

# *SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL COMO ALICERCE PARA GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DO SETOR EDUCACIONAL*

SUSTAINABILITY AND ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY AS A FOUNDATION FOR STRATEGIC MANAGEMENT INSTITUTIONS IN THE EDUCATION SECTOR

**Fabiana Crivano Lopes**

Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade no ISAE-PR. [fabicrivano@hotmail.com](mailto:fabicrivano@hotmail.com)

**Rosely Schaffer**

Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade no ISAE-PR. [rose.scheffer@gmail.com](mailto:rose.scheffer@gmail.com)

**Rodrigo Berté**

Pós Doutor em Ciência e Tecnologia Marinha na Universidade de León EU

## RESUMO

As empresas no Brasil e no mundo estão cada vez mais preocupadas com as questões da sustentabilidade e da responsabilidade socioambiental. Este estudo tem por objetivo apresentar estratégias e ações socioambientais adotadas pelas organizações, bem como discutir a gestão estratégica, a sustentabilidade e a responsabilidade socioambiental, e ainda demonstrar o importante papel do Setor Educacional, principalmente das Instituições de Ensino Superior na conscientização das pessoas quanto à importância das questões ambientais para as futuras gerações. Optou-se pela pesquisa bibliográfica a partir da consulta a autores renomados e a artigos científicos que abordam o tema em questão, apresentando um arcabouço teórico que possa contribuir para a implementação de práticas de responsabilidade socioambiental nas diversas áreas. A pesquisa mostrou que a utilização de estratégias socioambientais de forma proativa pode levar as organizações à melhoria de sua competitividade e da qualidade de vida de seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica. Responsabilidade Socioambiental. Sustentabilidade. Setor Educacional.

## ABSTRACT

# *SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL COMO ALICERCE PARA GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DO SETOR EDUCACIONAL*

Companies in Brazil and all over the world are increasingly concerned with issues of sustainability and socioenvironmental responsibility. This study aims to present strategies and initiatives socioenvironmental adopted by organizations, as well as discussing strategic management, sustainability and socioenvironmental responsibility, and also demonstrating the important role of the Educational Sector, especially the Institutions of Higher Education in the awareness of people about the importance of environmental issues for future generations. We opted for the literature research from renowned authors and papers that address the topic in question, presenting a theoretical framework that can contribute to the implementation of socioenvironmental practices in various areas. The research has shown that the use of socioenvironmental strategies proactively can lead organizations to improve their competitiveness and quality of life of its employees.

**Keywords:** Strategic Management. Socioenvironmental Responsibility. Sustainability. Educational Sector.

## **INTRODUÇÃO**

A sustentabilidade e a responsabilidade socioambiental passaram a ser tema abordado nas rotinas administrativas das organizações, desde as pequenas transações até os grandes investimentos. As exigências legais em nível nacional e internacional influenciam cada vez mais os procedimentos de produção e comercialização no país. As adequações realizadas no sentido de obter certificações, implantação de Sistemas de Gestão Ambiental, ou ainda a adoção de mecanismos de controle ambiental permitem um maior aproveitamento dos insumos, redução de custos e direcionamento das políticas a curto, médio e longo prazo. É neste cenário que as organizações sentem a necessidade de adotarem uma postura socialmente responsável na condução dos seus negócios. Assim, as empresas têm um papel relevante, podendo por meio de uma prática empresarial sustentável, provocar mudança de valores e de orientação em seus sistemas de operacionalização.

A implantação dessas práticas poderá ser a solução para uma instituição que tem a intenção de melhorar a sua posição em relação ao meio ambiente. Porém esse comprometimento com a preservação ambiental requer mudanças profundas na sua filosofia, nos valores empresariais, nas estratégias e em seus objetivos organizacionais.

Para corroborar como essa nova forma de olhar e transformar o mundo optou-se por apresentar como a sustentabilidade e a responsabilidade

socioambiental podem ser tratadas como alicerce para a gestão estratégica em Instituições de Ensino Superior.

Para desenvolvimento do estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o intuito de explorar os conceitos da gestão estratégica, da sustentabilidade e da responsabilidade socioambiental, bem como identificar/analisar a implementação das estratégias de negócios adotadas em Instituições do setor educacional com vistas ao tema em questão.

## **INSTITUIÇÕES DO SETOR EDUCACIONAL**

As instituições de ensino superior têm papel fundamental na construção de uma sociedade sustentável. É do meio acadêmico que surgem ideias e iniciativas de discussão e implementações de políticas socioambientais de preservação.

A responsabilidade socioambiental e o desenvolvimento econômico nas instituições devem ter objetivos comuns, havendo uma harmonia de interesses. Em um ambiente sustentável diminuem-se os custos, evitam-se riscos ambientais e problemas quanto à saúde dos envolvidos com a organização, além de gerar diferencial competitivo. Garante ainda, a manutenção de recursos naturais e a redução da poluição, o que motiva a maioria a envolverem-se nas questões ambientais.

Encarar a responsabilidade sustentável e o cuidado com o meio ambiente é uma oportunidade para realizar negócios e explorar novos nichos de mercado. Para Tachizawa (2011), os clientes no novo contexto econômico têm expectativas de interagir com instituições que sejam éticas, tenham boa imagem no mercado e que atuem de forma ecologicamente responsável. Diante dessa realidade emerge a gestão socioambiental, que enfatiza o compromisso pela sustentabilidade junto aos *stakeholders* (clientes, fornecedores, consumidores, colaboradores internos, instituições financeiras, ONGs e comunidade em geral), como instrumento gerencial para a otimização econômica da organização.

## *SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL COMO ALICERCE PARA GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DO SETOR EDUCACIONAL*

Nesse cenário, a gestão ambiental é muito mais que uma atividade filantrópica ou preocupação de ambientalistas e ecologistas, mas uma atitude que pode favorecer lucros para as empresas.

A Gestão Ambiental tem conquistado espaço no contexto organizacional, sendo que esta tomada de consciência ecológica atinge os diferentes setores sociais em todo o mundo, abrangendo os setores educacionais, entre elas as Instituições de Ensino Superior – IES (TAUCHEN E BRANDLI, 2006).

Atualmente, as IES apesar de desenvolverem e qualificarem formadores de opinião, percebe-se que deixam a desejar naquilo que ensinam, existindo poucas práticas educacionais que visam questões ambientais. No que se refere ao desenvolvimento sustentável existem duas correntes teóricas em relação ao ensino superior. A primeira diz que as instituições educacionais devem formar profissionais e qualificá-los de forma a saberem aplicar seus conhecimentos sobre meio ambiente e preservação nas suas respectivas profissões. A segunda teoria ressalta a necessidade das IES implantarem um sistema de gestão ambiental dando exemplos práticos de gestão sustentável a seus alunos e a sociedade (TAUCHEN E BRANDLI, 2006).

Para Barbieri e Silva (2011, p. 78),

A gestão ambiental está voltada para a aplicação de conhecimentos teóricos e práticos aos problemas ambientais que concernem às organizações, por meio de processos administrativos típicos, como planejamento, controle, coordenação, motivação e outros, para alcançar objetivos e metas específicos em diferentes níveis de atuação, do operacional ao estratégico.

Dessa forma, percebe-se que existe uma estreita relação entre o desenvolvimento econômico e social e o meio ambiente. Para Moreira (2006), a educação desde a escola primária é fator decisivo para a mudança de mentalidade das futuras gerações e no contexto nacional o papel da universidade nesse sentido ainda não está muito claro, apesar do crescimento expressivo do tema meio ambiente. A autora acredita que educação ambiental deveria ser uma disciplina

comum e adaptada a formação de todas as profissões ligadas a indústria de nível médio ou superior.

Já Barbieri e Silva (2011), entendem que a educação ambiental não deve ser implantada como disciplina específica, no entanto deve ser introduzida em todas as oportunidades de ensino, como um processo contínuo, inclusive fora das instalações escolares, considerando o meio ambiente em suas múltiplas dimensões.

Para UNESCO (1999), a capacitação para a atuação transdisciplinar deve ser encarada como um compromisso da universidade na formação integral de seus alunos e é um dos pré-requisitos básicos para colocar em prática as noções de desenvolvimento sustentável.

## **GESTÃO ESTRATÉGICA**

A palavra estratégia significa literalmente a arte do general e deriva da palavra grega *strategos*, que significa general. Alguns autores mencionam que a estratégia cuida de como dispor os exércitos, e a tática de como lutar.

Para Oliveira (2012), a estratégia empresarial é a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar, de forma adequada e diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. Também está correlacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização do uso das oportunidades.

Dessa forma a estratégia empresarial é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, sempre em mutação e não podendo ser considerada como um plano fixo, e sim como um recurso orientador para a tomada de decisão.

A estratégia constitui-se em uma arma que uma empresa dispõe para otimizar recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência e reduzir seus problemas (OLIVEIRA, 2012). Embora não seja o único fator determinante para o sucesso ou fracasso de uma empresa, a estratégia é considerada de grande importância para a empresa, devendo-se também levar em conta que a competência da alta administração merece o mesmo crédito.

*SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL COMO  
ALICERCE PARA GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DO SETOR  
EDUCACIONAL*

“A finalidade da estratégia é estabelecer quais serão os caminhos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem atingidos os objetivos e metas estabelecidos pela organização” (OLIVEIRA, 2012).

Gestão estratégica e planejamento estratégico, não são a mesma coisa, enquanto o planejamento estratégico é um processo gerencial que se refere à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, considerando as condições internas e externas à empresa e a evolução esperada, a gestão estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, com intuito de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas, acompanhar e gerenciar os passos de implementação (CAMPOS, 2009).

A gestão estratégica é o processo em que se desenvolvem e realizam uma série de ações competitivas com o intuito de expandir o sucesso da organização, focada no presente e no futuro.

A maioria dos autores consultados concordam que, embora os gestores adotem diferentes práticas de gestão estratégica, um bom processo deve incluir uma análise da situação atual dos negócios, a formulação de objetivos e estratégias com base nessa análise e um processo de implementação e de avaliação que assegure o desenvolvimento de cada uma das estratégias e dos objetivos. Complementam ainda que para uma empresa atuar com uma gestão estratégica efetiva, há a necessidade de aperfeiçoar todos seus processos à sua real situação, bem como programar constantemente ações corretivas, focando seus objetivos e metas, além de desenvolver suas estratégias para manter sua sobrevivência, crescimento e vantagem competitiva.

Para compreender as questões ambientais e sociais, Tachiszawa (2011) afirma que deve-se adotar o enfoque sistêmico, global, abrangente e integrado e ser capaz de ver as inter-relações entre recursos captados e valores obtidos pela organização.

Dessa forma, a organização deve ser considerada como partes em contínua interação, compondo um todo norteado para determinados fins em permanente relação de interdependência com o ambiente externo. Podendo ser entendida como

um processo que procura transformar recursos em produtos, de acordo com seu modelo de gestão e objetivos da organização.

## **ESTRATÉGIAS E AÇÕES SOCIOAMBIENTAIS**

Oliveira (2012) afirma que no momento anterior ao estabelecimento das estratégias, os executivos devem considerar alguns aspectos importantes: verificar se a empresa tem uma metodologia estruturada e lógica para a formulação e implementação das estratégias; fazer uma análise global do processo estratégico da empresa; ter o efetivo envolvimento da alta administração; analisar se o processo está adequado a realidade e cultura da empresa. No entanto, estratégias corporativas genéricas e estratégias ambientais e sociais são aplicadas aos mais variados tipos de organizações. Dentre as mais diversas formas de estratégias empresariais disponíveis na literatura e em casos práticos abordados pelos autores, cabe aos gestores selecionar a mais adequada ao seu tipo de negócio e aos objetivos da organização.

Segundo Demajorovic (1995), no âmbito das estratégias de monitoramento das atividades produtivas causadoras de danos ao meio ambiente, podem-se observar três fases distintas que passariam de uma noção de responsabilidade socioambiental, focalizadas no Estado e na sociedade, para uma concepção de corresponsabilidade empresarial pelos problemas ambientais gerados e com fortes rebatimentos em termos de controle das operações das corporações.

Para Barbieri (2002), tanto mecanismos de comando e de controle por parte do Estado quanto os de competição ambiental entre empresas têm um papel decisivo no avanço das estratégias de gestão ambiental em operações, sobretudo em economias como a brasileira, em que são necessários avanços em termos de universalização dos direitos socioambientais.

Prahalad e Hart (2005 *apud* Teodósio *et al.*, 2006), apoiados no conceito de “base de pirâmide”, defendem que não só países em desenvolvimento podem valer-se da modernização das práticas socioambientais das empresas para alavancar o conhecido desenvolvimento sustentável, mas também a incorporação das

*SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL COMO  
ALICERCE PARA GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DO SETOR  
EDUCACIONAL*

dimensões socioambientais aos negócios representar uma verdadeira revolução, capaz de revigorar as estratégias competitivas globais de corporações originárias dos países capitalistas centrais.

As empresas efetivamente competitivas no ambiente global atuam com base na estratégia *Kyosei*, que implica níveis gradativos de evolução dos negócios e o envolvendo com questões globais como a erradicação da pobreza, a pacificação do planeta e a proteção ambiental. Os vetores de sustentabilidade da competitividade englobariam desde a excelência na condução dos negócios, passando pelo envolvimento com as questões comunitárias nas regiões do entorno de suas atividades operacionais, caminhando para a cooperação com empresas da cadeia produtiva e também com concorrentes, até o envolvimento com as questões globais e novos formatos de parcerias com governos nacionais e organismos internacionais (KAZU, 1997 *apud* TEODÓSIO, 2005).

Para Costa (2002 *apud* Teodósio *et al.*, 2006), as empresas distribuem os investimentos socioambientais em três esferas. No primeiro nível, os esforços estão voltados para o público interno, sendo característica desse tipo de investimento a melhoria das condições de trabalho, da estrutura salarial, da alimentação fornecida e dos benefícios dados aos empregados, entre outros fatores. No segundo, a organização privada destina recursos e ações para o público localizado no entorno de suas atividades. A comunidade local passa a ser o alvo do investimento privado; neste caso são comuns a construção e a manutenção de áreas de esporte e lazer, escolas e outras instalações de provisão de serviços socioambientais, com restrições maiores ou menores quanto ao público beneficiário. No terceiro nível, os recursos são focalizados na luta por direitos ambientais, independentemente do público-alvo ou das conquistas estarem ou não ligadas diretamente à organização ou à comunidade. Nesse patamar de intervenção das empresas nos problemas socioambientais, as ações concentram-se em campanhas de conscientização e de informação da população, dos grupos formadores de opinião e das diferentes instâncias de decisão sobre problemas globais na área ambiental e social.

Segundo Azevedo (2000 *apud* Teodósio *et al.*, 2006), elaborou um esquema interpretativo para avaliar o posicionamento das empresas, podendo ser



encontrados entre as empresas privadas, o que se refere às suas estratégias de intervenção nos problemas socioambientais. Os quadrantes são formados a partir de dois vetores: responsabilidade socioambiental e negocial. Pelo primeiro, o autor entende todo e qualquer tipo de investimento que envolva não apenas contrapartidas para seu público interno (trabalhadores, gestores, etc.), mas também a destinação de recursos, serviços e produtos para o público externo (comunidade, consumidores, ONGs, entre outros). Já o segundo é compreendido como o compromisso da organização com seus proprietários/acionistas em termos de lucratividade e perenidade do investimento. O modelo desenvolvido pelo autor parte do pressuposto de ganhos competitivos sustentáveis para as empresas podem ser compatíveis com avanços na esfera socioambiental.

A responsabilidade social ganha força à medida que aumenta a visibilidade das empresas, conseqüentemente conquistando a simpatia dos consumidores e, ao mesmo tempo, aumentando a fonte de lucro empresarial. Trata-se de uma estratégia empresarial que tem como objetivo atender a certas demandas sociais que deveriam ser providas pelo Estado, mas não são.

Garcia (2002 *apud* Pereira *et al.*, 2006) afirma que a responsabilidade social “[...] comporta a questão do retorno financeiro advindo de uma ‘nova postura’ das empresas [...]” e acrescenta: “caminha-se aqui diante de uma tênue linha entre o verdadeiro ‘interesse social’ e o mercadológico ‘interesse financeiro’ [...]”. Para Tachizawa (2011), em função das características básicas e das estratégias empresariais genéricas próprias das organizações pertencentes ao setor altamente concentrado, podem-se delinear estratégias de gestão ambiental e de responsabilidade social. Tais estratégias, não obrigatoriamente aplicáveis a todas as instituições desse setor, são as normalmente aplicáveis, independentemente daquelas estratégias específicas que dependem das singularidades e do estilo de gestão praticados pelo principal gestor em cada IES em particular.

As principais estratégias de gestão ambiental e de responsabilidade social, de caráter genérico, normalmente aplicáveis às organizações desse setor, de baixo impacto ambiental, são: projetos sociais em meio ambiente, em educação, em saúde, em cultura, apoio à criança e ao adolescente, em voluntariado e imagem ambiental da empresa para fins de marketing (KOBS, REIS, 2007).

*SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL COMO  
ALICERCE PARA GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DO SETOR  
EDUCACIONAL*

Dentre algumas estratégias aplicáveis às Instituições de Ensino Superior (IES) citadas por Tachizawa (2011), independentes das estratégias de gestão ambiental e de responsabilidade social específicas, merecem destaque: o desenvolvimento de programas de integração com a comunidade empresarial da região, promovendo interação nos dois sentidos, tanto com visitas de alunos às organizações locais, como de conferencistas originários dessas organizações para realizarem palestras na IES; a realização de programa permanente de pesquisa socioeconômica e projetos correlatos com as organizações de seu entorno, com a participação dos corpos docente e discente, visando conhecer seu perfil, bem como servir de centro de informações sobre a comunidade local; a criação de conselho de empresários, executivos e lideranças sociais, que, por meio de reuniões com representantes da IES, professores e alunos, estabeleceriam um canal de comunicação e subsidiariam a gestão estratégica da instituição de ensino em seus diferentes níveis (plano estratégico, plano pedagógico, currículo do curso e avaliação institucional). De forma análoga, incentivo à criação de associação de ex-alunos, que congregam profissionais formados, que, na realidade, são executivos/empresários do mercado.

Para o mesmo autor, um exemplo de estratégia em responsabilidade social e gestão ambiental é o projeto *Recicle: a vida se renova*, apoiado pela *Associação dos Ex-Alunos de Administração da Fundação Getúlio Vargas*. A proposta do projeto é permitir aos catadores de lixo de São Paulo o acesso à educação, fazendo com que eles percebam a importância do trabalho que realizam, além de oferecer condições de que os materiais coletados sejam reciclados, contribuindo, assim, com a preservação ambiental. Os objetivos do projeto são: a inclusão social, econômica e cultural dos catadores de lixo e maior aproveitamento de materiais que possam ser reciclados; o incentivo a ações de tratamento, coleta seletiva e reciclagem de materiais; a preservação ambiental e o desenvolvimento de atividades educativas.

## **AÇÕES COMPLEMENTARES DO PROJETO**

Creche para o cuidado e educação das crianças enquanto os pais trabalham no projeto; o combate à desnutrição e acompanhamento do desenvolvimento infantil por intermédio da Pastoral da Criança; curso de alfabetização para jovens e adultos e desenvolvimento de artesanato com material extraído do lixo.

## **SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Antes de abordar o tema sustentabilidade é importante conceituar desenvolvimento sustentável que, para Moreira (2006), é o desenvolvimento que visa atender as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender suas necessidades, em relação aos recursos naturais.

Isso significa possibilitar que as pessoas, agora e no futuro, atinjam um nível satisfatório de desenvolvimento social e econômico e de realização humana e cultural, fazendo, ao mesmo tempo, um uso razoável dos recursos da terra e preservando as espécies e os habitats naturais.

O conceito de sustentabilidade foi adaptado para ser utilizado nas ciências que estudam a sociedade, sem deixar de se preocupar com a sustentabilidade do ambiente natural. As sociedades devem produzir suas necessidades sem ultrapassar a capacidade do ambiente de sustentá-las. Dessa forma a sustentabilidade passou a ser um componente essencial de um desenvolvimento que se preocupa com a qualidade do ambiente e com a qualidade de vida das pessoas (SERRÃO *et. al.*, 2012).

Para Savitz (2007), a prática de aspectos da sustentabilidade não é nova, pois todas as empresas gostariam de afirmar que seus produtos e serviços oferecem benefícios positivos a comunidade e algumas dessas sempre procuraram manter um comportamento responsável em relação aos impactos causados pelos seus recursos. O movimento da sustentabilidade caracterizado pelas áreas como o meio ambiente, as relações com a comunidade, práticas trabalhistas, responsabilidade social, sempre foram tratadas de maneira isolada pelas empresas, vistos apenas em situações

*SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL COMO  
ALICERCE PARA GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DO SETOR  
EDUCACIONAL*

específicas ou em necessidades de negócios. Embora encontrem casos esparsos e pioneiros de poucas organizações em áreas restritas, essas foram as primeiras manifestações do atual movimento da sustentabilidade, tendência muito forte, difusa e unificada que hoje está transformando as empresas.

À medida que as empresas e seus gestores se comprometem com as práticas de sustentabilidade, a compreensão de como esse conceito se aplica ao trabalho de cada gestor torna-se cada vez mais importante aos demais aspirantes a líderes. Se uma empresa ainda não incorporou a sustentabilidade em sua descrição de cargos, trata-se apenas de uma questão de tempo (SAVITZ, 2007).

Segundo Serrão (2012), desenvolvimento sustentável ocorre quando o crescimento econômico não compromete a capacidade de a natureza se recuperar, garantindo a existência das sociedades humanas e das outras espécies do planeta.

O Desenvolvimento Sustentável está baseado em três eixos importantes: crescimento econômico, preservação e conservação da natureza e justiça social, sendo um conceito que não combina muito bem com o modelo econômico vigente e por isso não tem encontrado meios para sua expansão. As propostas de sustentabilidade dos países, de uma maneira geral, não fazem uma crítica sobre as verdadeiras causas dos problemas ambientais vividos pela maioria da população mundial. E quando não se entende a causa de um problema não é possível resolvê-lo.

Os problemas ambientais só serão diminuídos quando a realidade social e econômica for transformada. Há que se definir de forma clara quais são as necessidades reais que propiciem uma vida digna para cada grupo social, levando em conta os seus hábitos e manifestações culturais.

O consumismo determinado pela sociedade atual mostra que nem sempre o que se consome é de fato uma necessidade. Entretanto, enquanto os consumidores não possuírem essa consciência crítica sobre essa realidade, poucas mudanças ocorrerão.

A sustentabilidade destaca-se por algumas dimensões (SERRÃO, 2012):

- **Sustentabilidade social** – a construção de uma civilização onde haja a redução das desigualdades sociais, com equilíbrio na distribuição da riqueza para as gerações atuais, bem como para as futuras;

- **Sustentabilidade política** – o fortalecimento das instituições democráticas e a promoção da cidadania ativa;
- **Sustentabilidade ecológica** – é a preservação dos recursos naturais para poder utilizá-los no futuro.
- **sustentabilidade cultural** - o equilíbrio entre o respeito à tradição e a pesquisa por inovações tecnológicas, que são as invenções feitas com base em estudos da ciência, como os remédios e aparelhagem medica;
- **sustentabilidade econômica** - eficiente gestão dos recursos econômicos e naturais buscando o desenvolvimento local, onde o que importa como eficiência econômica não é apenas o lucro empresarial, mas o equilíbrio econômico de toda a sociedade.

O uso dos recursos naturais deve minimizar danos aos sistemas de sustentação da vida: redução dos resíduos tóxicos e da poluição, reciclagem de materiais e energia, conservação, tecnologias limpas e de maior eficiência e regras para uma adequada proteção ambiental;

A responsabilidade social atende a múltiplas exigências: relações de parceria entre os clientes e os fornecedores; produção com qualidade ou adequação ao uso com plena satisfação dos usuários; contribuições para o desenvolvimento da comunidade; investimentos em pesquisas tecnológicas; conservação do meio ambiente por meio de intervenções não-predatórias; participação dos trabalhadores nos resultados e até nas decisões da empresa; respeito aos direitos dos cidadãos; não-discriminação dos gêneros, raças, idades, etnias, religiões, ocupações, preferências sexuais; investimento em segurança do trabalho e no desenvolvimento profissional (PEREIRA *et al.*, 2006).

No Brasil, a responsabilidade social ainda é empregada mais como ferramenta de *marketing* do que em sua função originária: ir além das obrigações legais no auxílio à sociedade. Apesar de várias empresas praticarem a responsabilidade social, mesmo que apenas para melhorar sua imagem, ainda não são muitas as empresas certificadas. O fato é que pelos motivos corretos ou não, as ações de responsabilidade social beneficiam a sociedade e o meio ambiente (PEREIRA *et al.*, 2006).

## SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL COMO ALICERCE PARA GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DO SETOR EDUCACIONAL

Não se pode deixar de perceber que já existe por parte de algumas organizações o conceito de uma responsabilidade social organizacional que envolva a gestão ambiental e a gestão de fornecedores, com o objetivo de criar uma sustentabilidade ambiental e econômica, além da sustentabilidade social promovida pelos impactos sociais da organização.

Nesse sentido, pensar como uma organização responsável requer pensar em uma comunidade de *stakeholders* socialmente responsáveis, entre os quais os fornecedores, a comunidade local e parceiros, valorizam a conduta responsável das organizações e promovam a sua sustentabilidade (ASHLEY, *et al.* 2006).

A gestão socioambiental visa equilibrar o grande consumo que provoca o desgaste dos recursos naturais, bem como dar condições para que a população carente possa ser atendida em suas necessidades mínimas e básicas. Nesse contexto, as empresas passam a ter enormes responsabilidades em um processo de gestão que não poderá se dissociar das premissas de inserção na coletividade, ao mesmo tempo respondendo pela condição de sobrevivência das futuras gerações e não apenas pela preservação de ambientes isolados ou de espécies específicas (BERTÉ, 2013).

O impacto ambiental é diferenciado de acordo com o tipo de organização. As organizações que constituem a economia do país são consideradas como um conjunto de classes de empresas afins entre si, em termos de características organizacionais. Dessa forma, não há um único tipo possível de forma organizacional, e sim modelos de gestão diferenciados, derivados das escolhas dos gestores em suas interações: organização versus ambiente (TACHISZAWA, 2011).

Atualmente a sustentabilidade é muito questionada. Os jovens que nasceram e cresceram nesse cenário estão mais conscientes a respeito dessas questões e se preocupam com o que está acontecendo.

Assim, as universidades estão desenvolvendo cursos sobre ambientalismo, responsabilidade social das empresas e sustentabilidade em resposta a esse crescente interesse (SAVITZ, 2007).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o presente estudo se percebe que a responsabilidade socioambiental não deve ser interpretada como uma peça à parte da gestão de uma organização, mas sim como sua extensão.

As práticas utilizadas por uma empresa socialmente responsável geram muitos benefícios, tais como: a melhoria da qualidade de vida da sociedade, melhoria da imagem corporativa, motivação dos funcionários, fidelização de clientes, entre outros. É um movimento que tende a trazer grandes benefícios sociais se realizado de maneira planejada.

No decorrer da pesquisa, observou-se ainda que é de extrema importância para as organizações, alinhar as ações de responsabilidade socioambiental às suas estratégias, servindo como fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva. Notou-se que os investimentos no caminho da responsabilidade socioambiental por parte das empresas são isolados e não estão alinhados com as estratégias de negócios das empresas.

A preocupação com o impacto ambiental deve ser presente em todas as decisões e rotinas gerenciais do negócio. Somente as práticas e os impactos da gestão demonstrada por seus atos darão a organização a visão legítima e consistente do posicionamento adotado perante a sociedade, além de diferenciá-la pelas atividades de cunho social, com compromisso.

Na perspectiva de adequar as ações socioambientais à estratégia das empresas, fica um pensamento: algumas estratégias de negócios são incompatíveis com as ações socioambientais, mas toda estratégia de negócios pode ser ajustada a prática da gestão ambiental.

*SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL COMO  
ALICERCE PARA GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DO SETOR  
EDUCACIONAL*

**REFERÊNCIAS**

ASHLEY, P. A. et al. **Sistema nacional de avaliação da educação superior: oportunidades para a responsabilidade social na gestão estratégica de instituições do ensino superior.** Revista Gerenciais. São Paulo: v.5, n. Especial, p. 23-35, jan./jun. 2006.

BARBIERI, J.C.; SILVA. D. **Desenvolvimento sustentável e educação ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios.** RAM - Revista. Adm. Mackenze. São Paulo: v. 12, n. 3, Edição Especial, p. 51-82, maio/jun. 2011.

BARBIERI, J. C. **Desenvolvimento e meio ambiente.** 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BERTÉ, Rodrigo. **Gestão Socioambiental no Brasil: uma análise ecocêntrica.** 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2013.

CAMPOS Wagner. **O que é gestão estratégica.** 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica>. Acesso em: 18.01.2014.

DEMAJOROVIC, J. **Da política tradicional de tratamento do lixo à política de gestão de resíduos sólidos.** RAE. São Paulo: v. 35, n.3., p. 88-93, mai./jun. 1995.

KOBS, F; REIS, D. **Responsabilidade social numa instituição de ensino superior privada mediante projetos sociais em gestão ambiental: um estudo de caso.** Curitiba: XXXV Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia – COBENGE, 2007.

MOREIRA, Maria Suely. **Estratégia e Implantação do Sistema de Gestão Ambiental – Modelo ISO 14000.** Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2006.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva.** 8. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2012.

OLIVEIRA, J. A. Pupim (2005), **Responsabilidade Ampliada.** FGV-EBAPE. GV Executivo. Vol. 4., n. 2., 2005. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/3809.pdf> >. Acesso em: 15.01.2014.



PEREIRA, R. S.; SOUZA, M. T. S.; VIEIRA, S. L. S. **Responsabilidade Social: uma dupla estratégia corporativa.** Revista Gerenciais. São Paulo: v.5, n. Especial, p. 51- 62, jan./jun. 2006.

SAVITZ, Andrew w; WEBER Karl. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SERRÃO, Mônica; ALMEIDA, Aline; CARESTIATO, Andréia. **Sustentabilidade uma questão de todos nós.** Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2012.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: Estratégias de Negócios Focadas na Realidade Brasileira.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TAUCHEN, J.; BRANDLI, L.L. **A gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implantação em campus universitário.** Gestão & Produção, v.13, n.3, p.503-515, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n3/11.pdf>. Acesso em 27.12.2013.

TEODÓSIO, S. S.; BARBIERI, J.C.; CSILLAG, J. M. **Sustentabilidade e competitividade: novas fronteiras a partir da gestão ambiental.** Revista Gerenciais. São Paulo: v.5, n. Especial, p. 37-49, jan./jun. 2006.

TEODÓSIO, C. A. **Em busca da sustentabilidade: um estudo de caso no setor de autopeças.** ENGEMA, 2005. Disponível em: <http://www.cintyaamorim.xpg.com.br/3.html>. Acessado em 18.01.2014.

UNESCO. **Educação para um futuro sustentável: um visão transdisciplinar para ações compartilhadas.** Brasília: Editora IBAMA, 1999.