niko.roorda.nu>. Acesso em: 11 out. 2019.

RUPEA – Rede Universitária de Programas de Educação Ambiental para Sociedades Sustentáveis. **Mapeamento da Educação Ambiental em instituições brasileiras de Educação Superior**: elementos para discussão sobre políticas públicas, 2007.

SACHS, I. **Estratégias de Transição para do século XXI – Desenvolvimento e Meio Ambiente**. São Paulo: Studio Nobel – Fundação para o desenvolvimento administrativo, 1993.

SACHS, I. **Rumo à ecossocioeconomia**. São Paulo: Cortez, 2007

SANT'ANA, T. D. *et al.* **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI**: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. Alfenas: Agência Carcará, 2017. 130 p. Livro Eletrônico – E-BOOK. Disponível em: <http://forpdi.org/>. Acesso em: 03 abr. 2019.

SCOTT, C.; D.; JAFFE, D. T.; TOBE, G. R. **Visão, Valores e Missão Organizacional**: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SEGENREICH, S. C. D.. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. **Ensaio**: aval.pol.públ.Educ. [online]. 2005, vol.13, n.47, pp.149-168. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v13n47/v13n47a03.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2019.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SILVA, A. D. V.; MARCOMIN, F. E. A universidade sustentável: alguns elementos para a ambientalização do ensino superior a partir da realidade brasileira. **Revista Contrapontos**. Itajaí, v. 9, n. 2, p. 104-117 - mai/ago 2009. ISSN: 1984-7114. Disponível em: <http://www.univali.br/contrapontos>. Acesso em: 25 abr. 2018.

SILVA, C. L. da; SALANEK FILHO, P. Capital social e cooperativismo no processo de desenvolvimento sustentável: Estudo da cooperativa Bom Jesus da Lapa. In: OLIVEIRA, G. B.; SOUZA-LIMA, J. E. (orgs). **O desenvolvimento sustentável em foco**: uma contribuição multidisciplinar. Curitiba: São Paulo: Annablume, 2006.

SILVA, J. E. O.; MELO, P. A. de; RAMOS, A. M.; AMANTE, C. J.; SILVA, F. M. da. Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na gestão de Universidades

Federais. Revista Gestão Universitária na América Latina – **GUAL**, v. 6, p. 269-287, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/download/1983-4535.2013v6n3p269/25431>. Acesso em: 30 de jun. 2019.

TÁRREGA, M. C. V.; PEREZ, H. L. A. A tutela jurídica da biodiversidade: a influência da convenção sobre a diversidade biológica no sistema internacional de patentes. In: TÁRREGA, M. C. V. (Coord.). **Direito ambiental e desenvolvimento sustentável**. São Paulo: RCS Editora, 2007.

TAUCHEN *et al.* Gestão Ambiental: Um modelo da Faculdade Horizontina. In: **XII SIMPEP**. Bauru, SP. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&Acesso em: 28 de jul. 2018>.

TAUCHEN, J.; BRANDLI, L. L. A gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implantação em campus universitário. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 13, n. 3, p. 503-515, set-dez, 2006.

TÁVORA, F. L.. A Herança da Rio+20. **Temas e Agendas para o Desenvolvimento Sustentável**. 1ed.: , 2012, v. , p. 17-55. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/496289>>. Acesso em: 16 jun. de 2019.

TOMÉ SILVA, C. H. R. Estocolmo'72, Rio de Janeiro'92 e Joanesburgo'02: as três grandes conferências ambientais internacionais. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, julho/2011 **Boletim do Legislativo nº 06, de 2011**. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/242512>. Acesso em: 16 jun. 2019.

TOMÉ SILVA, C. H. R. Rio+20: avaliação preliminar de resultados e perspectivas da Conferência das Nações Unidas sobre desenvolvimento sustentável. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, 2012. **Boletim do Legislativo nº 01, de 2012**. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/243122>. Acesso em: 16 jun. 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1995.

UNESCO. Década da Educação das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, 2005-2014: documento final do esquema internacional de implementação. Brasília: UNESCO, 2005. 102p. **Plano Internacional de Implementação**, maio de 2005 – Edição publicada pelo Escritório da UNESCO no Brasil. Título original: United Nations Decade of Education for Sustainable Development 2004-2005 – Draft International Implementation Scheme, New York, October 2004. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000139937_por. Acesso em: 09 de jul. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional (2018-2022)**, 2017. Disponível em: <https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/pdi-2018-2022.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional (2016-2020)**, 2016. Disponível em: http://www.ufla.br/pdi/wp-content/uploads/2017/04/PLANO_DE_DESENVOLVIMENTO_INSTITUCIONAL-UFLA-2016-2020_V1_1.pdf. Acesso em: 04 jul. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC. **PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional (2013-2022)**, 2013. Disponível em: <http://propladi.ufabc.edu.br/images/pdi/livro%20pdi.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA. **Plano de Logística Sustentável – PLS**, 2014. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/logisticasustentavel/index.php/plano-de-logistica-sustentavel>. Acesso em: 20 maio. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA. **PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional (2015-2019)**, 2015. Disponível em: https://www.ufrb.edu.br/soc/images/PDI/PDI_2_ETAPA_28_07_2016.pdf. Acesso em: 04 mar. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA. **Relatório de Gestão 2017**, 2018. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/prograd/relatorios-de-gestao>. Acesso em: 04 jul. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA. **Institucional**. Disponível em: <https://ufrb.edu.br/portal/institucional>. Acesso em: 20 mar. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA. **PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional (2019-2030)**, 2019a. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/pdi/images/documentos/pdi-ufrb-2019-2030.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA. **Relatório de Gestão 2018**, 2019b. Disponível em: <https://www.ufrb.edu.br/prograd/relatorios-de-gestao>. Acesso em: 04 jul. 2018.

UNIVERSITAS INDONESIA. **Guideline of UI GreenMetric World University Rankings 2018: Universidades, Impactos e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**, 2018a. Tradução de Paulo Cruz. Disponível em: https://questionnaire.greenmetric.ui.ac.id/files/surat2018/UI_GreenMetric_Guideline_2018_Portugal.pdf. Acesso em: 08 set. 2019.

UNIVERSITAS INDONESIA. **Questionnaires 2018**, 2018c. Disponível em: http://greenmetric.ui.ac.id/wp-content/uploads/2015/07/GreenMetric_Questionnaire_v1_4.pdf. Acesso em: 08 set. 2019.

UNIVERSITAS INDONESIA. **Ranking 2018 – Overall Rankings**, 2018b. Disponível em: <http://greenmetric.ui.ac.id/overall-ranking-2018-2/>. Acesso em: 08 set. 2019.

VALENTE, Manoel A. L. **Marco Legal das Licitações e Compras Sustentáveis na Administração Pública**. Consultoria do Senado. Estudo março/2011. Brasília, DF: Gráfica do Senado, 2011.

VELAZQUEZ, L. *et al.* Sustainable university: what can be the matter? **Journal of Cleaner Production**, Knoxville, v. 14, p. 810-819, fev. 2006.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Você está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa Universidade Sustentável: desafios e possibilidades de uma Universidade pública na Bahia. Para participar deste estudo, você deverá autorizar e assinar um termo de consentimento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido (a) pelo pesquisador que irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Esta pesquisa envolve um risco referente ao tempo necessário para a execução das ações propostas, que é de aproximadamente 90 minutos, sendo assim, o pesquisador responsável se colocará à disposição para um atendimento que reduza os possíveis desconfortos. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a permissão do responsável por você, como também os dados não deverão ser liberados para terceiros. Não haverá remuneração aos participantes. O participante que sofrer algum dano decorrente da pesquisa será indenizado. A presente autorização abrange os usos acima indicados tanto em mídia impressa - (livro, revista e/ou jornal), divulgação científica de pesquisas e relatórios, para arquivamento e formação de acervo histórico; sem qualquer ônus para o pesquisador, para a UFRB (Universidade Federal do Recôncavo da Bahia) ou os participantes que serão entrevistados. A partir da metodologia proposta é possível perceber alguns riscos: 1) Interferir nas atividades cotidianas; 2) Dificuldades para fornecer as informações solicitadas ou se sentirem desconfortáveis em responder um questionário; 3) É possível que a pessoa não responda a contento todas as perguntas apresentadas no instrumento de pesquisa; 4) Para a resposta do questionário é necessária dedicação de aproximadamente uma hora, é possível que se sintam desconfortáveis por estarem sentados respondendo a um questionário. 5) As pessoas poderão desistir a qualquer momento de responder ao questionário, caso não se sintam confortáveis para isto. Benefícios: Aqueles que forem convidados para responder ao questionário, caso ainda não saibam, terão a oportunidade de adquirir conhecimento sobre a temática sustentabilidade, universidade sustentável, indicadores, saberão o nível de sustentabilidade em que está a Instituição da qual o questionário está se referindo. O pesquisador responsável chama-se Leandro Barreto de Souza, pode ser encontrado no telefone (75) 3621 4108, e-mail barretoleo@msn.com ou no endereço Rua Rui Barbosa, 710, Centro – Prédio da Reitoria – Cruz das Almas – BA, CEP. 44.380-000 para sanar qualquer dúvida que porventura surja. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 anos, e após esse tempo serão destruídos. Vale ressaltar, que tanto o Projeto, quanto este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foram avaliados pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) da UFRB e em caso de dúvida referente aos aspectos éticos da pesquisa, este deve ser contatado pelo endereço: Rua Rui Barbosa, 710, Centro – Cruz das Almas – BA, CEP. 44.380-000, de segunda-feira a sexta-feira (09:00-12:00 e das 13:00-16:00); ou pelo Tel (75) 3621-6850 ou por email: eticaempesquisa@ufrb.edu.br. Este termo é composto de duas vias de igual conteúdo, sendo a primeira para arquivamento pelo pesquisador e a segunda do participante.

Eu, _____, fui informado (a) dos objetivos do presente estudo de maneira clara e detalhada e

esclareci minhas dúvidas. Concordo que os materiais e as informações obtidas relacionadas à minha pessoa poderão ser utilizados em atividades de natureza acadêmico-científica, desde que assegurada a preservação de minha identidade. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar, se assim o desejar, de modo que declaro que concordo em participar desse estudo e recebi uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Cruz das Almas, _____ de _____ de 2019.

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador

ANEXO I – Parecer Consubstanciado do CEP da UFRB (Comitê de Ética em Pesquisa)



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: UNIVERSIDADE SUSTENTÁVEL: DESAFIOS E POSSIBILIDADES DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA NA BAHIA

Pesquisador: LEANDRO BARRETO DE SOUZA

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 10495019.2.0000.0056

Instituição Proponente: Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.348.929

Apresentação do Projeto:

Título Público da Pesquisa: UNIVERSIDADE SUSTENTÁVEL: DESAFIOS E POSSIBILIDADES DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA NA BAHIA.

Resumo:

Ao longo dos últimos anos, a sustentabilidade vem ganhando maior projeção nos cenários global e regional. Também as universidades, impulsionadas pela Organização das Nações Unidas (ONU), paulatinamente, tomaram para si a responsabilidade e o protagonismo pelas mudanças do pensamento daqueles que estão nesse ambiente. A educação é o local e o espaço social onde o processo de aprendizagem ajudará a firmar nas pessoas a importância da consciência sustentável. Há um grande movimento de Universidades em países de língua portuguesa que buscam analisar o desempenho de sustentabilidade conforme atuação de desempenho em diferentes dimensões, a saber: educação, pesquisa, operações no campus, extensão, experiências no campus, quadro institucional e avaliação e comunicação. É imperioso se adequar a uma nova consciência, controlando o desperdício e a sede insaciável de consumo por novos hábitos ou, o planeta caminhará rumo ao caos devido aos costumes que cada vez exigem mais da natureza que ofereça recursos. Emerge, então, a necessidade de repensar um novo paradigma de desenvolvimento sustentável relacionado à vida política e social mundial. Nesta perspectiva, esta pesquisa tem como objetivo analisar o planejamento e desenvolvimento institucional na tentativa de ampliar as ações de sustentabilidade na UFRB. Utilizando a ferramenta AISHE (Auditing Instrument for

Endereço: Rua Rui Barbosa, 710

Bairro: Centro

CEP: 44.380-000

UF: BA

Município: CRUZ DAS ALMAS

Telefone: (75)3621-6850

Fax: (75)3621-9767

E-mail: eticaempesquisa@ufrb.edu.br



Continuação do Parecer: 3.348.929

Sustainability in Higher), especificamente criado para avaliar o grau de sustentabilidade nas IES na Europa. Será feita também uma análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) verificando quais indicadores voltados para a sustentabilidade ele apresenta e de que forma podem auxiliar na consolidação institucionalização da mesma.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivos da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Analisar o planejamento e desenvolvimento institucional na tentativa de ampliar as ações de sustentabilidade na UFRB.

Objetivo Secundário:

- (1) Realizar diagnóstico do nível de Sustentabilidade atual da UFRB;
- (2) Verificar como o PDI (2019-2030) direcionará a UFRB para a busca da Sustentabilidade;
- (3) Ampliar indicadores internos que possam auxiliar a gestão melhorar a sustentabilidade universitária.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

A partir da metodologia proposta é possível perceber alguns riscos:

- 1) Interferir nas atividades cotidianas;
- 2) Dificuldades para fornecer as informações solicitadas ou se sentirem desconfortáveis em responder um questionário;
- 3) É possível que a pessoa não responda a contento todas as perguntas apresentadas no instrumento de pesquisa;
- 4) Para a resposta do questionário é necessária dedicação de aproximadamente uma hora, é possível que se sintam desconfortáveis por estarem sentados respondendo a um questionário.
- 5) As pessoas poderão desistir a qualquer momento de responder ao questionário, caso não se sintam confortáveis para isto.

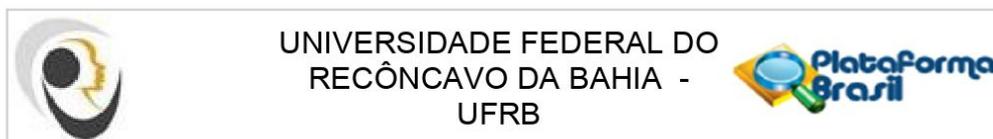
Benefícios:

Aqueles que forem convidados para responder ao questionário, caso ainda não saibam, terão a oportunidade de adquirir conhecimento sobre a temática sustentabilidade, universidade sustentável, indicadores, saberão o nível de sustentabilidade em que está a Instituição da qual o questionário está se referindo.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O projeto é relevante, pois, além de inédito na UFRB, será de suma importância para a eficácia das propostas da Universidade no que tange os aspectos da sustentabilidade.

Endereço: Rua Rui Barbosa, 710	CEP: 44.380-000
Bairro: Centro	
UF: BA	Município: CRUZ DAS ALMAS
Telefone: (75)3621-6850	Fax: (75)3621-9767
	E-mail: eticaempesquisa@ufrb.edu.br



Continuação do Parecer: 3.348.929

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os termos de anuência e o de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foram apresentados.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O trabalho apresenta-se como relevante como um instrumento de avaliação da sustentabilidade da UFRB.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1296693.pdf	14/05/2019 14:43:45		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	termo_de_anuencia.pdf	26/04/2019 12:38:46	LEANDRO BARRETO DE SOUZA	Aceito
Outros	suporte_para_questionario_corrigido.docx	24/04/2019 10:10:29	LEANDRO BARRETO DE SOUZA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcle_corrigido.docx	24/04/2019 10:07:58	LEANDRO BARRETO DE SOUZA	Aceito
Outros	Questionario.pdf	11/02/2019 17:21:13	LEANDRO BARRETO DE SOUZA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoLeandro.pdf	11/02/2019 17:16:40	LEANDRO BARRETO DE SOUZA	Aceito
Folha de Rosto	Folhaderosto.pdf	11/02/2019 17:16:10	LEANDRO BARRETO DE SOUZA	Aceito

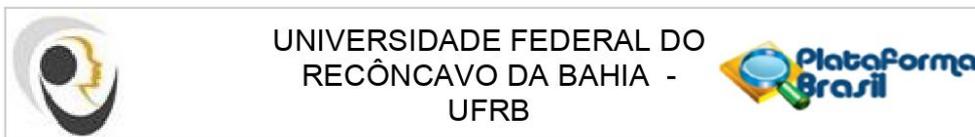
Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Rua Rui Barbosa, 710
Bairro: Centro **CEP:** 44.380-000
UF: BA **Município:** CRUZ DAS ALMAS
Telefone: (75)3621-6850 **Fax:** (75)3621-9767 **E-mail:** eticaempesquisa@ufrb.edu.br



Continuação do Parecer: 3.348.929

CRUZ DAS ALMAS, 27 de Maio de 2019

Assinado por:
Paulo José Lima Juiz
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Rui Barbosa, 710
Bairro: Centro **CEP:** 44.380-000
UF: BA **Município:** CRUZ DAS ALMAS
Telefone: (75)3621-6850 **Fax:** (75)3621-9767 **E-mail:** eticaempesquisa@ufrb.edu.br

ANEXO II – Questionário aplicado aos servidores lotados na Administração Central e Coordenadores de Curso do CETEC e CCAAB.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA

CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS – CCAAB

Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social –

Mestrado Profissional

Discente: Leandro Barreto

Orientador: Prof. Dr. Renato de Almeida

Formulário de Pontuação AISHE 2.0		Organização	Leandro Barreto
Nome		Departamento	
Função	<i>Professor/Estudante/Técnico- Adm Central/Centro</i>	Encontro (Data)	

MÓDULO IDENTIDADE

Critérios	0	1	2	3	4	5
1. Visão e Política						
2. Liderança						
3. Comunicação						
4. Especialistas						
5. Coerência						
6. Transparência e Responsabilidade						

MÓDULO OPERAÇÕES

Critérios	0	1	2	3	4	5
1. Metas						
2. Estrutura Física						
3. Economia						
4. Ecologia						
5. Humanidade						
6. Avaliação da Qualidade						

MÓDULO ENSINO

Critérios	0	1	2	3	4	5
1. Metas						
2. Metodologia						
3. Sensibilização e conceitos básicos						
4. Integração Temática						
5. Integração Interdisciplinar						
6. Avaliação da produção						

MÓDULO PESQUISA

Critérios	0	1	2	3	4	5
1. Metas						
2. Metodologia						
3. Sensibilização e conceitos básicos						
4. Integração Temática						
5. Integração Interdisciplinar						
6. Avaliação da produção						

MÓDULO SOCIEDADE

Critérios	0	1	2	3	4	5
1. Metas						
2. Metodologia						
3. Sensibilização e aprendizado						
4. Participação Temática						
5. Conexão						
6. Avaliação do Impacto						

AISHE (Auditing Instrument for Sustainability in Higher - Instrumento de Auditoria para a Sustentabilidade no Ensino Superior)

AISHE é mais que um instrumento, seria uma ferramenta que auxilia no desenvolvimento sustentável. Ele foi elaborado para ser usado em Universidades, campus, escola, um Instituto, em projetos de ensino ou pesquisa. Por meio desse método é possível aumentar a conscientização e envolvimento no desenvolvimento sustentável entre as pessoas (comunidade institucional): membros da administração central, conselhos, educadores e pesquisadores, funcionários de todas as áreas e estudantes. E, com base nos resultados obtidos a gestão poderá definir um plano de trabalho a curto e longo prazo alcançando um elevado grau de sustentabilidade. (AISHE, 2009)

Para uma melhor compreensão, o instrumento foi organizado em cinco módulos, eles poderão ser utilizados individualmente, caso seja o objetivo observar de forma isolada determinado segmento ou setor da instituição. Porém, o módulo identidade deve ser aplicado para todas as pessoas que responderem ao questionário, ou seja, durante a avaliação, dois módulos completos devem ser preenchidos: o Módulo de Identidade e o módulo apropriado para a organização avaliada (por exemplo, o Módulo de Pesquisa para um instituto de pesquisa) ou todos os outros caso o desejo seja uma visão geral da Universidade.

A aplicação do AISHE 2.0 fornece as informações mais específicas sobre o presente e quais ações seriam mais eficazes para melhorar o nível da Universidade. Sendo assim, cada módulo tem por objetivo avaliar uma área:

Módulo Identidade - O Módulo de Identidade descreve várias características fundamentais da organização. Juntos, eles descrevem a essência ou a natureza da organização. Questões relevantes para este módulo são: Quem somos nós? Por que fazemos as coisas que fazemos? Como podemos fazer uma diferença real no desenvolvimento sustentável? Seria correto nos descrever como uma "organização sustentável"?

Módulo Operações - O Módulo de Operações descreve várias características práticas da organização. No que diz respeito a este módulo, a universidade (ou parte dela) não é fundamentalmente diferente de qualquer outra organização, pois todas elas tratam de assuntos comparáveis, como: aquisição, gestão ambiental, investimentos, circunstâncias trabalhistas, respeito humano. As questões mais relevantes para este módulo são: Como fazemos as coisas que fazemos? Como podemos verificar se fazemos certo?

Módulo Ensino - O Módulo de Educação pode ser aplicado a um programa de estudo dentro de uma universidade, um grupo de determinados programas ou a uma universidade inteira. O Módulo de Educação também pode ser aplicado a um instituto de ensino que não faz parte de uma universidade, por exemplo, um centro comercial ou sem fins lucrativos independente para ensino superior e aprendizagem ao longo da vida, ou um departamento educacional de uma empresa visando o próprio pessoal.

Módulo Pesquisa - O Módulo de Pesquisa pode ser aplicado a um instituto de pesquisa dentro de uma universidade, um grupo de tais institutos ou a uma universidade inteira. O Módulo de Pesquisa também pode ser aplicado a um instituto de pesquisa que não faz parte de uma universidade, por exemplo, um centro de pesquisa independente ou um departamento de P&D de uma empresa.

Módulo Sociedade - O Módulo da Sociedade pode ser aplicado a qualquer nível ou unidade em que o Módulo de Educação ou o Módulo de Pesquisa possam ser aplicados.

MÓDULO IDENTIDADE

I-1. Visão e Política

A organização tem uma visão baseada no desenvolvimento sustentável e em responsabilidade social, em aspectos relacionados as áreas de especialização e as consequências disso para a política da organização. A visão é mostrada na política. Essa política traduz a visão em planos concretos de ação. Metas são formuladas e atividades são planejadas com o objetivo de concretizar essas metas.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<p>- A gestão tem uma visão baseada em desenvolvimento sustentável e responsabilidade social no que tange as atividades da organização.</p> <p>- A política a respeito do desenvolvimento sustentável é desenvolvida principalmente de cima para baixo (top-down) pela gestão.</p> <p>- A visão e a política são formuladas implicitamente.</p>	<p>- Os principais elementos da visão são os valores básicos e éticos da organização.</p> <p>- Os funcionários são envolvidos ativamente no desenvolvimento e melhoria continua da visão e política sobre desenvolvimento sustentável.</p> <p>- A visão e política sobre desenvolvimento sustentável foram formuladas em documentos.</p> <p>- A gestão fornece meios para exercer a visão e a política em ações concretas, focando principalmente em melhorias em curto prazo.</p>	<p>- A organização enxerga-se como um membro chave para o desenvolvimento sustentável, pelo menos a nível de adaptações e melhorias.</p> <p>- Os estudantes são envolvidos ativamente no desenvolvimento e melhoria continua da visão e política em desenvolvimento sustentável. A organização pode ser definida como uma organização que aprende (<i>learning organization</i>).</p> <p>- A visão está presente na missão e está inclusa em uma política que contém metas, essas são avaliadas e modificadas regularmente.</p> <p>- A política de sustentabilidade é principalmente focada em melhorias de médio a longo prazo.</p>	<p>- A organização é reconhecida pelos colaboradores como realizadora de um papel fundamental no desenvolvimento sustentável, atuando em cooperação com estes, gerando um desenvolvimento a longo prazo e inovações em sustentabilidade.</p> <p>- Essa cooperação é a base para uma melhora continua da visão e política em desenvolvimento sustentável, tanto para a organização como para seus colaboradores.</p>	<p>- A organização é reconhecida pela sociedade como realizadora de um papel fundamental para o desenvolvimento sustentável, agindo proativamente a nível de mudanças sistemáticas.</p> <p>- A sociedade é envolvida ativamente no desenvolvimento e melhoria continua da visão e política em desenvolvimento sustentável.</p> <p>- A visão é integrada com a visão de desenvolvimento a longo prazo da sociedade e o papel da organização nisso.</p>

I-2. Liderança

A gestão não é apenas o responsável formal pela integração do desenvolvimento sustentável na visão da organização e atividades. Ela também lidera, por exemplo, mostrando envolvimento pessoal. Isso acaba inspirando os funcionários, estudantes e possivelmente outros colaboradores. A gestão ouve atentamente eles, usa suas ideias e opiniões e pede retorno sobre seu funcionamento. Assim, a gestão usa sua autoridade de uma forma participativa genuína.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<p>- Ocasionalmente, a gestão observa e aprecia atividades preocupadas com o desenvolvimento sustentável desenvolvidas por funcionários.</p>	<p>- A gestão promove a relevância do desenvolvimento sustentável para a organização ativamente e regularmente.</p> <p>- A gestão ouve atentamente a opinião dos funcionários e estudantes sobre desenvolvimento sustentável.</p> <p>-A gestão suporta iniciativas de funcionários e estudantes.</p>	<p>- A gestão estimula, motiva e apoia sistematicamente processos de integração do desenvolvimento sustentável e funcionários que realizaram esses projetos.</p> <p>- A gestão encoraja sistematicamente a participação ativa e responsabilidade compartilhada dos funcionários e estudantes na melhoria e desenvolvimento da visão, estratégia, política, atividades e resultados de avaliação da organização.</p>	<p>- Baseados em um comprometimento pessoal visível, a gestão, funcionários e estudantes juntos, ampliam e suportam as relações com os stakeholders diretos e com centros de especialização, com o objetivo explícito de reforçar o processo de integração do desenvolvimento sustentável na organização.</p> <p>- Esses esforços são baseados em uma visão de longo prazo da organização.</p>	<p>- A gestão, funcionários e estudantes juntos, estimulam e realizam um excelente papel proativo, em relação à sociedade, educação e campo profissional.</p> <p>- Dessa forma toda a organização demonstra liderança na sociedade, quanto ao desenvolvimento sustentável.</p>

I-3. Comunicação

Existe divulgação sobre o desenvolvimento sustentável da organização, dentro da própria organização e com o mundo exterior. A comunicação é usada para reforçar a visão sobre o desenvolvimento sustentável, para incentivar novas iniciativas, e para informar e receber um retorno de todos os tipos de colaboradores, por exemplo: funcionários, estudantes, campo profissional, colaboradores diretos e sociedade em geral.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<p>- Funcionários individualmente ou partes da organização se esforçam para que a sustentabilidade receba atenção pela organização.</p> <p>-Funcionários são informados basicamente sobre iniciativas em sustentabilidade da gestão, geralmente por terem solicitado.</p>	<p>- O desenvolvimento sustentável aparece regularmente como assunto das reuniões e em publicações e apresentações externas e internas.</p>	<p>- A comunicação sobre desenvolvimento sustentável é baseada em um plano estruturado de comunicação.</p> <p>- Os funcionários e gestão conhecem as opiniões e aspirações dos colegas, no que diz respeito ao desenvolvimento sustentável.</p>	<p>- Os colaboradores diretos estão envolvidos ativamente na comunicação sobre desenvolvimento sustentável.</p> <p>- Essa comunicação é nas duas direções, não apenas voltada para os interesses da organização, mas também dos colaboradores diretos.</p> <p>- Publicações feitas por funcionários ou estudantes que possuem uma relação clara com o tema sustentabilidade aparecem regularmente em jornais científicos ou mídia.</p>	<p>- Uma grande variedade de atores da sociedade estão envolvidos na comunicação sobre sustentabilidade.</p> <p>- Essa comunicação é nas duas direções, não apenas voltada para os interesses da organização, mas também da sociedade em geral.</p> <p>- Publicações feitas por funcionários ou estudantes são lideranças.</p>

I-4. Especialistas

Os especialistas sobre desenvolvimento sustentável disponíveis na organização são atualizados e em número suficiente para trabalhar ativamente na integração e melhoria do desenvolvimento sustentável na visão e atividades da organização.

Até certo ponto, esses especialistas estão disponíveis dentro do grupo de funcionários da organização. Além disso, uma rede externa está funcionando com o objetivo de utilizar os especialistas disponíveis fora da universidade.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<ul style="list-style-type: none"> - A formação em desenvolvimento sustentável dos funcionários depende de ações individuais. - Alguns funcionários têm contato com colaboradores diretos e centros de especialização, com o objetivo de expandir seus conhecimentos e experiências sobre sustentabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe um plano de desenvolvimento para funcionários relacionado à sustentabilidade. Esse plano é relacionado a medidas de curto prazo. - Para a execução do plano, uma estrutura é disponibilizada pela gestão. - Regularmente, a organização se beneficia dos especialistas em sustentabilidade que os colaboradores diretos possuem. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe um plano sistemático de desenvolvimento para os funcionários relacionado ao desenvolvimento sustentável, destinado a médio longo prazo. - Os especialistas dos colaboradores diretos são usados sistematicamente para a realização desse plano. - Visando essa meta, a rede externa de contatos é mantida e expandida sistematicamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - A interação com a rede de contato externa não contribui apenas para os especialistas da organização, mas também para os especialistas dos parceiros da rede de contatos. 	<ul style="list-style-type: none"> - A organização é ou tem um centro de especialização em desenvolvimento sustentável reconhecido nacionalmente ou internacionalmente. - Características desse centro que podem ser citadas são: excelência, inovação, proatividade, voltada para o futuro. - A sociedade e o processo de desenvolvimento sustentável se beneficiaram claramente desses especialistas.

I-5. Coerência

Uma universidade pode contribuir para o desenvolvimento sustentável de várias formas: pela educação, pesquisa, sua forma de operação e sua contribuição direta para a sociedade. Esses vários papéis podem ser reforçados uns pelos outros se houver cooperação entre eles. Por exemplo, o campus pode ser usado como uma ferramenta para a educação, pesquisa e interações sociais. Os estudantes podem contribuir com uma pesquisa sustentável e para o desenvolvimento da comunidade. Coerência entre os papéis permite que a instituição “pratique o que prega”.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<p>- Ocasionalmente, na sua maioria individualmente, ações de projeto ou implementação do desenvolvimento sustentável nos vários papéis da organização, estão claramente em interação mútua.</p>	<p>- Muitos exemplos podem ser dados onde muitos dos quatro papéis reforçam uns aos outros, respeitando ações e assuntos que são relacionados explicitamente com aspectos do desenvolvimento sustentável.</p>	<p>- Políticas e ações relacionadas ao desenvolvimento sustentável nos quatro papéis da instituição são relacionadas umas com as outras de uma forma sistemática.</p> <p>- Isso cria uma sinergia, que inspira e beneficia evidentemente as pessoas e institutos que estão trabalhando nesses quatro papéis.</p> <p>- Essa estrutura sinérgica é baseada explicitamente na visão da organização sobre o desenvolvimento sustentável.</p>	<p>- A organização funciona como uma entidade holística onde todos os departamentos, institutos e programas de estudo são componentes orgânicos que interagem continuamente.</p> <p>- As relações sinérgicas da política e ações não existem apenas entre os quatro papéis da organização, mas isso também envolve um grande número de colaboradores diretos.</p>	<p>- A organização tem uma política forte de “portas abertas” e através da sinergia social que isso cria, forma um papel orgânico com muitos atores da sociedade.</p> <p>- Graças a isso, a organização contribui para mudanças sistêmicas sustentáveis da sociedade, incluindo a própria instituição.</p>

I-6. Transparência e responsabilidade

A instituição reporta para seus colaboradores sobre suas atividades e seus resultados sobre o desenvolvimento sustentável de uma forma transparente e assim presta contas para os seus colaboradores, incluindo a sociedade como um todo.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<ul style="list-style-type: none"> - Ocasionalmente, a gestão fornece informações sobre metas individuais, processos e resultados relacionados ao desenvolvimento sustentável. - Isso acontece na maioria das vezes apenas quando é solicitado. - A informação é provida em sua maioria por um grupo limitado de funcionários dentro da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Periodicamente, a gestão fornece informações sólidas sobre metas, processos e resultados sobre desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa. - A informação é, sobretudo, fornecida para todos os funcionários e estudantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - O relatório de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa é integrado sistematicamente ao relatório público anual. - O relatório é baseado em uma análise completa dos colaboradores. - Um padrão de relatório aceitado (inter)nacionalmente é usado, isso mostra vontade de transparência e credibilidade pública. 	<ul style="list-style-type: none"> - A organização reúne retornos sistemáticos do relatório de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa dos colaboradores diretos. - Dessa forma, a organização mantém sua credibilidade para todas as suas metas, ações e impactos. - Esse retorno é usado sistematicamente para melhorar as metas, processos e resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - A prestação de contas para membros externos é à base da visão da organização em responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. - Com o objetivo de implementar isso, a organização reúne sistematicamente o retorno sobre o relatório de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa de uma grande variedade de representantes da sociedade. - Esse retorno é usado sistematicamente para melhorar as metas, processos e resultados.

MÓDULO OPERAÇÕES

O -1. Metas

A organização estabeleceu metas de operação, com o objetivo de satisfazer as demandas do desenvolvimento sustentável.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<p>- Pelo menos em alguns aspectos da operação a relação com o desenvolvimento sustentável é percebida claramente.</p> <p>- As metas operacionais e a política são claramente usadas como uma ferramenta para incentivar uma atitude sustentável dos funcionários e estudantes.</p>	<p>- As metas, estratégias e política da organização, são formuladas explicitamente em um ou mais documentos de orientação.</p> <p>- O desenvolvimento sustentável é mencionado explicitamente nesses documentos e eles contem todos ou a maioria dos aspectos relevantes para o desenvolvimento sustentável.</p> <p>- O funcionário tem participação ativa na determinação, avaliação e melhora dos elementos relacionados com a sustentabilidade nos documentos de orientação.</p>	<p>- O desenvolvimento sustentável nos documentos operacionais de orientação é multidisciplinar, e é explicitamente baseado na visão da organização sobre desenvolvimento sustentável.</p> <p>- Avaliações e ajustes sistemáticos dos documentos de orientação são feitos.</p> <p>- Os estudantes estão envolvidos ativamente nessas avaliações e ajustes.</p>	<p>- A política operacional é mantida, avaliada e melhorada de uma forma interdisciplinar, onde os parceiros da instituição são participantes ativos.</p>	<p>- A política operacional é mantida, avaliada e melhorada de uma forma transdisciplinar, onde representantes da sociedade são participantes ativos.</p> <p>- Comparando-se com instituições do mesmo nível a organização exerce um papel de liderança no que diz respeito a uma operação sustentável.</p>

O -2. Estrutura física

Os elementos físicos de longa duração da organização, como os prédios, infraestrutura e habitat natural, funcionam bem de um ponto de vista sustentável, porque eles são mantidos sustentáveis ou mesmo planejados para serem.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<ul style="list-style-type: none"> - No uso e manutenção dos prédios e instalações técnicas da organização, alguns aspectos do desenvolvimento sustentável são levados em conta. - Isso é usualmente baseado em iniciativas individuais. 	<ul style="list-style-type: none"> - No uso, manutenção e melhora dos prédios e instalações técnicas da organização, muitos aspectos do desenvolvimento sustentável são levados em conta. - O mesmo é verdadeiro para toda a área do campus, incluindo a paisagem natural. - Isso possui o apoio da gestão e é baseado em uma política existente. - Muitos funcionários estão envolvidos com a implementação dessa política. 	<ul style="list-style-type: none"> - A organização tem uma política sustentável e integrada no que diz respeito aos prédios, infraestrutura, instalações técnicas e áreas verdes do campus. - A política é desenvolvida e continuamente melhorada de uma forma sistemática. - A política e seus elementos sustentáveis são baseados explicitamente nas metas operacionais que dizem respeito ao desenvolvimento sustentável da organização. - Muitos estudantes estão envolvidos na implementação dessa política. 	<ul style="list-style-type: none"> - A estrutura política contém uma política de longo prazo para prédios novos e reformas de prédios. - Os prédios são ecoeficientes. - As áreas de habitat natural da organização estão fisicamente conectadas com o ecossistema da região. - A infraestrutura interage com o local de uma forma que seus impactos negativos no meio ambiente são minimizados. - A localização da organização é selecionada de uma forma que o tráfego e as distâncias são minimizadas, e o transporte público é incentivado. 	<ul style="list-style-type: none"> - A política de uma estrutura sustentável faz parte da política da organização e da região. - Por meio dessa política, a organização contribui para o desenvolvimento sustentável regional, considerando a comunidade local e o habitat.

O – 3. Economia

Em situações onde assuntos econômicos ou financeiros são relevantes, demandas baseadas no desenvolvimento sustentável são consideradas em aspectos como: desenvolvimento da estratégia ou política, decisões operacionais e ações, para comunicar e reportar as finanças.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<ul style="list-style-type: none"> - Certa parte das aquisições são sustentáveis. - Acidentalmente, decisões são feitas para aumentar a eficiência energética e reduzir o consumo de materiais, por exemplo. - Isso geralmente é feito numa base individual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uma parte considerável das aquisições são sustentáveis. - Existe uma política para aumentar a eficiência energética e reduzir o consumo de materiais, por exemplo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelo menos 90% das aquisições são provadas serem sustentáveis. - Em todos os investimentos de médio a longo prazo, todos os aspectos relevantes do desenvolvimento sustentável são considerados. - Essa abordagem sistemática é baseada explicitamente nas metas formuladas para uma operação sustentável. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se necessário devido a razões sustentáveis, o prazo de pagamento dos investimentos pode ser mais longo que o normal. - Existe uma ligação explícita entre os relatórios anuais financeiros, relatórios de desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para investimentos de curto, médio ou longo prazo, todos os aspectos relevantes do desenvolvimento sustentável são um fato decisivo.

O – 4. Ecologia

A organização minimiza seus impactos negativos no meio ambiente ou, em alguns aspectos, tem uma contribuição positiva para o meio.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<ul style="list-style-type: none"> - Atividades de gestão ambiental dependem de uma iniciativa individual 	<ul style="list-style-type: none"> - Planos separados existem para alguns assuntos relacionados ao meio ambiente. - Muitos funcionários e estudantes estão envolvidos ativamente na implementação desses planos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Todos que são relacionados com o meio ambiente fazem parte de um sistema integrado de gestão ambiental (SGA). - Esse SGA é totalmente funcional abrangendo todas as partes da organização. - O relatório ambiental é uma parte integrada ao relatório anual da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - O SGA é integrante de um sistema orientado por cadeia que inclui fornecedores e companhias responsáveis pelo processamento de resíduos. - Uma parte essencial desse sistema orientado por cadeia é a otimização do reuso e reciclagem. 	<ul style="list-style-type: none"> - A organização é certificada de acordo com um sistema de certificação ambiental aceito nacionalmente ou internacionalmente. - O SGA é uma parte integrante de uma gestão ambiental regional incluindo as companhias, casas, infraestrutura e natureza vizinha.

O-5. Humanidade

A organização preocupa-se com isso e as condições de trabalho e vida para seus funcionários e estudantes são seguras, justas e saudáveis.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<ul style="list-style-type: none"> - Ocasionalmente, atenção é dada para assuntos relativos a direitos humanos e condições de trabalho. - Isso geralmente acontece numa base individual. 	<ul style="list-style-type: none"> - A gestão tem uma atenção continuada à igualdade e condições de trabalho. - Os funcionários são envolvidos ativamente nesse processo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe um padrão explícito de igualdade e condições de trabalho, garantindo proteção contra qualquer tipo de tratamento que for contra a 3.; igualdade, assédio ou ameaça à saúde. - Além disso, o padrão contém iniciativas para melhorar a saúde, bem-estar e liberdade de expressão de funcionários e estudantes. - O padrão está em pleno funcionamento. - Os funcionários e estudantes são envolvidos ativamente em manter e continuar melhorando esse padrão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Esse padrão é também aplicado para os fornecedores: se existir qualquer dúvida sobre a igualdade e condições de trabalho do fornecedor, esse não pode fornecer. - Os colaboradores diretos estão envolvidos ativamente em manter e continuar melhorando esse padrão. 	<ul style="list-style-type: none"> - O padrão da organização em relação a igualdade e condições de trabalho é visto internacionalmente como um exemplo: a organização é considerada excelente e esse padrão é estudado e copiado.

O-6. Avaliação da Qualidade

O desempenho operacional é sustentavelmente otimizado por um sistema de medidas, avaliações e melhorias contínuas.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<p>- Para alguns assuntos operacionais relacionados ao desenvolvimento sustentável indicadores foram formulados.</p> <p>- Em uma base individual, esses indicadores são usados para melhorar a sustentabilidade da operação da instituição.</p>	<p>- Para a maioria dos assuntos operacionais, indicadores mensuráveis foram formulados.</p> <p>- Essas medições foram feitas diversas vezes, e os resultados foram usados para uma análise de tendência.</p> <p>- Os resultados dessa análise de tendência estão sendo usados para melhorar a sustentabilidade da operação.</p>	<p>- Todos os aspectos relevantes em desenvolvimento sustentável da política operacional são avaliados por meio de medições sistemáticas.</p> <p>- Os resultados são usados, não apenas para melhorar a sustentabilidade operacional, mas também para revisar e adaptar continuamente a política operacional.</p>	<p>- A performance operacional tem sido comparada com outras organizações.</p> <p>- Os resultados dessa comparação são usados para melhorar a própria política e performance da instituição e também das outras organizações.</p>	<p>- De um ponto de vista sustentável, a qualidade de operação da organização é considerada excelente.</p> <p>- Isso é mostrado pelo fato de que esta é estudada e copiada por outras organizações.</p>

MÓDULO ENSINO

E-1. Metas				
<p>O perfil do graduado determina as metas da educação, ou seja, a caracterização do profissional que se forma e vai para o campo de trabalho. Muitos termos são usados para o perfil do graduado, por exemplo: “metas educacionais do programa”, “perfil do profissional”, “qualificações acadêmicas”, “competências profissionais” e etc.</p>				
Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<p>- O perfil do graduado contém alguns aspectos claros do desenvolvimento sustentável (DS).</p>	<p>- O DS é mencionado explicitamente no perfil do graduado.</p> <p>- Dentro do contexto disciplinar, o perfil contém todos ou quase todos aspectos relevantes do DS.</p>	<p>- Com o seu ensino, a organização contribui significativamente para o DS, no nível de adaptações e melhorias.</p> <p>- O DS no perfil é baseado explicitamente na visão da organização sobre o DS.</p> <p>- Avaliações sistemáticas e ajustes são feitos ao perfil do graduado.</p> <p>- O perfil demanda explicitamente capacidades multidisciplinares.</p>	<p>- Com o seu ensino, a organização contribui significativamente para o DS, no nível de inovações sustentáveis.</p> <p>- O campo profissional é envolvido ativamente na determinação, avaliação e melhoria dos elementos sustentáveis no perfil.</p> <p>- O perfil demanda explicitamente capacidades interdisciplinares.</p>	<p>- Com seu ensino, a organização contribui significativamente para o DS, no nível de mudanças sistêmicas.</p> <p>- A sociedade é envolvida ativamente na determinação, avaliação e implementação dos elementos sustentáveis no perfil.</p> <p>- O perfil demanda explicitamente capacidades transdisciplinares.</p> <p>- Comparada com instituições do mesmo nível, a organização é líder na determinação de perfil.</p>

Mudanças sistêmicas: Inovações de larga escala onde estruturas fundamentais são repensadas. Isso pode envolver estruturas físicas, bem como estruturas organizacionais e sociais.

Trasndisciplinares: Em uma abordagem transdisciplinar, além da cooperação entre estudantes e especialistas de várias disciplinas em uma equipe interdisciplinar, são incluídos na equipe stakeholders. Literalmente pode-se definir transdisciplinaridade como além das disciplinas.

E-2. Metodologia

Algumas metodologias são mais cabíveis que outras para se adquirir habilidades, conhecimentos e atitudes, relacionadas ao desenvolvimento sustentável. Por exemplo, aumentar ou reforçar a responsabilidade pessoal dos futuros profissionais não será fácil quando a atividade do estudante se limita a ouvir passivamente ao professor durante as aulas. Idealmente, o currículo deve consistir em uma variedade de metodologias educacionais, combinadas com as características do perfil do graduado.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
- Em algumas partes do currículo metodologias são usadas para simular alguns aspectos da aprendizagem ativa e reflexiva .	- Em muitas partes do currículo, metodologias são usadas para simular muitos aspectos da aprendizagem ativa e reflexiva. - As metodologias foram selecionadas de forma que a inovação seja simulada.	- O currículo todo é pensado de forma que todos os aspectos referentes a aprendizagem ativa e reflexiva, e inovação, são praticados de forma intensa por meio de uma variedade de metodologias.	- Representantes do campo profissional contribuem de forma significativa par a prática da aprendizagem reflexiva e ativa, além da inovação.	- Representantes da sociedade contribuem de forma significativa par a prática da aprendizagem reflexiva e ativa, além da inovação.

Aprendizagem ativa: O conhecimento é aplicado, podem ser realizadas discussões entre outras atividades, faz-se o uso de situações reais e da cooperação.

Aprendizagem reflexiva: Aprender a aprender. Responsabilidade por definir metas de aprendizagem, cumpri-las e pelos resultados obtidos. Estimulo do pensamento critico e valores.

Inovação: Flexibilidade de pensamento, capacidade de lidar com situações inusitadas e estímulo da criatividade.

E-3. Sensibilização e conceitos básicos

Uma introdução ao desenvolvimento sustentável é passada no começo do currículo. Os conceitos básicos do desenvolvimento sustentável são abordados, assim como as suas relações. Essa introdução pode ser dada na forma de um curso básico, com a duração de alguns dias ou semanas. Alternativamente, pode ser separado por um longo período, como uma nova matéria ou integrada em uma ou mais matérias existentes.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
- Conceitos básicos do desenvolvimento sustentável são passados no começo do currículo.	- Uma introdução planejada do desenvolvimento sustentável é passada, incluindo relações com o assunto do curso.	- A introdução é baseada explicitamente no perfil do graduado. - A introdução ao desenvolvimento sustentável é usada como uma base para todo o currículo	- Representantes do campo profissional contribuem significativamente para o estudo introdutório do desenvolvimento sustentável.	- Representantes da sociedade contribuem significativamente para o estudo introdutório do desenvolvimento sustentável.

E-4. Integração Temática

No decorrer do currículo, assuntos relacionados ao desenvolvimento sustentável são abordados. A maioria deles tem uma forte relação com as disciplinas, apesar de que outros assuntos podem ser apresentados também.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<p>- Alguns aspectos do desenvolvimento sustentável que possuem relação direta com as disciplinas, são estudados em uma parte do currículo.</p>	<p>- Muitos aspectos do desenvolvimento sustentável que possuem relação direta com as disciplinas são estudados, eles estão distribuídos pelo currículo de forma planejada.</p>	<p>- O desenvolvimento sustentável no currículo é baseado explicitamente no perfil do graduado.</p> <p>- Todos os aspectos do desenvolvimento sustentável que possuem relação direta com as disciplinas, são estudados de forma sistêmica.</p>	<p>- Representantes do campo profissional contribuem significativamente para o estudo do desenvolvimento sustentável nas disciplinas.</p>	<p>- Representantes da sociedade contribuem significativamente para o estudo do desenvolvimento sustentável nas disciplinas.</p>

E-5. Integração Interdisciplinar

Os vários assuntos relacionados a sustentabilidade no currículo são relacionados de várias formas: intradisciplinarmente (dentro da própria disciplina), multidisciplinarmente (combinando um número de disciplinas por meio de um ou mais estudantes desta disciplina), interdisciplinarmente (com cooperação real entre estudantes e profissionais de áreas diferentes), ou mesmo transdisciplinarmente (também com a cooperação dos stakeholders).

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
- Em algumas partes do currículo, conectividade e complexidade são metas explícitas, e são atingidas no processo de aprendizado.	- Em muitas partes do currículo, conectividade e complexidade, são metas explícitas, e são atingidas no processo de aprendizado. - A relação dessa conectividade e complexidade com o desenvolvimento sustentável é de forma explícita.	- O nível de conectividade e complexidade aumenta sistematicamente ao longo do currículo, de uma forma cuidadosamente planejada. - O nível resultante de complexidade e conectividade é suficiente de acordo com o campo profissional.	- Trabalhos práticos foram desenvolvidos de tal forma que a conectividade e complexidade são praticadas de forma intensiva em um contexto interdisciplinar.	- Trabalhos práticos foram planejados de tal forma que a conectividade e complexidade seja praticada intensivamente em um contexto transdisciplinar.

Conectividade, complexidade:

- Conectar uma abordagem analítica com uma holística, o local com o global.
- Usar da multi-, inter- ou transdisciplinariedade.
- Conectar as fases do ciclo de vida. Considerar o ciclo de vida das pessoas, produtos, companhias, habitats, culturas, designs, paradigmas, etc.
- Conectar pessoas, culturas, regiões, nações. Abertura para calores e perspectivas diferentes.
- Conectar o passado, presente e futuro.

E-6. Avaliação da produção

A integração do desenvolvimento sustentável no currículo resulta em graduados onde a presença do desenvolvimento sustentável pode ser percebida, dessa forma mostrando que o curso está contribuindo de forma evidente para o desenvolvimento sustentável.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<p>- Todo ano, em uma série de projetos e trabalhos de graduação, aspectos do desenvolvimento sustentável estão presentes.</p>	<p>- Exigências específicas são formuladas para todos os projetos e trabalhos de graduação, relacionadas explicitamente ao desenvolvimento sustentável.</p> <p>- Essas exigências são checadas como parte da avaliação do projeto de graduação de cada estudante.</p>	<p>- Uma análise sistemática das exigências vem sendo feita, baseada no desenvolvimento sustentável, para os projetos de graduação.</p> <p>- Essas exigências são parte do regulamento de avaliação, de forma que um estudante não pode se formar se não forem atendidas todas as exigências.</p>	<p>- A análise é avaliada regularmente.</p> <p>- Nessa análise, o campo profissional é envolvido ativamente.</p>	<p>- Nessa análise, representantes da sociedade são envolvidos ativamente.</p>

MÓDULO PESQUISA

P-1. Metas

Em suas metas, estratégia e política, a atenção da organização é voltada para o desenvolvimento sustentável. Em estágios mais baixos, essa atenção é apenas mais uma entre outros focos de atenção. Nos estágios mais elevados, o desenvolvimento sustentável é o foco principal (ou pelo menos um dos focos principais) da pesquisa, como a pesquisa é projetada com o objetivo explícito de contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<p>- As metas da pesquisa contêm alguns aspectos do desenvolvimento sustentável que são reconhecidos claramente.</p>	<p>- O desenvolvimento sustentável é mencionado explicitamente nas metas da pesquisa, que são formuladas em documentos de orientação.</p> <p>- As metas contem todos ou a maioria dos aspectos do desenvolvimento sustentável.</p>	<p>- Com suas pesquisas, a organização contribui significativamente para o desenvolvimento sustentável, a nível de adaptações e melhorias.</p> <p>- O desenvolvimento sustentável presente nas metas da pesquisa é baseado explicitamente na visão da organização sobre desenvolvimento sustentável.</p> <p>- Avaliações sistemáticas e ajustes das metas são feitos.</p> <p>- As metas da pesquisa demandam explicitamente capacidades multidisciplinares.</p>	<p>- Com as suas pesquisas, a organização contribui significativamente para o desenvolvimento sustentável a nível de inovações sustentáveis.</p> <p>- Os contribuintes diretos estão envolvidos ativamente de uma forma interdisciplinar na determinação, avaliação e melhoria dos elementos voltados à sustentabilidade nas metas da pesquisa.</p>	<p>- Com as suas pesquisas, a organização contribui significativamente para o desenvolvimento sustentável a nível de mudanças sistemáticas.</p> <p>- A sociedade está envolvida ativamente de uma forma transdisciplinar na determinação, avaliação e melhoria dos elementos voltados à sustentabilidade nas metas da pesquisa.</p> <p>- Comparando-se com instituições do mesmo nível, a organização realiza um papel de liderança quando se trata das metas da pesquisa.</p>

P-2. Metodologia

A metodologia científica é projetada de uma forma que permite ou reforça contribuições para a ciência da sustentabilidade.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<p>- Em alguns projetos de pesquisa, as metodologias usadas têm algumas características da ciência Modo-2.</p>	<p>- Em muitos projetos de pesquisa, as metodologias usadas têm muitas características da ciência Modo-2.</p> <p>- Essas metodologias foram selecionadas com o propósito explícito de contribuir para o desenvolvimento sustentável.</p>	<p>- Ciência Modo-2 é usada como um paradigma para toda a pesquisa da instituição.</p> <p>- A implementação desse paradigma é relacionada explicitamente as metas da pesquisa voltadas para o desenvolvimento sustentável.</p>	<p>- O paradigma e a metodologia da pesquisa sustentável são compartilhados com um grande número de outros institutos de pesquisa e formam a base para uma “linguagem comum” a fim de contribuir fortemente para o desenvolvimento sustentável.</p> <p>- Essa cooperação é usada para esclarecer continuamente o paradigma científico e para melhorar a metodologia.</p>	<p>- A organização é envolvida em um diálogo intenso com a sociedade sobre as características da metodologia científica.</p> <p>- Esse diálogo é usado para esclarecer continuamente o paradigma científico e melhorar a metodologia.</p>

[Ciência Modo-2](#): “Um novo paradigma de pesquisa é necessário, este deve ser mais capacitado para refletir a complexidade e o caráter multidimensional do desenvolvimento sustentável. O novo paradigma deve ser capaz de englobar diferentes escalas de magnitude (de tempo, espaço e função), saldos múltiplos (dinâmicos), atores múltiplos (interesses) e falhas múltiplas (falhas sistêmicas). Esse paradigma surge de uma subcorrente científica que caracteriza a evolução da ciência em geral – uma mudança da ciência Modo-1 para a Modo-2 (veja a tabela 1; Gibbons, 1994). A ciência Modo-1 tem sua natureza completamente acadêmica, mono-disciplinar e os próprios cientistas são os principais responsáveis pela sua performance profissional. Na ciência Modo-2, que é no seu núcleo tanto intra como interdisciplinar, os cientistas são parte de uma rede heterogênea. Suas tarefas científicas são componentes de um processo extenso de produção de conhecimento e eles também são responsáveis por mais do que mera produção científica.” (Martens, 2006)

P-3. Sensibilização e conceitos básicos

A organização e seus pesquisadores têm uma percepção clara da relevância do desenvolvimento sustentável, tanto relacionado à sociedade e natureza, quanto a sua relação com a própria pesquisa. Os pesquisadores possuem um conhecimento e uma compreensão claros sobre os conceitos básicos do desenvolvimento sustentável e tem a habilidade de relacionar eles com o trabalho que realizam.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<p>- Alguns pesquisadores têm um conhecimento detalhado do conceito de desenvolvimento sustentável, no seu conceito básico, e a relevância deste para a pesquisa da organização.</p>	<p>- A maioria dos pesquisadores tem um conhecimento detalhado do conceito de desenvolvimento sustentável, no seu conceito básico, e a relevância deste para a pesquisa da organização.</p> <p>- Existe uma preocupação geral dos funcionários da pesquisa e da gestão, com a relação entre a pesquisa e o desenvolvimento sustentável.</p>	<p>- Preocupação com o desenvolvimento sustentável por parte dos campos de pesquisa da organização, formando a base de todos os projetos de pesquisa, que são explicitamente baseados nas metas da pesquisa.</p> <p>- Conceitos básicos do desenvolvimento sustentável são usados sistematicamente para descrever as metas e atividades da pesquisa.</p>	<p>- A organização contribui para o conhecimento básico do desenvolvimento sustentável e a sensibilização dos seus colaboradores diretos.</p> <p>- Isso em troca contribui para uma formulação sustentável, com a cooperação dos colaboradores diretos, das metas da pesquisa, métodos e procedimentos.</p>	<p>- A organização contribui para o conhecimento básico do desenvolvimento sustentável e a sensibilização da sociedade.</p> <p>- Isso em troca contribui para uma formulação sustentável, com a cooperação dos representantes da sociedade, das metas da pesquisa, métodos e procedimentos.</p>

P-4. Integração temática

Temas e questões do desenvolvimento sustentável estão integrados a pesquisa.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<p>- Em um número limitado de projetos de pesquisa, temas e questões do desenvolvimento sustentável são reconhecidos claramente.</p> <p>- A maior parte da atenção dirigida ao desenvolvimento sustentável é baseada em ações individuais.</p>	<p>- Temas e questões pertencentes as três dimensões do desenvolvimento sustentável são reconhecidos claramente na maioria dos projetos de pesquisa, que se referem explicitamente ao conceito de desenvolvimento sustentável.</p> <p>- A política da pesquisa da organização suporta explicitamente pesquisas em prol do desenvolvimento sustentável.</p>	<p>- A presença do desenvolvimento sustentável nas pesquisas é baseada explicitamente nas metas para a pesquisa da organização.</p> <p>- Para todos os projetos de pesquisa, os temas e questões do desenvolvimento sustentável que tenham relação direta com o projeto de pesquisa são envolvidos na pesquisa de uma forma sistemática.</p>	<p>- Representantes dos colaboradores diretos contribuem significativamente para a temática de pesquisa desenvolvimento sustentável.</p>	<p>- Representantes da sociedade contribuem significativamente para a temática de pesquisa desenvolvimento sustentável.</p>

P-5. Integração interdisciplinar

Os vários temas e aspectos da sustentabilidade são integrados na pesquisa em sua total complexidade de relações e interações mútuas. A integração também é alcançada por meio de cooperação com outros institutos de pesquisa e organizações sociais.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<p>- Em alguns projetos de pesquisa, conectividade e complexidade são metas explícitas e são realizadas efetivamente.</p>	<p>- Em muitos projetos de pesquisa, conectividade e complexidade são metas explícitas e são realizados efetivamente.</p> <p>- A relação dessa conectividade e complexidade com o desenvolvimento sustentável é explícita, pois usa conceitos básicos do desenvolvimento sustentável.</p>	<p>- Conectividade e complexidade são metas explícitas de todos os projetos de pesquisa.</p> <p>- A pesquisa interdisciplinar é realizada por meio da composição do grupo de pesquisa, onde uma variedade de disciplinas é representada.</p>	<p>- A pesquisa interdisciplinar é realizada por meio de uma cooperação intensiva com outras organizações de pesquisa, que juntas, atuam em uma grande variedade de disciplinas.</p>	<p>- A pesquisa transdisciplinar é realizada por meio de uma cooperação intensiva com uma grande variedade de organizações sociais.</p>

P-6. Avaliação da produção

A integração do desenvolvimento sustentável nos resultados das pesquisas, nos relatórios científicos e apresentações pode ser notada, assim é provado que a pesquisa está contribuindo de forma evidente para o desenvolvimento sustentável.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<p>- Em alguns relatórios científicos e apresentações, aspectos do desenvolvimento sustentável são reconhecidos claramente e intencionalmente.</p> <p>- Isso é usualmente baseado em iniciativas individuais.</p>	<p>- Em muitos relatórios científicos e apresentações, uma variedade de aspectos do desenvolvimento sustentável são reconhecidos claramente e intencionalmente.</p> <p>- Isso é suportado explicitamente pela gestão.</p>	<p>- Em todos os relatórios científicos e apresentações, todos os aspectos relevantes do desenvolvimento sustentável são apresentados de uma forma integrada e multidisciplinar, baseada evidentemente na visão da organização em pesquisa e desenvolvimento sustentável.</p>	<p>- Por meio dos seus relatórios científicos e apresentações, a organização contribui fortemente para disseminação internacional da ciência sustentável para outras organizações de pesquisa.</p> <p>- Isso se aplica as metas e conteúdo, assim como a metodologia científica da pesquisa.</p> <p>- Além disso, a organização contribui regularmente para publicações e apresentações científicas populares (revistas, websites, programas de TV e rádio) direcionadas para os colaboradores diretos.</p>	<p>- Dentro da comunidade científica internacional, a organização é vista como uma organização excelente no que diz respeito à ciência sustentável.</p> <p>- A partir de suas contribuições regulares para as publicações e apresentações científicas populares, voltadas para a sociedade como um todo, a organização contribui ativamente para a discussão pública de uma série de assuntos sobre sustentabilidade.</p>

MÓDULO SOCIEDADE

S -1. Metas

A organização procura se envolver em uma série de atividades sociais e apoia, assim, a atenção, conhecimento e atividades relativas ao desenvolvimento sustentável em toda a sociedade.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<p>- Ocasionalmente, a organização interage com representantes da sociedade com o objetivo de apoiar esforços da sociedade em prol de alguns temas e questões do desenvolvimento sustentável.</p> <p>- Isso é usualmente baseado em iniciativa individual.</p>	<p>- A organização mantém interações regulares com a sociedade, com a meta explícita de apoiar esforços da sociedade em prol de uma série de aspectos do desenvolvimento sustentável.</p> <p>- Os funcionários estão envolvidos ativamente na determinação e melhoria das metas de interação, que são apoiadas pela gestão.</p> <p>- As metas em sustentabilidade dessas interações são formuladas explicitamente em um ou mais documentos de orientação.</p>	<p>- Interações sociais para o desenvolvimento sustentável são o principal elemento da identidade da instituição e são mencionadas explicitamente na missão da organização.</p> <p>- As interações sociais são baseadas em uma análise dos colaboradores.</p> <p>- Estudantes e representantes de parceiros da sociedade são envolvidos ativamente na melhoria sistemática e contínua das metas de interação social.</p> <p>- As metas buscam interações estruturais e contínuas para o desenvolvimento sustentável com os parceiros sociais.</p>	<p>- As interações sociais buscam explicitamente contribuir para o desenvolvimento sustentável a nível de inovações sustentáveis.</p> <p>- A composição do grupo de parceiros de interação social é mantida atualizada com uma gestão contínua dos colaboradores.</p>	<p>- As interações sociais buscam explicitamente contribuir para o desenvolvimento sustentável a nível de mudança sistemática.</p> <p>- Nas interações sociais, a organização tem um papel proativo de antecipação, baseado em uma profunda especialização e experiência com o desenvolvimento sustentável.</p>

S -2. Metodologia

Uma seleção cuidadosa é feita dos métodos que são usados para a interação com parceiros sociais.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<ul style="list-style-type: none"> - Na maioria dos casos, os métodos que são usados para interação com a sociedade são selecionados ad hoc por membros individuais dos funcionários. - Usualmente essas interações são eventos que ocorrem apenas uma vez. 	<ul style="list-style-type: none"> - A seleção dos métodos é coordenada pela gestão. - Existe uma relação clara entre os métodos selecionados, os aspectos sustentáveis das interações e os grupos da sociedade onde cada interação é realizada. - Algumas das interações são eventos que se repetem. 	<ul style="list-style-type: none"> - A seleção dos métodos é baseada em uma relação de médio a longo prazo com os parceiros sociais. - A organização e os parceiros sociais construíram uma experiência considerável com os métodos utilizados e os usam como ferramentas de aprendizado para eles mesmos. - Muitas das interações têm a forma de uma cooperação contínua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Juntos, a organização e os parceiros da sociedade desenvolvem métodos novos e inovadores para interações sociais. - Muitas das interações são planejadas como cooperações intensivas de longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os métodos inovadores para interações sociais atraem a atenção do público e são adotados por muitos outros grupos de interação de organizações.

S -3. Sensibilização e aprendizado

As interações sociais são usadas para aumentar a sensibilização quanto à sustentabilidade, tanto dos funcionários e estudantes, quanto dos indivíduos, grupos e instituições da sociedade. Assim, as interações são à base do aprendizado social e da criação de novas visões em desenvolvimento sustentável.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<p>- As interações sociais contribuem claramente para a sensibilização e conhecimento básico do desenvolvimento sustentável, de algumas das pessoas que são envolvidas.</p>	<p>- Funcionários e estudantes, assim como representantes dos parceiros de interação social, são envolvidos continuamente em um processo de aprendizado social.</p>	<p>- As interações sociais atuam como uma forma de aumentar continuamente a sensibilização, conhecimento e envolvimento com a organização e parceiros de interação.</p>	<p>- As interações funcionam claramente como uma forma de desenvolver um consenso entre a organização e seus parceiros sociais, em questões e temas relacionados ao desenvolvimento sustentável.</p> <p>- Esse consenso é usado para desenvolver abordagens inovadoras e filosofias sobre a sociedade, o ambiente natural e desenvolvimento sustentável.</p>	<p>- As abordagens inovadoras e filosofias são usadas como um ponto de partida para criar ou contribuir para mudanças sistemáticas e transições em prol do desenvolvimento sustentável.</p> <p>- Graças a isso, a cooperação é vista internacionalmente como excelente.</p>

S -4. Participação Temática

Quanto à variedade de temas e questões vigentes a respeito do desenvolvimento sustentável, a organização participa ativamente de debates públicos e outras atividades públicas.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<p>- Em um número limitado de interações com a sociedade, temas e questões do desenvolvimento sustentável são reconhecidos claramente.</p> <p>- Grande parte desta atenção para o desenvolvimento sustentável é baseada em iniciativas individuais.</p>	<p>- Temas e questões pertencentes as três dimensões do desenvolvimento sustentável são reconhecidos claramente em muitas das interações sociais com a sociedade, referindo-se explicitamente ao conceito de desenvolvimento sustentável.</p>	<p>- O desenvolvimento sustentável nas interações sociais é baseado explicitamente das metas sociais da organização.</p> <p>- Para toda interação social, todos os temas e questões do desenvolvimento sustentável que tenham uma relação direta com essa interação, são envolvidos nesta de uma forma sistemática.</p> <p>- As interações são baseadas em uma série de relações de médio a longo prazo.</p>	<p>- A organização e seus parceiros sociais participam de forma igual das interações e isso atua como um processo contínuo de aprendizado para todos eles.</p> <p>- Para a organização isso é um grande elemento estratégico na aquisição e disseminação do conhecimento e especialização sobre desenvolvimento sustentável.</p> <p>- As interações são baseadas em uma série de relações de longo prazo.</p>	<p>- Devido as suas interações proativas com a sociedade, buscando uma mudança sistemática, a organização é considerada excelente.</p>

S -5. Conexão

Um objetivo básico das interações sociais é conectar as pessoas, instituições e temas um com os outros, com o objetivo de reforçar a participação social de indivíduos e grupos da sociedade, e para que seja possível contribuir efetivamente para questões complexas do desenvolvimento sustentável.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<p>- Algumas das interações sociais contribuem claramente para uma participação ativa das pessoas envolvidas da sociedade.</p>	<p>- Muitas das interações sociais contribuem claramente para uma participação ativa das pessoas envolvidas da sociedade, e para a sua emancipação.</p> <p>- Muitas das interações sociais contribuem para aumentar a sensibilização a respeito dos diferentes culturas e valores sociais.</p>	<p>- Uma série de interações sociais é criada para contribuir para uma participação ativa de muitas pessoas ou grandes grupos da sociedade, e para sua emancipação.</p> <p>- Uma série de interações sociais tem uma abordagem multidisciplinar e multicultural.</p>	<p>- Características intrínsecas das interações sociais são: conectividade e complexidade, inovação, aprendizagem social e reflexão.</p> <p>- Uma serie de interações sociais contribuem claramente para a força e a riqueza da diversidade cultural e social, dentro de uma sociedade local, regional ou nacional.</p>	<p>- As interações sociais são um dos principais contribuidores para o desenvolvimento socioeconômico e cultural de regiões ou países.</p>

S -6. Avaliação do Impacto

A organização e seus parceiros sociais investigam o impacto das suas interações, não apenas neles mesmos, mas também no restante da sociedade e ambiente natural.

Estágio 1: Orientado por atividade	Estágio 2: Orientado por processo	Estágio 3: Orientado por sistema	Estágio 4: Orientado por cadeia	Estágio 5: Orientado por sociedade
<ul style="list-style-type: none"> - Algum funcionário tem uma visão global da maioria das interações sociais da organização. - Em algumas das interações o retorno dos parceiros sociais é coletado. 	<ul style="list-style-type: none"> - A gestão cuida para que exista uma visão global de todas ou da maioria das interações sociais da organização. - Para a maioria das interações, retorno é coletado dos funcionários, estudantes e parceiros sociais envolvidos. - Esse retorno é usado frequentemente para melhorar as interações. 	<ul style="list-style-type: none"> - A organização como um todo tem uma visão global contínua e completa de todas as interações sociais. - Essa visão global é usada para reunir retornos sistemáticos de todas as pessoas e instituições envolvidas, sobre os processos, a qualidade e a efetividade que esses tiveram neles mesmos e no ambiente natural. - Esse retorno é usado, não apenas para melhorar as interações existentes, mas também para encontrar o “ponto cego” onde novas interações sociais poderiam ou deveriam ser criadas, ou onde novos parceiros sociais ou regiões relevantes podem ser envolvidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Juntamente com seus parceiros sociais, a organização reúne informações sobre o impacto, não apenas nas pessoas ou instituições envolvidas diretamente, mas também na sociedade como um todo. - Isso é baseado em uma análise dos colaboradores sobre as interações sociais. - Baseado na percepção das consequências, proveniente das análises dos colaboradores, o impacto das interações sociais em gerações futuras e no desenvolvimento futuro de nosso planeta, é investigado explicitamente. - Os resultados da análise de impacto são publicados abertamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Na análise sistemática de impacto, todos os representantes da sociedade são envolvidos, ou seja, não somente aqueles que são envolvidos nas interações diretamente.