

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

EDUARDO VAZ DA COSTA JÚNIOR

**IMPLANTAÇÃO DOS CONCEITOS DE SUSTENTABILIDADE EM  
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO DE CASO DA  
FAMEC – FACULDADE METROPOLITANA DE CURITIBA**

SÃO PAULO

ABRIL/2012

EDUARDO VAZ DA COSTA JÚNIOR

IMPLANTAÇÃO DOS CONCEITOS DE SUSTENTABILIDADE EM UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO DE CASO DA  
FAMEC – FACULDADE METROPOLITANA DE CURITIBA

Dissertação apresentada para obtenção de título de mestre em Tecnologia no Centro de Educação Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado em Tecnologia: Gestão e Desenvolvimento de Tecnologias Ambientais, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Lucia Pereira da Silva.

SÃO PAULO

ABRIL/2012

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA  
FATEC-SP / CEETEPS

C837i Costa Júnior, Eduardo Vaz da  
Implantação dos conceitos de sustentabilidade em uma instituição de ensino superior: estudo de caso da FAMEC – Faculdade Metropolitana de Curitiba / Eduardo Vaz da Costa Júnior. – São Paulo : CEETEPS, 2012.  
122 f. : il.

Orientadora: Profª Drª Maria Lúcia Pereira da Silva.  
Dissertação (Mestrado) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2012.

1. Sustentabilidade. 2. Desenvolvimento sustentável. 3. Responsabilidade social. 4. Responsabilidade ambiental. 5. Educação empresarial responsável. 6. Gestão. I. Silva, Maria Lúcia Pereira da. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

EDUARDO VAZ DA COSTA JÚNIOR

**IMPLANTAÇÃO DOS CONCEITOS DE SUSTENTABILIDADE EM  
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO DE CASO  
DA FAMEC – FACULDADE METROPOLITANA DE CURITIBA**

  
\_\_\_\_\_  
PROFA. DRA. MARIA LÚCIA PEREIRA DA SILVA

  
\_\_\_\_\_  
PROFA. DRA. LILIAN MARQUES SILVA

  
\_\_\_\_\_  
PROF. DR. FRANCISCO TADEU DEGASPERI

São Paulo, 23 de abril de 2012

Ao Criador pela oportunidade da vida e manifestação de sua divindade na natureza que nos envolve.

Às minhas amadas, Suzana, Carolina e Bárbara, por compreenderem minha ausência e acreditarem que para estar perto não é preciso estar do lado, mas permanecer dentro do coração.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelos *insights* na realização deste trabalho.

À minha esposa, Suzana, pelo companheirismo e compreensão.

Às minhas filhas, Carolina e Bárbara, pelo incentivo através do sorriso e da beleza da jovialidade.

À minha orientadora Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Lúcia Pereira da Silva, pela atenção e acolhida em responder prontamente à proposta deste trabalho.

Aos amigos, Professores Ubiratan de Mattos e Eliana Hanae Buosi, por todo o apoio.

E, por fim, à Federação das Indústrias do Paraná que possibilitou os recursos para a realização deste trabalho.

“[...] devemos encontrar meios de conseguir o tempo necessário para considerar e debater assuntos mais sutis, como o nosso futuro e o que realmente queremos da vida no nosso local de trabalho. [...] Acelerar o processo de tornar o novo paradigma - a ‘cultura de cuidar do planeta’ - a norma [...]”.

*Karl-Henrik Robèrt*

## RESUMO

O presente trabalho consiste na pesquisa-ação em estudo de caso do planejamento e implantação dos princípios de sustentabilidade na FAMEC - Faculdade Metropolitana de Curitiba, em São José dos Pinhais, Paraná, Brasil. A pesquisa pretende contribuir para a construção de um futuro modelo referencial de implantação da sustentabilidade em uma instituição de ensino superior. O modelo de gestão aplicado foi o da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) - entidade mantenedora da Faculdade Metropolitana de Curitiba (FAMEC) - fundamentado na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) e no *Triple Bottom Line* (TBL). Além dos imperativos estratégicos da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), também informam o trabalho outras bases do “*Desenvolvimento Sustentável e da Sustentabilidade*”, como as do “*Relatório Brundtland*”, da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento realizada em junho de 1992 no estado do Rio de Janeiro, conhecida como “*ECO 92*”, e dos “*Objetivos do Milênio*” (ODM). Especificamente no âmbito da “*Educação para a Sustentabilidade*”, levou-se em consideração a “*Década das Nações Unidas da Educação para o Desenvolvimento Sustentável - 2005-2014*” e os “*Princípios para a Educação Empresarial Responsável*” (PRME ou PRIME), inscritos no “*UN Global Compact*” (Pacto Global das Nações Unidas). As ações já realizadas contemplaram: eliminação das pendências financeiras, fiscais e tributárias; obtenção de todas as CNDs (Certidões de não débito); credenciamento da Faculdade Metropolitana de Curitiba (FAMEC) junto ao Ministério de Educação e Cultura (MEC); renovação dos reconhecimentos dos cursos de Direito, Administração e Ciências Contábeis; adesão ao Financiamento Estudantil (FIES) e ao Programa Universidade Para Todos (PROUNI); implantação de plano de benefícios para os professores e colaboradores administrativos; adesão ao programa de redução do consumo e conservação de energia da Companhia Paranaense de Energia (COPEL); capacitação geral dos professores no Curso de Administração Sustentável; criação e aprovação do plano de cargos e salários do corpo docente e dos colaboradores administrativos; criação e implantação de políticas de iniciação científica em consonância com as demandas dos Fóruns Temáticos da Federação das Indústrias do Paraná. Próximos passos: revisão das matrizes curriculares dos cursos da Faculdade Metropolitana de Curitiba (FAMEC), com vistas à disseminação transversal do conceito de sustentabilidade; implantação do Programa de Gestão de Resíduos Sólidos da Faculdade Metropolitana de Curitiba (PGRS - FAMEC). Conclusão: a Instituição de Ensino Superior (IES) pode e deve ser exemplo em práticas sustentáveis, ainda que essa adesão enfrente a dificuldade na quebra do paradigma atual.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Desenvolvimento Sustentável. Responsabilidade Social. Responsabilidade Ambiental. Educação Empresarial Responsável. Gestão.

## ABSTRACT

This work consists of the action research case study in planning and implementation of sustainability principles in FAMEC - Metropolitan College of Curitiba, in São José dos Pinhais, Paraná, Brazil. The research aims to contribute to the future construction of a reference model for implementation of sustainability in Higher Education Institutions (HEI). The management model applied was the one adopted by Federation of Industries of the State of Paraná (FIEP), maintainer entity of FAMEC - which is based on the methodology of the "Balanced Scorecard" (BSC), and the "Triple Bottom Line" (TBL). In addition to the strategic imperatives of FIEP, other bases also inform the work, such as "Sustainable Development and Sustainability," the "Brundtland Report", the "ECO 92" and the "Millennium Goals" (MDGs). Specifically under the "Education for Sustainability", the research took into account the "United Nations Decade of Education for Sustainable Development - 2005-2014" and the "Principles for Responsible Management Education" (PRME), enrolled the "UN Global Compact" (United Nations Global Compact). The actions already taken included: elimination of pending financial, fiscal and tax, obtaining all CNDs (Certificates of non-debt); reaccreditation of Famec by MEC; renewal of recognition of degrees in Law, Administration and Accounting; membership in the FIES and PROUNI; implementation of benefits plan for teachers and administrative staff; adherence to the program to reduce consumption and energy conservation (COPEL); general training of teachers in the Course of Sustainable Management, creation and approval of the plan for jobs and salaries of faculty and administrative staff, creation and implementation of policies of scientific initiation in line with the demands of the Thematic Forums of Federation of Industries of Paraná. Next steps: review of the curricular courses of Famec, aiming to spread across the concept of sustainability, implementation of the Famec Solid Waste Management Program (SWMP). Conclusion: The HEI can and should be an example of sustainable practices, although this accession faces the difficulty in breaking the current paradigm.

Keywords: Sustainability. Sustainable Development. Social Responsibility. Environmental Responsibility. Responsible Management Education. Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução no Tempo dos Principais Eventos relacionados à Sustentabilidade .....	21
Figura 2 – Modo de representar o Triple Bottom Line: Visão Compartimentada .....	23
Figura 3 – Modo de representar o Triple Bottom Line: Visão Integrada e Interdependente .....	24
Figura 4 – Estruturação do Mapa Estratégico do Balanced Scorecard (BSC).....	29
Figura 5 – Traduzindo Visão e Estratégia: Quatro Perspectivas .....	32
Figura 6 – A Universidade Ideal .....	66

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tripé da Sustentabilidade .....	22
Quadro 2 – Quatro Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	30
Quadro 3 – Os 10 Princípios do <i>United Nations Global Compact</i> .....	35
Quadro 4 – Fases e Técnicas da Pesquisa-ação, segundo Modelo de Thiollent.....	42
Quadro 5 – Situação da FAMEC junto ao MEC.....	64

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de Colaboradores da FAMEC .....	54
Tabela 2 – Número de Colaboradores de acordo com o Gênero .....	54
Tabela 3 – Número de Professores de acordo com o Gênero .....	54
Tabela 4 – Número de Professores de acordo com a Titulação .....	55
Tabela 5 – Número de Colaboradores de acordo com a Faixa Etária .....	55
Tabela 6 – Número de Alunos que responderam à Pesquisa por Curso .....	57
Tabela 7 – Estatística de Depoimentos Voluntários por Área/Função .....	64

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard* - Indicadores Balanceados de Desempenho.

CCE – Centro de Computação Eletrônica.

CNUMAD – Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento.

COP – Comunicação do Progresso.

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* - Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

ECO 92 – Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento realizada em junho de 1992 no estado do Rio de Janeiro.

EDS – Educação para o Desenvolvimento Sustentável

EPI – Equipamento de Proteção Individual.

FAMEC – Faculdade Metropolitana De Curitiba

FIDES – Fundação Instituto de Desenvolvimentos Empresarial e Social

FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná.

F.O.F.A – Forças - Oportunidades - Fraquezas - Ameaças.

GVCES – Getúlio Vargas – Centro de Estudos em Sustentabilidade.

IES – Instituição de Ensino Superior.

MEC – Ministério da Educação e Cultura.

ONU – Organização das Nações Unidas.

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional.

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

PNUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente.

PRIME – PRME – Princípios para a Educação Empresarial Responsável.

S.W.O.T – *Strenghts - Weaknesses – Opportunities - Threats*.

UN – Nações Unidas.

UNA – Centro Universitário de Minas Gerais.

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e a Cultura.

UNGC – United Nations Global Compact.

UNINDUS – Universidade da Indústria.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	14
1.1 JUSTIFICATIVA .....	15
1.2 OBJETIVO GERAL .....	17
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1 INTRODUÇÃO .....	18
2.2 CONCEITOS E HISTÓRICO DA SUSTENTABILIDADE .....	18
2.3 SUSTENTABILIDADE: DIFERENTES ABORDAGENS CONCEITUAIS, MODELOS E PRÁTICAS .....	21
2.3.1 Tripé da Sustentabilidade ( <i>Triple Bottom Line</i> ) .....	21
2.3.2 Indicadores Balanceados de Sustentabilidade ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	28
2.4 GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE – NAÇÕES UNIDAS – PRIME – DENTRO DO PACTO GLOBAL .....	33
3.1 FASES DA PESQUISA-AÇÃO .....	41
3.1.1 Fase Exploratória .....	41
3.1.2 Fase Principal (Planejamento) .....	41
3.1.3 Fase de Ação .....	42
3.1.4 Fase de Avaliação .....	42
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	44
4.1 ANÁLISE DE DOCUMENTAÇÃO: GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	44
4.2 RESULTADOS DA PESQUISA-AÇÃO .....	48
4.2.1 Fase Exploratória .....	48
4.2.2 Fase de Planejamento .....	56
4.2.3 Fase de Ação .....	59
4.2.4 Fase de Avaliação .....	60
5 CONCLUSÕES .....	67
REFERÊNCIAS .....	69
APÊNDICES .....	74
ANEXOS .....	80

# 1 INTRODUÇÃO

A temática da sustentabilidade foi divulgada à sociedade brasileira, como dimensão fundamental para o desenvolvimento justo e ambientalmente responsável, com a Agenda 21 (CNUMAD, 1995). Esta afirma, em seu capítulo 36, a potencialidade da educação, inclusive a formal, para promover o desenvolvimento sustentável, por meio da mudança de atitude e comportamento das pessoas perante o meio ambiente e o desenvolvimento econômico.

Instituições educacionais brasileiras e estrangeiras atuam no sentido de alinharem-se com as políticas e práticas de sustentabilidade, que vêm ganhando cada vez mais importância no cenário mundial.

Em São Paulo, o Centro de Estudos em Sustentabilidade – GVCES da Fundação Getúlio Vargas ([www.ces.fgvsp.br](http://www.ces.fgvsp.br)) nasceu em 2003, com a missão de contribuir para a implantação do desenvolvimento sustentável em suas várias dimensões - equidade, justiça social, equilíbrio ecológico e eficiência econômica, por meio do estudo e disseminação de seus conceitos e práticas. Na USP - Universidade de São Paulo, em agosto de 2007 foi criada a Comissão de Sustentabilidade do CCE (Centro de Computação Eletrônica) ([www.cce.usp.br](http://www.cce.usp.br)), cujo objetivo era a implantação de ações voltadas à reciclagem, à economia de água, energia elétrica e resíduos eletrônicos, promovendo a conscientização da comunidade acadêmica. Já a Universidade Mackenzie tem realizado variados programas dentro da temática da sustentabilidade. Exemplos disso são as pesquisas em arquitetura, o I Encontro de Educação para Sustentabilidade e o III Fórum de Lideranças para Sustentabilidade, bem como os diálogos intersetoriais, ocorridos em 2010, trazendo inúmeras contribuições nessa área, além do projeto sobre “Gestão social, comunidades de aprendizagem e educação para a sustentabilidade”, uma iniciativa voltada ao curso de Administração daquela universidade ([www.mackenzie.br](http://www.mackenzie.br)).

Em Minas Gerais, o Centro Universitário Una ([www.una.br](http://www.una.br)) possui um Núcleo de Sustentabilidade e Inovação, que encara a sustentabilidade como algo transdisciplinar, permeando todas as disciplinas dos cursos mantidos pela instituição.

No Paraná, a UFPR - Universidade Federal do Paraná - criou, em 2003, o Núcleo de *Design* e Sustentabilidade ([www.design.ufpr.br/ppdesign](http://www.design.ufpr.br/ppdesign)), com foco no desenvolvimento e disseminação do conhecimento sobre *design* sustentável.

Em Santa Catarina, na Universidade Federal de Santa Catarina, encontra-se o NGS - Núcleo de Gestão para a Sustentabilidade - Laboratório de Pesquisa e Desenvolvimento ([www.ngs.ufsc.br](http://www.ngs.ufsc.br)), vinculado ao Departamento de Engenharia do Conhecimento.

Também no exterior há inúmeras instituições que já trabalham na educação para a sustentabilidade. Por exemplo, a Universidade de Maryland, nos Estados Unidos, apresentou, em artigo científico,<sup>1</sup> uma proposta de implantação da sustentabilidade na educação, em instituições de ensino grandes ou pequenas, buscando, como resultados da aprendizagem, acadêmicos que tenham conhecimento, promovam ações, manifestem compreensão da sustentabilidade e assim possam fazer a diferença na sociedade. O autor, Mark Stewart (2010), trabalhou a prospecção da formação e da carreira dos estudantes formados nessa abordagem. O autor também enfatiza que a maioria de suas propostas – orientação para o verde, interdisciplinaridade, campus sustentáveis programas acadêmicos – não são onerosas e, também, são passíveis de implementação sem grandes reformas curriculares.

Neste trabalho, apresenta-se o projeto e o processo de implantação da educação na sustentabilidade na Faculdade Metropolitana de Curitiba - FAMEC, *campus* de São José dos Pinhais - PR, alinhado aos imperativos estratégicos da FIEP - Federação das Indústrias do Estado do Paraná, mantenedora da Faculdade.

O plano a ser apresentado foi elaborado a partir de revisão de literatura, de pesquisas sobre boas práticas na sustentabilidade e educação ambiental em instituições de ensino superior do Brasil e do exterior.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A partir da década de 1980, mais especificamente no setor industrial, despertou-se um interesse repentino pelas questões relacionadas à sustentabilidade. Isso, num primeiro momento, não pôde ser respondido

---

<sup>1</sup> STEWART, Mark. Transforming higher education: a practical plan for integrating sustainability education into the student experience. **Journal of Sustainability Education** Vol. 1, May 2010.

adequadamente pelas Escolas de Negócios, haja vista que as matrizes curriculares de seus cursos ainda não continham disciplinas ou conteúdos que abordassem questões ambientais, ressaltando os impactos negativos que o modo de vida da sociedade moderna estava causando ao nosso Planeta. No âmbito da ONU - Organização das Nações Unidas - essa preocupação passou a ter prioridade na extensiva agenda daquela organização, a partir da ECO 92 e de seus desdobramentos: em 2005, a ONU decretou o período entre os anos de 2005 e 2015 como a Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável.

Os contextos mundiais e locais apontam um emergente caminho de desenvolvimento voltado à sustentabilidade, no qual a influência das empresas e do mundo dos negócios tem papel preponderante, por deterem a maior parte dos recursos financeiros, mas, principalmente, por poderem influenciar na mudança de atitude de seus líderes com relação às questões da sustentabilidade. É imperativo que os novos líderes empresariais tenham essa convicção e compreendam as inter-relações existentes entre todas as formas de vida que habitam o nosso planeta, a necessidade de restabelecermos o necessário equilíbrio entre todas elas, para que as próximas gerações tenham condições plenas de sobrevivência. Dado esse cenário, as Instituições de Ensino Superior e os Centros de Pesquisa estão sendo chamados a criar soluções sustentáveis para os desafios sociais, ambientais e econômicos. Somente nos Estados Unidos, de acordo com Stewart (2010), entre dezembro de 2006 e abril de 2010, mais de 680 faculdades americanas atenderam a esse chamado, iniciando por transformar seus *campi* em operações ecologicamente corretas, além do compromisso de reduzirem as emissões que aumentam o efeito estufa. Algumas faculdades já avançaram mais significativamente, com o desenvolvimento de novos programas acadêmicos, criando novos requisitos para a graduação e capacitando seus colaboradores em como integrar transversalmente a sustentabilidade nas matrizes curriculares, para educar todos os seus estudantes nessa temática e prepará-los como cidadãos responsáveis pelo todo.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Apresentar o processo de planejamento e implantação dos princípios da sustentabilidade na FAMEC - Faculdade Metropolitana de Curitiba. A partir desse plano (desenvolvido como pesquisa-ação), sugerir meios de implantar tais conceitos em empreendimentos de educação de nível superior.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o grau de conhecimento dos alunos e professores em relação ao tema *sustentabilidade*.
- Identificar os principais desafios para essa implantação.
- Identificar os fatores de sucesso para essa implantação.
- Contribuir para a sequência de trabalhos futuros, que possam chegar à construção de um modelo referencial de implantação dos princípios da sustentabilidade na educação universitária.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 INTRODUÇÃO

Os conceitos básicos sobre sustentabilidade e de gestão para a sustentabilidade são requisitos para que haja entendimento sobre a aplicação deles neste trabalho. Assim sendo, nesta parte far-se-á a apresentação dos conceitos utilizados no desenvolvimento e implantação deste projeto na Faculdade Metropolitana de Curitiba - FAMEC. Tais conceitos são vários:

- *Sustentabilidade;*
- *Balanced Scorecard (BSC);*
- *Triple Bottom Line (Tripé de Sustentabilidade);*
- *Produção Mais Limpa;*
- *Ecologia Industrial,*

entre outros relacionados ao tema e utilizados neste trabalho.

### 2.2 CONCEITOS E HISTÓRICO DA SUSTENTABILIDADE

O conceito de sustentabilidade foi inicialmente discutido na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, que aconteceu em Estocolmo em 1972, sendo a primeira reunião de cunho mundial para discutir os impactos das atividades humanas em relação ao meio ambiente. No centro das discussões dessa conferência estava o estudo “Limites ao Crescimento” (Meadows *et al.* 1973), encomendado pelo Clube de Roma, associação de cientistas políticos e empresários preocupados com questões globais.

Esse estudo alertava para um iminente colapso de um modelo de crescimento econômico implantado no pós-guerra, o qual previa um rápido crescimento, por meio de investimento de capital e exploração dos recursos naturais, com vistas a

favorecer apenas um modelo econômico, demonstrando que, até então, não havia preocupação explícita com relação à poluição e aos desequilíbrios ambientais.

Essa conferência lançou as bases das ações ambientais em nível global, conclamando a atenção internacional especialmente para as questões relacionadas à degradação ambiental e à poluição, que não se limita às fronteiras políticas, mas afeta países, regiões e povos, localizados muito além do seu ponto de origem.

A Declaração de Estocolmo, que se traduziu em um Plano de Ação, define princípios de preservação e melhoria do ambiente natural, ressaltando a necessidade de apoio financeiro e assistência técnica às comunidades e países mais pobres. Embora a expressão “desenvolvimento sustentável” ainda não fosse usada, a Declaração, no seu item 6, já abordava o imperativo de defender e melhorar o ambiente humano para as atuais e futuras gerações, objetivo a ser alcançado juntamente com a paz e o desenvolvimento econômico e social (Agenda 21 brasileira, 2000).

No início da década de 1980, a ONU retomou o debate das questões ambientais. Indicada pela entidade, a primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem *Brundtland*, chefiou a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, para estudar o assunto. O documento final desses estudos chamou-se Nosso Futuro Comum (*Our Common Future*), também conhecido como Relatório *Brundtland*. Apresentado em 1987 (Nosso Futuro Comum, 1991), o documento propôs que o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas necessidades.

Fica muito claro, nessa nova visão das relações homem-meio ambiente, que não existe apenas um limite mínimo para o bem-estar da sociedade; há também um limite máximo para a utilização dos recursos naturais, de modo que sejam preservados. O Relatório, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, faz parte de uma série de iniciativas, anteriores à Agenda 21, as quais reafirmam uma visão crítica do modelo de desenvolvimento adotado pelos países industrializados e reproduzido pelas nações em desenvolvimento, e ressaltam os riscos do uso excessivo dos recursos naturais sem considerar a capacidade de suporte dos ecossistemas. O Relatório aponta para a

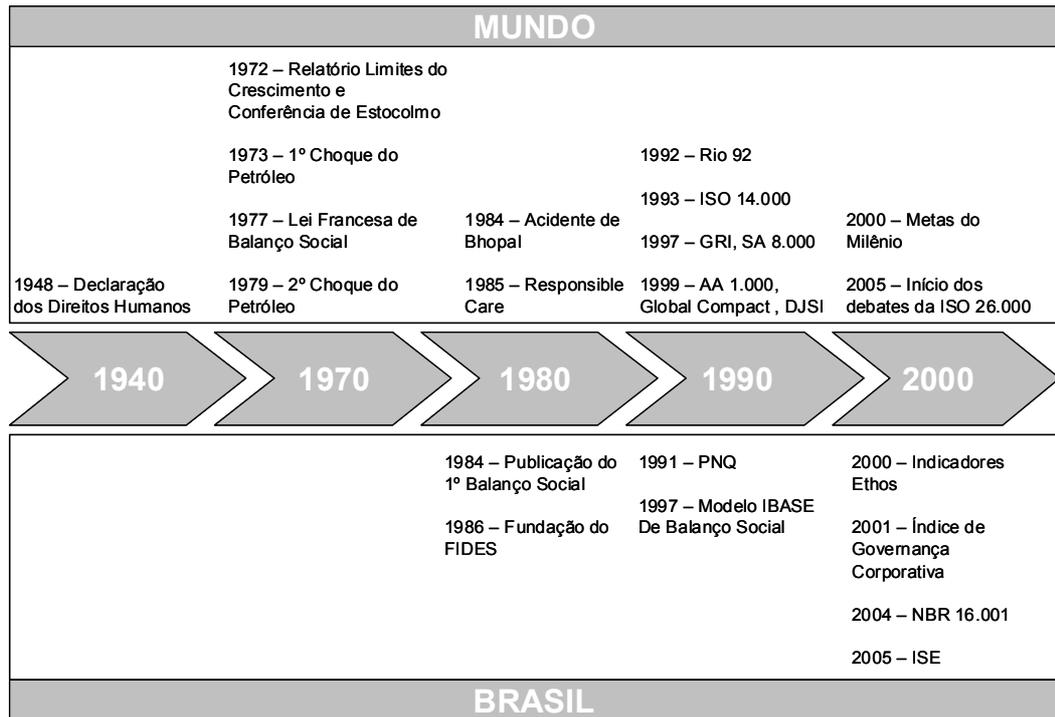
incompatibilidade entre desenvolvimento sustentável e os padrões de produção e consumo vigentes.

Em 1992, é realizada, no Rio de Janeiro, a Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, oficialmente ECO 92, na qual o conceito de desenvolvimento sustentável é consolidado. Uma conquista muito importante da Conferência foi colocar os termos, meio ambiente e desenvolvimento, juntos - concretizando a possibilidade que havia sido esboçada na Conferência de Estocolmo e consagrando o uso do conceito “desenvolvimento sustentável” defendido, em 1987, pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Comissão *Brundtland*).

O conceito de desenvolvimento sustentável - entendido como o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das futuras gerações de atenderem às suas próprias necessidades - foi concebido de modo a conciliar as reivindicações dos defensores do desenvolvimento econômico com as preocupações de setores interessados na conservação dos ecossistemas e da biodiversidade. Outra importante conquista da Conferência foi a Agenda 21, um amplo e abrangente programa de ação, visando à sustentabilidade global no século XXI.

Em 2002, a Cimeira (ou Cúpula) da Terra sobre Desenvolvimento Sustentável de Johannesburgo reafirmou os compromissos da Agenda 21, propondo a maior integração das três dimensões do desenvolvimento sustentável (econômica, social e ambiental) por meio de programas e políticas centrados nas questões sociais e, particularmente, nos sistemas de proteção social.

A evolução dos principais eventos relacionados à sustentabilidade, no mundo e no Brasil, está resumida na Figura 1, a seguir.



**FIGURA 1 - Evolução no tempo dos principais eventos relacionados à sustentabilidade.** Fonte: Sousa, (2006, p.62)

## 2.3 SUSTENTABILIDADE: DIFERENTES ABORDAGENS CONCEITUAIS, MODELOS E PRÁTICAS

### 2.3.1 Tripé da Sustentabilidade (*Triple Bottom Line*)

O conceito foi criado nos anos 1990, por John Elkington<sup>2</sup>, fundador da organização não governamental internacional SustainAbility. Representa a expansão do modelo tradicional dos negócios para um novo modelo que passa a considerar a performance ambiental e social das empresas, além da financeira. Para ser sustentável essa relação deve assegurar que a vida humana possa continuar indefinidamente, com crescimento e desenvolvimento de sua cultura, observando-se que os efeitos das atividades humanas permaneçam dentro das fronteiras adequadas, de modo a não destruir a diversidade, a complexidade e as funções do sistema ecológico de suporte a vida. Assim, o conceito do *Triple Bottom Line* foi

<sup>2</sup> John Elkington foi descrito pela revista *BusinessWeek* como "o decano do movimento de sustentabilidade corporativa há mais de 3 décadas". É autor de 17 livros com mais de 1 milhão de cópias vendidas em todo o mundo. É o criador do conceito mundialmente famoso *Triple Bottom Line*, que concilia os retornos financeiros, sociais e ambientais das empresas.

esquematizado pelo autor de acordo com o exposto no Quadro 1. Nesse quadro questões relevantes, como ética, valores, avaliação de ciclo de vida, etc., ficam claramente expostas.

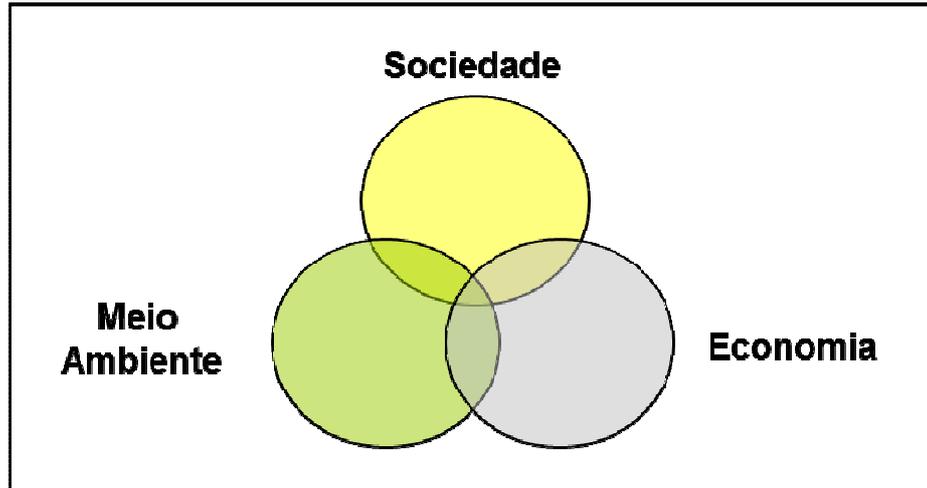
De acordo com as diretrizes dos Programas das Nações Unidas para o Meio Ambiente e para o Desenvolvimento (PNUMA e PNUD), o desenvolvimento sustentável consiste na modificação da biosfera e na aplicação de seus recursos para atender às necessidades humanas e aumentar a sua qualidade de vida. Para assegurar a sustentabilidade do desenvolvimento devem-se considerar os fatores social, ecológico e econômico, dentro das perspectivas de curto, médio e longo prazo. Portanto, o conceito é consistente com o proposto por Elkington além de adicionar claramente a questão temporal.

<u>Economia / Lucros</u>	<u>Ambiente / Planeta</u>	<u>Equidade / Pessoas</u>
<p><b>Negócio Sustentável</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lucros</li> <li>▪ Impostos, P&amp;D</li> <li>▪ Empregos</li> <li>▪ Despesas</li> <li>▪ Treinamento</li> <li>▪ Comércio Justo</li> <li>▪ Núcleo de Valores</li> </ul>	<p><b>Eco-Eficiência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eco-Eficiência da Manufatura</li> <li>▪ Eco-Eficiência das Operações</li> <li>▪ Eco-Caraterísticas dos Produtos</li> <li>▪ Eco-Inspeções dos Fornecedores</li> <li>▪ Análise do Ciclo de Vida</li> <li>▪ Além da Conformidade</li> <li>▪ Restaurar a Natureza</li> </ul>	<p><b>Ética nos Negócios</b></p> <p><b>Empregos Internos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direitos Humanos</li> <li>▪ Saúde &amp; Segurança</li> <li>▪ Empowerment</li> <li>▪ Respeito, Cuidado</li> <li>▪ Comunidade Local</li> <li>▪ Restante do Mundo</li> </ul>

#### **QUADRO 1 - Tripé da Sustentabilidade - *Triple Bottom Line (TBL)*.**

A visão tradicional, até recentemente não questionada de forma importante, dava conta de uma vida humana, no Planeta, fundada, entre outras, em três esferas marcantes de existência, ação e movimento, as quais, apesar de diversos e intensos pontos de contato e interdependência, eram vistas como formas “estanques” de manifestação humana, antropologicamente falando. São elas: a Sociedade, a Economia e o Meio Ambiente.

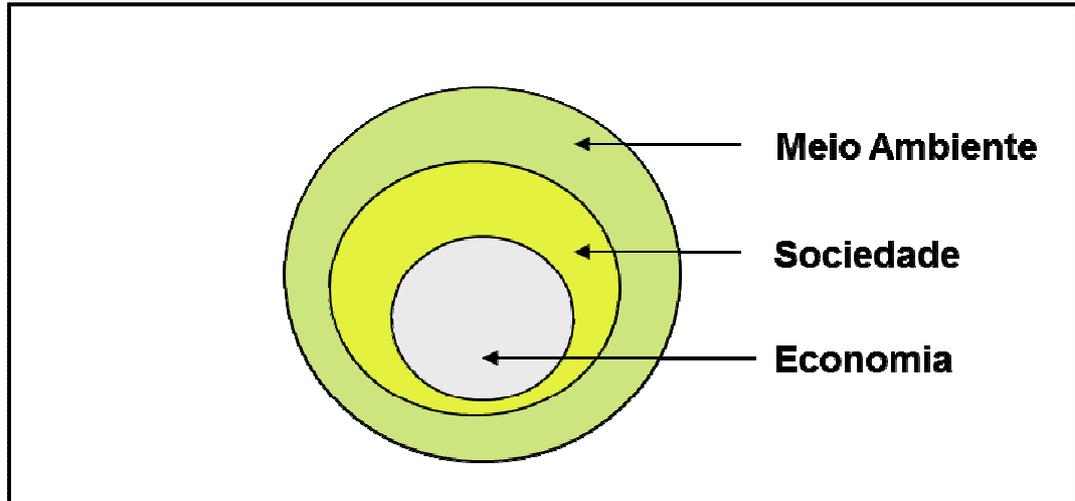
Uma das maneiras de perceber seu relacionamento aparece representada na Figura 2: três círculos com um mínimo de contato, quase que isolando seus conteúdos, como a sugerir sua autonomia e independência:



**FIGURA 2 - Modo de representar o *Triple Bottom Line*: visão compartimentada.**  
Elaborado pelo autor, 2011.

Tal visão, implícita ou intencional e, principalmente, as suas consequências na máquina empresarial e na governança local e mundial resultaram no esgotamento insolúvel de um modelo “vencido”, de um paradigma que se revelou dramaticamente “insustentável”. Essa insustentabilidade deu-se à medida que foi produzindo rupturas, separações cada vez mais radicais no mundo do trabalho e do emprego, da produção, dos negócios, da educação, da saúde, da ciência e da tecnologia, das relações ambientais, das culturas organizacionais, da política e de todas as matrizes formais características da humanidade.

A alternativa a essa cosmovisão reducionista e fracionadora aparece na Figura 3. Ela revela a possibilidade e, mais, o desafio inovador da integração dos conteúdos antes estanques, agora sincronizados num eixo complexo de equilíbrios a serem descobertos, estabelecidos e realimentados. Passa-se, então, a pensar, dizer e agir segundo a óptica Sociedade-Meio-Ambiente-Economia-Sustentáveis. E, principalmente, inter-relacionados, conexos, circuncêntricos, uma vez que, neste paradigma, apresentam-se fortes aspectos de interdependência.



**FIGURA 3 - Modo de representar o *Triple Bottom Line*: visão integrada e interdependente.** Elaborado pelo autor, 2011.

A Assembléia Geral das Nações Unidas, em dezembro de 2002, proclamou, por meio da Resolução N.º 57/254, a Década da Educação das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, a cobrir o período de 2005 a 2014 (UNESCO, 2005).

A liderança da Década foi incumbida à Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura - UNESCO que assumiu a missão de elaborar um Plano Internacional de Implementação. Em 2003, fez divulgação mundial de um marco de referência para esse Plano. Após milhares de contribuições e revisões de alto nível, a versão finalizada do Plano foi apresentada na 59.<sup>a</sup> sessão da Assembléia Geral das Nações Unidas, em 18 e 19 de outubro de 2004, em Nova Iorque. O Plano, que não possui caráter prescritivo, parte da intenção de que todos os parceiros contribuam para a Década. Apresenta o desafio da Educação para o Desenvolvimento Sustentável e mostra o perfil da Educação que os parceiros consideram fundamental para atingir o desenvolvimento sustentável.

O Resumo Executivo do Plano Internacional de Implementação (UNESCO, 2005) assim descreve o objetivo geral da Década:

O objetivo global da Década é integrar os valores inerentes ao desenvolvimento sustentável em todos os aspectos da aprendizagem com o intuito de fomentar mudanças de comportamento que permitam criar uma sociedade sustentável e mais justa para todos.

A visão da Década é dita ser de

[...] um mundo onde todos tenham a oportunidade de se beneficiar da educação e de aprender os valores, comportamentos e modos de vida exigidos para um futuro sustentável e para uma transformação positiva da sociedade.

Pode-se sintetizar o espírito da Década, entre outras formas de abordagem, no seguinte panorama:

1. *Três grandes áreas de abrangência:* Sociedade, Meio Ambiente e Economia.
2. *Um valor central: o respeito:* “[...] respeito ao próximo, incluindo às gerações presentes e futuras, à diferença e à diversidade, ao meio ambiente e aos recursos existentes no planeta que habitamos”.

O alicerce desse respeito é a educação, que permite ao ser humano entender-se a si próprio, ao próximo e compreender os vínculos pelos quais está unido à natureza e à sociedade.

1. *Cinco objetivos:*

1. valorizar o papel fundamental que a educação e a aprendizagem desempenham na busca comum do desenvolvimento sustentável;
2. facilitar os contatos, a criação de redes, o intercâmbio e a interação entre as partes envolvidas no programa Educação para o Desenvolvimento Sustentável - EDS;
3. fornecer o espaço e as oportunidades para aperfeiçoar e promover o conceito de desenvolvimento sustentável e a transição a ele - por meio de todas as formas de aprendizagem e de sensibilização dos cidadãos;
4. fomentar a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem no âmbito da educação para o desenvolvimento sustentável;
5. desenvolver estratégias em todos os níveis, visando fortalecer a capacidade no que se refere à EDS.

2. *Sete estratégias:*

[...] mobilização e prospectivas; consulta e responsabilização; parceria e redes; capacitação e treinamento; pesquisa e inovação; tecnologias de informática e comunicação; monitoramento e avaliação.

A qualidade é a preocupação central da Educação para o Desenvolvimento Sustentável. Essa Educação se caracteriza por:

- *ser interdisciplinar e holística;*
- *visar à aquisição de valores;*
- *desenvolver o pensamento crítico e a capacidade de encontrar solução para os problemas;*
- *recorrer à multiplicidade dos métodos;*
- *estimular o processo participativo de tomada de decisão;*
- *ser aplicável;*
- *estar estreitamente relacionada com a vida local.*

Vivemos numa época de grandes crises planetárias, marcada por uma série de graves problemas, em sua maioria estreitamente relacionados à contaminação e degradação dos ecossistemas, esgotamento de recursos naturais, crescimento descontrolado da população mundial, conflitos destrutivos, perda da diversidade biológica e cultural. Essa situação a que chegamos está intimamente associada a comportamentos individuais e coletivos orientados por uma visão consumista, consequentemente de curto prazo, pois não considera consequências desse modo de vida, para com as gerações vindouras, e tampouco com as outras formas de vida existentes no Planeta.

Dessa maneira, a educação, tanto formal (desde a pré-escola até a universidade) como a informal (mídias de entretenimento, palestras e *workshops* em Organizações Não Governamentais, etc.), tem papel fundamental na formação de cidadãos conscientes da gravidade e do caráter global desses problemas e prepará-los para participar na tomada de decisões adequadas. É necessário que a educação - formal ou informal - preste atenção de forma sistemática à situação do planeta, com a finalidade de proporcionar a correta percepção dos problemas e fomentar atitudes e comportamentos favoráveis ao desenvolvimento sustentável.

Nessa direção, a Década (UNESCO, 2005) enfatiza o papel central da educação na busca pelo desenvolvimento sustentável. Em sua essência a iniciativa parte do princípio de que o modo de vida da sociedade moderna é incompatível com o desenvolvimento sustentável, pois não se preocupa com o esgotamento dos recursos naturais do planeta. Em suma, o desafio tem a ver com mudanças de atitude e comportamento na sociedade global, uma vez que somos todos responsáveis pelo todo.

Esse documento possui em sua essência uma ideia simples com implicações complexas. Após vivermos durante séculos sem nos preocupar com o esgotamento dos recursos naturais do planeta, temos que aprender, agora, a viver de forma

sustentável. E a maior parte desse desafio é estimular mudanças de atitude e comportamento na sociedade mundial, uma vez que nossas capacidades intelectuais, morais e culturais impõem responsabilidades para com todos os seres vivos e para com a natureza como um todo. Dessa forma, aquele estudo dá ênfase ao papel central da educação na busca comum pelo desenvolvimento sustentável.

Quanto à implantação desse plano, Qiaoling (2011) avalia que para a China, em conjunto com a UNESCO, os bons resultados decorrem de: a) bom conhecimento teórico funcionando como força dirigente; b) políticas públicas educacionais na base da pesquisa em educação; c) reformas regionais para atender o desenvolvimento sustentável localmente; d) adição de novos conceitos ao currículo; e) atuação integrada nos locais físicos de ensino (campus) e f) parcerias internacionais. Quanto à América do Sul e, portanto, também ao país, Andrade (2011) chama atenção para duas questões que impactam o ensino do desenvolvimento sustentável: a pobreza e a necessidade de obter parceiros na implantação desse ensino. Jiménez-Elizondo (2010) considera que houve progressos na Costa Rica para a implantação da EDS através da coalizão entre governo e ONGs. Atividade semelhante ocorreu em São Paulo, SP, (Inojosa, 2010) envolvendo a formação de 800 multiplicadores, no intuito de atingir 1 milhão de estudantes. Na Bielorrússia a estratégia utilizada, segundo alguns autores (Savelava, 2010), é de envolver o aluno em pesquisa, com o professor funcionando como o tutor. Em dois estados da Alemanha, (Mathar, 2010), o EDS foi dirigido para primeiro e segundos graus e utilizou livro texto apropriado.

Quanto ao ensino universitário, no país (Matarazzo, 2010) descreveu o ensino da sustentabilidade na graduação como um processo *bottom-up* que se iniciou com modificações no plano pedagógico e que estruturou utilização de recursos (água, energia, etc.) dentro da universidade.

Levando essa concepção à prática essencial objeto deste trabalho, na Faculdade Metropolitana de Curitiba - FAMEC, tratou-se de uma estratégia e, ao mesmo tempo, de uma “missão” do pesquisador, o convencimento ético do público envolvido, de toda a comunidade institucional. Convencimento, sim, pois uma implantação dessa natureza não pode prosperar em clima de rejeição por parte daqueles que devem ser, na via oposta, os atores dessa “nova ordem sustentável”.

Essa implantação de princípios na Instituição é marcada por um caráter transformador. Não se trata apenas de implantar um método, mas, sim, de reformular consciências e, a partir disso, promover novas formas de agir e interagir corporativamente.

### **2.3.2 Indicadores Balanceados de Sustentabilidade (*Balanced Scorecard*)**

Como indicado posteriormente, por uma análise prévia do estudo de caso, o uso do *Balanced Scorecard* (BSC), aqui, marca especificamente a sustentabilidade financeira ou a dimensão financeira da sustentabilidade. Observe-se que essa ferramenta é bastante genérica, tendo sido usada, inclusive, para gerenciamento de instituição de ensino superior, tanto pública (Silva, 2009) como privada (Rocha, 2000), para educação à distância (Rizzattii Jr, 2010) ou mesmo acoplada a outras ferramentas de gestão (Villanueva, 2010). De modo geral, com a aplicação dessa ferramenta observou-se a possibilidade de obter bons indicadores de desempenho (Galvão, 2011).

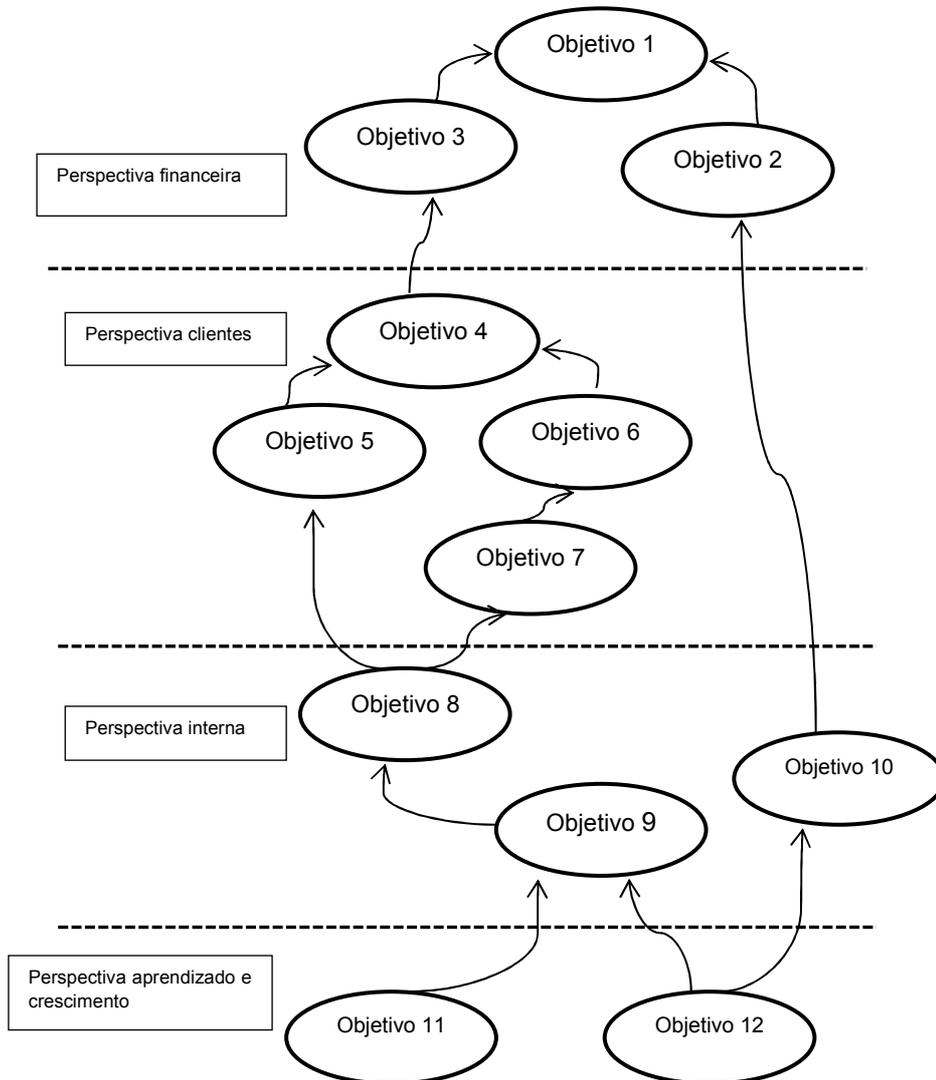
O BSC é uma ferramenta de gestão desenvolvida, em 1992, por dois norte-americanos, Robert S. Kaplan e David P. Norton (1997).

Esse instrumento foi concebido inicialmente para ser um painel de indicadores por meio do qual seria possível aos executivos acompanhar não apenas o desempenho financeiro da empresa, mas também outros indicadores como a percepção de valor gerado aos clientes, o desempenho de processos operacionais e o crescimento intelectual e motivacional de seus recursos humanos. O que ficou claro com o tempo, porém, é que ele poderia ir muito além disso, transformando-se em um potente recurso para alinhamento tático à estratégia de negócios da empresa.

Dessa forma, o *Balanced Scorecard* é um meio utilizado para organizar um determinado conjunto de objetivos em uma cadeia de geração de valor. Esse conjunto organizado de objetivos é chamado de mapa estratégico.

O Mapa Estratégico do BSC deve mostrar como a instituição pretende mobilizar seus ativos intangíveis (pessoas, cultura e informações), de forma que eles possam se concentrar em processos estratégicos de geração de valor e que isso possa ser concretamente percebido e apreciado pelos clientes, no presente caso, os alunos. O resultado financeiro nada mais é do que uma consequência de tudo isso.

A Figura 4 mostra esquematicamente como deve ser construído um mapa estratégico do BSC.



**FIGURA 4 – Estruturação do mapa estratégico do *Balanced Scorecard* (BSC).**  
(Adaptado de: KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P., 2004 p. 363)

Os objetivos dos mapas estratégicos devem ser agrupados em quatro categorias, ou perspectivas:

- Perspectiva financeira;
- Perspectiva clientes;
- Perspectiva interna;
- Perspectiva de aprendizado e crescimento.

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* e sua relação com outros aspectos podem ser esquematizadas como segue no Quadro 2. Acrescenta-se a esse Quadro também uma avaliação de como ocorrem tais perspectivas no estudo de caso em questão.

Perspectiva	Elo na cadeia de geração de valor	Conceito a ser perseguido	Pergunta crítica
Perspectiva financeira	Geração de valor aos acionistas	Define a cadeia lógica pela qual os ativos intangíveis serão convertidos em valor tangível	Para sustentar financeiramente nossa missão, em que devemos nos concentrar?
Perspectiva dos clientes	Geração de valor aos clientes	Esclarece as condições que criarão valor para os clientes	Para realizar nossa visão, como devemos ser percebidos pelos nossos clientes?
Perspectiva interna	Processos internos	Identifica os processos que transformarão ativos intangíveis em resultados financeiros para os clientes	Para satisfazer nossos alunos, em que processos operacionais devemos ser excelentes?
Perspectiva de aprendizado e crescimento	Ativos intangíveis	Determina os ativos intangíveis a serem alinhados e integrados para criar valor	Como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?

## QUADRO 2 - QUATRO PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD (BSC).

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A perspectiva financeira descreve os resultados finais da estratégia em termos financeiros tradicionais. São empregados indicadores clássicos como faturamento, EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* - Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização), margem, etc. Eles apontam se a estratégia implementada está ou não produzindo os resultados desejados.

A perspectiva clientes avalia, no presente caso, o desempenho da instituição na ótica do aluno. Os alunos têm interesses muitas vezes diferentes daqueles dos mantenedores. É fundamental avaliar se eles (alunos) valorizam a instituição e percebem que suas necessidades estão sendo satisfatoriamente atendidas.

Essas duas perspectivas medem, em última análise, o resultado final do esforço dos ativos intangíveis por meio dos processos estratégicos. Portanto, são, essencialmente, medidas de resultado, não de processo.

A perspectiva interna aborda os processos críticos de geração de valor. Precisa ser cuidadosamente planejada, pois nela se concentram os indicadores críticos relacionados com a estratégia. Por exemplo, em instituições focadas nas classes C/D, o valor da mensalidade é crítico para a estratégia. Assim, os processos de redução de custos são fundamentais e precisam ser cautelosamente medidos e acompanhados, sem haver comprometimento de um padrão mínimo de qualidade. Já nas instituições focadas nas classes A/B, os processos de diferenciação de marca passam a ser os mais críticos.

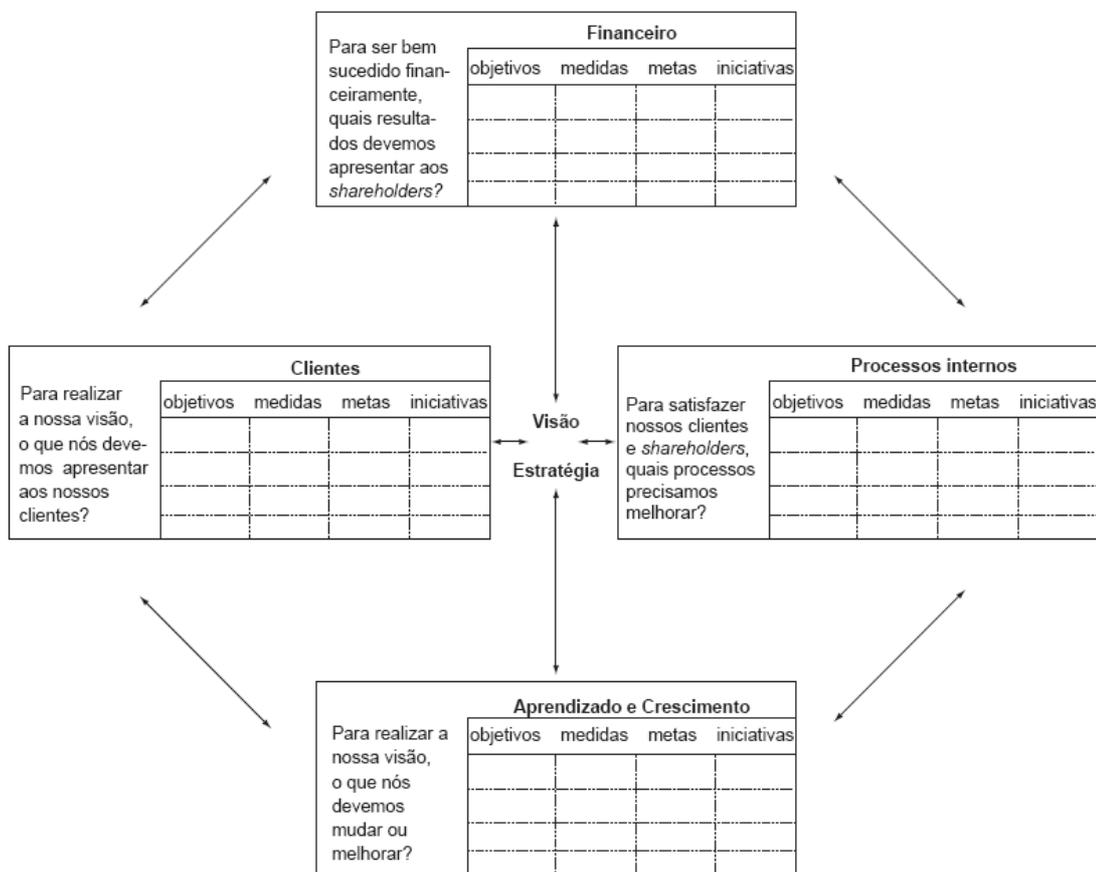
Finalmente, a perspectiva de aprendizado e crescimento procura abordar a mobilização dos ativos intangíveis em torno da estratégia. Nessa perspectiva, destacam-se a gestão dos recursos humanos, professores e funcionários, de forma a mantê-los capacitados e motivados para que os objetivos propostos sejam atingidos.

Dessa forma, os mapas estratégicos devem reunir um determinado conjunto de objetivos, agrupados nas quatro perspectivas. É preciso ter muita clareza na definição desses objetivos, observando especialmente quatro aspectos fundamentais (KAPLAN; NORTON, 2004):

1. Definir poucos objetivos: as pessoas tendem, em geral, a criar uma gama muito grande de objetivos. Isso impede o foco e prejudica a clareza da estratégia. Um mapa típico do BSC não deve ter mais de 20 objetivos - o ideal é menos de 15.
2. Escolher objetivos que podem ser medidos: essa perspectiva é importante porque não se pode melhorar o que não se pode medir. Não adianta eleger objetivos que não têm como ser medidos ou cuja mensuração seja muito cara ou, ainda, operacionalmente muito complexa.
3. Não confundir objetivos com ações: conceitualmente, objetivos geram resultados, não se referem a movimentos ou coisas que devem ser feitas, isso são ações, importantes no planejamento estratégico, mas não são objetivos.
4. O mapa deve refletir a estratégia: a leitura de um mapa deve deixar claramente explicitada qual estratégia está sendo utilizada pela instituição. Se um mapa parecer aplicável a qualquer empreendimento, ou seja, instituição de ensino, ele está estruturado de maneira errada ou, pior que isso, há um grave erro de estratégia na

instituição. Em síntese: instituições com estratégias diferentes precisam ter mapas diferentes.

Segundo Prieto *et al.* (2006), para facilitar o entendimento da estratégia por toda a empresa, Kaplan e Norton propuseram o *Balanced Scorecard* (BSC). A Figura 5 ilustra o modelo *Balanced Scorecard* (BSC) com as 4 perspectivas e o conjunto de indicadores formulados para viabilizar o cumprimento da estratégia da empresa.



**FIGURA 5 - Traduzindo visão e estratégia: quatro perspectivas**  
(adaptado de Kaplan e Norton, 1996) Fonte: Prieto *et al.* (2006).

## 2.4 GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE – NAÇÕES UNIDAS – PRIME – DENTRO DO PACTO GLOBAL

As Nações Unidas, no ano de 2000, lançaram o Pacto Global (*UN Global Compact* - UNGC - [www.unglobalcompact.un.org](http://www.unglobalcompact.un.org)). Os registros da ONU dão conta de que esse Pacto foi e continua sendo a maior iniciativa mundial relacionada à cidadania corporativa. A partir de maio de 2007 até o presente, perto de 8.700 empresas, oriundas de 130 países, e quase 100.000 sociedades civis se engajaram no Pacto. Todas estão em pleno trabalho para promover a cidadania corporativa responsável, assegurando que os negócios constituem parte da solução demandada pelos desafios da globalização. Nesse sentido e nesse caminho, o setor privado, em parceria com diversos outros atores sociais, pode ajudar na conquista de uma economia global mais sustentável e inclusiva.

O mundo dos negócios, então, deu as mãos às Agências das Nações Unidas, às organizações do trabalho, à sociedade civil, aos próprios governos como tais e a centenas de outros interessados, para o estabelecimento e a promoção de dez princípios nas áreas dos direitos humanos, do trabalho, do meio ambiente e da anticorrupção.

Por meio do poder da ação coletiva, o Pacto Global busca atingir dois objetivos complementares:

1. priorizar os dez princípios nas atividades dos negócios em nível mundial;
2. catalisar ações de suporte aos objetivos mais amplos das Nações Unidas (inclusive os referentes aos *Objetivos de Desenvolvimento do Milênio* - ODM).

O que se tem, então, no Pacto Global, é uma política estratégica para os negócios comprometida em alinhar suas operações e estratégias com os dez princípios universalmente aceitos, nas áreas citadas. Assim sendo, os negócios, que são o condutor por excelência da globalização, podem ajudar a assegurar que os mercados, o comércio, a tecnologia e as finanças avancem em caminhos que beneficiem as economias e as sociedades em geral, onde quer que se encontrem.

Os negócios nunca foram tão afetados pelos desafios e oportunidades sociais, econômicos e políticos, locais ou globais, como hoje acontecem. Por isso, inúmeras companhias estão reconhecendo a necessidade e a vantagem de colaborar e fazer parcerias com os governos, com a sociedade civil, com as entidades do trabalho e com as Nações Unidas. Esse entendimento crescente se reflete diretamente no rápido crescimento do Pacto Global, que, sem dúvida, é o maior movimento mundial corporativo voluntário de responsabilidade (LASZLO, 2001).

Claramente ciente dos seus objetivos, o *Global Compact* provê soluções colaborativas para os desafios mais fundamentais, visando tanto os negócios quanto a sociedade. Tenta-se combinar as melhores propriedades das Nações Unidas (autoridade moral e poder de convocação) com as forças de buscas de solução do setor privado e a *expertise* e as capacidades de uma grande parte dos seus *stakeholders*. Isso faz com que o Pacto Global seja global e local; público e privado; voluntário, porém responsável.

Está incorporada ao Pacto Global uma política de transparência e responsabilidade que é conhecida como Comunicação do Progresso - COP. A postagem anual de uma COP é importante demonstração do comprometimento do participante em relação ao Pacto Global da ONU e seus princípios. Exige-se da companhia participante que siga essa política como compromisso de transparência. A divulgação é decisiva para o sucesso da iniciativa. Ausência de comunicação alterará o *status* da companhia participante e poderá levar à sua expulsão do *Global Compact*.

Em síntese, a razão de ser do Pacto é auxiliar o setor privado na gestão dos riscos (de complexidade crescente) e das oportunidades nas esferas do meio ambiente, da sociedade e da governança, buscando incutir nos mercados e nas sociedades valores e princípios universais, para o bem de todos.

As organizações participantes são conclamadas a abraçar, embasar e assumir, nas suas respectivas esferas de influência, um conjunto de valores básicos, nas áreas de direitos humanos, padrões de trabalho, meio ambiente e anticorrupção. São os famosos 10 Princípios já mencionados. O Quadro 3, a seguir, os explicita por área:

ÁREA	PRINCÍPIO
Direitos Humanos	1. Os negócios devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos internacionalmente proclamados; e 2. Assegurar-se de não serem cúmplices em abusos de direitos humanos.
Trabalho	3. Os negócios devem apoiar a liberdade de associação e o efetivo reconhecimento do direito de negociação coletiva. 4. A eliminação de todas as formas de trabalho forçado e compulsório. 5. A efetiva abolição do trabalho infantil; e 6. A eliminação da discriminação em respeito ao emprego e à ocupação.
Meio Ambiente	7. Os negócios devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais. 8. Empreender iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e 9. Encorajar o desenvolvimento e a difusão das tecnologias ambientalmente amigáveis.
Anticorrupção	10. Os negócios devem trabalhar contra a corrupção em todas as suas formas, incluindo a extorsão e o suborno.

### QUADRO 3 - Os 10 Princípios do *United Nations Global Compact*

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no *Global Compact*.

Em 2007 viria, no bojo do *Global Compact*, o PRIME (ou PRME, como muitas vezes aparece citado) - *Principles for Responsible Management Education*. Uma tradução razoável para o português seria “Princípios para a Educação Empresarial Responsável”.

A iniciativa dos PRIME possui a missão de inspirar e defender globalmente a educação empresarial responsável, a pesquisa e a liderança do pensamento. Esses princípios são inspirados por valores internacionalmente aceitos, tais como aqueles do *Global Compact*. Buscam a melhoria contínua das instituições de educação empresarial, com vistas a desenvolver uma nova geração de líderes, capazes de administrar os complexos desafios que se impõem aos negócios e à sociedade no século XXI. Dentro deste contexto, a revisão feita por Tanvanti (2011) chama a atenção para o PRME como um mecanismo importante para promoção da ética e

diminuição da pobreza. Assim, torna-se instrumento ensino de ensino e envolvimento de stakeholders e deve, tanto quanto possível, ser agregado aos programas e currículos existentes.

O atual ambiente acadêmico já recepcionou a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa, porém elas ainda não se incrustaram na corrente principal da educação relacionada aos negócios. Dentro deste contexto, a publicação “The Journal of Corporate Citizenship” dedicou um fascículo inteiro à questão e em seu editorial é chamada atenção à necessidade das escolas da área de negócios em investir na formação de novos líderes com essa visão (editorial, 2010). Sherman (2010) lembra que apesar dos extensos estudos na área de ensino sobre responsabilidade social corporativa ainda não há uma incorporação destes conceitos às salas de aula e currículos, o que cria um descompasso entre empresa e academia. Essa sensação se repete ao redor do mundo, de muitas formas. Assim, Maloni (2011) observa que apesar do claro interesse em assimilar e ensinar o PRME nos programas de negócios (*business schools*) isso não se reverterá em fatos tangíveis num futuro próximo. O que se observa, de modo geral, são iniciativas isoladas, pontuais e focadas. As ações mais evidentes no sentido de implantação do PRME são cursos curtos, muito embora existam ações envolvendo departamentos inteiros. A sensação de que a sustentabilidade entrou nas preocupações empresarias mas não na academia advém, entre outras coisas, de faculdades que ensinam sustentabilidade dentro de campus não sustentáveis, situação similar à que ocorreu nos EUA em relação à qualidade nas décadas de 1970 e 1980, quando, por longo tempo, qualidade não foi vista como diferencial competitivo e não foi assimilada por empresas ou faculdades. Assim, situação similar parece ocorrer com a questão da sustentabilidade. Revisando os estudos sobre o ensino de ética empresarial na América do Norte, no período entre 1995-2009, Petrick (2012) alerta para a distância entre ensino/pesquisa/treino – normalmente de altíssimo nível – e a baixa repercussão obtida no dia-a-dia dos negócios. Situação semelhante é reportada na Austrália. Segundo Fisher (2010) a incorporação de conceitos como sustentabilidade ocorre em menos de 50% das escolas de negócios do país e normalmente é abordado de modo limitado e sem integralizar o conceito ao currículo. Quanto a Finlândia e França (Solitander, 2011), estudo sobre escolas que implementaram o PRME com sucesso indica a necessidade de posicionamento

estratégico/político para vencer barreiras culturais e estruturais, o que pode ser melhor atendido através da escolha de líderes dentro da escola para que este funcionem como multiplicadores das idéias e ações. Quanto à importância das pessoas para o sistema, Tilbury (2011) sugere que se reveja as relações prática dos negócios/educação/ensino à luz dos atuais movimentos internacionais, reconectando-se negócios/pessoas/planeta. Já Adams (2010) aborda a falta de *kown-how* e lideranças que propiciem as mudanças desejadas e requeridas. Assim, segundo a visão da autora, as universidades precisam focar mais em colaborações entre os vários stakeholders.

No país, a preocupação com a Educação Empresarial Responsável gerou trabalhos acadêmicos interessantes. Em uma escola de negócios, por exemplo, foi detectada uma dicotomia, entre as tendências à inovação e mudanças pedagógicas e a manutenção de sistemas mais controladores e de ensino. Além disso, detectou-se como principal dificuldade para a implantação do conceito de negócios sustentáveis as demandas do mundo corporativo, que dificultavam a articulação dos projetos pedagógicos com essa vertente. Essa constatação levou a autora a afirmar que a escola “não encontra *solo fértil* para a inserção de temas voltados para a educação em ambiente de negócios sustentáveis em todas as suas soluções educacionais”. Contudo, mesmo com as dificuldades encontradas, a pesquisadora observou que o tema sustentabilidade é abordado, em geral de modo específico, sem grande transdisciplinaridade, embora ocorram iniciativas concretas, mesmo que isoladas. É relevante observar que conteúdos de sustentabilidade foram inseridos nos programas da escola através de seu “mapa estratégico e indicadores e capacitação para a equipe técnica” (VASCONCELOS, 2009).

Portanto, os Princípios para a Educação Empresarial Responsável são um oportuno chamado global às escolas de negócios e universidades mundo afora para que promovam adaptações graduais de seus currículos e programas, sua pesquisa, suas metodologias de ensino e estratégias institucionais aos novos desafios e novas oportunidades nos negócios.

Em resumo, para os melhores propósitos, a ONU explicitou 6 Princípios para a Educação Empresarial Responsável, um quadro guia de referência para as instituições que desejarem integrar em si a responsabilidade corporativa e a sustentabilidade, de maneira gradual, porém sistemática. Esse quadro de referência

vem precedido de um texto declaratório da vontade e seguido de outro, de fechamento, compondo o compromisso de adesão firmado pelas instituições signatárias (disponível em: <http://www.unprme.org>):

Como instituições de educação superior envolvidas no desenvolvimento de atuais e futuros gestores, declaramos nossa vontade de progredir na implementação, dentro da nossa instituição, dos Princípios que seguem, a começar por aqueles mais relevantes em relação às nossas capacidades e à nossa missão. Nós reportaremos nosso progresso a todos os *stakeholders* e trocaremos práticas relacionadas a esses princípios com outras instituições acadêmicas:



**Princípio 1** - Nós desenvolveremos as capacidades dos estudantes de serem futuros geradores de valor sustentável para os negócios e a sociedade em sentido amplo e de trabalharem em favor de uma economia global sustentável e inclusiva.



**Princípio 2 - Valores:** Nós incorporaremos às nossas atividades acadêmicas e aos currículos os valores da responsabilidade social global da forma como são retratados em iniciativas internacionais tais como o Pacto Global das Nações Unidas.



**Princípio 3 - Método:** Nós criaremos estruturas educacionais, materiais, processos e ambientes que proporcionem efetivas experiências para a liderança responsável.



**Princípio 4 - Pesquisa:** Nós nos engajaremos em pesquisas empíricas e conceituais que aumentem a nossa compreensão sobre o papel, as dinâmicas e o impacto das corporações na criação de valor sustentável social, ambiental e econômico.



**Princípio 5 - Parcerias:** Nós interagiremos com líderes de corporações de negócios a fim de expandir nosso conhecimento dos seus desafios para corresponder à responsabilidade social e ambiental e explorar conjuntamente abordagens efetivas para vencer esses desafios.



**Princípio 6 - Diálogo:** Nós facilitaremos e apoiaremos o diálogo e o debate entre educadores, estudantes, empresários, governo, consumidores,

imprensa, organizações da sociedade civil e outros grupos interessados nos temas críticos relacionados à responsabilidade social global e à sustentabilidade.

Nós entendemos que as nossas práticas organizacionais devem servir de exemplo dos valores e atitudes que nós transmitimos aos nossos alunos.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi a da pesquisa-ação. Essa afirmação se fundamenta no fato de que o pesquisador esteve e está diretamente ligado ao processo de implantação dos conceitos de sustentabilidade na Faculdade Metropolitana de Curitiba - FAMEC.

Franco (2005), ao estudar esse tipo de pesquisa, ajuda a compreendê-la por meio de indagações iniciais, dentre as quais uma ressalta diretamente em consonância com o entendimento que este trabalho adota: “[a pesquisa-ação] deve ser essencialmente **uma pesquisa intencionada à transformação participativa, em que sujeitos e pesquisadores interagem na produção de novos conhecimentos?**”. (grifo nosso)

E, mais, proporciona a lição de que

[...] a pesquisa-ação, estruturada dentro de seus princípios geradores, é uma pesquisa eminentemente pedagógica, dentro da perspectiva de ser o exercício pedagógico, configurado como **uma ação que cientificiza a prática educativa, a partir de princípios éticos que visualizam a contínua formação e emancipação de todos os sujeitos da prática.** (grifo nosso)

Por outro lado, Thiollent (2009) ensina que a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica, concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Nela o pesquisador e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. A pesquisa-ação é um método de condução de pesquisa aplicada, orientada para a elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções.

Segundo esse autor, pode-se dividir o processo de pesquisa-ação em quatro etapas principais: a fase exploratória, a fase principal, a fase de ação e a fase de avaliação, sintetizadas as seguir.

### 3.1 FASES DA PESQUISA-AÇÃO

As quatro etapas do processo serão descritas a seguir, com os exemplos dos conteúdos e ações, em cada uma delas.

#### 3.1.1 Fase Exploratória

Essa primeira etapa do processo de pesquisa-ação possui grande importância, devido ao fato de encaminhar as fases subsequentes. Possui um aspecto interno, que diz respeito ao diagnóstico da situação e das necessidades dos atores e à formação de equipes, envolvendo pesquisadores e clientes, e um aspecto externo, que tem por objetivo divulgar essas propostas e obter o comprometimento dos participantes e dos interessados.

O maior foco está em obter as informações significativas para elaborar o projeto. Deve-se utilizar um quadro conceitual, elaborado em conjunto com os pesquisadores e atores da situação, para que seja realmente um retrato da realidade da organização, e paralelamente realizar uma pesquisa de campo de caráter diagnóstico, com a realização de entrevistas abertas, para detectar os principais problemas existentes (THIOLLENT, 2009).

#### 3.1.2 Fase Principal (Planejamento)

No momento em que há um claro diagnóstico sobre a realidade da organização e dos eventos ou pontos que se deseja pesquisar, os pesquisadores iniciam a prática, que ocorre por meio de seminários para guiar a ação. Os seminários em grupo são operacionalizados, sendo o grupo permanente composto pelos promotores da pesquisa, por membros da gerência de diversas áreas e categorias profissionais e por consultores ou pesquisadores externos.

Segundo Thiollent, a Fase Principal é composta por um grande conjunto de entrevistas individuais e coletivas ou questionários aplicados a pessoas-chave da organização, que irão expor suas reclamações, constatações e sugestões a respeito do assunto em pauta. Todas essas informações coletadas entre os entrevistados servirão como base para o posterior debate em seminário.

### 3.1.3 Fase de Ação

A Fase de Ação, como o próprio nome já indica, engloba medidas práticas baseadas nas etapas anteriores: difusão de resultados, definição de objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentação de propostas a serem negociadas entre as partes interessadas e implementação de ações-piloto que, posteriormente, após avaliação, poderão ser assumidas pelos atores sem a atuação dos pesquisadores.

### 3.1.4 Fase de Avaliação

Essa etapa final do processo de pesquisa-ação apresenta dois objetivos principais: verificar os resultados das ações no contexto organizacional da pesquisa e suas consequências em curto e médio prazo e extrair ensinamentos que serão úteis para continuar a experiência e aplicá-la em estudos futuros.

Em seguida, apresenta-se um exemplo ilustrativo das fases componentes da pesquisa-ação (Quadro 4), conforme a proposta de Thiollent.

<i>FASE DO ESTUDO</i>	<i>TÉCNICAS UTILIZADAS</i>	<i>PERÍODO DE EXECUÇÃO</i>
Fase Exploratória: DIAGNÓSTICO da situação atual	- Entrevistas - Observação - Reuniões - Análise de material	De Agosto 2005 a Outubro 2005
Fase de Planejamento: PROPOSIÇÃO dos novos modelos de gestão da informação comercial	- Reuniões com áreas comercial e técnica	Novembro 2005 a Agosto 2006
Fase de ação: IMPLEMENTAÇÃO dos novos modelos	- Reuniões com áreas comercial e técnica	Setembro 2006 a Novembro 2006
Fase de Avaliação: OBSERVAÇÃO do funcionamento para ajustes	- Observação - Reuniões com usuários do novo sistema	Novembro a Dezembro 2006

**QUADRO 4 - Fases e Técnicas da Pesquisa-Ação, segundo o Modelo de Thiollent.**

É mister assinalar que, para a execução deste trabalho, o pesquisador encontra-se posicionado em uma perspectiva privilegiada de visão institucional, uma

vez que foi investido de cargo e funções compatíveis com o desafio de repensar uma instituição de Ensino Superior. A base maior da reestruturação daí decorrente é uma inserção organizacional absolutamente nova, devido à aquisição da Instituição por um grupo empresarial de natureza bastante diversa daquela dos antigos mantenedores.

Utilizando-se dos instrumentos de gestão inerentes ao cargo de Diretor Geral, elaborou seu plano de ação com vistas a executar a missão que lhe foi conferida: readequar a Instituição de Ensino Superior - IES como um todo, para torná-la instrumento diferenciado de consecução dos objetivos e finalidades da nova mantenedora - a Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP.

Como norma geral para tal plano de ação, foi utilizado o *Balanced Scorecard* - BSC, como definido pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP, observando-se que aqui se trata especificamente da sustentabilidade financeira ou da dimensão financeira da sustentabilidade.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo inicia-se com a apresentação da documentação da Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP, em uma estratégia semelhante às utilizadas em auditorias de segunda parte (auditorias externas realizadas por terceiros que tenham interesse no resultado da auditoria), para permitir verificar como atingir os objetivos definidos na introdução deste trabalho, como também integrar o *Balanced Scorecard* - BSC no empreendimento estudo de caso.

Na sequência, descrevem-se as quatro fases da pesquisa, seguindo o modelo de Thiollent (2009), com a apresentação e discussão dos resultados.

### 4.1 ANÁLISE DE DOCUMENTAÇÃO: GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A Federação das Indústrias do Estado Paraná - FIEP promove diversos programas de Educação Corporativa, dentre os quais o do *Balanced Scorecard* - BSC assim descrito (<http://www.unindus.org.br>):

#### **BSC - BALANCED SCORECARD**

Capacita na metodologia BSC, que contribui no acompanhamento do desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição de ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

#### **Objetivo**

A metodologia BSC é utilizada no Sistema FIEP para monitorar a estratégia por meio de mapas, metas, indicadores e projetos. Reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências, e ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição de ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

A FIEP também possui seu próprio modelo de Planejamento Estratégico, cuja estrutura está descrita a seguir, de modo mais detalhado, e disponível no site da Entidade (<http://www.fiepr.org.br/fiepr/FreeComponent97content142508.shtml>):

**Planejamento Estratégico:**

Processo de mobilização para formular as estratégias de empresas, orientadas para os associados, estabelecer e desdobrar metas e elaborar planos de ação para atingi-las, considerando os ambientes internos e externos, atual e futuro.

**Por que implementar o Planejamento Estratégico?**

Um dos fatores relevantes é que o gestor se obriga a definir claramente o motivo para a empresa existir, em que pontos ela não pode se descuidar para manter o sucesso, qual a direção que a organização deseja seguir, entre outros aspectos.

**Objetivos do Planejamento Estratégico:**

Possibilitar a discussão, em nível estratégico, do papel e das atribuições dos sindicatos, apontando caminhos para aprimorar sua atuação; contribuir para o aperfeiçoamento da atuação sindical; conferir maior legitimidade à atuação do sindicato; proporcionar às empresas do setor maior transparência sobre o direcionamento da atuação do sindicato.

**A estrutura do Planejamento Estratégico:**

Análise S.W.O.T. ou F.O.F.A., em português, e de cenários: (<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/analise-swt/>):

A Análise S.W.O.T. (ou F.O.F.A. em português) é uma ferramenta estrutural utilizada na análise do ambiente interno, para a formulação de estratégias. Permite-se identificar as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então Oportunidades e Ameaças externas para a mesma.

De acordo com VALUE BASED MANAGEMENT (2007), Forças e Fraquezas (*Strengths e Weakness*, S e W) são fatores internos de criação (ou destruição) de valor, como: ativos, habilidades ou recursos que uma companhia tem à sua disposição, em relação aos seus competidores.

Já as Oportunidades e Ameaças (*Opportunities e Threats*, O e T) são fatores externos de criação (ou destruição) de valor, os quais a empresa não pode controlar, mas que emergem ou da dinâmica competitiva do mercado em questão, ou de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais.

Uma organização deve tentar se adaptar ao seu ambiente externo. A análise S.W.O.T. é uma ferramenta excelente para analisar as forças e fraquezas internas de uma organização, e as oportunidades e ameaças externas que surgem como consequência. (VALUE BASED MANAGEMENT, 2007)

O modelo da análise S.W.O.T. normalmente é realizado usando um diagrama, o que facilita a visualização sistêmica (visão do todo, e da interação entre as partes), e a relação entre cada um dos fatores:

<b>Forças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Força 1</li> <li>• Força 2</li> </ul>	<b>Fraquezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraqueza 1</li> <li>• Fraqueza 2</li> </ul>
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidade 1</li> <li>• Oportunidade 2</li> </ul>	<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ameaça 1</li> <li>• Ameaça 2</li> </ul>

Fonte: Kenneth Corrêa, 2007

### **Objetivos Estratégicos:**

A construção dos objetivos estratégicos deve utilizar como base os cenários apresentados no início da reunião e os resultados da análise FOFA. Não é necessário definir um objetivo para cada Força, Fraqueza, Oportunidade ou Ameaça. O importante é construir objetivos bem definidos e executáveis.

### **Mapa Estratégico:**

É uma representação gráfica dos objetivos estratégicos, que evidencia os desafios que a organização terá que superar para concretizar sua missão e visão do futuro. [Ver Anexo A]

### **Indicadores e Metas:**

Para cada objetivo estratégico deve-se estabelecer pelo menos um indicador. Após a definição do indicador, deve-se estabelecer sua meta.

Indicador: Informação quantitativa estabelecida para avaliar um objetivo, um serviço, um produto, um processo. Pode ser um índice ou um número absoluto.

Meta: Resultado a ser obtido para um indicador de um objetivo, num dado prazo.

### **Plano de Ação e Monitoramento:**

Roteiro para elaborar o Plano de Ação.

### **O QUÊ**

Identificar problemas, que são os resultados indesejados no momento atual; identificar causas do problema; propor ações para correção dessas causas.

### **QUEM**

Identificar responsáveis pelas ações.

### **QUANDO**

Definir prazos para a execução de cada ação.

### **COMO**

Definir forma de execução da ação; definir forma de monitoramento da ação; definir que ações corretivas podem ser adotadas em casos de desvios.

### **QUANTO**

Detalhar os custos de cada ação para verificar se o orçamento disponível é suficiente para a execução do plano de ação.

Pela avaliação do *Balanced Scorecard* BSC e pelo uso de suas ferramentas, observa-se que a Federação das Indústrias do Paraná, com larga experiência na

aplicação dos princípios da sustentabilidade<sup>3</sup>, tanto da Direção quanto de todos os escalões de pesquisadores, tem condições de aplicar o proposto nos Princípios para a Educação Empresarial Responsável – PRIME, na Faculdade Metropolitana de Curitiba - FAMEC.

O pesquisador se apercebeu dos principais pontos de força e de fraqueza da FAMEC, ao iniciar a fase exploratória. Veio à tona a precária situação e, portanto, o problema da sustentabilidade institucional.

As operações planejadas buscaram a transformação participativa a que se refere Franco (2005), marcada pela estreita interação entre o pesquisador e a comunidade institucional, objeto do seu estudo, da sua análise diagnóstica e da sua intervenção transformadora. Resultaram dessa intervenção conhecimentos novos (produzidos pela pesquisa interativa) e realidades novas (instaladas como consequência da pesquisa, da interação e dos novos dados levantados).

Também é necessário destacar que a presente pesquisa, ao tocar nos conteúdos programáticos e curriculares de graduação e na forma de sua abordagem pedagógica, apontou os caminhos para uma nova prática educativa, vinculada à ética da sustentabilidade, por si só inovadora e emancipatória, nos termos dos objetivos explicitados e da justificativa apresentada.

---

<sup>3</sup> De fato, a procura usando como palavras-chave - "Federação das Indústrias do Paraná sustentabilidade – apresenta 34.300 resultados. “ Outros indicadores da preocupação com os princípios da sustentabilidade são publicações como “BRAGA, Sérgio; NICOLAS, Maria Alejandra. Os empresários, a política e a web: mapeando as atividades políticas nos portais das federações de indústrias brasileiras. **Soc. estado.**, Brasília, v. 24, n. 2, Aug. 2009 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S01029922009000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01029922009000200005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 28 Mar. 2012. [HTTP://DX.DOI.ORG/10.1590/S0102-69922009000200005](http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69922009000200005)” “PROCESSOS DE INOVAÇÃO NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS AGRÍCOLAS DO OESTE DO PARANÁ, JOZEANE SCHIOCHET ZORZI, dissertação, UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, 2011, 113pag” “IMPORTÂNCIA DO APL NO DESENVOLVIMENTO SÓCIO-ECONÔMICO DO PARANÁ: análise dos principais casos paranaenses Roberta da Rocha Rosa Martins, Sérgio Luiz Loução, João Carlos Baptista de Sousa e Belmiro Valverde Castor Ano 12, n. 25, mar. 2011, 4044” “ESCOLA DO FUTURO SENAI/SENAI: UMA PROPOSTA DE EDUCAÇÃO NA SUSTENTABILIDADE Heloisa Kavinski, Juliana Scapulatempo Strobel, José Edmilson de Souza Lima IX ENGEMA - ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE CURITIBA, 19 a 21 de novembro de 2007” “SENAI. Departamento Regional do Paraná. Rotas estratégicas para o futuro da indústria paranaense : *roadmapping* de produtos de consumo – 2015. / SENAI. Departamento Regional do Paraná. – Curitiba : SENAI/PR, 2007. 57 p.; 21x26cm. ISBN 978-85-88980-17-4” “Solidariedade para a sustentabilidade nas universidades, escolas e comunidades, CRIE, 36 pag. disponível em [http://issuu.com/iasamonique/docs/revista\\_crie](http://issuu.com/iasamonique/docs/revista_crie)” “INOVAÇÃO E INCENTIVO ÀS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA Letícia Ferreira edição 24 Revista Geração Sustentável disponível em <http://revistageracaosustentavel.blogspot.com.br/2011/10/inovacao-e-incentivo-as-praticas-de.html>”.

A seguir, apresentam-se os passos da pesquisa-ação com os resultados obtidos na FAMEC.

## 4.2 RESULTADOS DA PESQUISA-AÇÃO

O procedimento metodológico adotado permite expor os resultados obtidos contemplando as quatro fases da pesquisa-ação, seguindo o modelo proposto por Thiollent (2009).

### 4.2.1 Fase Exploratória

Chamou-se de fase exploratória o período em que se buscou diagnosticar a real situação da Instituição de Ensino Superior - IES em todos os seus aspectos. Focou-se e enfatizou-se a obtenção de informações significativas para elaborar o projeto.

Iniciou-se com um encontro entre a Direção Geral e todo o corpo docente, no qual a Direção apresentou, em linhas gerais, os pilares da nova gestão - sustentabilidade financeira, qualidade dos cursos e serviços oferecidos pela Faculdade Metropolitana de Curitiba - FAMEC e princípios de gestão embasados no *Balanced Scorecard* - BSC. Nesse encontro foi dado o primeiro passo para as mudanças e eventos que tiveram em seguida seu início.

Na sequência, foram realizadas reuniões (*brainstorm*, entrevista não estruturada, análise de documentação, auditoria de segunda parte, etc.) com todos os coordenadores de cursos, com a secretária acadêmica e com os demais operadores da Instituição. Essas reuniões permitiram uma série de conclusões diagnósticas, que podem assim ser sintetizadas, nos onze itens elencados a seguir.

#### 1) *Cursos sem renovação do reconhecimento*

A ordem legal vigente no Brasil estabelece que a figura do reconhecimento é uma chancela do Ministério da Educação - MEC conferida aos cursos superiores por um período de, no máximo, cinco anos. Decorrido esse tempo, o reconhecimento

perde a validade. As Instituições de Ensino Superior - IES devem, então, com a devida antecedência, solicitar à Secretaria de Educação Superior - Ministério da Educação - SESU/MEC a nomeação de uma Comissão de Avaliação, formada por especialistas credenciados, com vistas à renovação do reconhecimento. Essa Comissão de Especialistas visita a Instituição e realiza uma avaliação *in loco* do curso, com base em instrumento próprio e oficial, para fins de renovação do reconhecimento. A Faculdade Metropolitana de Curitiba - FAMEC não tinha, na época estudada, tomado as devidas providências legais para a renovação de reconhecimento de seus cursos.

2) *Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI desatualizado e pendente de aceitação pelo MEC*

O Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI é um documento igualmente instrumental da regularidade e legalidade institucional. Nele é que se encontram definidas a missão da IES e as estratégias pelas quais ela pretende cumprir suas metas e atingir seus objetivos.

De abrangência quinquenal, deve conter explícitos o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da Instituição. Deve contemplar um quadro-resumo dos principais indicadores de desempenho, com vistas a se comparar, para cada indicador, a situação atual e a futura (depois dos cinco anos de vigência do Plano de Desenvolvimento Institucional).

O PDI da Faculdade Metropolitana de Curitiba encontrava-se desatualizado, situação que gerou apontamento por uma das Comissões do Ministério da Educação indicando essa falha na regularidade documental da IES.

3) *Diplomas de formados sem registro (pendentes de registro na UFPR)*

O trâmite dos diplomas, no caso da FAMEC (como instituição de Ensino Superior que não é Universidade), obrigatoriamente se reporta ao processo de registro junto a um órgão delegado pelo Ministério da Educação, no caso, a Universidade Federal do Paraná - UFPR. Observou-se uma dependência mais ampla do que o devido em relação ao órgão oficial de registro e uma falsa percepção de normalidade, num processo que estava muito fora do normal. Longe

do ideal, uma fila estagnada de registros de diploma representa um conjunto significativo de pessoas (alunos, clientes) suficientemente insatisfeitas para criar um discurso de acusação: inoperância da Faculdade Metropolitana de Curitiba frente ao registro dos diplomas.

4) *Aulas tradicionais ou expositivas*

As aulas se desenvolviam nos padrões mais tradicionais, marcadas pela exposição pura e simples. Nenhuma metodologia inovadora estava implantada ou em vias de implantação.

5) *Biblioteca desatualizada para todos os cursos*

Os acervos, por curso, mostravam-se seriamente defasados, carentes de atualização e desenvolvimento, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos.

6) *As Coordenações de Curso trabalhavam de forma isolada*

Imperava, nas rotinas de coordenação de graduação, o trabalho isolado, desprovido de qualquer espírito integrativo, que levasse à tomada de atitudes valorizadoras do conjunto dos cursos. Ao contrário, ficava a impressão de que cada curso era uma unidade acadêmica independente, sem laços de solidariedade ou de interdependência organizacional. Sem exagero, tal situação chegava até mesmo, em certo grau, a dar a impressão de competição entre os cursos (ou entre as coordenações).

7) *Coordenadores atuando de forma linear (apenas atendimento aos alunos e professores) e não como gestores dos cursos*

Foi-se o tempo em que o Coordenador era tido e visto, predominantemente, apenas como uma convergência pessoal de nome-titulação-referência, a partir da qual se supria a exigência legal e se apostava que as disciplinas ministradas dariam conta da qualidade desejada (FERREIRA, 2009) (SCORSOLINI-COMIN, 2010) (MASSABNI, 2011) (RODRIGUES, 2011).

O Coordenador precisaria ser o gestor do curso, isto é, o operador-gerente-acadêmico-administrativo, hábil e capaz, líder das equipes envolvidas no desenvolvimento do programa. Ser também o líder dos docentes, porque titulado superiormente na área e íntimo do âmago acadêmico do curso; ser o líder dos alunos, porque seguro conhecedor das competências essenciais a serem desenvolvidas, dos métodos e técnicas de ensino-aprendizagem para isso mobilizados e da infraestrutura necessária; e agir como pareado aos operadores do registro acadêmico, porque supervisor dos assentamentos docentes e facilitador da burocracia inerente ao fluxo das aulas, conteúdos e avaliações.

Um gestor assim formado é um facilitador da execução das atividades docentes-discentes, mantendo um olho na qualidade imprescindível e outro na sustentabilidade do programa. É o capitão do barco, competente para antever instabilidades no clima e corrigir o rumo da embarcação frente a riscos que vislumbra. Esse gestor resolve as inevitáveis situações-problema que surgem, porque já enfrentou as anteriores, aprendendo com elas e não permitindo que se repitam. Orienta-os no melhor de suas ações. Opina e convence, aprende e se reposiciona. É o maestro a quem todos recorrem quanto ao ritmo e ao andamento do concerto. Sua autoridade é mais fruto de uma conquista do que apenas uma prerrogativa de investidura no cargo. Se o curso pudesse ser fotografado, teria o seu rosto estampado.

Numa empresa de outro ramo, seria um gerente de projeto. Numa escola, é o gestor do curso. Ambos precisam encarar o seu objeto de trabalho (projeto e curso) como se fosse o seu negócio, com envolvimento e responsabilidade, pois somente assim o “negócio” vai prosperar. A visão do futuro lhe permite cálculos no presente. Sonho e planilha. Desejo e viabilidade. Academia e produção.

#### 8) *Coordenadores sem conhecimento da situação financeira dos cursos (inadimplência)*

Além de isolados na própria prática, os coordenadores de curso não mostravam nenhuma preocupação com a sustentabilidade financeira do seu curso, desconhecendo por inteiro os índices de inadimplência e os de evasão decorrentes e correlacionados.

9) *Cursos funcionando de forma isolada (não aplicação dos conceitos da transversalidade e de sustentabilidade)*

Os cursos, como foram encontrados na Faculdade Metropolitana de Curitiba, não mostravam desenhos pedagógicos que buscassem qualquer forma de integração de disciplinas, matérias, conteúdos ou temas. A sustentabilidade não foi encontrada neles, nem como disciplina nem como conteúdo, aqui e ali presente, numa dinâmica transversal.

Cada vez mais se consolida o conceito de que as disciplinas tradicionais, num currículo padrão de nível superior, precisam dialogar entre si, de forma a superar os conteúdos estanques. Primeiramente, porque não existe conhecimento estanque, o que há é integração, interdependência e inter-referência. Depois, porque a mútua referência acrescenta nuances por vezes decisivas na compreensão de assuntos, temas ou conteúdos e mesmo quanto às bases de cientificidade das exposições e entendimentos.

Os principais modos possíveis de diálogo entre as áreas do saber são a interdisciplinaridade, a transdisciplinaridade e a transversalidade (Costa, 2008) (Andalécio, 2009). Não é o caso, aqui, de aprofundar esses conceitos, devido ao foco temático da pesquisa. Basta dizer que, nesta pesquisa-ação, os conteúdos relativos à sustentabilidade foram semeados transversalmente no bojo e no contexto de diversas disciplinas, onde, quando e da forma que eles se mostrassem adequados, pertinentes e relevantes.

10) *IES sem práticas de sustentabilidade*

Foi possível constatar a existência de equipamentos hidráulicos e sistema de iluminação obsoletos, a utilização de produtos químicos de higiene e limpeza sem critérios adequados; funcionários da monitoria e da zeladoria sem os devidos EPIs<sup>4</sup>, além de ausência total de gestão de resíduos gerados pelo funcionamento da IES.

---

<sup>4</sup> EPI: Equipamento de Proteção Individual: dispositivo de fornecimento obrigatório pela empresa ao empregado, a ser usado em situações de risco à sua segurança e sua saúde no trabalho.

Esse aspecto sobrepõe pela tríplice constatação de falta de sustentabilidade:

- a) na vertente financeira, o nível elevado dos custos que o uso indiscriminado e não planejado de produtos e a falta de critérios em processos e procedimentos arrastam consigo;
- b) no lado ambiental, os danos facilmente mensuráveis (embora nem sempre valorizados e dimensionados) que produtos e equipamentos mal escolhidos e/ou mal utilizados acarretam; e
- c) no campo social da sustentabilidade, quando a exposição do ser humano diante de produtos químicos ou em situações de risco operacional, sem a devida proteção técnica e legal, implica baixa produtividade, insatisfação, doença e precária qualidade de vida.

#### 11) *Inadimplência fora de controle*

A constatação, neste caso, foi de que o fato “inadimplência” não só existia, era conhecido e quantificado, como também, paradoxalmente, não era de forma alguma enfrentado como problema, não se buscava nenhum tipo de solução. Conhecimento por um lado, falta de controle por outro. Uma equação complicada, com resultado absolutamente contrário à preocupação da sustentabilidade.

Em paralelo às conclusões diagnósticas acima, levantaram-se dados referentes aos profissionais que atuam na Instituição, buscando compreender a abrangência do serviço oferecido. Os resultados principais desse levantamento são descritos a seguir.

O número de alunos cursando as seis graduações oferecidas pela FAMEC era de 1.200, aproximadamente. Havia 110 professores, que representavam mais de 65% dos colaboradores. A esses, somavam-se os técnicos, os menores aprendizes e os estagiários (Tabela 1).

**TABELA 1 - Número de colaboradores da FAMEC**

<b>Colaboradores</b>	<b>Número</b>	<b>Percentual</b>
Professores	110	65%
Técnicos	45	26%
Menor Aprendiz	3	2%
Estagiários	11	6%
Total de Colaboradores	169	100%

Os dados referentes ao número de colaboradores de acordo com o gênero denotavam que o total de colaboradores do sexo masculino era equilibrado, quando avaliado o todo da instituição (Tabela 2). Já no caso dos professores, o gênero masculino prevalece em mais do que o dobro, somando 67% (Tabela 3).

**TABELA 2 - Número de colaboradores de acordo com o gênero**

<b>Colaboradores: Gênero</b>	<b>Número</b>	<b>Percentual</b>
Masculino	92	54%
Feminino	77	46%
Total de Colaboradores	169	100%

**TABELA 3 - Número de professores de acordo com o gênero**

<b>Professores: Gênero</b>	<b>Número</b>	<b>Percentual</b>
Feminino	36	31%
Masculino	74	67%
Total de Professores	110	100%

O nível de escolaridade dos professores apresentou uma maior concentração de titulação nos Especialistas, com 49%; estando os Mestres com 44%, e os Doutores somam 5% do todo, tendo-se 2% de professores em situação de graduados (Tabela 4).

**TABELA 4 - Número de Professores de acordo com a Titulação.**

Titulação	Número	Percentual
Graduado	2	2%
Especialista	54	49%
Mestre	48	44%
Doutor	6	5%
Total de Professores	110	100%

A distribuição etária dos colaboradores mostrou-se abrangente (Tabela 5), desde a faixa dos menores aprendizes com 15 anos até a faixa dos 61-70 anos, ocorrendo uma concentração de 59% na faixa de 31-40 anos e 40% na faixa dos 41-50 anos.

**TABELA 5 - Colaboradores da FAMEC de acordo com a faixa etária**

Faixa Etária	Número	Percentual
15-20 anos	15	9%
21-30 anos	28	28%
31-40 anos	59	59%
41-50 anos	40	40%
51-60 anos	23	14%
61-70 anos	4	4%
Total de Colaboradores	169	100%

A fase exploratória forneceu inúmeros subsídios para se passar à seguinte.

#### 4.2.2 Fase de Planejamento

A partir dos resultados dos diagnósticos da realidade da organização, foram elaborados e realizados seminários, reuniões, bem como feito o levantamento de dados em diferentes áreas para direcionar as ações seguintes.

Dois seminários se destacaram na busca de sugestões e pontos de suporte às transformações que se mostravam prementes.

O *Day Off* de Sustentabilidade foi realizado com a participação de Diretores, Coordenadores e Gestores Administrativos ( ver Anexo B). As discussões a partir de uma palestra sobre sustentabilidade nas instituições de ensino permitiram uma rica produção, colaborativa, neste evento.

Já no Seminário de Planejamento Estratégico - composto de quatro encontros, orientado pelo setor de Desenvolvimento Organizacional do Sistema FIEP, a partir da metodologia de investigação apreciativa, envolvendo colaboradores da FAMEC, do Sistema FIEP e da comunidade local - foram produzidos conteúdos norteadores dos valores, da visão e da missão da FAMEC, bem como levantados quais são os sonhos que os profissionais têm para a instituição num futuro próximo (ver Anexo C).

O levantamento de informações sobre o conhecimento discente a respeito de sustentabilidade e suas práticas cotidianas objetivou dar suporte à reflexão e às ações de intervenção (ver Apêndice A). Os resultados parciais dessa pesquisa são expostos na sequência.

Em final de 2010, dos 1.205 alunos matriculados, 386 responderam ao instrumento de pesquisa, o que representa uma amostra de 32%. A Tabela 6 apresenta o número de alunos que responderam ao instrumento de pesquisa, por curso. Destes, 63% têm idade entre 17 e 25 anos, 29% estão na faixa dos 26 aos 35 anos. Tem-se 8% acima de 36 anos. Cerca de 4% da amostra de alunos de Direito apresentam idade acima de 51 anos. É interessante observar que, muito embora a média de 32% seja um número estatisticamente bastante expressivo (Straube, 1999), o curso de Pedagogia apresentou um interesse muito acima da média, provavelmente devido ao seu objeto de estudo ser diretamente a educação.

**Tabela 6 – Número de Alunos que responderam à Pesquisa por Curso**

CURSO	Número de alunos		Amostra %
	Total	Amostra	
ADMINISTRAÇÃO	341	75	21,99%
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	136	43	31,62%
CONTÁBEIS	196	76	38,78%
DIREITO	356	96	26,97%
PEDAGOGIA	176	96	54,55%
FAMEC	1205	386	32,03%

O conhecimento dos acadêmicos quanto aos conceitos de sustentabilidade é diferenciado, não sendo encontrada uma regra para cada curso. A questão 3: “Quais as 5 primeiras palavras que lhe vêm à cabeça ao ouvir a palavra “sustentabilidade” expressa bem a diversidade de entendimento do conceito. A maioria dos acadêmicos correlaciona sustentabilidade com os aspectos ambientais, e poucos o ligam aos aspectos econômicos ou sociais, o que indica falta de aprofundamento teórico. Verifica-se que 13% dos acadêmicos da amostra FAMEC têm clareza de que a sustentabilidade é composta por três dos segmentos apresentados nessa pesquisa (ambiente, sociedade, economia).

No item que questionava o acadêmico sobre quem tem a responsabilidade de implementar a sustentabilidade, obteve-se 62% de responsabilização do cidadão, 18% do governo e 19% das empresas, indicando que os acadêmicos têm para si essa responsabilidade.

Ao analisar as práticas mais usuais dos discentes da amostra, verifica-se que em 13 opções a mais usual é o uso de lâmpadas fluorescentes para economizar energia elétrica (16%), seguida de separar os resíduos sólidos produzidos (14%) e colaborar com os catadores de materiais recicláveis (13%), bem como economizar água (14%).

Os resultados dessa pesquisa discente sugerem que há consciência por parte dos acadêmicos sobre a temática da sustentabilidade, contudo falta-lhes aprofundamento dos conhecimentos para atuar no mundo de modo sustentável e desempenhar sua profissão também nessa direção. Mostrou-se uma distância entre o discurso tão presente na mídia e o conhecimento e a prática dos discentes.

Com o objetivo de mensurar conhecimentos e colher sugestões sobre a disseminação da sustentabilidade junto ao corpo docente, procedeu-se a um levantamento de informações, realizado em 2011, que trouxe subsídios para a gestão da sustentabilidade na FAMEC (ver Apêndice B).

Dos 105 professores, 67 responderam ao questionário, compondo uma amostra de 64%, com docentes de todos os cursos.

Cerca de 40% responderam que têm pouco ou médio conhecimento sobre a missão, os valores e a visão atuais da FAMEC. Considerando que essa informação está na *home page* da Instituição, portanto, acessível a todos, verifica-se aí uma lacuna a ser preenchida, buscando-se outros meios de informação para atingir todos os docentes.

Quanto ao preparo para discutir a temática da sustentabilidade na disciplina que leciona, verificou-se que 58% consideram-se bem preparados para isso; 42% necessitam de cursos, oficinas e palestras para aprofundar seus conhecimentos nessa área e torná-la um tema transversal aos conteúdos enfocados. Complementar a esses dados, também foi verificado que 9% dos professores acreditam que não é possível correlacionar a temática da sustentabilidade com suas disciplinas.

Embora 34% dos professores já tenham participado de cursos ou atividades sobre sustentabilidade, 99% deles considera necessária uma atualização nesse tema.

Os jornais e a TV são indicados como fontes de informação para 31% dos docentes, e somente 10% têm na FAMEC um meio de conhecimento sobre a sustentabilidade.

### 4.2.3 Fase de Ação

A sensibilização dos colaboradores para a sustentabilidade, em sua abrangência prática, e não só na teoria, dependia de uma mudança no modelo mental. Para isso, foi criado o NEPS - Núcleo de Estudos e Práticas de Sustentabilidade, como uma estreita ponte entre os conceitos de sustentabilidade e os acadêmicos, os professores, os funcionários e a comunidade.

A partir daí, foi possível para a Faculdade Metropolitana de Curitiba - FAMEC passar a difundir o conceito de sustentabilidade no âmbito dos seus principais eventos e semanas acadêmicas. Também, como era previsível, passou a ser possível a filiação a várias iniciativas, passando a Faculdade Metropolitana de Curitiba - FAMEC a compor, por exemplo, os seguintes órgãos, grupos e conselhos:

- Conselho Paranaense de Cidadania Empresarial;
- Arranjo Educativo Local;
- Arranjo Produtivo Local;
- Objetivos do Milênio (“Nós Podemos” Paraná e São José);
- Conselho Municipal de Economia Solidária.

Os coordenadores passaram a ser envolvidos diretamente em todas as questões relativas a seus cursos, incluindo a elaboração (pela primeira vez) de peça orçamentária para 2011, e em outras questões importantes da Instituição.

Observe-se que a importância do “Arranjo Produtivo Local” já foi abordada quando da avaliação da documentação da FIEP (ver nota de rodapé 3).

Revisaram-se os procedimentos administrativos:

- Compras;
- Pagamentos;
- Contratos de Trabalho (atualizados);
- Carteiras Profissionais (atualizadas).
- Programa de benefícios para todos os colaboradores:
  - Plano de Saúde;
  - Cartão SESI;

- Vale Refeição.
- Processo de seleção e contratação de novos colaboradores:

Revisaram-se os procedimentos pedagógicos:

- Atribuição de tempo parcial e integral para um número maior de professores;
- Plano de cargos e salários;
- Reuniões mensais com os coordenadores;
- Processo de auditoria (avaliação interna) dos cursos, seguindo os critérios do Ministério da Educação;
- Estruturação e documentação de todas as reuniões dos Núcleos Docentes Estruturante NDEs / Conselho de Pesquisa e Extensão - CEPEX e Conselho Superior - CONSU;
- Arquitetura de novas matrizes curriculares.

#### **4.2.4 Fase de Avaliação**

A análise crítica dos resultados, a partir do conhecimento produzido, bem como das suas consequências e das projeções de aprendizado institucional para estudos futuros, foi iniciada, como descrito, e prossegue, uma vez que o processo todo está em curso.

Muitos são os indicadores de realidade que apontam os resultados alcançados a partir da pesquisa-ação focada na sustentabilidade da Faculdade Metropolitana de Curitiba. Como era esperado, as práticas da Instituição foram sendo criadas (as que não existiam), modificadas (as que estavam equivocadas, ineficientes e/ou ineficazes) e aperfeiçoadas (as que resistiram à crítica metódica da pesquisa).

Os resultados mais diretamente percebidos e possíveis de serem apontados nesta fase foram os seguintes:

- 1) A Instituição conquistou o Recredenciamento junto ao MEC com conceito 4, dentro de um máximo possível de 5.

- 2) O Curso de Direito conquistou a Renovação do Reconhecimento com conceito 4, dentro de um máximo possível de 5.
- 3) Os cursos de Administração e Ciências Contábeis conquistaram a Renovação do Reconhecimento (superados todos os entraves e problemas de 2010).
- 4) O curso de Bacharelado em Sistemas de Informação conquistou o Reconhecimento.
- 5) O Plano de Desenvolvimento Institucional foi reestruturado de acordo com as novas diretrizes da sustentabilidade, abrangendo o período de 2010 a 2014 ( ver Anexo D).
- 6) Realizou-se uma forte aproximação em parceria com a Renault do Brasil, a qual gerou a promoção de um Curso de Capacitação em Gestão de Pessoas, exclusivamente para colaboradores da Renault, com realização integral na sede da Faculdade Metropolitana de Curitiba.
- 7) Implementaram-se parcerias com o Serviço Nacional da Indústria - SENAI, Serviço Social da Indústria - SESI e com a Universidade da Indústria - UNINDUS para a certificação de programas de pós-graduação *lato sensu*.
- 8) Firmou-se um convênio para a qualificação, em Gestão Sustentável, dos professores do Curso de Administração, com documento assinado pela Direção da FAMEC (ver Anexo E). A formação apresentou programa específico voltado ao tema, com professores convidados de instituições nacionais e internacionais (ver Anexo F).
- 9) Realizou-se a atualização dos acervos por curso na Biblioteca.
- 10) Procedeu-se à modernização e ampliação dos Laboratórios de Informática.
- 11) Fez-se a adesão ao Projeto COPEL de Economia e Conservação de Energia (instituído pela Companhia Paranaense de Energia Elétrica) efetuando-se a revisão geral do sistema de iluminação, com economia de 25% no custo mensal de energia elétrica.
- 12) Foi criado o Núcleo de Estudos e Práticas de Sustentabilidade - NEPS, que teve a participação de 59 (cinquenta e nove) acadêmicos, no período enfocado neste trabalho, de aproximadamente 2 anos,

totalizando 1.369 horas de Atividades Complementares, que contaram como carga horária de sua graduação.

- 13) Fez-se a renovação da CPA - Comissão Própria de Avaliação.
- 14) Procedeu-se à revitalização da Ouvidoria na Instituição. Os atendimentos realizados totalizaram 257 notificações, demonstrando uma demanda elevada e a grande importância desse serviço como canal de comunicação essencial com a comunidade.
- 15) Implementou-se o Plano de Benefícios.
- 16) Promoveu-se o equacionamento e pagamento das dívidas pelo Programa de Recuperação Fiscal (REFIS).
- 17) Operou-se a re-estilização da marca FAMEC, e sua inserção à logo marca do Sistema Fiep.
- 18) Instituiu-se a CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.
- 19) Promoveram-se cursos e oficinas para atualização do corpo docente e dos Coordenadores de Cursos e Núcleos, com o fim de instrumentalizá-los para as mudanças em processo nas matrizes curriculares e na gestão dos cursos.
- 20) Realizou-se um convênio de parceria com a AIESEC (Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales) em Curitiba, com objetivo de proporcionar estágios a estudantes estrangeiros nas instalações de empresas parceiras, com supervisão da FAMEC.
- 21) Criou-se o Núcleo de Métricas de Sustentabilidade e Finanças, que visa a apurar índices nessas áreas.
- 22) Disponibilizou-se o AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem, oferecendo a infra-estrutura necessária para o desenvolvimento de cursos e disciplinas na modalidade EaD – Ensino a Distância. Dos 12 (doze) cursos previstos para 2012, já estão em funcionamento 3 (três).

A nossa avaliação é que os três aspectos da sustentabilidade tratados neste trabalho foram atendidos na instituição da seguinte forma: a) itens 1, 2, 3, 4 e 16 são fortemente ligados aos aspectos econômicos; itens 5, 6, 7, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 20 e 22 atendem à questão social de diversas formas e, por fim, os itens 5, 8, 11, 12, 19 e 21 têm forte aspecto ambiental.

Portanto, em termos de grau de sustentabilidade, poderíamos supor uma melhora da instituição de inicialmente um nível 1 e posterior obtenção de nível 4, numa escala de 1 a 5. Essa avaliação é feita baseada na proposta de Arbucias (2008) para sua tese de doutorado, que se preocupou com a medida de sustentabilidade no setor eletroeletrônico. Na revisão de Arbucias, é possível observar que vários campos distintos de atuação propõem indicadores bastante diferentes para avaliar o grau de sustentabilidade de um empreendimento. Assim, a autora sugere que se utilize o modelo de Robert (2004) – reproduzido abaixo – para definição de graus de sustentabilidade e proposição de ações para melhorias.

O Modelo Desenvolvimento Sustentável Estratégico estabelecido por Robert (2004), define cinco diferentes e interdependentes níveis para que seus resultados sejam próximos do desejado, isto é, a obtenção da sustentabilidade. Os cinco níveis, ou seja, graus de sustentabilidade, que compõem esse modelo consistem em:

1. Nível 1: corresponde a todos os princípios que alicerçam o sistema em estudo, para o qual espera-se obter a sustentabilidade, considerando os três pilares da sustentabilidade;
2. Nível 2: corresponde ao estado desejado de sustentabilidade que se quer alcançar nesse momento, que é o resultado do processo contínuo e perpétuo de sucesso, já que a sustentabilidade não pode ser considerada como um estado final ou determinístico;
3. Nível 3: esse nível sugere como obter o resultado desejado a partir de dois princípios básicos: divulgação contrária e plataformas flexíveis. O primeiro está relacionado à projeção do estado futuro a ser alcançado a partir de um resultado positivo. A projeção futura permite o estabelecimento da visão e missão do sistema de gestão em busca da sustentabilidade. O segundo, plataformas flexíveis, é o princípio de que os investimentos presentes não são somente considerados para a solução de problemas atuais, mas também como pontes para futuros investimentos de acordo com a visão estabelecida no passo anterior;
4. Nível 4: este se segue com as ações práticas alinhadas aos processos, princípios e visão voltadas para alcançar a sustentabilidade considerando todas as suas dimensões prioritárias;
5. Nível 5: este nível corresponde às ferramentas e métricas estabelecidas que auditem o sucesso das ações tomadas no nível anterior. Indicadores sugeridos para tal medição correspondem aos abordados na ISO 14031, isto é, indicadores de desempenho ambiental, incluindo os indicadores de desempenho de gestão e indicadores de condição ambiental (KORHONEN, 2004) (Arbucias, 2008)

A melhoria do grau de sustentabilidade melhorou a aceitação da instituição por seus órgãos de avaliação, Assim, pelo aspecto da Sustentabilidade ligado à conformidade às leis (aspecto financeiro e legal), o Quadro 5 abaixo reflete a situação de indicadores relacionados ao Ministério da Educação em maio de 2010 e em maio de 2011.

<b>FAMEC - SJP</b>	<b>MAIO 2010</b>	<b>MAIO 2011</b>
Recredenciamento IES	Pendente.	Recredenciada - Nota : 4.
Curso Bacharelado Sistemas de Informação	Reconhecimento de Curso em processo.	Publicação de Portaria de Reconhecimento. Conceito: 3.
Curso Bacharelado em Administração	Renovação Reconhecimento de Curso em processo.	Enade 2009 - Conceito: 3. Aguardando Publicação da Portaria de Renovação de Reconhecimento.
Curso Bacharelado em Ciências Contábeis	Renovação Reconhecimento de Curso em processo.	Enade 2009 - Conceito: 3. Aguardando Publicação Portaria de Renovação de Reconhecimento.
Curso Bacharelado em Direito	Reconhecido com Conceito 5. Enade 2009 – CPC - Conceito Preliminar de Curso: 2.	Conceito: 4 obtido após visita da Comissão de Avaliação. Aguardando Publicação da Portaria.
Curso de Licenciatura em Pedagogia	Sem conceito.	Aguardando Comissão de Avaliação.
Curso de Tecnologia em Redes de Computadores	Sem conceito.	Publicação de Portaria de Reconhecimento. Conceito 3

#### **QUADRO 5 - Situação da FAMEC junto ao MEC**

Os depoimentos individuais caracterizam-se como mais uma perspectiva que complementa esta fase de avaliação (aspecto social e atendimento a *stakeholders* internos à entidade). Pessoas de diferentes áreas da FAMEC foram convidadas a escrever um depoimento voluntário (ver Apêndice C). Buscou-se contemplar todos os setores, conforme demonstrado na tabela abaixo, obtendo-se dez respostas positivas, o que constituiu mais de 50% (quase 60%) de devolutiva dos convites enviados (Tabela 7).

**Tabela 7 - Estatística de Depoimentos Voluntários por Área/Função**

Nº Pessoas	Área	Responderam	Não Responderam
5	Administrativo / Pedagógico	3	2
3	Administrativo	3	0
4	Coordenador de Curso	3	1
3	Coordenador de Núcleo	1	2
2	Alunos	0	2
	Total:	10	7

Analisando-se os comentários feitos nas dez narrativas (ver Anexo G), segue algumas considerações que refletem uma avaliação de todo o processo de mudanças na FAMEC, demonstrando percepções do antes e do depois.

Nos depoimentos há aspectos comuns relativos às melhorias da estrutura física, aos benefícios conquistados para todos, às normatizações de processos que agilizaram o desempenho dos setores. Além deles, aparecem singularidades ao nível de cada indivíduo, seja pelo cargo que ocupa ou pela percepção das mudanças. Em todos eles constatam-se as mudanças em busca da sustentabilidade da instituição e por uma educação na sustentabilidade. A riqueza de seus conteúdos poderá ser aproveitada no deslanchar desse processo, que, como comentado ao longo do texto, deverá ser contínuo.

Vale ressaltar que os dois alunos convidados para oferecerem seus depoimentos, fazem parte do DCE – Diretório Central de Estudantes da FAMEC, e por razões do momento de reestruturação pelo qual passa essa organização estudantil, abstiveram-se de seus depoimentos. Contudo, alunos sem posição estratégica dentro da instituição (representantes de classes) indicaram, em entrevista não estruturada, que se encontram alinhados com as mudanças estabelecidas.

### **4.3 Conclusões do capítulo**

O problema exposto por essa dissertação e trabalhado ao longo de dois anos - processo de planejamento e implantação dos princípios da sustentabilidade em uma instituição - apresentou similaridades, quanto aos aspectos metodológicos e resultados preliminares, com trabalhos ocorridos em outros três continentes. Assim, como observado por Sherman (2010) nos EUA e Fisher (2010) na Austrália e Vasconcelos (2009) no país, havia na instituição um descompasso entre o ensino e seus respectivos currículos e a praxis da sustentabilidade. As iniciativas eram poucas e localizadas, como relatado por Maloni (2011), e efetuadas em campus onde a preocupação com a sustentabilidade não envolvia sequer a questão financeira. Os relatos testemunhais (Anexo G), por sua vez, demonstram a importância da decisão ocorrer no nível estratégico e focar na produção de multiplicadores, de modo similar ao sugerido na França ou na Finlândia (SOLITANDER, 2011).

Quanto aos objetivos específicos, foi possível verificar que o grau de conhecimento dos alunos e professores em relação ao tema *sustentabilidade* é alto. Portanto, a não ação em prol de sua adoção não decorre de desconhecimento e, sim, da falta de um plano de ação que claramente esboce tais prioridades, no que o uso do Mapa estratégico da FIEP foi de grande valia.

Tanto os desafios como os fatores de sucesso para a implantação do conceito foram muitos e originados de fontes diversas, contudo, a análise SWOT demonstra que as pessoas e sua resistência a mudanças é um dos fatores de maior peso. De qualquer modo, os resultados obtidos até o momento correspondem, grosso modo, a um balanço sócio-ambiental bastante positivo e com melhoria significativa na comunicação desses ganhos para todos os *stakeholders* envolvidos no processo (ver anexo G).

Por fim, as reflexões surgidas a partir deste estudo de caso levaram à criação de um modelo de “Instituição ideal” (Figura 6), que seria sistêmica, inter-relacionando elementos pedagógicos, oriundos do universo científico com aqueles originários da realidade local / global, contextualizados no tempo, no espaço e na tecnologia disponível.



**FIGURA 6 – A universidade Ideal**

Elaboração do autor, 2011.

## 5 CONCLUSÕES

A abordagem adequada, aqui, deve ser feita em termos de “*conclusões iniciais*”, uma vez que o processo se encontra em franco desenvolvimento. A decisão de instalar na Faculdade Metropolitana de Curitiba - FAMEC o conceito e a prática da sustentabilidade iniciou uma profunda mudança na Instituição. Uma mudança perceptível e visível nas práticas e rotinas, tanto administrativas quanto acadêmicas.

Desde o início, teve-se presente, e devidamente dimensionada, a carga de resistência que todo processo desse tipo sempre enfrenta como obstáculo à sua implantação. Entretanto, longe de alterar rumos, tal constatação somente acrescentou valor de cuidados e planejamentos específicos de enfrentamento dessa resistência, sob um olhar e uma vontade de, sempre que possível, integrar para somar agentes na caminhada, por si só já bastante complexa.

O processo, evidentemente, prossegue, tem natureza contínua e requer vigilância, o que se pretende garantir mediante diversos instrumentos disponíveis, dentre eles, com destaque, o Controle da Qualidade pelo ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), que se pode traduzir razoavelmente pela sequência integrada de: Planejamento, Execução, Verificação e Atuação Corretiva. Como se trata de gerenciamento, de gestão, a serviço de uma política institucional, o ciclo PDCA precisa ser praticado por todos os operadores (gestores). Isso também está inscrito na vigilância apontada.

Na perspectiva de que todo processo se define exatamente pela eterna continuidade (não tem fim), pode-se dizer que a pesquisa-ação desenvolvida se conclui com a dupla certeza de que, por um lado, houve um ponto de chegada, uma conclusão; por outro, essa chegada é tão somente mais um passo, que por certo merecerá imediata atenção e aplicação viva do PDCA. O rumo é a melhoria contínua, a reorganização dinâmica de rotinas, de planejamentos e de subprocessos, o que permite afirmar que o processo maior, central, está suficientemente suportado pelos pilares que o sustentam.

O trajeto de toda pesquisa tem que ter um fim. Permite a síntese de algumas conclusões, sempre parciais e provisórias, como esse próprio fim, mas, nem por isso, desprovidas de valor. Ao contrário, vislumbra-se esse final como um desfecho absolutamente inserido na continuidade obrigatória e necessária do processo global.

Da política institucional que é da ordem da “vontade de fazer”, passou-se à decisão de implantar ações de sustentabilidade que marcassem a Faculdade Metropolitana de Curitiba com a virada histórica da administração radicalmente responsável.

Assim, entre outras possíveis, podem ser apontadas as seguintes conclusões dessa pesquisa-ação:

1. O caminho da sustentabilidade provavelmente já é irreversível na Faculdade Metropolitana de Curitiba - FAMEC. Isso, por si só, já configura uma evolução institucional.
2. A comunidade interna foi direta e indiretamente desafiada a rever posições e a vencer paradigmas. O saldo desse embate foi positivo.
3. A FAMEC incorporou as bases principais da sustentabilidade e da responsabilidade corporativa: sustentabilidade social, ambiental e financeira.
4. Iniciaram-se as práticas (tudo indica, irreversíveis) de uma educação empresarial responsável.
5. A FAMEC já passou a operar atenta à gestão dos riscos (de complexidade crescente) e das oportunidades.
6. A FAMEC tem a consciência institucional de que pode colaborar para incutir, no mercado e na sociedade, valores e princípios universais, que promovam o bem de todos.
7. A FAMEC incorporou, pela consciência e pelas ferramentas da sustentabilidade, uma política de transparência e responsabilidade.

Foi possível, dentro do planejamento deste estudo de caso, mudar significativamente o comportamento financeiro, organizacional e educacional da Instituição objeto de estudo. Os resultados obtidos foram avaliados em auditorias de terceira parte, como é o caso do MEC, e foram mensurados como de boa significância.

Outra marca do fim que não termina é a decorrente possibilidade de influência da presente pesquisa em estudos futuros. Outros pesquisadores poderão, a partir da vivência e dos conhecimentos aqui produzidos, avançar para outros níveis, diferentes, porém semelhantes, quem sabe, até mesmo em organizações de outra natureza. Isso acaba sendo o teste maior de confiabilidade de uma pesquisa e sua própria justificação *a posteriori*.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, C., PETRELLA, L. "**Collaboration, connections and change: The UN Global Compact, the Global Reporting Initiative, Principles for Responsible Management Education and the Globally Responsible Leadership Initiative**", Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, v. 1 Iss: 2, p.292 – 296; 2010.

ALMEIDA, C. M. V. B.; GIANNETTI, B. F. **Ecologia industrial: conceitos, ferramentas e aplicações**. São Paulo: Edgard Blucher, 2006.

ANDALÉCIO, A. M. L.; Informação, Conhecimento e Transdisciplinaridade: Mudanças na Ciência, na Universidade e na Comunicação Científica, tese, Universidade Federal de Minas Gerais, 2009, 278 p.

ANDRADE, D. F. **Challenging the Focus of ESDA Southern Perspective of ESD Guidelines**. Journal of Education for Sustainable Development **March 2011** v. 5 n. 1 p. 141-146. DOI: 10.1177/097340821000500116

ARAÚJO, U. F.; SASTRE, G. (orgs.) **Aprendizagem baseada em problemas no ensino superior**. São Paulo: Summus, 2009.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Agenda 21 brasileira: bases para discussão. Brasília, 2000. Disponível em: <[http://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/\\_arquivos/estocolmo.doc](http://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/_arquivos/estocolmo.doc)>. Acesso em: 29 fev. 2012.

CNUMAD, CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Agenda 21**. Brasília: Câmara dos Deputados, 1995.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**, 2. ed. 1991. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/12906958/Relatorio-Brundtland-Nosso-Futuro-Comum-Em-Portugues>>. Acesso em: 29 fev. 2012.

COSTA, A. **Interdisciplinaridade e transversalidade: considerações sobre a epistemologia do trabalho escolar brasileiro**. Cadernos de Linguagem e Sociedade, 9 (2), 2008, p. 25-44.

EDITORIAL Developing Tomorrow's Business Leaders to Enact Corporate Citizenship: **The Call and Opportunity for B-Schools to Make an Enduring Difference** David Cooperrider and Ronald Fry **The Journal of Corporate Citizenship**, 39, December 2010.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br/fiepr/FreeComponent97content142508.shtml>> Acesso em 29 fev. 2012.

FERREIRA, R.C. N. **Competências do Coordenador de Curso: evolução recente e perspectivas futuras**, dissertação, **FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO** 2009, 131 p.

FISHER, J. BONN, I. **Business sustainability and undergraduate management education: an Australian study**, Higher Education v. 62, n. 5, 563-571, 2010, DOI: 10.1007/s10734-010-9405-8.

FRANCO, M.A.S. Pedagogia da Pesquisa-Ação. **Educação e pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a11v31n3.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2011.

GALEA, C. **Teaching business sustainability** - v.1 from theory to practice. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing Limited, 2004.

GALVÃO, H. M. et al. **Modelo de Avaliação de Desempenho Global para Instituição de Ensino Superior**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 425-441 set./dez. 2011.

INOJOSA, R. M. **Promoting the Earth Charter in São Paulo's Municipal Education System**. *Journal of Education for Sustainable Development* September 2010 4: 235-242, DOI:10.1177/097340821000400211

JIMÉNEZ, A. **CREADS, A Teacher Training Course on ESD in Costa Rica** - Elizondo *Journal of Education for Sustainable Development* September 2010 4: p. 227-234, DOI:10.1177/097340821000400210

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **Mapas estratégicos - balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LASZLO, E. **Macrotransição: o desafio para o terceiro milênio**. São Paulo: Axis Mundi; Willis Harman House, 2001.

MALONI, J. et al. **Principles for Responsible Management Education A Methodology for Building Faculty Support for the United Nations**. *Journal of Management Education* published online 13 December 2011 DOI: 10.1177/1052562911430310

MASSABNI, Vânia G.. Os conflitos de licenciandos e o desenvolvimento profissional docente. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 37, n. 4, Dec. 2011 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S15177022011000400008&I](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S15177022011000400008&I)>

ng=en&nrm=iso>. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-97022011000400008>. Acesso em 28 de mar. 2012.

MATARAZZO, W. M. et al. **The Methodist University Sustainable Program: Using the Earth Charter to Mainstream Sustainability.** *Journal of Education for Sustainable Development* September 2010 4: p. 271-278, DOI:10.1177/097340821000400215

MATHAR, R. **Practices of Integrating the Earth Charter into Education Activities in German Federal States of Hessen and Rheinland-P.** *Journal of Education for Sustainable Development* September 2010 4: p. 279-282, DOI: 10.1177/097340821000400216

MEADOWS, D. H. et. al. **Limites do crescimento**, São Paulo: Perspectiva, 1973.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Os 6 Princípios do PRME (The Principles for Responsible Management Education). 2007. Disponível em: <<http://www.unprme.org/the-6-principles/index.php>>. Acesso em 29 fev. 2012.

PETRICK, J. A. et al. **Business Ethics in North America: Trends and Challenges** *Journal of Business Ethics*, março, 2012 DOI: 10.1007/s10551-012-1262-1

PRIETO, V. C. et al. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão e Produção.** [online]. 2006, v.13, n.1, p. 81-92. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2006000100008>>. Acesso em: 29 fev. 2012.

QIAOLING, W. **Characteristics of ESD-Promoting Strategies in China's Basic Education.** *Journal of Education for Sustainable Development* September 2011 vol. 5 no. 2 p.215-223. DOI: 10.1177/097340821100500211

RIGON, M. C. **Prazer em aprender: o novo jeito da escola.** Curitiba: Kairós, 2010.

RIZZATTI, G., DUTRA, A. **Proposta para avaliar a gestão da educação a distância de uma Instituição de Ensino Superior a partir do *Balanced Scorecard (BSC)*, G.U.A.L., v.3, n.1, p. 85-99, 2010.**

ROBERT, K.H. **The Natural Step: a história de uma revolução silenciosa.** São Paulo: Pensamento; Cultrix, 2003.

ROCHA, D. J. A. **Desenvolvimento do Balanced Scorecard para Instituição de Ensino Superior Privada – Estudo de Casa da Unidade de Negócios 4 da Universidade GAMA.** Dissertação, Florianópolis, 2000, 11 p.

ROCHA LOURES, R. C. **Sustentabilidade XXI: educar e inovar sob uma nova consciência.** São Paulo: Editora Gente, 2009.

RODRIGUES, L. G. **Psicólogo escolar e coordenador pedagógico : uma parceria necessária.** Dissertação (mestrado)—Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde, 2011.

SAVELAVA, S. et al. **Practicing ESD at School: Integration of Formal and Nonformal Education Methods Based on the Earth Charter (Belarusian Experience)** *Cary Journal of Education for Sustainable Development* September 2010 4: p. 259-269, DOI:10.1177/097340821000400214.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio et al. **O supervisor educacional no contexto da educação a distância.** *Rev. bras. orie. prof*, São Paulo, v. 11, n. 2, dez. 2010 .Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902010000200010&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902010000200010&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 28 mar. 2012.

SHERMAN, P. et al. **The new corporate social responsibility: a call for sustainability in business education.** *International Journal of Environment and Sustainable Development* v. 9, n. 1-3/2010, p. 241-254, DOI: 10.1504/IJESD.2010.029974.

SILVA, R. F. P. **O *Balanced Scorecard* Aplicado à Administração Pública: um Modelo Aplicável a uma Instituição de Ensino Superior.** Dissertação, Universidade do Porto, 2009, 86 p.

SOLITANDER, N. et al. **We Are the Champions: Organizational Learning and Change for Responsible Management Education.** *Journal of Management Education* December 28, 2011 DOI: 1052562911431554

SOUSA, A.C.C. **Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável: a incorporação dos conceitos à estratégia empresarial.** 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência em Planejamento Energético) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: <[www.ppe.ufrj.br/pppe/production/tesis/sousacc.pdf](http://www.ppe.ufrj.br/pppe/production/tesis/sousacc.pdf)>. Acesso em: 29 fev. 2012.

STEWART, Mark. Transforming higher education: a practical plan for integrating sustainability education into the student experience. **Journal of Sustainability Education** v. 1, May 2010. Disponível em: <[http://www.journalofsustainabilityeducation.org/wordpress/content/transforming-higher-education-a-practical-plan-for-integrating-sustainability-education-into-the-student-experience\\_2010\\_05/](http://www.journalofsustainabilityeducation.org/wordpress/content/transforming-higher-education-a-practical-plan-for-integrating-sustainability-education-into-the-student-experience_2010_05/)>. Acesso em: 29 fev. 2012.

TAVANTI, M. **"Responsible Management Education in Practice: The Principles and Processes for Educating Socially Responsible and World Engaged Leaders"** *Handbook of Research on Teaching Ethics in Business and Management Education*. Ed. Charles Wankel and Agata Stachowicz-Stanusch. Hershey/US: IGI Global, 2011. p.546-563. Disponível em: < <http://works.bepress.com/marcotavanti/27> > Acesso em: 29 fev. 2012.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TILBURY, D. et al. **"Today becomes tomorrow: Re-thinking business practice, education and learning in the context of sustainability"**, 2011, Journal of Global Responsibility, v. 2 Iss: 2, p.137 - 150

UNESCO. **Década da Educação das Nações Unidas para um desenvolvimento sustentável, 2005 – 2014**: documento final do esquema internacional de implementação. Brasília: UNESCO, 2005.

UNINDUS. Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Disponível em: <<http://www.unindus.org.br/FreeComponent543content68916.shtml>>. Acesso em 29 fev. 2012.

VASCONCELOS, K. C. A. **Desafios e tendências para a Educação gerencial em ambientes sustentáveis: um estudo de caso em uma escola de negócios brasileira**. Dissertação, FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA EM CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE, 2009, 135 p.

VILLANUEVA, E. J. T. et al. **Metodo integrado para la gestion de Universidades basado en el Balanced Scorecard (bsc) y el modelo europeo de calidad (efqm): caso U.C.S.M., G.U>A.I. v.3, n.1, 2010, -11**

WIDHALM, B. Educators as architects of living systems: designing vibrant learning experiences beyond sustainability and systems thinking. **Journal of Sustainability Education** v. 2, March 2011. Disponível em: <[www.jsedimensions.org/.../Widhalm2011.pdf](http://www.jsedimensions.org/.../Widhalm2011.pdf)>. Acesso em: 29 fev. 2012.

WILLARD, B. **The sustainability advantage**: seven business case benefits of a triple bottom line. Gabriola Island, Canadá: New Society Publishers, 2002.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Levantamento Discente sobre Sustentabilidade

**Pesquisa: A nossa FAMEC ainda melhor!**

**Nome:** Não é necessário se identificar

**Curso:** ( )Adm. ( )Con. ( )Dir. ( )Ped. ( )Sist. Inf. \_\_\_\_\_ ° Período

**Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**Gênero:** ( )masculino ( )feminino

**Trabalha:** ( )não

( )sim Setor? ( )comércio ( )educação ( )indústria ( )serviços

A FAMEC foi criada em 04/10/1999 e iniciou suas atividades em 28/02/2000, sob a direção do Prof. Paulo Finger, buscando a formação global dos estudantes, a partir do desenvolvimento de todas as suas potencialidades.

A FIEP assumiu a FAMEC no início de 2010, sob a direção do Prof. Eduardo Vaz, que trouxe a ideia de criar um Centro de Estudos e Práticas de Sustentabilidade, o ECO. O projeto foi aprovado pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, na reunião de 19/08/2010. Nascia aí o ECO, sob a coordenação da Profª Eliana H. Buosi, para fomentar pesquisas e práticas compartilhadas, com foco na sustentabilidade, visando à formação dos acadêmicos e ao benefício da comunidade. Ele oportuniza também aos discentes o cumprimento de horas de Atividades Complementares, necessárias à graduação discente.

As mudanças na FAMEC dependem também de sua participação, para torná-la uma faculdade ainda melhor. Envolve-se, respondendo as questões abaixo.

**Responder às seguintes questões:**

1) Para você, como seria a FAMEC ideal, no ano de 2015 ?

---



---



---



---



---



---



---

2) O que você pode fazer, enquanto aluno ou ex-aluno, para contribuir com esse ideal para 2015 ?

---



---



---



---



---



---



---

3) Quais as 5 primeiras palavras que lhe vêm à cabeça ao ouvir a palavra “Sustentabilidade”?

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

**Assinalar um ou mais itens, nas questões seguintes:**

4) Que ações ou atividades você gostaria que o NEPS (Núcleo de Estudos e Práticas de Sustentabilidade) proporcionasse aos acadêmicos?

- palestras  pesquisa  
 oficinas  ações de responsabilidade ambiental  
 cursos  ações de responsabilidade social  
 outros:

5) Em sua opinião, a sustentabilidade é da responsabilidade de quem?

- A – Governo  
 B – Empresas de grande porte  
 C – Empresas de pequeno porte  
 D – De cada cidadão

6) A sustentabilidade está relacionada com qual segmento?

- A – Sociedade  
 B – Economia  
 C – Meio Ambiente

7) Qual(is) atitude(s) está(ão) relacionada(s) diretamente com a Sustentabilidade?

- A – Acabar com a fome e a miséria  
 B – Combater a aids, a malária e outras doenças  
 C – Ter qualidade de vida e respeitar o meio ambiente  
 D – Reduzir a mortalidade infantil  
 E – Proporcionar educação básica e de qualidade para todos  
 F – Buscar a igualdade entre sexo e a valorização da mulher  
 G – Melhorar a saúde das gestantes  
 H – Trabalhar pelo desenvolvimento de todos

8) Para você, sustentabilidade é:

- A- Um modelo econômico, político, social, cultural e ambiental equilibrado, que satisfaz as necessidades das gerações atuais, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades.  
 B- A busca do equilíbrio na convivência entre o homem e o meio ambiente, revendo seus hábitos de consumo.  
 C- Um conceito sistêmico, relacionado com a continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade humana atual.

9) Assinalar as suas práticas usuais:

- separo o lixo reciclável do não reciclável.  
 ofereço destinação correta para o óleo usado em frituras.  
 dou destinação correta para os medicamentos vencidos.  
 dou destinação correta e segura para lâmpadas fluorescentes queimadas.  
 uso sacolas retornáveis sempre que possível.  
 utilizo lâmpadas fluorescentes para economizar energia elétrica.  
 faço economia de água ao tomar banho ou escovar os dentes.  
 compro e uso roupas com porcentagens maiores de fibras vegetais.  
 consumo sempre alimentos orgânicos.  
 compro e utilizo papel reciclado ou certificado.  
 colaboro com o trabalho dos catadores de recicláveis que passam na minha rua.  
 já cursei alguma disciplina ou fiz curso, relacionados ao meio ambiente.  
 realizo trabalho voluntário. Local: \_\_\_\_\_

*Muito obrigado por sua contribuição!*

## APÊNDICE B – Levantamento Docente sobre Sustentabilidade

### Pesquisa Docente FAMEC 14/12/2011

A FAMEC realiza esta pesquisa com o intuito de buscar contribuições para o aprimoramento das atuais práticas educacionais. Sua colaboração é imprescindível.

Eduardo Vaz  
Diretor Geral

**Curso(s) em que leciona:** ( ) Adm. ( ) Con. ( ) Dir. ( ) Ped. ( ) Sist. Inf.

**Vínculo empregatício:** Além da FAMEC, atua em outra empresa?

( ) não ( ) sim, em: ( ) Comércio ( ) Instituição de Ensino ( ) Indústria ( ) Serviços

( ) outro: \_\_\_\_\_

**1) Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 “pouco” e 5 “muito”), assinale qual é o seu conhecimento da missão, visão e valores da FAMEC?**

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

**2) Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 “pouco” e 5 “muito”) avalie o quanto você se sente preparado para discutir a temática da sustentabilidade na(s) disciplina(s) com a(s) qual (quais) trabalha?**

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5

**3) Na(s) disciplina(s) que você leciona na FAMEC, é viável a correlação com a temática da sustentabilidade?**

( ) não ( ) sim, com foco no aspecto: ( ) Social ( ) Econômico ( ) Ambiental

**4) O que você considera necessário para sua atualização em sustentabilidade:**

( ) Nada, já tenho conhecimento suficiente. ( ) cursos para aprofundar os conceitos.

( ) palestras específicas. ( ) oficinas.

( ) Outros: \_\_\_\_\_

**5) Já participou de curso, pós-graduação, pesquisa ou atividade sobre sustentabilidade?**

( ) Não ( ) Sim. Especificar:

---



---



## APÊNDICE C – Carta-convite para Participação da Pesquisa

Olá!

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa de natureza acadêmica sobre a implantação dos conceitos de sustentabilidade na FAMEC.

Esta pesquisa integra meu projeto de Dissertação de Mestrado.

Para isso eu gostaria de contar com sua colaboração voluntária em redigir um depoimento livre sobre as mudanças sentidas por você, de maio de 2010 a setembro de 2011, cerca de 1 ano e meio da gestão da FAMEC pelo Sistema FIEP.

O depoimento consiste em uma descrição dos aspectos que mudaram no seu cotidiano de trabalho, relativos ao ambiente físico, às relações pessoais, às orientações pedagógicas, às rotinas administrativas, aos benefícios, recebidos ou retirados, e a outras mudanças ocorridas no período.

Os dados enviados por você serão utilizados na Dissertação de Mestrado, por esse motivo peço-lhe este consentimento, mas já adianto que será preservado o anonimato dos respondentes da pesquisa.

Caso aceite participar, é importante fazer uma descrição detalhada de tudo o que você considera relevante, independentemente do tamanho do evento ou mudança.

Estou à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,

Eduardo Vaz

## ANEXOS

## **ANEXO A – Mapa Estratégico - Federação das Indústrias do Estado do Paraná**

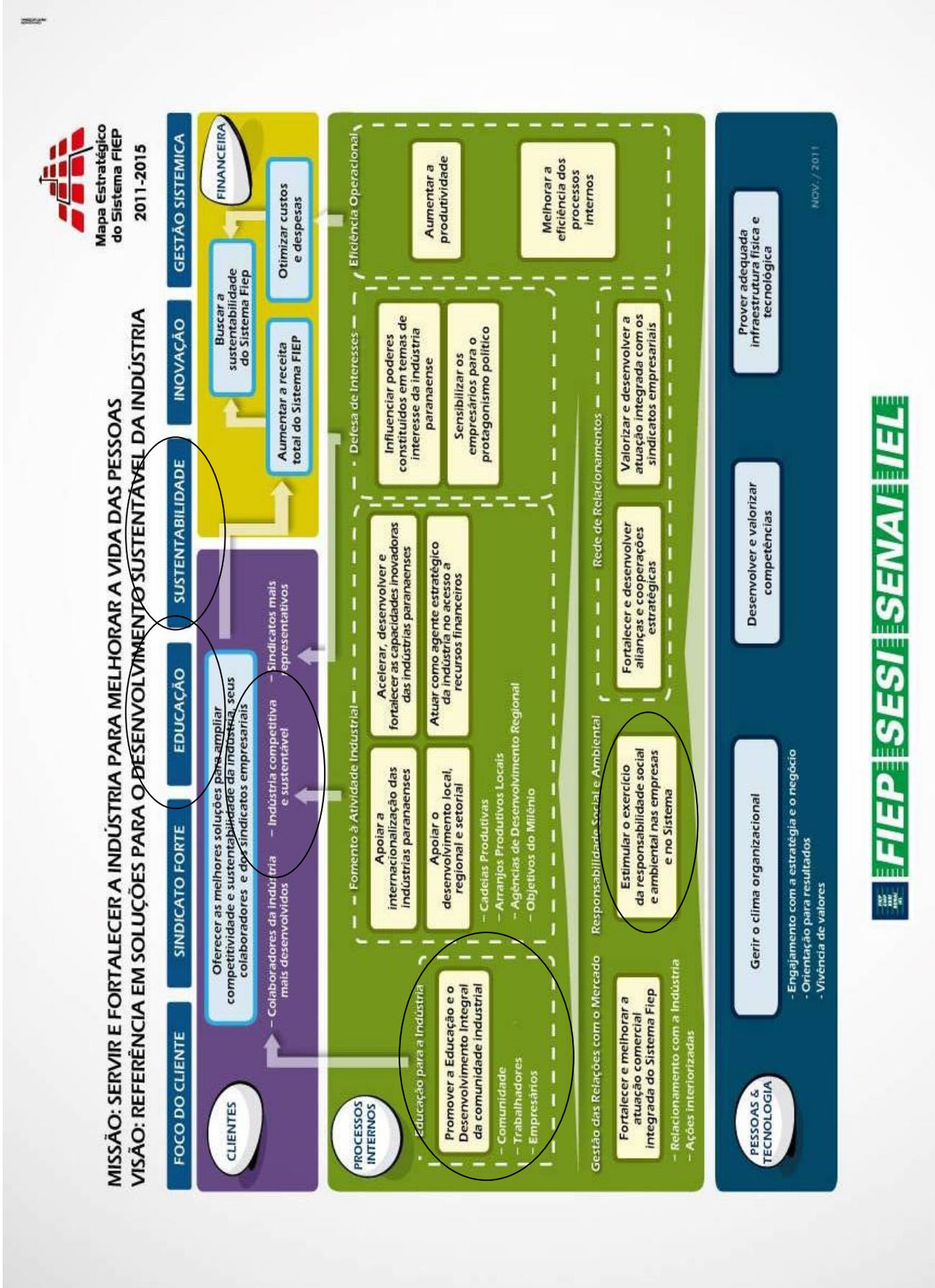
**Fonte: Equipe de Planejamento Estratégico da FIEP**

A avaliação da ferramenta indica que praticamente por todos os ângulos (clientes/processos/pessoas) a inclusão da FAMEC pode significar ganho expressivo na capacidade de cumprimento das metas do período 2011-2015. No aspecto tecnologia a FAMEC pode ser peça fundamental para desenvolver competências, provendo inclusive infraestruturas físicas para tanto.

No aspecto processos a FAMEC pode ser uma vitrine para a responsabilidade social e ambiental, pode colaborar para melhoria na eficiência dos processos, via treinamento e interação com outros atores importantes do processo. Pode, em última análise ser pedra fundamental na missão de promover a Educação da comunidade industrial.

No aspecto clientes, a FAMEC pode servir para benchmarking na questão da sustentabilidade, pode apoiar caminhos para aumento de receita, etc.

Enfim, a FAMEC está bastante alinhada – e em última análise integrada, como possibilidade e caminho estratégico para a realização, ao Mapa estratégico do Sistema FIEP.



**Mapa Estratégico Sistema FIEP**  
 Fonte: Equipe Planejamento Estratégico FIEP

## **ANEXO B – Atividades Relativas ao *Day Off* Sustentabilidade FAMEC**

O *Day-off* da Sustentabilidade FAMEC teve início com a Palestra “Sustentabilidade nas Organizações”, ministrada por Prof. Álvaro Pureza. Em seguida, foram apresentados os objetivos do evento, onde se explorou e discutiu o conteúdo abaixo:

### **ENTENDER MELHOR**

- O contexto atual da sustentabilidade nas organizações e nas IES
- A transformação que já vivemos hoje proporcionada pelo Pacto Global
- Os motivos pelos quais a sustentabilidade é necessária

### **COMPARTILHAR E NOS APROPRIAR DOS JEITOS DE EDUCAR NA SUSTENTABILIDADE**

- Pacto Global
- PRIME
- Como isso nos afeta

### **INCITAR A REFLEXÃO PARA A CONSTRUÇÃO DO MACRO PROGRAMA DE TRABALHO NA FAMEC**

- Atividade em grupos para elaboração de documento.
- Apresentação dos resultados e discussão.
- Discussão do encaminhamento posterior.

Na página seguinte, duas fotos ilustrativas.



**Evento Day Off Sustentabilidade - FAMEC - 12/03/2011**  
Foto: Eliana Hanae Buosi



**Evento Day Off Sustentabilidade - FAMEC - 12/03/2011**  
Foto: Eliana Hanae Buosi

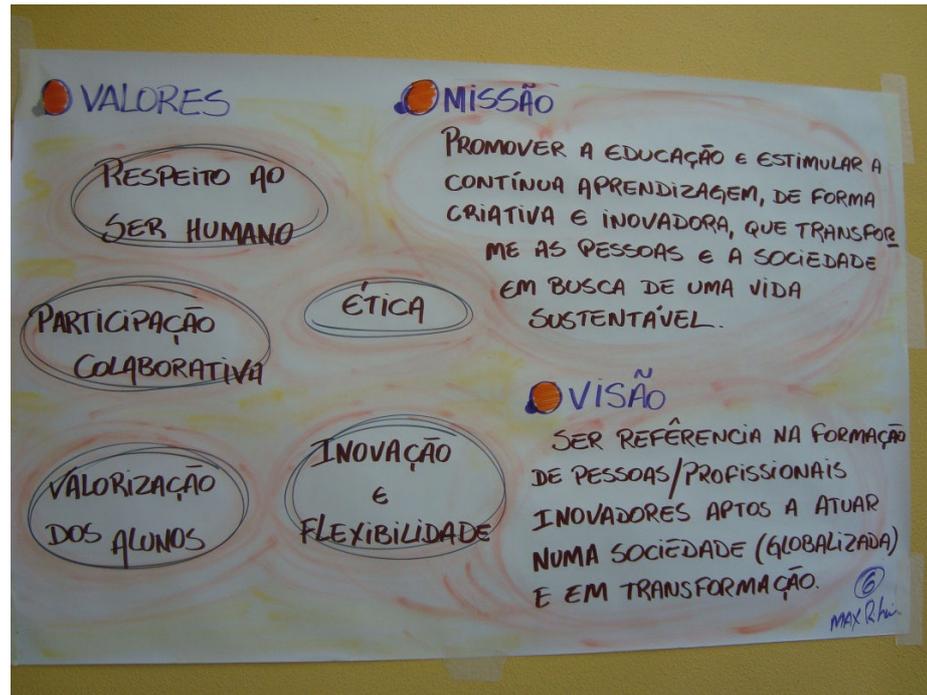
## ANEXO C – Planejamento Estratégico Compartilhado FAMEC - 22 a 24/02/2011

Os encontros do Planejamento Estratégico - A FAMEC dos Seus Sonhos teve início com a participação de convidados da comunidade externa, do Sistema FIEP e da FAMEC. Foi realizado pelo setor de Desenvolvimento Organizacional do Sistema FIEP, que se utilizou da metodologia de Investigação Apreciativa.

Nos dois dias subsequentes discutiu-se a Missão, os Valores e a Visão da FAMEC, para alcançar os sonhos sonhados (última foto - grupo de trabalho). Os encontros foram registrados utilizando-se da metodologia do Registro Gráfico (três fotos).



Planejamento Estratégico FAMEC 22/02/11  
Foto: Eliana Hanae Buosi



Planejamento Estratégico FAMEC 22/02/11  
Foto: Eliana Hanae Buosi



Planejamento Estratégico FAMEC 22/02/11  
Foto: Eliana Hanae Buosi



Planejamento Estratégico FAMEC 22/02/11  
Foto: Eliana Hanae Buosi

## **ANEXO D – Material Parcial PDI-FAMEC**

### **Plano de Desenvolvimento Institucional - 2010-2014**

O texto a seguir refere-se ao Plano de Desenvolvimento Institucional - 2010-2014, reproduzido da página 3 à 13, na íntegra, com o intuito de apresentar mais detalhadamente a FAMEC, assim como a visão de futuro próximo. Nesse texto fica clara a inter-relação do proposto para a FAMEC e o existente no Mapa estratégico do Sistema FIEP.

O Plano de Desenvolvimento Institucional é fruto de um trabalho coletivo que contou com a participação de vários setores da estrutura organizacional da Faculdade Metropolitana de Curitiba - FAMEC - e da comunidade externa. Esta atividade foi coordenada por uma comissão que revisou o Plano de Desenvolvimento Institucional anterior (2004-2009), sendo estas alterações detectadas junto à comunidade acadêmica e à sociedade civil.

O presente plano reflete o esforço de conceber a FAMEC em sua totalidade, a partir de uma visão que a insere no plano regional e nacional. A primeira etapa deste trabalho permitiu diagnosticar os elementos obstacularizadores e facilitadores das ações institucionais, bem como a definição dos princípios e diretrizes que fundamentam a concepção da FAMEC, contextualizada em seu tempo e participante da transformação social.

Desde as bases do seu Projeto de Implantação Institucional, a FAMEC contempla um elenco de premissas e paradigmas que constituem o eixo filosófico norteador das ações didático-pedagógicas e das políticas educacionais da Instituição. Com base nessas premissas, foram elaborados planos de ação coerentes com as diretrizes gerais expressas neste documento. Esta atividade visa à racionalização do uso dos recursos, o incremento das atividades, o desenvolvimento dos projetos e a formação de novos perfis acadêmicos abrangendo o período de 2010 a 2014.

Este Plano de Desenvolvimento Institucional renova o compromisso da FAMEC em se manter alinhada às práticas mais atualizadas, inovadoras e de expressão regional, nacional e internacional, com dimensão compatível com o atual

estágio de desenvolvimento e com as necessidades futuras que a realidade local impõe e solicita.

O desafio que agora se apresenta é fazer acontecer este plano para que até o ano de 2014, a FAMEC seja reconhecida pela relevância de sua contribuição na solução dos problemas que se apresentam e pela integração, crescimento e consolidação institucional da mesma, sempre baseada em princípios sustentáveis e inovativos. Para tanto, o apoio e a participação da comunidade acadêmica são fundamentais.

## 1 PERFIL INSTITUCIONAL

### 1.1 HISTÓRICO DA MANTENEDORA

O Centro de Educação Universitária São José dos Pinhais - CEU -, entidade mantenedora da FAMEC, pertence ao Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP. O CEU/FAMEC é um dos canais acadêmicos da FIEP, sendo experiência *sui generis* de relacionamento da indústria e instituição acadêmica. O projeto visa à habilitação da mão de obra que a indústria necessita para suas operações e à inserção da instituição acadêmica em um contexto onde é possível capacitar seus alunos com alta conexão com o mundo empresarial.

O CEU é uma organização civil, privada, com fins lucrativos, constituída em 1998 e inscrita no CNPJ sob o número 02.783.419-0001-92. Seus atos constitutivos estão gravados no Registro de Pessoas Jurídicas Lídia Kruppizak, averbado sob o número 1.333 e microfilme número 2.802. O CEU está localizado na Av. Rui Barbosa, 5.881, Bairro Afonso Pena, em São José dos Pinhais/PR.

Os propósitos do Centro de Educação Universitária são de desenvolver atividades nas áreas de educação, em todos os níveis, através de ensino, pesquisa, extensão, projetos de formação e desenvolvimento profissional, bem como projetos culturais.

### 1.2 INFORMAÇÕES DA MANTIDA

A criação da Faculdade Metropolitana de Curitiba deu-se em 04 de outubro de 1.999, pela publicação em DOU dos atos de autorização e credenciamento Parecer CES 824/99 e Portaria MEC 1.437/99. Foi constituída na forma do inciso IV, do art. 8º, do Decreto 2.306, de 19/8/97, credenciada nos termos da Portaria MEC 640, de 13/5/97.

A sede da FAMEC está instalada em São José dos Pinhais, Região Metropolitana de Curitiba, Estado do Paraná, na Avenida Rui Barbosa, 5.881, Bairro Afonso Pena. A IES ocupa propriedade alugada, de aproximadamente 32.000m<sup>2</sup>, com cerca de

8.000m<sup>2</sup> de área construída e há projeto para a construção de mais 5.000m<sup>2</sup> nos próximos cinco anos. Trata-se de uma região propícia ao desenvolvimento da IES, com ambiente sócio-cultural e econômico dos mais avançados do País.

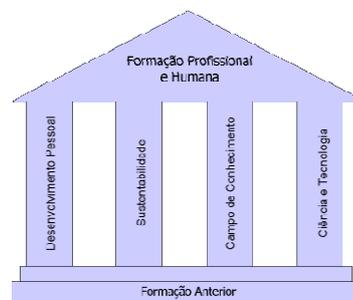
O início das atividades da FAMEC aconteceu no dia 28 de fevereiro de 2000 (aula inaugural). A FAMEC procura englobar uma nova visão de trabalho e de preparo das pessoas.

A Instituição mantém uma política de inserção na comunidade através de programas de cooperação com órgãos públicos e privados, como Poder Judiciário, Associação Comercial, SESI, SENAI, SEBRAE, Prefeituras e Federação das Indústrias, bem como com organizações que necessitam de espaço e infra-estrutura para o desenvolvimento de atividades especiais.

### 1.2.1 EIXOS ESTRATÉGICOS

A FAMEC está preparada para ser uma escola de educação superior diferente, contemporânea e apoiada por universidades de renome no Brasil e noutros países, com a proposta de preparar pessoas que façam a diferença nas empresas e demais organizações contemporâneas.

Decorrente da observação do mercado de trabalho e da sociedade em geral, a FAMEC apresenta uma nova visão de trabalho e de preparo das pessoas. Sua estrutura acadêmica baseia-se em quatro eixos principais, conforme a figura a seguir:



- **Desenvolvimento Pessoal:** alguns atributos exigidos de um bom profissional são a autonomia, criatividade e capacidade de trabalho em equipe. Através do Laboratório de Desenvolvimento Pessoal, os alunos passam por diferentes atividades que auxiliarão no desenvolvimento dessas qualidades.
- **Sustentabilidade:** assume um papel central na reflexão em torno das dimensões do desenvolvimento sócio-econômico e ambiental, sendo

que a FAMEC torna-se também responsável em difundir e aplicar conceitos e práticas.

- Campo de conhecimento: os conhecimentos técnicos exigidos por cada profissão são cada vez mais complexos. As disciplinas constantes nas grades curriculares dos cursos da FAMEC são cuidadosamente escolhidas, arranjadas e constantemente atualizadas para que o(a) estudante aproveite o máximo de cada uma delas.
- Ciência e Tecnologia: promover uma visão ampla sobre o desenvolvimento e a utilização de tecnologias adequadas faz-se mister. A busca do crescimento deve apoiar-se, principalmente, no desenvolvimento de tecnologias compatíveis com a realidade do país e dos processos produtivos ao alcance de todos, na expansão do mercado interno e na ocupação do espaço nacional e internacional.

### 1.2.2 INSERÇÃO REGIONAL

Estatísticas demográficas apresentadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE -, em 2010, indicam população próxima a 192 milhões de habitantes em todo o Brasil. O Estado do Paraná registrou quase 11 milhões.

Dentro deste contexto, Curitiba e Região Metropolitana ultrapassaram a marca de 3,3 milhões de habitantes, segundo o IBGE (2010). Com este número, as 26 cidades metropolitanas superam o total populacional de vários estados brasileiros além de representar aproximadamente 30% da população paranaense. Não só o crescimento, mas a oferta de emprego nos setores da indústria e de serviços atrai famílias de trabalhadores do interior e de outros estados para Curitiba e região.

Conforme pesquisa do IBGE relativa ao ano de 2008, no *ranking* dos Estados, o Paraná está em quinto lugar, com uma participação de 5,1% no Produto Interno Bruto - PIB - do país, atrás apenas de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Curitiba aparece como município paranaense de maior PIB, seguindo-se dos municípios de Araucária e São José dos Pinhais na lista das cidades paranaenses entre as 100 cidades com maior PIB do país.

Quanto à concentração, mais da metade do PIB do estado, em 2008, foi produzido na Região Metropolitana de Curitiba (RMC), e 36% do PIB paranaense fica em três cidades: Curitiba, Araucária e São José dos Pinhais, segundo dados do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES.

O crescimento da região metropolitana acentuou-se a partir de 1990 e decorre, sobretudo, da migração populacional de outros estados em busca de emprego e qualidade de vida. Dentre os municípios metropolitanos destacam-se Araucária, com o seu Parque Industrial em franco crescimento, contando com indústrias de diferentes segmentos, em especial a presença da Refinaria da Petrobrás e dezenas de distribuidoras de derivados de petróleo lá instaladas. Também, São José dos Pinhais, considerada como detentora do 3º maior parque automobilístico do país, atrai investimentos no setor produtivo desde os anos 90 e está posicionado como a 7ª cidade do Estado em número de habitantes (até 270.000), tendendo a um crescimento contínuo (IBGE, 2007). Em 2007, São José dos Pinhais foi considerada a cidade mais dinâmica do Paraná e 39ª do Brasil, segundo a Gazeta Mercantil, e foi considerada a 7ª melhor cidade do Paraná para fazer carreira e a 19ª melhor cidade do sul do país e a 83ª do país, segundo a Revista Você SA. São José dos Pinhais reúne parque industrial e de serviços de primeiro mundo, com inúmeras oportunidades em diversos segmentos de negócio.

De acordo com a RAIS, são quase 80.000 empresas em atividade na RMC, que geram um Produto Interno Bruto per capita da RMC na faixa de R\$25 mil reais (IBGE, 2009), com destaque para o município de Araucária e São José dos Pinhais.

Concomitantemente com o crescimento populacional e econômico, mudanças também ocorreram na Educação da região metropolitana de Curitiba. A educação no Brasil evoluiu significativamente nas últimas duas décadas, prova disto foi o levantamento feito em 2007, pelo IBGE, mostrando que 82,3% das pessoas entre 15 e 17 anos estão escolarizadas, se comparada com 1992, quando apenas 59,7% das pessoas eram escolarizadas.

O contexto educacional da Faculdade Metropolitana de Curitiba - FAMEC -, Campus Afonso Pena, é dos mais favoráveis à atividade. Segundo a Secretaria Estadual de Educação do Paraná, dos 3,5 milhões de habitantes da região metropolitana de Curitiba - RMC -, em 2009, eram aproximadamente 150.000 alunos matriculados no ensino médio. Já no ensino superior, segundo o IPARDES, em 2008, eram quase 125.000 matriculados. A idade média da maioria da população da RMC está concentrada entre 10 e 34 anos, segundo a pirâmide apresentada pelo IPARDES, que ainda aponta um crescimento de quase 3% nos últimos anos. Em São José dos Pinhais existiam, em 2009, aproximadamente 11.000 alunos no ensino médio, segundo o IPARDES. Existem três instituições de ensino superior presencial no município que abrigavam, em 2009, segundo o IPARDES, menos de 6.000 alunos.

Após a análise deste panorama demográfico e econômico de São José dos Pinhais e da região de abrangência da IES, e tomando por base as referências do Plano Nacional de Educação - PNE -, é possível reafirmar o que o PNE propõe, quando afirma que o resultado conjugado de fatores demográficos, aumento das exigências do mercado de trabalho, além das políticas de melhoria do ensino médio gerará uma

explosão na demanda por educação superior. Isto justifica a oferta de cursos superiores, principalmente no segmento de negócios, além de se configurar como uma nova oportunidade para os concluintes do ensino médio. Ainda contribui para o alcance das metas previstas no PNE, principalmente prover a oferta de educação superior para, pelo menos, 30% das pessoas em faixa etária de 18 a 24 anos até o fim da década; e reduzir as desigualdades entre as diversas regiões do país.

Neste contexto tão pujante economicamente, é fundamental o estabelecimento de uma escola superior que esteja ligada diretamente aos anseios do mercado, principalmente do setor industrial, desempenhando papel fundamental no processo de desenvolvimento sustentável das pessoas, das empresas e da economia, obviamente sem esquecer os princípios filosóficos e epistemológicos da educação.

### 1.2.3 MISSÃO DA FAMEC

Ser um centro avançado de estudos e ações transdisciplinares sistemáticos, fundamentado na produção, armazenamento e transmissão do conhecimento, formando profissionais a partir do aprimoramento de talentos, seres humanos dotados de visão abrangente e crítica da sociedade e do mundo, para o exercício consciente da cidadania e das profissões, buscando a excelência em todo e qualquer desempenho que forem chamados a exercer, conjugando, sempre que necessário e possível, as competências teórica e prática, por meio de instrumentos científicos, filosóficos e tecnológicos, em suas áreas eleitas de atuação.

A FAMEC, ao declarar esta missão, assume necessariamente o compromisso de implantar e promover sistemas educacionais de nível superior que realizem, fundamentalmente:

- a) a formação profissional dos estudantes, respeitando e obedecendo a cada um dos perfis profissiográficos predefinidos científica, técnica e legalmente, e assim adotados, qualificando-os, capacitando-os e habilitando-os para satisfazerem às exigências de cada mercado de trabalho específico, nas suas peculiaridades e tendências contemporâneas;
- b) a formação educacional dos estudantes em sentido amplo, no que concerne aos valores pertinentes à ética, à liberdade, à responsabilidade, à solidariedade e à sustentabilidade, colaborando para a qualificação do indivíduo como pessoa humana, inserida no mundo, e como cidadão, no seu país, na sociedade, na comunidade, na escola e na família;

- c) a formação dos estudantes quanto à capacidade genérica de aprender a aprender, qualificando-se como sujeitos da própria educação, capazes de enfrentar campos totalmente novos do conhecimento, com humildade, inventividade, eficiência, autocrítica, autovalorização e autodidatismo;
- d) a colaboração constante, permanente e crítica para a realização dos objetivos gerais da educação, ou seja, a formação global, ampla e constante do espírito humano, a partir do desenvolvimento de todas as suas potencialidades e estímulo a todas as formas de crescimento.

#### 1.2.4 FINALIDADES

A FAMEC tem como finalidades:

- Empreender um processo educativo que favoreça o desenvolvimento de indivíduos, dotados de capacidade crítica, de autonomia intelectual e comprometidos com a resolução dos problemas sociais.
- Estimular atividades empreendedoras e inovativas, estimulando vocações e organizando programas, particularmente vinculados às necessidades regionais e nacionais.
- Estender o ensino e da pesquisa à comunidade mediante cursos e serviços especiais, prestando colaboração constante na solução de seus problemas.
- Assistir a comunidade local, regional e nacional, como organismo de consulta, assessoria e prestação de serviços a instituições de direito público ou privado, em matérias vinculadas aos seus fins e às suas atividades.

#### 1.2.5 OBJETIVOS E METAS

O avanço da comunicação, da ciência e da tecnologia foi decisivo nas transformações que marcaram o final do século XX. Alterações na forma de pensar, de produzir, de encarar o saber, na postura diante do mercado de trabalho e o acesso aos meios de informação foram algumas das mudanças no perfil da sociedade moderna.

Neste contexto, a FAMEC propõe-se a atuar como agente transformador da realidade da educação superior de São José dos Pinhais e região metropolitana de Curitiba.

#### 1.2.5.1 Objetivo Geral

Oferecer educação superior por meio dos cursos e programas de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão para o desenvolvimento social, econômico, tecnológico, científico e cultural de São José dos Pinhais e região metropolitana de Curitiba, visando à construção de um mundo baseado na sustentabilidade e da formação de pessoas para atuação em organizações do terceiro milênio.

#### 1.2.5.2 Objetivos Específicos

O marco referencial do trabalho da FAMEC é a construção de um mundo baseado na sustentabilidade, no respeito ao meio ambiente e na formação de pessoas comprometidas com um projeto de vida pessoal e profissional que sirva para o desenvolvimento de ações responsáveis e comprometido com um mundo mais humano e integrado nos ecossistemas. São os seguintes os objetivos específicos:

- Solicitar junto ao MEC autorização de cursos em nível de Bacharelado e Tecnologia.
- Formar profissionais empreendedores, competentes, éticos, criativos, inovadores, comprometidos com sua área de atuação, conscientes de sua função de agentes transformadores da sociedade.
- Expandir o ensino e a pesquisa por meio de práticas pedagógicas, prestação de serviços especializados à comunidade, estabelecendo com ela uma relação de reciprocidade.
- Estimular o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo.
- Promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.
- Preservar os valores éticos, morais, cívicos e religiosos, contribuindo para aperfeiçoar a sociedade, na busca do equilíbrio e bem estar do homem.
- Ser uma instituição aberta à sociedade, organizando parcerias internas e externas nos diferentes campos de atuação.

- Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos e comunicar o saber por meio do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação.
- Promover o intercâmbio e a cooperação com outras entidades congêneres nacionais e internacionais, tendo em vista o desenvolvimento da cultura, das artes, das ciências e da tecnologia.
- Fomentar ações para uma sociedade próspera, justa e democrática, participando ativamente do desenvolvimento regional.
- Desenvolver as potencialidades de sua comunidade acadêmica.

#### 1.2.6 METAS

Para atingir os objetivos propostos, a instituição delineou as seguintes metas para o período de 2010 a 2014:

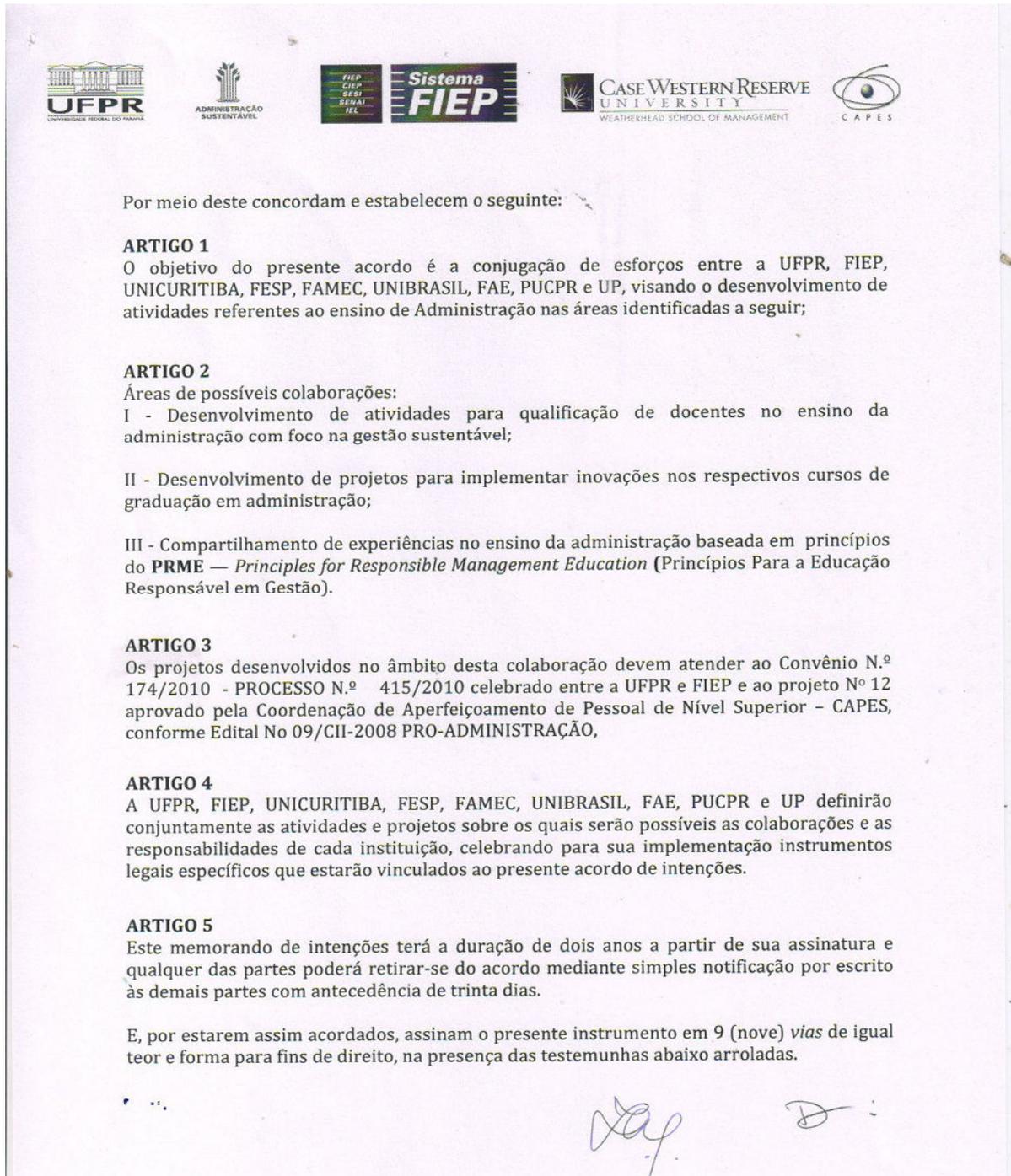
- Oferecer 11 cursos tecnológicos, 32 cursos de pós-graduação e extensão no período de vigência deste PDI.
- Oferecer ao quadro docente até 2014 a possibilidade de participar no mínimo de: duas bolsas parciais de doutorado e três de mestrado; oportunizar 50 vagas para participação docente em cursos de aperfeiçoamento e de extensão; patrocinar 20 participações de docentes em eventos culturais e outros.
- Ampliar em 10% até 2012 as práticas de pesquisa e programas de extensão de serviços, visando ao desenvolvimento científico comunitário por meio dos grupos de estudos que serão constituídos.
- Estender em 10% anualmente o número de convênios com instituições e empresas para o desenvolvimento cultural, artístico e tecnológico em prol dos quadros discente e docente.
- Estabelecer no mínimo cinco parcerias com outras instituições de ensino superior nacional e internacionais com o objetivo de beneficiar o alunado com o intercâmbio de experiências e pesquisas nas diversas áreas de interesse dos mesmos.

- Levantar as necessidades e potencialidades regionais de ordem social, tecnológica e cultural até 2012, promovendo dois cursos e dois eventos anuais e um programa específico que contribua para o desenvolvimento e a prosperidade social.

## ANEXO E – Memorando de Intenções - Assinado pela FAMEC

Este documento foi o primeiro passo para a participação dos docentes da FAMEC no curso A Formação do Novo Administrador - Docentes no Ensino da Administração Sustentável, realizado pelo sistema FIEP, em parceria com a Universidade Federal do Paraná - UFPR, a Case Westerns Reserve (EUA) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES.

Este curso está resumido no Anexo F, que apresenta os módulos cursados.





## MEMORANDO DE INTENÇÕES

Celebrado entre a

**A FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO PARANÁ**, com sede na Avenida Candido de Abreu, 200, no município de Curitiba-PR, neste ato representada pelo seu Presidente, Rodrigo Costa da Rocha Loures,

**A UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**, com sede na Rua XV de Novembro, 1.299, no município de Curitiba - PR, neste ato representada por seu Reitor, Professor Dr. Zaki Akel Sobrinho,

**O CENTRO UNIVERSITARIO CURITIBA - UNICURITIBA**, com sede na Rua Emiliano Perneta, nº 268, no município de Curitiba - PR, neste ato representado por seu Reitor, Sr Danilo Vianna,

**FACULDADE DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DO PARANÁ - FESP**, com sede na Rua Dr. Faivre, 141, no município de Curitiba - PR, neste ato representada por seu Presidente, Sr Antônio Carlos Morozowski

**FACULDADE METROPOLITNA DE CURITIBA - FAMEC**, com sede na Av. Rui Barbosa, 5881, no município de São José dos Pinhais - PR, neste ato representada por seu Diretor, Sr Eduardo Vaz,

**FACULDADES INTEGRADOS DO BRASIL - UNIBRASIL**, com sede na Rua Konrad Adenauer, 442, no município de Curitiba - PR, neste ato representada por seu Diretor Acadêmico, Sr Jairo Marçal,

**FAE CENTRO UNIVERSITÁRIO**, com sede na Rua 24 de maio, 135, no município de Curitiba - PR, neste ato representado por seu Reitor, Sr Nelson José Hillesheim,

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ - PUCPR**, com sede na Rua Imaculada Conceição, 1155, no município de Curitiba - PR, neste ato representada por seu Decano da Escola de Negócios, Sr Carlos Augusto Candeo Fontanini,

**UNIVERSIDADE POSITIVO - UP**, com sede na Rua Prof. Pedro Viriato Parigot de Souza, 5300, no município de Curitiba - PR, neste ato representada por seu Diretor da Escola de Negócios, Professor Rubens Fava.



Curitiba, 02 de maio de 2011.

Zaki Akel Sobrinho  
Reitor da Universidade Federal do Paraná

Rodrigo Rocha Loures  
Presidente da Federação das  
Indústrias do Paraná

Daniilo Vianna  
Reitor do Centro Universitário Curitiba

Antônio Carlos Morozowski  
Presidente da Faculdade de Educação  
Superior do Paraná

Eduardo Vaz  
Diretor da Faculdade Metropolitana de  
Curitiba

Jairo Marçal  
Diretor Acadêmico da Faculdades  
Integrados do Brasil

Nelson José Hillesheim  
Reitor da FAE Centro Universitário

Rubens Fava  
Diretor da Escola de Negócios  
da Universidade Positivo

Carlos Augusto Candeo Fontanini  
Decano da Escola de Negócios da Pontifícia  
Universidade Católica do Paraná

**ANEXO F – A FORMAÇÃO DO NOVO ADMINISTRADOR -  
DOCENTES NO ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO SUSTENTÁVEL**

**Realização: Sistema FIEP/PR; UFPR; Case Westerns Reserve; CAPES.**

<b>MÓDULO</b>	<b>FACILITADOR</b>	<b>TEMA</b>
<b>1 - O conceito da sustentabilidade na gestão</b> 03/05/2011 Carga Horária: 8h	<b>Luiz Felipe Nascimento</b> Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Meio Ambiente versus Desenvolvimento Econômico
<b>2 - Novos modelos de gestão</b> 23/05/2011 Carga horária: 3h	<b>Pedro Lincoln</b> Universidade Federal de Pernambuco	Sustentabilidade e pensamento inovativo: projeções para o curso de Administração
<b>3 - Reflexão e alinhamento de conceitos</b> 30/05/2011 Carga horária: 3h	<b>Marcos Schlemm e João Carlos Cunha</b> Coordenadores do Projeto	O projeto de administração sustentável
<b>4 - O processo empreendedor como hábito e atitude</b> 02/06 a 4/06/2011 Carga horária: 24h	<b>John Danner</b> UC Berkeley, EUA	Advancing Entrepreneurship Education
<b>5 - Design thinking: pensamento integrativo e criativo</b> 28/06 A 30/06/2011 Carga horária: 24h	<b>Clark Kellog</b> UC Berkeley, EUA	Pensamento de Design e Inovação
<b>6 - Metodologia de ensino da sustentabilidade na administração</b> 27/07 a 29/07/2011 Carga Horária: 24h	<b>Erik B. Hansen</b> - Centro de Gestão da Sustentabilidade, Faculdade de Ciências da Sustentabilidade, Universidade de Leuphana, Luneburg, Alemanha	Teaching methods for sustainability – oriented management classes
<b>7 - Investigação Apreciativa: potencializando a aprendizagem</b> 18 a 20/08/2011 Carga Horária: 24h	<b>Ronald E. Fry</b> Department Of Organization Behavior, Case Western Reserve University, EUA	Increasing human and organizational capacity by leveraging strengths: an introduction to appreciative inquiry
<b>8 - Reunião para Planejamento</b> 26/08/2011 Carga Horária: 3h	<b>Marcos Schlemm e João Carlos Cunha</b> Coordenadores do Projeto	Plano de trabalho cooperativo interinstitucional.

Quadro elaborado por Eliana Hanae Buosi.

## **ANEXO G – Depoimentos Completos sobre as Mudanças Ocorridas na FAMEC com a Gestão Voltada à Sustentabilidade.**

### **Profissional do Administrativo / Pedagógico: depoimento 1**

Desde a integração da FAMEC ao Sistema FIEP, contínuas e significativas mudanças administrativas e acadêmicas foram iniciadas.

Primeiramente observamos mudanças administrativas, visando mais planejamento e controle, entre as quais podemos destacar:

1. fixação de diretrizes para controle financeiro e de cobrança;
2. maior autonomia para os setores como secretaria e financeiro para realização das suas atividades;
3. oferta de benefícios (cartão alimentação e plano de saúde) para funcionários e professores;
4. proposta de políticas para gestão de recursos humanos, especialmente com a promoção de cursos de capacitação para professores e funcionários;
5. planejamento para substituição do sistema de controle acadêmico para um sistema mais completo de gestão integrada;
6. estudo para implantação da secretaria digital na FAMEC;
7. novo site

Quanto às mudanças acadêmicas, cabe destacar:

1. a realização de ações para regularização dos processos de regulação junto ao MEC, com a recepção de 6 comissões in loco ( BSI, Recredenciamento, Redes e Direito FAMEC/São José e credenciamento e administração CIETEP); 2 regularizações da renovação do reconhecimento do curso (ciências contábeis e administração) e 1 protocolo de reconhecimento ( Pedagogia) e 1 protocolo de autorização (Gestão de Pessoas);
2. Acompanhamento contínuo dos índices de qualidade, a partir de auditorias internas e prévias às avaliações externas do MEC;
3. Implantação de novas metodologias de ensino a aprendizagem (oficinas, mapas mentais e investigação apreciativa)
4. Desenvolvimento da plataforma para educação a distância.

A partir das mudanças registradas acima, conclui-se que:

1. Até o momento não registramos mudança direta em relação ao ambiente físico, embora tenhamos conhecimento de planos de investimento e melhoria, o que se faz urgente e necessário diante dos planos de crescimento propostos;

2. Quanto às relações pessoais, observo considerável mudança em relação aos antigos

colegas e o desafio de integrar os novos. Em um processo de transição e de mudança

tão significativo é impossível não alterar as relações, ao que atribuo, principalmente, a necessidade de adaptação ao novo paradigma. O desafio está em identificar e preservar os pontos positivos e identificar novas oportunidades.

Primeiramente passamos por uma mudança interna, reflexo do alinhamento à nova mantenedora e agora estamos passando pelo processo de mudança da própria mantenedora, com a nova presidência da FIEP. Estas duas recentes mudanças, que parecem ainda incompletas, refletem nas relações internas entre alunos funcionários, professores, gestores e a comunidade, pois estamos em um processo de transição que nos impõe a necessidade de rever valores e projetos.

Diante deste contexto, com tantas mudanças, observo que a comunicação interpessoal, que hoje é uma fragilidade, pode vir a ser uma importante ferramenta para gestão de conflitos e melhoria das relações pessoais.

3. Quanto às rotinas administrativas, observamos uma busca por planejamento e qualidade, mas ainda temos dificuldades, talvez fruto da resistência à mudança, em alguns casos, ou da necessidade de maior contextualização e planejamento de ações, em outros.

4. Felizmente posso apontar muitos benefícios, entre os quais, oportunidade de assumir outras atividades; capacitação e revisão salarial da equipe, a partir de salários fixados de acordo com o grau de responsabilidade. Embora ainda não esteja concluído e precise de continuidade, esta alteração já significa uma grande mudança, comparada à gestão anterior.

## **Profissional do Administrativo / Pedagógico: depoimento 2**

Dr. Chefe, seguem minhas considerações acerca da sua pesquisa. Fique a vontade para usar as informações e, inclusive, divulgar o nome se for conveniente. Caso deseje aprofundar algum item, é só chamar. Espero não ter esquecido de algo importante.

A seguir elenco as mudanças mais representativas (na minha visão) e explico 'uma a uma':

a) Troca do 'chefe': duas pessoas com perfis diferentes; parece-me que o novo chefe é mais comprometido com o sucesso; é mais organizado; é menos comunicativo (tínhamos mais acesso à informação - de todo o tipo - antes da mudança societária); foi positiva a mudança, precisávamos de outro perfil de comando (mais dinâmico);

b) Acredito que vieram rotinas novas, advindas das trocas de pessoal (financeiro e Rh principalmente); parece-me que estamos mais organizados (confesso isso, às vezes, atrapalha, tirando a agilidade); neste quesito queria destacar um ponto positivo: parece-me que nossas rotinas de trabalho (cargos de coordenação e gerência) foram diminuídas, pois perdemos muitas funções (havia muita polivalência pela falta de pessoal); ao mesmo tempo ganhamos funções novas, dimensionamentos novos e estamos todos (mais antigos) com dificuldades de adaptação; acredito que seja normal e que teremos sucesso nas mudanças (em nós mesmos) 'logo logo';

c) Acredito que há um sentimento, agora, de confiança na IES. Antes a instabilidade financeira era visível e tínhamos conhecimento disto. Era difícil conviver com isso, propor atividades e a mantenedora não autorizar (normalmente tínhamos que investir, por menos que fosse); acabamos por diminuir as iniciativas e ficamos "economizativos" demais;

d) Instalações físicas: tivemos algumas mudanças, mas nada significativo; troca de setores, substituição das lâmpadas, mas no geral tudo normal. Faço um destaque para os elevadores dos blocos II e III; ficou quase 100% (não vi se houve alguma mudança nestes últimos dias, mas faltavam as travas de segurança). E acredito que os alunos gostaram da mudança do financeiro para a frente da secretaria;

e) Questões pedagógicas: também sem alterações significativas; acredito que estamos na antevéspera de sentirmos isso;

f) Remuneração: os salários não variaram demais, mas o pessoal gostou muito do vale-alimentação e do plano de saúde. Acho q isto é muito importante para os que ganham salário menor;

g) Expectativa: era maior, em função do plano que o Rui montou conosco. Mas vemos um bom futuro, mais pé no chão e com conceitos mais claros (sustentabilidade, passo-a-passo, EAD...)

### **Profissional do Administrativo: depoimento 3**

**São José dos Pinhais, 08 de março de 2012.**

Iniciei as atividades na Faculdade Metropolitana de Curitiba – FAMEC – em outubro de 2010, logo após a aquisição do Sistema da Federação das Indústrias do Paraná.

Exerço a função de Secretária da Direção e com o tempo também passei a monitorar as atividades da ouvidoria, revitalizando a ouvidoria da FAMEC a pedido da Direção Geral. Percebo que com o apoio da Federação e a nova Gestão – desde Direção e técnicos administrativos, professores/ coordenadores, hoje são motivados para a construção de uma Instituição de Ensino Superior Inovadora e Sustentável, que transformou o ambiente da FAMEC em outro ambiente educacional que ainda está passando por um processo de mudanças.

As mudanças em relação ao ambiente físico estão sendo feitas em etapas e conforme as prioridades do Sistema, que aos poucos, tem colocado a mais nova Casa entre suas metas. Porém, mudanças físicas foram observadas, tais como: adaptação física aos portadores de necessidades educativas especiais; troca de luminárias e lâmpadas econômicas, primeiro passo para Projeto Eficiência Energética da Companhia Paranaense de Rede Elétrica; Sinalização nos blocos e pátios. Novo layout da marca FAMEC. Outdoors.

Quanto às mudanças observadas às relações pessoais, foi um impacto cultural da organização, comportamento típico na fase em que as organizações passam por mudança de gestão. Como fui à primeira funcionária contratada após aquisição do Sistema FIEP, e o processo seletivo passou pela administração da Federação, até as pessoas conhecerem meu trabalho, qual o motivo que me trouxe até a FAMEC, quais minhas perspectivas e sonhos para estar trabalhando na instituição, foram muitas resistências.

Para as orientações pedagógicas, os coordenadores de cursos estão se adaptando para o perfil de gestores de cursos.

As rotinas administrativas estão sendo aperfeiçoadas, estamos passando pelo Mapeamento de Processos, com o intuito de aprimorar as tarefas realizadas e verificar índices de desempenho. Foi lançado o novo Web site, marketing em busdoors.

Com relação aos benefícios temos plano de saúde, vale alimentação, para os cargos de analistas incentivo ao estudo de língua – Inglês, que o colaborador paga um valor simbólico mensal, curso ofertado pelo Centro de Línguas do SESI. Foi estabelecido o plano de cargo e salários, mês de setembro avaliação de desempenho. Cursos realizados, tarefas e metas cumpridas.

A FAMEC passou por vários processos pelo MEC, renovação de reconhecimento dos seus cursos, renovação do credenciamento da Faculdade, momento que envolveu toda a comunidade acadêmica para alcançar com êxito a renovação para continuidade de suas atividades.

Acredito que estamos construindo um novo conceito de educação superior sustentável em São José dos Pinhais, e isto é um desafio para todos nós.

#### **Profissional do Administrativo: depoimento 4**

Trabalho na FAMEC – Faculdade Metropolitana de Curitiba, há mais de dez anos. E, no decorrer deste período, procurei dedicar-me ao máximo pois, a minha expectativa, assim como da maioria dos colaboradores era ver uma IES crescendo e se tornando referência em todos os aspectos. Com o passar do tempo percebeu-se que as coisas não estavam acontecendo como se esperava. Houve uma desmotivação geral e muitos até pediam seu desligamento, principalmente quando a diretoria da época anunciava que a instituição seria vendida e que todos seriam demitidos.

No início do ano 2010, foi anunciada a aquisição da instituição pelo sistema FIEP. A princípio houve certo desânimo e preocupação, pois, mais uma vez, corriam informações de que haveria cortes. Mas, para surpresa de todos e satisfação também, o que se observou após a tomada de posse da nova administração é que as coisas começaram a mudar para melhor. Apenas o setor de segurança, que vinha há muito tempo funcionando de maneira precária é que foi terceirizado. Os demais

setores permaneceram e, gradativamente houve a integração com as demais casas do sistema. Foi introduzido entre outros, os tão esperados e desejados benefícios, tais como: Plano de saúde, vale alimentação e cartão de desconto para tratamento odontológico. Esses benefícios propiciaram aos colaboradores melhor qualidade de vida. Pode-se notar um clima de satisfação e sensação de estabilidade entre os funcionários em geral que há muito não se via. Observou-se também, investimentos no aspecto físico das instalações, como reformas, pinturas de salas de aula e outros ambientes. Houve mudança de setores, trazendo o setor financeiro para um local próximo à Secretaria Geral, melhorando assim o atendimento aos alunos. A sala dos professores foi transferida para perto do setor acadêmico, ficando ao lado dos postos de serviço dos Coordenadores de Cursos e Núcleos de Atendimento aos alunos.

O NPJ – Núcleo de Práticas Jurídicas foi totalmente reformado e recebeu móveis novos.

Também houve investimento nos recursos de comunicação, com placas indicativas de acesso nas portarias, melhorando também o aspecto de acessibilidade para deficientes físicos. Foram instaladas duas plataformas para acesso dos cadeirantes ao pavimento superior, nos blocos dois e três.

Melhorou também o relacionamento entre os setores, e a atual diretoria tem, com frequência, reunido os funcionários para informar os planos e projetos de melhoria, enfatizando a importância de da integração de todos para um desenvolvimento sustentável. Todos os servidores, indiferentemente da função que desempenha, tem se sentido importante, realmente integrado aos objetivos da IES, valorizado. Muitos têm participado de cursos de capacitação para melhorar seu aspecto profissional. Assim, é fácil perceber a alegria e satisfação de todos, inclusive a minha que, já participei de alguns cursos de capacitação e atualmente estou cursando inglês, e ganhei novo ânimo no desenvolvimento de minhas atribuições.

## **Coordenador de Curso: depoimento 5**

### **CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DA IMPLANTAÇÃO DE CONCEITOS DE SUSTENTABILIDADE NA FAMEC**

#### **1 – Introdução**

**Parece-nos claro que as** mudanças, de forma geral, havidas neste período são sensíveis e notórias, e vieram em um momento de esgotamento dos limites do modelo de gestão que até então vigorava na FAMEC.

Para os colaboradores que vivenciaram este esgotamento, as mudanças imediatas trouxeram alívio e esperança no futuro da IES e deles próprio, quanto à preservação de seus empregos e melhores condições de trabalho e ascensão profissional.

Mas por outro lado, mudanças podem gerar algumas resistências, mudanças de atitudes e até quebra de paradigmas. E, neste sentido, alguns colaboradores encontraram e/ou encontram dificuldades pessoais até os dias de hoje para se adaptarem à sistemática da Nova Gestão.

Algumas propostas, objetivos e metas foram plenamente atingidas, outras parcialmente, e outras não evoluíram ainda, por uma série de acontecimentos, circunstâncias e imprevistos que serão pormenorizados a seguir:

#### **2 – Cotidiano de Trabalho**

Era visível à época da gestão anterior, a forma amadorística que se enfrentavam os problemas e se tratava o cotidiano. As “amizades” (em todos os níveis hierárquicos e com os alunos) predominavam na IES.

Portanto, o que mudou positivamente neste aspecto, é a constante procura de profissionalizar todos os setores da Instituição, bem como o relacionamento mais profissional com o alunato (cliente em última instância).

Mas ainda existem alguns resquícios ou nichos de resistências ao profissionalismo empresarial por parte de alguns colaboradores. Esta resistência tem dificultado algumas ações ou rotinas do dia-a-dia da IES.

A sugestão é que se identifiquem estes nichos, providenciem treinamento adequado, ou se substitua o colaborador.

### **3 – Ambiente Físico**

Talvez o aspecto que menos evoluiu foi este. E é perfeitamente sabido que muito se deixou de fazer neste período por causa de outras prioridades financeiras, e também devido a notícia de que serão construídas em breve novas instalações em parceria com o Sistema FIEP.

De qualquer forma, enquanto não for implantado o novo projeto das instalações da FAMEC, continuamos enfrentando as mesmas limitações que sempre existiram por aqui; que vão desde falta de salas de aulas, as vezes inadequadas, laboratórios de informática insuficientes, poucos projetores, vagas no estacionamento, falta de um auditório, até falta de livros na biblioteca, dentre outros. Estas limitações as vezes geram uma perda de energia desnecessária com administração de problemas que não precisariam existir, tomando o tempo precioso para o desenvolvimento de outras atividades.

### **4 – Relações Pessoais**

De forma oposta ao item anterior, neste aspecto se pode verificar a marca da Nova Gestão. O relacionamento entre os colaboradores, que até então era marcado pela formação de “grupos de amizades” apenas, agora ficou muito melhor. Menos hierarquizado, leve, formal quanto ao profissionalismo, mas informal quanto às relações pessoais.

Parece haver mais respeito entre colaboradores de todos os níveis hierárquicos. As pessoas parecem trabalhar mais animadas, motivadas e mais seguras, refletindo diretamente na produtividade.

A descentralização de certas funções também colaborou para isto.

### **5 – Orientações Pedagógicas**

Quanto a este aspecto, me parece que o grande desafio é: “trocar o pneu do automóvel com ele andando”.

As palavras de ordem apontam no sentido de mudanças, mas me parece que não estão definidas com clareza ainda quais são estas mudanças exatamente.

Mudar pode significar progresso, modernidade, atualização. Isto é muito bom. Mas alguns dizem que temos que mudar de qualquer forma, pois do jeito que está, não está funcionando. Ótimo! Quem diz isto, deve dizer com base em algum diagnóstico já pronto. Então, gostaria que as pessoas que sugerem mudanças me apontassem exatamente e com detalhes o que não está funcionando direito e por

quê? Parece que a crítica quando é muito genérica, põe em cheque algumas coisas que, a meu ver, estão funcionando bem.

Também gostaria de ser mais ouvido e dar mais sugestões a respeito dos novos desafios pedagógicos que se avizinham no futuro próximo, principalmente referente ao Curso de Ciências Contábeis.

## **6 – Rotinas Administrativas**

Ao meu ver, ainda temos que melhorar em relação às rotinas administrativas, na melhor adequação dos horários de trabalhos, no treinamento de pessoal, e a colocação de pessoas mais preparadas para responder pelo setor administrativo.

Caso façamos uma analogia simples com uma empresa de qualquer outro segmento, verificaremos que as principais definições das funções internas são ditadas pela operacionalização da produção de bens e/ou serviços que são produzidos.

Desta forma, o horário principal em que a FAMEC produz (e vende) seus serviços, é no turno noturno. Mas me parece que algumas funções administrativas deveriam funcionar à noite também, ou somente à noite.

Todas as noites temos demandas para o pessoal do setor administrativo, e, no entanto, não temos pessoal disponível neste horário para atendê-las, sobrecarregando outras funções, que inclusive as vezes não têm o preparo necessário para resolvê-las. Isto, além de transtornos, causa um desgaste institucional desnecessário para a IES.

Alguns setores como a Secretaria e o SGI utilizam-se muito da mão-de-obra de estagiários. E é sabido que eles tem pouca ou nenhuma experiência para resolver adequadamente certos assuntos. Da mesma forma, isto acaba sobrecarregando outros setores que são procurados para resolver o que é de atribuição da Secretaria e do SGI.

A nova configuração administrativa do SGI ainda não demonstrou os resultados esperados. Durante o turno da noite, o setor é comandado por funcionários estagiários que nem sempre têm conhecimento suficiente para atender as demandas urgentes da área. E, quando funcionários da noite precisam tratar algum assunto relacionado à área com o seu Gerente, o seu turno de trabalho é diurno.

## **7 – Política de Benefícios**

Eis outra mudança notável e muito importante. O avanço conseguido pela FAMEC ao fornecer alguns benefícios a seus colaboradores demonstra o interesse, consideração e respeito por seus colaboradores. Aumenta a produtividade e o bem estar dos funcionários.

## **8 – Sustentabilidade**

A bandeira desta Nova Gestão está calçada no tema da sustentabilidade do meio ambiente.

É um trabalho grande, longo, e árduo, pois envolve tudo e todos. A complexidade de cada ser humano e seu relacionamento com o meio em que vive praticando em cada momento e em todos os lugares a sustentabilidade. Desde a sustentabilidade ambiental, até sua sustentabilidade financeira e econômica. Isto implica em grandes mudanças de paradigmas, atitudes, reeducação, reestruturação. Enfim, complexo, difícil, mas desafiador e com alta taxa de retorno, pois cada um praticando a sustentabilidade o lucro é difuso para todos.

A sustentabilidade enquanto filosofia da FAMEC está sendo enfrentada ou perseguida em duas frentes: sustentabilidade enquanto educação teórica em sala de aula e para seus funcionários, e enquanto práticas efetivas.

Quanto à educação, foi criado um Núcleo para tanto, dada a importância do tema. E neste aspecto estamos atingindo os objetivos através de ações junto à comunidade do entorno, palestras, grupos de estudos, mudanças das grades curriculares nas graduações, e um discurso intenso reforçando o tema a todo momento.

Quanto às práticas internas, temos que evoluir mais. Mesmo considerando que nossas instalações físicas são antigas, algumas providências poderiam ser tomadas, tais como: instalação de um maior número de lixeiras nos pátios, estacionamentos, e blocos. Evitar desperdícios de papel nas máquinas de fotocópias. Orientar os monitores para que andem nos corredores dos blocos periodicamente para apagar as luzes e ventiladores das salas que não estão em aula. Orientar os alunos no momento de estacionar seus veículos para que não tome espaço de dois. Orientar os funcionários para que quando saírem de suas salas, desliguem seus computadores e ventiladores, apaguem as luzes, e fechem as janelas.

Por outro lado, a troca do sistema de iluminação da IES foi uma medida importante do ponto de vista da sustentabilidade ambiental e financeira.

## **9 – Conclusão**

Ao fazermos o Balanço Social deste período, podemos verificar facilmente que a passagem da antiga gestão para um novo modelo e um novo comando trouxe mais benefícios para a IES do que inconformidades.

Diante disto, o futuro parece ser mais seguro e mais desafiador. Mas com a sinergia entre os colaboradores na medida certa, a IES vai cumprir sua missão, atingir e superar suas metas para seu próprio bem e de toda a população envolvida direta ou indiretamente com este processo.

### **Coordenador de Curso: depoimento 6**

São José dos Pinhais-Pr., 09 de março de 2012.

**ASSUNTO:** Depoimento sobre as mudanças na FAMEC, especialmente notadas a partir da implantação dos conceitos da sustentabilidade.

Eu, abaixo nominado, tenho a declarar o seguinte:

- Estou na FAMEC desde o ano de 2000, na condição de Docente, sendo que a partir de 2002, também na gestão, tendo dirigido o Núcleo de Práticas Profissionais e Coordenado o Curso de Direito, função esta que ocupo desde o ano de 2004 até a presente data.
- Com a entrada do Prof. Eduardo Vaz na condição de Diretor Geral da Instituição, aproximadamente, há dois anos, pudemos sentir inúmeras e importantes mudanças, especialmente no que se refere aos conceitos e princípios que regem a sustentabilidade, seja no aspecto ambiental, social ou financeiro.
- De lá para cá, notamos muitas ações nessa área, não só do ponto de vista teórico, através de treinamento, capacitação e cursos. Apreendemos como fazer e realizar, aplicando conceitos na prática e participando ativamente do Planejamento Estratégico anual, como forma de aperfeiçoar o trabalho em equipe e interferir ativamente na sustentabilidade real e prática de uma Instituição de Ensino Superior.

- A IES pôde economizar e contribuir com o meio ambiente a partir do “Projeto Copel”, cujo resultado interferiu em todo o sistema de gestão da energia elétrica e equipamentos.
- Destaque-se, ainda, o início do Projeto de Gestão de Resíduos Sólidos, a inserção dos conteúdos conceituais da sustentabilidade como conteúdos transversais nas matrizes curriculares de todos os cursos da FAMEC; saneamento contábil, financeiro e fiscal, mediante quitação e refinanciamento de passivos; aproximação e filiação da FAMEC junto a Órgãos municipais pertinentes a sustentabilidade, como Conselho Cidadão e outros.
- A gestão Acadêmica se aperfeiçoou com alinhamentos nesta área a partir de novos conceitos. Nós Coordenadores de Curso, começamos a trabalhar as questões acadêmicas, sem descuidar das questões ambientais, econômicas e financeiras do Curso e do contexto geral da empresa, sempre com o foco nas questões voltadas à sustentabilidade.
- Hoje é possível notar que os coordenadores, professores e funcionários se preocupam com as questões ligadas à sustentabilidade e com a aplicação prática destas questões no cotidiano da empresa e de nossas vidas.
- Outro investimento importante a destacar, refere-se à organização das ações de responsabilidade social, sendo certo que hoje a FAMEC se prepara para interferir positivamente no dia-a-dia de toda a comunidade do entorno, organizando ações anteriormente isoladas e, agora, projetando novas a partir de pessoas que possuem visão sustentável do todo.
- Foi fundado o Núcleo de Sustentabilidade – ECO – na FAMEC, já com inúmeros resultados.
- A motivação da equipe e funcionários não passou despercebida, ante a criação de Plano de Cargos e Salários e pacote de benefícios, incluindo-se: plano de saúde, vale mercado, plano odontológico (cartão SESI). Mas não só, o investimento em treinamento e cursos tem aumentado significativamente.
- A grande síntese de ganhos constitui-se na implantação progressiva da consciência da sustentabilidade por parte de todos os operadores da Instituição. Hoje na FAMEC há uma predominância das ações fundamentadas na intenção da viabilidade completa de todas as ações, o que

significa responder aos três quesitos: ambientalmente correto, socialmente consciente e financeiramente viável.

Por ser expressão da verdade firmo o presente documento.

É o que cabia resumir, entre tantas ações positivas que poderiam ser destacadas.

### **Coordenador de Curso: depoimento 7**

Falar sobre as mudanças de maio de 2010 a setembro de 2011 seria impossível para mim, visto que me inseri na FAMEC em janeiro de 2011. Procurarei expor minhas percepções dentro do tempo que estou na IES.

Participo do Sistema FIEP desde 2006, por isso, quando recebi a notícia que a FAMEC havia sido adquirida pela Federação das Indústrias do Paraná, tive certeza que seria para expandir os valores e vivências da sustentabilidade, que o ex-presidente, Dr. Rodrigo da Rocha Loures implantou.

Minha vinda à FAMEC mudou consideravelmente minha rotina, mas devido ao novo cargo que assumi. O que percebi, de imediato, quando cheguei, é que havia uma resistência de funcionários antigos à uma mudança que estava vindo: a de um ideal de sustentabilidade, diálogos e gestão participativa.

Notei que era um movimento que estava sendo feito já algum tempo, no caso, quando a FIEP adquiriu a FAMEC, mas ainda assim havia resistência.

Quando digo resistência eu quero dizer que ainda não havia uma cultura do diálogo e não havia nenhuma preocupação com a sustentabilidade, seja ela no âmbito social, ambiental ou energético. Perdão. Posso ter cometido algum equívoco. Soube que, numa época pré-FIEP alunos do curso de Direito se mobilizaram em prol da preservação de um rio, e as alunas da Pedagogia atendiam crianças de escolas públicas num projeto existente até hoje, chamado “Hora do Conto”. Com exceção desses casos, não me lembro de nada já feito que pudesse ser remetido a algum aspecto da sustentabilidade.

À medida que o tempo passava, pude perceber ações bem reais e concretas, como uma parceria com a COPEL, para renovar as instalações elétricas e reduzir o consumo. Além disso, ações como inovação de metodologias de ensino, como as “Oficinas de Aprendizagem” implantada na Pedagogia ou o PBL que está em estudo para implantar na toda a FAMEC, mostra não apenas a preocupação que a FIEP

tem na qualidade do ensino que é ofertado, mas também a preocupação de formação de cidadãos para uma nova sociedade, uma sociedade sustentável. Com essa formação, acredita-se que o egresso da FAMEC terá as competências e habilidades para se destacar no mercado de trabalho, de maneira inovadora sem agredir o meio que vive.

Outra atividade que me recordo é o corte de “bolsas de estudos” que anteriormente eram distribuídas sem critérios (até onde eu sei). Uma vez cortando essas bolsas e gerenciando de perto a inadimplência, as possibilidades da FAMEC ser uma IES que se sustente aumentaram consideravelmente.

Para estreitar os laços com a comunidade, a FAMEC iniciou projetos como o ECO, que trata de questões socioambientais e trouxe o já existente AEL – Arranjo Educativo Local. Já atuei um tempo em um arranjo e sei que as mudanças que ele provoca em uma comunidade são consideráveis. Ele busca potencializar as coisas boas que há ali, de maneira que os moradores passam a colaborar entre si, numa espécie de “corrente do bem”.

Além desses projetos, passei a ouvir muito pelos corredores, por professores e alunos, sobre as mudanças que eles estavam percebendo. Professores se sentiram muito valorizados com a inserção de benefícios como vale alimentação e plano de saúde. Alunos gostaram muito e se sentiram mais seguros quando puderam perceber que há uma política de bolsas de estudos e de desconto em mensalidades

Atualmente nossa aspiração é implantar uma plataforma de Educação à Distância para, além de promover inovação de metodologia de ensino, permitindo aulas diferenciadas, há a questão financeira que provavelmente nos trará a auto-sustentabilidade futuramente econômica.

Espero ter atendido, ao menos parcialmente, o que foi solicitado. Caso haja necessidade de outras informações ou detalhamento de algo mencionado, estarei à disposição.

### **Coordenador de Núcleo: depoimento 8**

Boa tarde, Eduardo!

Bem, ao refletir sobre as mudanças, nesse tempo inicial de sua gestão na FAMEC, uma grande, a meu ver, foi o foco na Sustentabilidade.

A criação do Núcleo de Estudos e Práticas de Sustentabilidade – NEPS foi uma novidade para a instituição que até então realizava projetos pontuais voltados à comunidade interna ou externa, ou realizava algum trabalho acadêmico sobre o meio ambiente, mas de forma isolada, por professor em sua disciplina e com sua classe.

A partir de uma ideia sua, que foi lançada numa reunião com os docentes, lembra-se?, surgiu o NEPS, um núcleo em constante transformação, testando as possibilidades de atuação junto aos acadêmicos, enfocando a aprendizagem baseada em problemas ou projetos, que os grupos desenvolvem. Nele as práticas voltadas à comunidade são realizadas por acadêmicos de todos os cursos, e muitas vezes abrangem toda a comunidade interna, como no caso das campanhas de Natal, de Páscoa, de Inverno, etc. O contato dos acadêmicos com a realidade local também se ampliou, com o incentivo às visitas técnicas e os recursos para isso.

O contato com os empreendimentos de Economia Solidária do Município, através da participação da FAMEC, como entidade apoiadora do Conselho Municipal de Economia Solidária, ampliou temas e instituições para os acadêmicos desenvolverem trabalhos, sejam para as disciplinas ou de final de curso. Também a colaboração da FAMEC na Secretaria Municipal de Agricultura e Abastecimento com pesquisas e informações, para o benefício dos Feirantes de São José dos Pinhais, ampliou o campo de atuação acadêmica.

Portanto, o contato com a sociedade está em ampliação com o objetivo de que os acadêmicos tenham experiências reais para resolução de problemas, utilizando-se da teoria aprendida, e buscando também colaborar com o desenvolvimento local.

Além da criação do NEPS, dentre outras ações; a sustentabilidade também passou a ser incentivada como modo de vida na FAMEC, pois o exemplo pode ser mais didático do que a teoria. Surgiu daí a sua solicitação para implantação do Plano de Gestão de Resíduos Sólidos, a busca de parceria para doação dos resíduos, o incentivo aos trabalhos acadêmicos voltados às preocupações ambientais, como a água da chuva, a energia solar, etc., a pesquisa teórica e técnica para isso.

A sustentabilidade trazida para a FAMEC abrangeu o ensino, mas também o nosso cotidiano, através do cuidado democrático com as relações interpessoais, os benefícios que não tínhamos e passamos a ter.

Um deles, que destaco, são os cursos e oficinas que a FAMEC oportunizou para nós professores e coordenadores, de modo gratuito. Convidou-nos a ampliar nossas dúvidas e conhecimentos relacionados à temática da sustentabilidade; ou então nos instrumentalizou com metodologia de ensino diferenciada, ou ferramentas para uso em sala de aula. Antes não havia essa oferta para a aprendizagem continuada do corpo docente.

E uma última questão que me lembro, é que o meio ambiente ficou mais bonito, com sinalização, acessibilidade, plantas e bancos para conforto dos acadêmicos, biblioteca com nossos livros solicitados, nossas salas equipadas com todo o necessário, e tecnologia renovada, vital no cotidiano interativo da FAMEC atual.

### **Gerente Administrativo / Financeiro: depoimento 9**

Gerente Administrativo / Financeiro

Famec – Faculdade Metropolitana de Curitiba

Iniciei minhas atividades na Famec em outubro de 2010 assumindo o setor financeiro e administrativo, sendo responsável pela reestruturação destes setores.

Logo no início, era perceptível a aceitação da nova gestão pela maioria dos colaboradores, que transmitia cada vez mais confiança e valorizava cada trabalho indiferente da área, colocando todos no mesmo grau de importância dentro da Instituição, com isso as resistências a mudanças e a cultura da antiga gestão começaram a desaparecer e os resultados começaram a aparecer.

A sustentabilidade financeira e o foco nos resultados era a grande meta a ser alcançada, com isso foram criados vários processos, utilização de ferramentas de apoio e um planejamento para alcançar este objetivo.

No início de 2011, foi aprovado o pacote de benefícios para todos os colaboradores, sendo um grande estímulo para este ano que seria de muitos desafios. Os colaboradores da base pareciam não acreditar, pois os valores dos benefícios chegavam a 50% do salário que recebiam, e para os gestores era uma gratificação ver a alegria e felicidade das pessoas.

A interação dos setores passou a ser trabalhada, quebrando o paradigma da divisão acadêmico x administrativo, foi quando todos começaram a trabalhar juntos para receber as comissões do MEC para inspeções tanto no Campus quanto nos Cursos, a partir daí o trabalho foi contínuo.

Foram feitos vários investimentos como atualização da biblioteca para todos os cursos, acessibilidade para portadores de necessidades especiais, um novo web site, aquisição de equipamentos e reforma dos laboratórios de informática, reforma do núcleo de práticas jurídicas que atende gratuitamente a população.

Com a criação do setor de recursos humanos, foi implantado vários processos administrativos que não existiam, com isso também foi criado o plano de cargos e salários e a política de capacitação, além de vários treinamentos que foram feitos em todos os níveis.

Hoje, o processo de reestruturação é visível em todos os setores, muitos problemas ainda existem, mas são tratados com seriedade e foco na solução.

### **Diretor Acadêmico: depoimento 10**

Diretor Acadêmico

Famec – Faculdade Metropolitana de Curitiba

Minha vivência profissional na FAMEC vem do tempo de sua fundação. Fui Diretor Acadêmico fundador, compondo a equipe de gestão responsável pela implantação da IES, o que ocorreu entre 1997 e 1999. Fui pessoalmente responsável pela superintendência de todos os projetos acadêmicos (projetos de curso) que viriam a conferir a identidade educacional à Escola Superior que nascia.

Trabalhei na Casa, então, da origem oficial, como IES credenciada, em 1999, até junho de 2005, quando decidi aceitar novo desafio profissional. Quis o destino que, em maio de 2011, quase dois anos após a aquisição pela FIEP, o Diretor Geral Eduardo Vaz me chamasse para uma conversa de aproximação e sondagem de interesses recíprocos. Disso resultou a minha volta para a Instituição, depois de seis anos de afastamento. Primeiramente, foi-me apresentado o desafio de assumir a

Coordenação Geral de Pós-graduação. Agora, em fevereiro de 2012, fui convidado para assumir a Direção Acadêmica.

Tendo aceitado o convite, nesta condição, de Diretor Acadêmico, é que me manifesto neste depoimento. Atesto que a FAMEC, no antigo modelo, era uma IES de feições semelhantes às de tantas outras escolas superiores de natureza empresarial familiar, cuja proposta e forma de gestão seguiam a tradição brasileira conhecida, tentando acertar, ser bem sucedida, atingir resultados, porém sem maiores projetos de inovação nem originalidade de visão.

A partir da mudança de Mantenedora, ao abrigo da Federação das Indústrias do Paraná, a Instituição enfrentou um obrigatório giro no eixo de visão e, conseqüentemente, nas principais linhas de funcionamento.

De fato, o novo Diretor Geral, Eduardo Vaz da Costa Júnior, adotou uma série de medidas inovadoras, partindo de premissas diferentes das que antes moviam a Casa. Elegeu como paradigma de gestão o vetor conceitual da *sustentabilidade*. A partir disso, foi necessário infundir na IES inteira todos os aspectos desse conceito norteador, principalmente, de início, a compreensão da sua tríplice decorrência: a *sustentabilidade ambiental*, a *social* e a *financeira*. Paralelamente, desencadeou-se uma série de ações para criar a consciência da sustentabilidade em todos os operadores institucionais, bem como dotá-los de instrumentos eficazes para realizar a nova política.

Sem dúvida, a mudança se fez sentir e, como era de esperar, gerou os costumeiros contramovimentos, a partir de receios, discordâncias, incertezas e inseguranças de várias origens. Em face disso, fez-se um plano de ação, subdividido em vários subplanos, para, criteriosamente, passar-se a operar nas bases novas planejadas e desejadas. Assim, um programa de verdadeira revolução foi deflagrado. A infraestrutura, o relacionamento interno e externo, os operadores de todas as áreas, as normas de funcionamento e gestão, o elenco de cursos e suas matrizes curriculares, os funcionários, o corpo docente, os alunos, a comunidade externa empresarial, social, política e profissional, tudo foi encarado como objetos de mudança. Era a prática evidente da implantação das ideias, dos conceitos e do paradigma da sustentabilidade na FAMEC.

Um nível de mudança como esse não se instala “pacificamente” ou “silenciosamente” numa organização. Há debates diários, uns diretos e ruidosos, outros, mais sutis, na intimidade funcional das operações, tudo mostrando a nova cultura nascente e denunciando um conjunto funcional que não se desejava mais.

Houve a decisão de trabalhar-se com a conscientização muito mais do que com a demissão. Muito mais com a aposta no desafio e na inovação do que na anulação da resistência e no afastamento dos resistentes. Isso tornou o processo, até certo ponto, mais tranquilo, menos tenso. A Casa foi mudando, sob essa nova óptica de gestão baseada no convencimento e na busca de adesão. Na verdade, a mudança se encontra em pleno processo, nada foi concluído, até mesmo porque a finalidade e os objetivos são suficientemente consistentes e originais, a ponto de afastar qualquer esperança de facilidade ou rapidez.

Veio novo planejamento estratégico. Foram mudando aspectos centrais do funcionamento: o relacionamento com o poder público, a política de gestão dos tributos, de investimentos, a aproximação diferenciada com a comunidade no intuito de atendê-la, mas também de desenvolvê-la, conferindo-lhe autonomia e ganho em dignidade e cidadania. O relacionamento com os alunos, valorizando a sua visão sobre a Casa, trazendo as suas críticas para compor decisões e alimentar a mesa de planejamento e legitimar as estratégias de ação. O Plano de Desenvolvimento Institucional, o “livro-pai” da Instituição, teve que ser modificado e até mesmo reelaborado, para contemplar todos os novos olhares da Casa para as antigas e novas direções, para a ampliação de horizontes e criação de políticas norteadoras do novo funcionamento global e específico da FAMEC. A política de contratação de professores passou da captação pura e simples dos profissionais que dessem conta das aulas e suas cercanias para o planejamento de uma atração de docentes, mediante o espírito de um Plano de Carreira Docente. Menos professores mais dedicados e investidos de atuação na Casa é o que se passa, agora, a desejar e buscar, mediante a ênfase nos regimes de trabalho de Tempo Parcial e Integral.

Além disso, uma significativa “virada da mesa” no que concerne à metodologia de ensino-aprendizagem começa a mostrar seus efeitos. A Instituição decidiu implantar novo fundamento pedagógico e novas técnicas de transmissão e produção de conhecimento: o PBL (*Problem Based Learning — Aprendizagem Baseada em Problemas*), cuja evolução mundial aponta para as *Metodologias Ativas*

*de Aprendizagem*. Nessa perspectiva, o ensino-aprendizagem, na FAMEC, deixará de ser calcado nas exposições docentes para adotar a valorização do aluno como agente (sujeito) de sua aprendizagem. Isso implica a mudança das aulas expositivas predominantes para um modelo de Solução de Problemas e Desenvolvimento de Projetos. A mudança é ampla, a sala de aula tradicional dará lugar à oficinas de criação e aprendizagem, e a aula expositiva deixará de ser o referencial central nos processos de ensino-aprendizagem. Muito mais se verá o professor facilitando, orientando, do que ministrando aulas previamente preparadas. Muito mais será o aluno desafiado e estimulado do que “ensinado” e classificado pelos resultados das avaliações tradicionais. O PBL na Casa teve seu início enquanto discussão de bastidores no final de 2011, será implantado progressivamente em 2012 e será uma realidade em pleno funcionamento a partir de 2013.

É fácil perceber que a FAMEC já é outra IES. E apenas começou seu processo de mudança e inovação. O trabalho do Diretor Geral Eduardo Vaz, nomeado pela FIEP, está em franco progresso. A FAMEC enfrenta a visão de si mesma para mudar. Isso faz toda a diferença e entusiasmo a todos nós, que também nos qualificamos para o aperfeiçoamento constante e a melhoria contínua em tudo que fazemos. A liderança do Prof. Eduardo Vaz nesse processo é de sucesso destacado. Bons frutos colhidos no curto prazo já apontam o que será a FAMEC no médio e longo prazos: uma IES diferente e diferenciada, focada na produção de conhecimentos, habilidades e competências formadores de profissionais e cidadãos melhores, capazes de enfrentar a nova ordem mundial e contribuir para um mundo e uma humanidade aperfeiçoados.