



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SERGIPE



**PROFCIAMB**  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM REDE NACIONAL  
PARA O ENFERO DAS CIÊNCIAS AMBIENTAIS  
POLO UFS

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM REDE NACIONAL  
PARA ENSINO DAS CIÊNCIAS AMBIENTAIS (PROFCIAMB)**

**SANDRO DE SANTANA SANTOS**

**EDUCAÇÃO AMBIENTAL CORPORATIVA: ESTRATÉGIAS E IMPACTOS PARA  
UMA GESTÃO SUSTENTÁVEL**

São Cristóvão  
2026

## EDUCAÇÃO AMBIENTAL CORPORATIVA: ESTRATÉGIAS E IMPACTOS PARA UMA GESTÃO SUSTENTÁVEL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Rede Nacional para o Ensino das Ciências Ambientais (PROFCIAMB), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Ambientais.

**Linha de Pesquisa:** Ambiente e Sociedade.

**Orientador:** Prof. Dr. Jaldemir Santana Batista Bezerra

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

S237 Santos, Sandro de Santana.  
Educação ambiental corporativa: estratégias e impactos para uma gestão sustentável / Sandro de Santana Santos; orientador Jaldemir Santana Batista Bezerra. – São Cristóvão, SE, 2026.  
161 f.; il. + material adicional.

Dissertação (mestrado em Rede Nacional para o Ensino das Ciências Ambientais) – Universidade Federal de Sergipe, 2026.

1. Educação ambiental. 2. Pedagogia crítica. 3. Sustentabilidade. 4. Empresas – Aspectos sociais. 5. Inovações tecnológicas. I. Bezerra, Jaldemir Santana Batista, orient. II. Título.


CDU 502:37

**PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO PROF. JOSÉ ALOÍSIOS DE CAMPOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM REDE NACIONAL PARA ENSINO DAS CIÊNCIAS  
AMBIENTAIS (PROFCIAMB)**


Ata da Sessão de Defesa da Dissertação de  
SANDRO DE SANTANA SANTOS

Ao vigésimo quinto dia do mês de fevereiro de dois mil e vinte e seis, com início às 14:00 horas, realizou-se no sala 402 – Didática VII, a sessão pública de defesa de dissertação do aluno Sandro de Santana Santos, sob o título: “EDUCAÇÃO AMBIENTAL CORPORATIVA: ESTRATÉGIAS E IMPACTOS PARA UMA GESTÃO EMPRESARIAL SUSTENTÁVEL”, presidida pelo Orientador do aluno, o Prof. Dr. Jaldemir Santana Batista Bezerra, que por sua vez passou a palavra ao candidato para proceder a apresentação do seu trabalho. Logo após, a primeira examinadora, Prof.a. Dr.a Silvia Manoela Santos De Jesus, arguiu o candidato que teve igual período para a sua defesa. O mesmo aconteceu com a segunda examinadora, a Profa. Dra. Rosana De Oliveira Santos Batista. Em seguida, o Prof. Dr. Jaldemir Santana Batista Bezerra, orientador do aluno, teceu comentários sobre o trabalho apresentado. Encerrados os trabalhos, a banca examinadora retirou-se do recinto para deliberar. A mesma decidiu **APROVAR** o trabalho de dissertação, considerando que o mesmo atende aos requisitos da Instrução Normativa nº 01/2018 do PROFCIAMB/UFS. Nada mais havendo a tratar, eu, Jaldemir Santana Batista Bezerra, lavrei a presente ata, que depois de lida e **aprovalida**, será assinada por mim, pela banca examinadora e pelo aluno.


Cidade Universitária “Prof. José Aloísio de Campos”, 25 de fevereiro de 2026.

Documento assinado digitalmente  
 JALDEMIR SANTANA BATISTA BEZERRA  
Data: 25/02/2026 17:07:31-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


Prof. Dr. Jaldemir Santana Batista Bezerra  
-Presidente/Orientador-

Documento assinado digitalmente  
 SILVIA MANOELA SANTOS DE JESUS  
Data: 26/02/2026 17:04:23-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Silvia Manoela Santos De Jesus  
-1º Examinadora Externa-

Documento assinado digitalmente  
 ROSANA DE OLIVEIRA SANTOS BATISTA  
Data: 26/02/2026 16:39:27-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rosana De Oliveira Santos Batista  
-1ª Examinadora Interna -

Documento assinado digitalmente  
 SANDRO DE SANTANA SANTOS  
Data: 25/02/2026 18:41:02-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Sandro De Santana Santos  
-Discente-

*Que tenhamos a sutileza de encontrar  
o ponto médio no muro que nos  
separa,  
e fazer dele passagem.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus que, entre tantos desafios que se apresentaram a mim, se fez presente em minha vida, sem largar a minha mão, sempre vigilante e cuidadoso em cada etapa do caminho.

Agradeço à minha mãe que, embora não esteja aqui há mais de trinta anos, permanece viva em meus pensamentos como a pessoa que sempre desejei orgulhar. Realizar este mestrado é parte desse propósito.

Agradeço à minha amada esposa, Caroline Cavallari, minha companheira em tudo nesta vida, pelo amor, pela parceria e pela força nos dias difíceis.

Agradeço aos meus filhos, Arthur e Vicente, minha razão para batalhar, evoluir e, com sorte, inspirar.

Registro um agradecimento especial às minhas amigas, as irmãs Lizze Grazielle e Estefany Gabriele, que me apresentaram o edital do PROFCIAMB e tornaram possível o caminho que me trouxe até o mestrado.

Agradeço também ao Prof. Dr. Leonidas Osvaldo Girardin pelas aulas no programa PILA Virtual, que contribuíram de forma marcante para o desenvolvimento do pensamento crítico, especialmente sob a ótica da economia e das mudanças climáticas.

Reconheço que eu também não estaria aqui sem o apoio, e sobretudo, sem a indicação de um tema que dialoga profundamente com minha formação. Por isso, agradeço à Prof.<sup>a</sup> Dra. Rosana de Oliveira Santos Batista.

Agradeço à Prof.<sup>a</sup> Dra. Silvia Manoela Santos de Jesus, que compõe a banca avaliadora e veio de tão longe para contribuir em um dos momentos mais importantes da minha trajetória.

E, de forma muito especial, agradeço ao meu orientador, o Prof. Dr. Jaldemir Santana Batista Bezerra, sempre gentil, compreensivo e otimista, que contribuiu enormemente para que chegássemos até aqui. Faltam palavras para expressar o quanto sua orientação e apoio foram decisivos.

Faço também um agradecimento ao CREJA Professor Marcos Ferreira, onde realize minha primeira ação pedagógica.

Agradeço ao PROFCIAMB e à Universidade Federal de Sergipe, que me acolheram tão bem e tornaram tudo possível.

Agradeço ao corpo docente, que contribuiu nesta jornada, direta ou indiretamente:

Dra. Ana Consuêlo, Dr. Eduardo José, Dr. Ewerthon Clauber, Dr. Florisvaldo Rocha, Dra. Joelma Vilar, Dra. Katinei Costa, Dra. Marilene Santos, Dra. Márcia Santos, Dr. Richard Montesco, Dr. Saulo Henrique, Dra. Shiziele Shimada, Dr. Ângelo Pitanga e Dr. Maique Batista.

A todos(as), o meu muito obrigado!

*“Ho meu Deus  
Hoje eu quase desistia  
É que enfato da luta as vezes cansa  
E quem busca por algo e não descansa  
É sujeito a cair a qualquer dia  
Mas depois de um café com a mente fria  
Comparei o presente com o passado  
E vendo tudo que eu tinha conquistado  
Eu fiquei com vergonha da fraqueza  
Ai vim ti dizer com sutileza,  
Obrigado meu Deus, muito obrigado”  
Rodrigo Inojosa*

## RESUMO

A crescente demanda por práticas empresariais sustentáveis tem impulsionado a Educação Ambiental Corporativa (EAC) como uma ferramenta estratégica dentro das organizações. No contexto contemporâneo, as empresas não apenas enfrentam pressões regulatórias e sociais para adotar práticas mais responsáveis, mas também percebem a sustentabilidade como um fator determinante para a competitividade e a inovação. A EAC, quando bem estruturada, transcende os limites organizacionais, impactando comunidades, cadeias produtivas e mercados. No entanto, muitas iniciativas ambientais corporativas ainda carecem de integração efetiva às estratégias de negócio, resultando em ações fragmentadas e, por vezes, em práticas de *greenwashing*, comprometendo a credibilidade das empresas perante consumidores e *stakeholders*. A pesquisa explora de que forma a EAC pode ser estruturada para agregar valor competitivo e impacto social, alinhando-se às diretrizes do ESG (*Environmental, Social and Governance*) e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela ONU. A questão central que norteia o estudo é: como os processos de aprendizagem em Educação Ambiental Corporativa podem ser integrados às estratégias organizacionais para maximizar impactos ambientais, sociais e econômicos? Dessa forma, apresenta como objetivo geral avaliar como a aprendizagem em Educação Ambiental Corporativa pode transformar o comportamento dos colaboradores e da sociedade, promovendo mudanças estruturais na forma como as empresas operam e interagem com o meio ambiente. Já em relação aos objetivos tem-se: (i) Discutir como as empresas estruturam programas de EAC dentro de suas estratégias organizacionais; (ii) analisar os impactos financeiros, operacionais e sociais da adoção da EAC como diferencial competitivo; (iii) avaliar como a incorporação desses processos pode fortalecer a relação das empresas com seus *stakeholders*; e (iv) propor um modelo de EAC que concilie rentabilidade empresarial, inovação e impacto ambiental positivo. Este estudo trabalha os processos de aprendizagem em EAC, adotando o Método Hipotético-Dedutivo como referencial metodológico, com abordagens quanti-qualitativas, por meio da análise de documentos institucionais e literatura especializada, busca-se compreender como as organizações internalizam e disseminam valores ambientais. O estudo destaca que, para além do cumprimento regulatório e das pressões do mercado, a EAC pode ser um motor de inovação, otimizando recursos, reduzindo custos operacionais e fortalecendo a reputação das empresas. A implementação de programas de EAC eficazes depende da criação de uma cultura organizacional sustentável, na qual a educação e a conscientização ambiental sejam contínuas e participativas. As organizações que estruturam e implementam programas de Educação Ambiental Corporativa (EAC) integrados às estratégias empresariais podem minimizar impactos ambientais e maximizar positivamente aspectos sociais e econômicos. A pesquisa também trabalha um modelo de EAC que concilie inovação, competitividade e impacto ambiental positivo, alinhado às diretrizes do ESG e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

**Palavras-chave:** Educação Ambiental Corporativa. *Greenwashing*. ESG. Pedagogia Empresarial. ODS.

## ABSTRACT

The growing demand for sustainable business practices has driven Corporate Environmental Education (CEE) as a strategic tool within organizations. In the contemporary context, companies not only face regulatory and social pressures to adopt more responsible practices, but also perceive sustainability as a determining factor for competitiveness and innovation. CEE, when well structured, transcends organizational boundaries, impacting communities, production chains, and markets. However, many corporate environmental initiatives still lack effective integration into business strategies, resulting in fragmented actions and, at times, greenwashing practices, compromising companies' credibility before consumers and *stakeholders*. The research explores how CEE can be structured to add competitive value and social impact, aligning with ESG (*Environmental, Social and Governance*) guidelines and the Sustainable Development Goals (SDGs) proposed by the UN. The central question guiding the study is: how can learning processes in Corporate Environmental Education be integrated into organizational strategies to maximize environmental, social, and economic impacts? In this way, it presents as a general objective to evaluate how learning in Corporate Environmental Education can transform the behavior of employees and society, promoting structural changes in the way companies operate and interact with the environment. Regarding the objectives, the following are presented: (i) discuss how companies structure CEE programs within their organizational strategies; (ii) analyze the financial, operational, and social impacts of adopting CEE as a competitive differentiator; (iii) evaluate how incorporating these processes can strengthen companies' relationships with their *stakeholders*; and (iv) propose a CEE model that reconciles business profitability, innovation, and positive environmental impact. This study addresses learning processes in CEE, adopting the Hypothetical-Deductive Method as the methodological framework, with quantitative-qualitative approaches, through the application of questionnaires and structured interviews, seeking to understand how organizations internalize and disseminate environmental values. The study highlights that, beyond regulatory compliance and market pressures, CEE can be a driver of innovation, optimizing resources, reducing operational costs, and strengthening companies' reputation. The implementation of effective CEE programs depends on creating a sustainable organizational culture in which environmental education and awareness are continuous and participatory. Organizations that structure and implement Corporate Environmental Education (CEE) programs integrated into business strategies can minimize environmental impacts and positively maximize social and economic aspects. The research also develops a CEE model that reconciles innovation, competitiveness, and positive environmental impact, aligned with ESG guidelines and the Sustainable Development Goals (SDGs).

**keywords:** Corporate Environmental Education. Greenwashing. ESG. Corporate Pedagogy. SDGs.

## LISTA DE ABEVIATURAS E SIGLAS

A3P – Agenda Ambiental na Administração Pública  
ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas  
ASG – Ambiental, Social e Governança  
CONAR – Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária  
CVM – Comissão de Valores Mobiliários  
DJSI – Índice Dow Jones de Sustentabilidade (Dow Jones Sustainability Index)  
DO – Desenvolvimento Organizacional  
EA – Educação Ambiental  
EAC – Educação Ambiental Corporativa  
EAD – Educação a Distância  
EPIs – Equipamentos de Proteção Individual  
ESG – Ambiental, Social e Governança (Environmental, Social and Governance)  
GEE – Gases de Efeito Estufa  
GRI – Iniciativa Global de Relatórios (Global Reporting Initiative)  
IFC – Corporação Financeira Internacional (International Finance Corporation)  
ISSB – Conselho Internacional de Normas de Sustentabilidade (International Sustainability Standards Board)  
ISO – Organização Internacional de Normalização (International Organization for Standardization)  
ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável  
ONU – Organização das Nações Unidas  
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento  
PMNC – Plano Nacional sobre Mudança do Clima  
PNEA – Política Nacional de Educação Ambiental  
PPCS – Plano de Ação para Produção e Consumo Sustentáveis  
SLB – Títulos Vinculados à Sustentabilidade (Sustainability-Linked Bonds)  
SLL – Empréstimo Vinculado à Sustentabilidade (Sustainability-Linked Loan)  
SST – Saúde e Segurança no Trabalho

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Esquema do método hipotético-dedutivo

Figura 2: Representação cíclica do método hipotético-dedutivo

Figura 3: ODS - Agenda 2030 da ONU

Figura 4: Página inicial do site MEU EKO

Figura 5: Página de download do site MEU EKO

Figura 6: Guia Prático de implantação

Figura 7: Manual de acompanhamento

Figura 8: Código de conduta

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Porte das organizações analisadas

Gráfico 2: Tempo de atuação das organizações

Gráfico 3: Estrutura organizacional disponível

Gráfico 4: Formalização institucional de metas e objetivos

Gráfico 5: Estrutura hierárquica organizacional

Gráfico 6: Estratégias institucionais de engajamento

Gráfico 7: Cultura organizacional identificada em documentos institucionais

Gráfico 8: Metas institucionais formalizadas

Gráfico 9: Programas de capacitação e treinamentos institucionais

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Classificação da amostra quantitativa

Quadro 2: Cronograma para o desenvolvimento da pesquisa

Quadro 3: Leis, Políticas, Normas e Certificações/Selos

Quadro 4: Comparativo entre as Leis de Incentivo Fiscais

Quadro 5: Os 7 Pecados do Greenwashing

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	18
2. MÉTODO HIPOTÉTICO-DEDUTIVO .....	26
<b>2.1 Abordagem Quantitativa .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 Abordagem Qualitativa .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3 Estrutura da Proposta e Metodologia de Aplicação.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.1. Discussão sobre a Estruturação da EAC nas Empresas .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.2. Análise dos Impactos da EAC na Competitividade Empresarial ..</b>	<b>33</b>
<b>2.3.3. Avaliação da Relação entre EAC e Stakeholders .....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.4. Proposição de um Modelo Integrado de EAC.....</b>	<b>34</b>
<b>2.4 Panorama Geral .....</b>	<b>35</b>
3. REFERENCIAL TEÓRICO .....	38
<b>3.1 Contexto histórico da Educação Ambiental Corporativa .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2 Chegada da Educação Ambiental Corporativa no Brasil .....</b>	<b>40</b>
<b>3.3 Modelos e Abordagens da Educação Ambiental Corporativa .....</b>	<b>41</b>
4. EDUCAÇÃO AMBIENTAL CORPORATIVA: uma abordagem sobre a interdisciplinaridade na administração .....	44
<b>4.1 A importância da Educação Ambiental no Contexto Corporativo....</b>	<b>44</b>
<b>4.2 Interdisciplinaridade: Um Pilar na Educação Ambiental Empresarial .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3 O Papel do Gestor na Promoção de Práticas Sustentáveis .....</b>	<b>49</b>
<b>4.4 Ferramentas e Estratégias para a Educação Ambiental nas Empresas.....</b>	<b>51</b>
<b>4.5 Impactos e Benefícios da Educação Ambiental nas Organizações .</b>	<b>54</b>
5. DISCUTIR A ESTRUTURA DE EAC NAS EMPRESAS E O ALINHAMENTO AS ESTRATÉGIAS .....	58
<b>5.1 Contexto Histórico.....</b>	<b>58</b>
<b>5.2 Fundamentos Teóricos e Legais da EAC no Brasil.....</b>	<b>63</b>
<b>5.3 Políticas de Sustentabilidade Empresarial .....</b>	<b>69</b>
<b>5.4 Estratégias e práticas adotadas por empresas .....</b>	<b>72</b>
<b>5.5 Desafios e Limitações .....</b>	<b>77</b>
<b>5.6 Conclusão do capítulo .....</b>	<b>79</b>
6. ANALISAR: OS POTENCIAIS IMPACTOS DA EAC .....	81
<b>6.1 Relação entre Sustentabilidade e Vantagem Competitiva.....</b>	<b>81</b>
<b>6.1.1. Como a EAC transforma sustentabilidade em desempenho superior .....</b>	<b>82</b>
<b>6.2 Impactos financeiros da implantação de práticas de EAC.....</b>	<b>89</b>

6.3 Efeitos Sociais na Esfera Empresarial .....	94
6.4 Reputação corporativa e o risco do Greenwashing .....	96
6.5 Estudo de caso de empresas que adotaram o EAC .....	100
6.6 Conclusão do capítulo analisar .....	102
7. AVALIAR: Resultado da pesquisa .....	104
7.1 Recortes da avaliação e base de dados .....	104
7.1.1. Objetivo do capítulo .....	106
7.1.2. Amostragem .....	107
7.1.3 Como os gráficos serão lidos .....	109
7.2 Perfil da amostra das empresas .....	110
7.2.1 Cargo/Área/Função .....	111
7.2.2. Classificação por porte .....	112
7.2.3. Tempo de atuação .....	113
7.3. Estrutura e maturidade de EAC/Sustentabilidade nas empresas..	115
7.3.1. Existência de um departamento responsável .....	117
7.3.2. Existência de políticas, procedimentos, metas e rotinas de treinamento .....	119
7.3.3. Como a EAC aparece na prática .....	121
7.3.4. Síntese do diagnóstico .....	122
7.3.5. Síntese qualitativa das respostas aberta .....	124
7.3.6. Principais percepções na visão quali-quantitativa .....	125
7.3.7. O que os dados estão sugerindo para o modelo proposto .....	127
7.3.8. Limitações da amostra e conclusão .....	128
8. PROPOR: Modelo de EAC orientado à estratégia, liderança e evidências	130
8.1. Premissas da proposição .....	130
8.1.1. Síntese do que foi discutido .....	132
8.1.2. Delimitação .....	135
8.2. Enquadramento no hipotético-dedutivo da proposição .....	136
8.2.2. Hipóteses orientadoras .....	137
8.2.3. Deduções operacionais .....	139
8.2.4. Arquitetura do modelo proposto de EAC .....	140
8.2.5. Princípios do modelo .....	143
8.2.6. Componentes essenciais .....	145
8.2.7. Papel da liderança .....	147
8.3. Fechamento da proposta: aplicação, evidências e validação .....	149
8.3.1. Aplicação em etapas .....	150
8.3.2. Indicadores mínimos e registros .....	153

8.3.3. Alguns riscos e cuidados adicionais.....	155
8.3.4. Conclusão .....	157
9. PRODUTO TÉCNICO E EDUCACIONAL DESENVOLVIDO .....	159
9.1 Apresentação do Produto.....	161
9.2 Justificativa e alinhamento ao problema da pesquisa.....	163
9.3 Objetivo do produto .....	165
9.4 Descrição dos componentes.....	166
9.4.1 Site .....	166
9.4.2 Guia de implantação.....	168
9.4.3 Manual de Acompanhamento.....	169
9.4.4 Código de Conduta Editável.....	170
9.5 Processo de desenvolvimento .....	172
9.6 Orientações de aplicação .....	174
9.7 Contribuições e limitações .....	176
REFERÊNCIAS .....	179
APENDICE A – AÇÃO PEDAGÓGICA .....	187
APENDICE B – GUIA PRÁTICO PARA IMPLANTAÇÃO DO CÓDIGO DE CONDUTA PARA FORNECEDORES .....	206
APENDICE C - MANUAL DE ACOMPANHAMENTO DO CÓDIGO DE CONDUTA PARA FORNECEDORES .....	224
APENDICE D - CÓDIGO DE CONDUTA.....	235
APENDICE E - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA .....	239

## 1. INTRODUÇÃO

A crescente degradação ambiental e os desafios impostos pela crise climática têm colocado as organizações no centro dos debates sobre sustentabilidade e responsabilidade socioambiental. No contexto contemporâneo, as empresas não são apenas agentes econômicos, mas também atores sociais com potencial para transformar comportamentos e contribuir para um modelo de desenvolvimento mais sustentável. Nesse cenário, a Educação Ambiental Corporativa (EAC) emerge como uma ferramenta estratégica para gerar vantagem competitiva, reduzir riscos operacionais, melhorar a reputação organizacional e fortalecer o engajamento dos colaboradores. A presente dissertação tem como objetivo analisar os processos de aprendizagem em Educação Ambiental Corporativa, demonstrando como eles transcendem os limites organizacionais e geram reflexos sociais e econômicos amplos. O intuito dessa dissertação parte de lembrar o papel do empreendedor em um contexto mais íntimo, em contexto humano, como nos lembra:

É sempre bom lembrar que empresas, instituições e grupos são organismos vivos e articulados em rede de relacionamentos. Uma organização não é uma máquina e nem pode ser percebida e administrada como tal. Empresas, organizações e instituições são entidades, seres coletivos que possuem identidade e vida própria. (Pedrini; Saito, 2014, p. 199).

Apesar do crescente reconhecimento da importância da Educação Ambiental Corporativa, muitas empresas ainda enfrentam desafios na sua implementação estratégica. Programas educacionais ambientais são, frequentemente, encarados como medidas isoladas de conformidade legal ou ações pontuais de *marketing* verde, sem integração às estratégias organizacionais de longo prazo. Para Pedrini e Saito (2014, p. 199), a “EAC deve estabelecer um processo formativo que possibilita a construção de conhecimentos que façam parte da cultura e dos valores da organização”. Isso resulta em um ponto chave sobre como estruturar processos de aprendizagem em Educação Ambiental Corporativa que, além de promover sustentabilidade,

agreguem valor competitivo, otimizem recursos e ampliem o impacto social das organizações.

Com base na problemática apresentada acima, esta dissertação busca responder à seguinte questão: como os processos de aprendizagem em Educação Ambiental Corporativa podem ser integrados às estratégias organizacionais para maximizar positivamente impactos ambientais, sociais e econômicos? E para reforçar esse pensamento, recorre-se à reflexão de Peçanha (2022, p. 4-5):

Penso que a noção de conservação está muito focada no preceito que o Instituto Semeia chama de ganha-ganha-ganha. Quando tentamos preservar o meio ambiente sem levar em consideração as pessoas que lá estão e as questões econômicas que as envolvem, a preservação não acontece de fato. O que se descobriu é que o melhor fiscal para o palmeiro e outros delinquentes é o turista - e também o morador local ou quem ali trabalha. Permitir atividade econômica - que, aliás já existe na localidade - buscando o menor impacto ambiental possível com o melhor resultado econômico possível para a sociedade dali. Ou seja, ganha o empreendedor, ganha a sociedade e ganha o meio ambiente. (Peçanha, 2022, p. 4-5).

Em resumo, entende-se que existem diversas camadas a serem tratadas com o auxílio da EAC, para auxiliar o alinhamento dos objetivos organizacionais com os socioambientais, mas, como bem coloca Peçanha (2022, p. 5), a *“ponderação sempre será dentro da equação ganha-ganha-ganha”*.

Apresenta como objetivo geral avaliar como a aprendizagem em Educação Ambiental Corporativa pode transformar o comportamento dos colaboradores e da sociedade, promovendo mudanças estruturais na forma como as empresas operam e interagem com o meio ambiente. Os processos de aprendizagem nesse contexto podem ser estruturados para não apenas promover a sustentabilidade, mas também gerar valor competitivo, otimizar recursos e ampliar impactos sociais. Mais do que uma estratégia empresarial, a Educação Ambiental Corporativa é vista aqui como um caminho para conectar pessoas, empresas e comunidades em uma transformação contínua e significativa. Sendo mais específico, os objetivos dessa dissertação passam por: Discutir como as empresas estruturam programas de Educação Ambiental Corporativa (EAC) dentro de suas estratégias organizacionais; analisar os impactos financeiros, operacionais e sociais da adoção da EAC como um

diferencial competitivo. Além disso, avaliar como a incorporação desses processos pode fortalecer a relação das empresas com seus *stakeholders* e propor um modelo de EAC que concilie rentabilidade empresarial, inovação e impacto ambiental positivo.

Segundo Lakatos e Marconi (2017, p. 110), o “*problema é uma dificuldade teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução*”. Portanto, a relevância da pesquisa se manifesta em quatro esferas: Pessoal, Social, Econômica e Técnico-Científica. A seguir, abordaremos cada uma delas para aprofundar sua verdadeira importância. Na esfera pessoal, minha pesquisa se conecta ao meu bacharelado em Administração com o mestrado em Ciências Ambientais, permitindo perceber que é possível equilibrar práticas sustentáveis com os objetivos empresariais. Nesse sentido, o pesquisador encontra-se matriculado para obter a certificação de Multiplicador B (Sistema B<sup>1</sup>), o que reforça essa conexão, pois me capacita a auxiliar empresas na implementação de práticas alinhadas à sustentabilidade. Na esfera social, ao analisar como a EAC pode contribuir para práticas empresariais mais responsáveis, o estudo visa gerar benefícios não apenas para as empresas, mas também para os colaboradores, comunidades locais e a sociedade como um todo. Na esfera Econômica, a pesquisa tem o potencial de mostrar como as empresas podem atingir um equilíbrio entre rentabilidade e responsabilidade socioambiental. E por fim, na esfera do valor Técnico-Científico, a análise dos impactos financeiros, sociais e operacionais da EAC, juntamente com a proposta de um modelo que integre esses elementos à estratégia empresarial, pode servir como base para futuras investigações acadêmicas, além de fornecer *insights* valiosos para a implementação de políticas públicas e privadas voltadas à sustentabilidade.

Ao adotar o método hipotético-dedutivo como arcabouço teórico e recorrer a uma abordagem quanti-qualitativa, este estudo buscará testar hipóteses e analisar evidências sobre como as empresas podem utilizar a Educação Ambiental como instrumento de transformação social, crescimento sustentável e vantagem competitiva. Para Pedrini e Saito, (2014, p. 200), “a EAC deve estabelecer um processo educativo voltado para a sensibilização e a tomada de

---

<sup>1</sup> Mais informações em: <https://sistemabrasil.org/sobre-o-movimento-b/>.

*decisões dos públicos beneficiados, trabalhando aspectos afetivos e cognitivos no estabelecimento das afinidades”.*

A Educação Ambiental, enquanto campo interdisciplinar, evoluiu ao longo das últimas décadas, consolidando-se como um instrumento fundamental na mudança de paradigmas relacionados à sustentabilidade. Nesse sentido, Habermas (2003 apud Amboni et al., 2012, p. 307) destaca que:

A educação neste paradigma se apresenta como uma ação entre sujeitos, isto é, como uma prática social. Toda ação é uma interação e pode ser definida como solução de um problema coordenado entre os planos de ação de dois ou mais atores, de forma que as ações de um possam se unir as ações do outro. (Habermas, 2003 apud Amboni et al., 2012, p. 307).

No ambiente corporativo, a EAC não se restringe a treinamentos pontuais ou políticas de *compliance* ambiental, pelo contrário, deve ser compreendida como um processo contínuo e dinâmico, capaz de modificar mentalidades e estabelecer novas práticas organizacionais que se estendem para além das empresas, impactando comunidades e cadeias produtivas. Dessa forma, a presente pesquisa busca compreender como os processos de aprendizagem dentro das corporações ultrapassam as fronteiras institucionais e promovem transformações sociais e econômicas mais amplas.

A condução de uma pesquisa científica exige a definição de métodos que garantam a coerência teórica e a validade dos resultados. No contexto desta dissertação, que investiga os processos de aprendizagem em Educação Ambiental Corporativa (EAC) e seu impacto na sustentabilidade organizacional e social, a metodologia adotada será a hipotético-dedutivo, com análise dos dados utilizando a abordagem quali-quantitativo. A articulação desses referenciais possibilita uma análise ampla e estruturada dos fenômenos investigados, permitindo a compreensão das dinâmicas educacionais dentro das organizações e sua relação com os desafios ambientais contemporâneos.

O método hipotético-dedutivo foi desenvolvido por Karl Popper no ano de 1934, e publicado no livro em alemão: *Logik der Forschung (A Lógica da Pesquisa Científica)*. Somente em 1972 o mesmo é traduzido para o Português intitulado “A Lógica da Pesquisa Científica”. Como não há uma definição explícita do método, vamos recorrer a simplificação em forma de esquema, proposto por

Marconi e Lakatos (2017, p. 66), que refletem o método científico parte de um *problema* ( $P_1$ ), ao qual se oferece uma espécie de solução provisória, uma *teoria-tentativa* ( $TT$ ), passando-se depois a criticar a solução, com vista à eliminação do erro ( $EE$ ). Tal como no caso da dialética, esse processo se renovaria a si mesmo, dando surgimento a novos *problemas* ( $P_2$ ). Portanto o esquema se resume a:

**Figura 1: Esquema do método hipotético-dedutivo**



Fonte: Marconi e Lakatos (2017, p. 66).

Existem outras interpretações sobre o método-hipotético dedutivo, e uma das mais claras e que melhor se encaixa no caminho da escrita desta dissertação é:

Em resumo, quando os conhecimentos disponíveis sobre um determinado assunto são insuficientes para explicar um fenômeno, surge o problema. Para tentar explicar o problema, são formuladas hipóteses, destas deduzem-se consequências que deverão ser testadas ou falseadas. Falsear significa tentar tornar falsa as consequências deduzidas das hipóteses. Enquanto no método dedutivo procura-se confirmar a hipótese, no método hipotético-dedutivo procura-se evidências empíricas para derrubá-la. Quando não se consegue derrubar a hipótese, tem-se a corroboração, para Popper a hipótese mostra válida, pois superou todos os testes, porém ela não é definitivamente confirmada, pois a qualquer momento poderá surgir um fato que a invalide. (Batista, 2015, p. 6).

E para melhor entendimento do esclarecimento acima, temos o seguinte esquema:

**Figura 2: Representação cíclica do método hipotético-dedutivo**

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Batista (2015, p. 6).

Portanto, agora sabemos que o método hipotético-dedutivo, parte de um problema, e não custa nada lembrar o nosso que é “como os processos de aprendizagem em EAC podem ser integrados as estratégias organizacionais para maximizar positivamente impactos ambientais, sociais e económico”. Ou seja, de forma generalizada, é sabido que a maioria das empresas não possuem ações de cunho socioambiental, pois tais ações nada tem de conexão com as atividades fins, aquelas que visam o lucro, e é a falta de pensamentos que alinhem esses interesses, que motivam a escrita desta dissertação. Segundo Oliveira (2020, p. 136), “*este método consiste em identificar o problema que é detectado através de conflitos existentes entre a expectativa e a teoria*”.

Seguiremos por cada um dos esquemas, e agora abordaremos a hipótese. Assim como no paragrafo anterior, é pertinente lembrar a nossa hipótese que é: “as organizações que internalizam a EAC como prática estruturada, conseguem promover maior engajamento dos colaboradores, favorecem mudanças de comportamento, e obtém vantagem competitiva alinhada a sustentabilidade”. Essa hipótese parte da observação e vivência do autor da dissertação, ao passar por empresas multinacionais com práticas constantes de educação corporativa, e mais recentemente pela formação na

Jornada de Multiplicador B, que o certifica como consultor para auxiliar empresas a obter a certificação do Sistema B, que é de cunho socioambiental, já abordada anteriormente, e que nos aprofundaremos mais adiante. A questão central desse paragrafo, é apresentar uma possível explicação para o sucesso de empresas que já estruturam a cultura de sustentabilidade, e se esse posicionamento é alinhando com a atividade fim. Em essência, é como afirma Oliveira (2020), o método científico parte de um problema, para o qual se oferece uma solução provisória, passando depois a criticar a solução, com vista a eliminação do erro, a partir daí haveria uma renovação deste processo que promoveria o surgimento de um novo problema.

Seguindo nosso esquema, chegamos ao terceiro ponto, e aqui trataremos da dedução, em alguns momentos pode-se ler como conjuntura. Segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 69), a *“conjuntura é lançada para explicar ou prever o que despertou nossa curiosidade intelectual ou dificuldade teórica e/ou prática”*. As deduções vivem em um terreno bastante fértil e é onde as possibilidades são inúmeras afinal, se temos uma hipótese, é porque temos algo não testado, do contrário teríamos a certeza. Então se as deduções são variáveis, podemos afirmar que elas são capazes de nos conduzir por caminhos onde a hipótese é verdadeira, mas também por caminhos em que a hipótese é falsa.

Agora chegamos ao quarto e penúltimo ponto do nosso esquema, o teste, mas também identificado como tentativa de falseamento. Haja em tempo que nosso problema foi definido, e nossa hipótese foi construída, passamos a prever as variações de resultado ou seja, deduzimos. Mas só teremos certeza se a hipótese está de fato correta quando a testamos, e para isso, busca-se falsear as deduções. Marconi e Lakatos (2017, p. 69) definem essa etapa como *“quanto mais falseável for uma conjectura, mais científica será, e será mais falseável quanto mais informativa e maior conteúdo empírico tiver”*. Em resumo, se uma afirmação ou hipótese for colocada a prova, busca-se quebrá-la de todas as formas através do falseamento, e se ela resistir é porque é verdadeira, portanto, é mais científica. Na mesma proporção, quanto mais dados existem, maiores as possibilidades apresentadas na dedução e em consequência disso, maior o campo para falsear ou testar.

Nesse momento entramos no ponto 5 e último dessa introdução da metodologia escolhida. Falaremos agora sobre o novo problema. Quando a hipótese e as deduções são confirmadas como verdadeiras, diante dos testes de falseabilidades possíveis, damos por encerrado o processo na busca pela verdade, entretanto, isso pode não significar um ponto final, uma causa pétreia. Há de se imaginar que novas teorias surgirão no futuro, e que refutem a descoberta. Para Popper (2023, p. 32), *“importa acentuar que uma decisão positiva só pode proporcionar alicerce temporário a teoria, pois subseqüentes decisões negativas sempre poderão construir-se em motivo para rejeitá-la”*.

## 2. MÉTODO HIPOTÉTICO-DEDUTIVO

O método hipotético-dedutivo oferece um caminho seguro e dinâmico para estruturar a Educação Ambiental Corporativa (EAC), conectando reflexão crítica e ação prática. O ponto de partida é sempre um problema real, pois parte da vivência do observador. Para Marconi e Lakatos (2017, p. 69), “*nosso conhecimento consiste em um conjunto de expectativas que formam como que uma moldura. A quebra dessa expectativa provoca uma dificuldade: o problema que vai desencadear a pesquisa*”. Em nosso caso, o problema identificado é no contexto empresarial, que desafia tanto a organização, quanto seus colaboradores a repensarem suas práticas ambientais e sociais. A partir desse problema, formula-se a hipótese que carrega consigo o sentido de explicação ou transformação. Ela busca antecipar de que modo a adoção de novas estratégias ou mudanças de comportamento podem gerar impacto positivo para a empresa e para a sociedade.

Com base nessa hipótese, estabelece-se a dedução, ou seja, os potenciais resultados caso ela se confirme. Existe também a interpretação dessa etapa como conjecturas, tal como propõe Marconi e Lakatos (2017, p. 69), “*conjectura é uma solução proposta em forma de proposição de teste, direto ou indireto, nas suas consequências, sempre dedutivas*”. Se a hipótese for verdadeira, organizações que adotam processos de sustentabilidade devem apresentar maior maturidade institucional na compreensão dos desafios ambientais, além de desenvolver soluções inovadoras aplicáveis ao contexto corporativo. Se, por outro lado, a hipótese se mostrar falsa, o processo revelará limites ou barreiras que precisam ser superados, abrindo espaço para novos aprendizados e para os refinamentos da prática.

Na etapa de teste, a pesquisa empírica é conduzida por meio da análise de documentos institucionais, relatórios organizacionais, leitura direcionada a temática, e estudo de caso, para que se possa confrontar as deduções com a realidade observada. Como explicam Marconi e Lakatos (2017, p. 69), “*nesta etapa realizam-se os testes que consistem em tentativas de falseamento, de eliminação de erros*”. Esse confronto não apenas valida ou refuta a hipótese, mas também fornece subsídios para repensar as estratégias de engajamento ambiental dentro das organizações. Assim, o método não se esgota na

verificação de uma resposta, mas gera um novo problema, dando continuidade ao ciclo de investigação e aprendizagem. Aliás, segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 70), *“toda hipótese é válida conquanto não se recuse a submeter-se ao teste empírico e intersubjetivo de falseamento.*

A aplicação do método hipotético-dedutivo na EAC garante que a sustentabilidade corporativa não seja apenas um discurso, mas uma prática continuamente questionada, testada e aprimorada. Nessa direção, Popper (2023, p. 37) explica três exigências que um sistema teórico deve satisfazer:

A fim de tornar a ideia um pouco mais precisa, podemos distinguir três itens que nosso sistema teórico deverá satisfazer. Em primeiro lugar, ele deve ser sintético, de modo que possa representar um mundo não contraditório, isto é, um mundo possível. Em segundo lugar, deve satisfazer o critério de demarcação, ou seja, deve ser não metafísico, isto é, deve representar um mundo de experiência possível. Em terceiro lugar, deve ser diferente, de alguma forma, de outros sistemas semelhantes como o único representativo de nosso mundo de experiência. (Popper, 2023, p. 37).

Ao transformar problemas em hipóteses, hipóteses em deduções e deduções em testes empíricos, cria-se um ambiente propício para a construção coletiva de soluções ambientais viáveis e para o fortalecimento de uma cultura organizacional voltada para a responsabilidade socioambiental. Dessa forma, a empresa não apenas se alinha a diretrizes globais de sustentabilidade, como também consolida vantagem competitiva e impacto social positivo de longo prazo.

## 2.1 Abordagem Quantitativa

Essa dissertação fundamenta-se no método hipotético-dedutivo, pois é considerado um dos mais importantes e relevantes no campo das ciências sociais aplicadas. Para Popper (2023, p. 37), *“como identificar um sistema que representa nosso mundo? Resposta: pelo fato de ele ter sido submetido a provas e ter resistido a essas provas. Isso quer dizer que esse sistema deve ser identificado pelo fato de ele admitir a aplicação do método dedutivo que me proponho a analisar e descrever”.* Esse método emerge a partir da criação de hipóteses que, a partir da observação empírica do autor, e da análise sistemática, são confrontadas com a realidade visando atestar sua consistência

e validade. É por isso que o estudo não pode se ancorar a descrição dos fenômenos, mas busca também testar suposições outrora estabelecidas, oferecendo assim bases mais sólidas aderência e compreensão. Dessa maneira, haverá mais alternativas em torno da temática da sustentabilidade socioambiental, e é nesse sentido que adotar uma abordagem quantitativa contribui para garantir maior objetividade, mensurabilidade e comparabilidade dos resultados obtidos.

A escolha do autor por essa abordagem quantitativa, deve-se ao fato de que ela possibilita mensurar percepções, comportamentos e práticas relacionadas as ações socioambientais no contexto organizacional. Como explicam Júnior e Batista (2023, p. 25) *“apesar de relativamente simples quando são usados questionários com questões fechadas, essa antecipação das regras de mensuração nem sempre é viável quando os dados são coletados por outras técnicas, como a análise documental e entrevistas semiestruturadas”*. Diferentemente de análises puramente qualitativas, que exploram nuances subjetivas, a estratégia quantitativa oferece condições para a análise estatística dos dados, favorecendo a identificação de padrões e correlações entre as variáveis. Dessa forma, será possível inferir tendências mais generalizáveis no universo pesquisado, ampliando o potencial de validação científica dos achados e o alcance das conclusões.

O levantamento de informações será realizado por meio de análise documental e revisão bibliográfica, utilizando bases acadêmicas, relatórios institucionais e documentos organizacionais disponíveis em ambiente digital, pois combina praticidade, acessibilidade e eficiência na organização e sistematização das informações documentais analisadas, como propõe Júnior e Batista (2023, p. 194), *“o formulário pode ser instrumento de levantamento de dados edificado na forma de questionário, porém, a presença do pesquisador é basilar na aplicação desse coletador de dados”*. A escolha também se justifica pelo baixo custo, pela facilidade de utilização de fontes documentais disponíveis em ambiente digital e não menos importante, pela flexibilidade em compilar dados estruturados de maneira automatizada. É necessário também citar que, essa ferramenta contribui fortemente para o alcance de empresas em diferentes regiões, reduzindo barreiras geográficas e aumentando a diversidade da amostra.

Quanto ao recorte analítico da pesquisa, será composto prioritariamente por instituições com fins lucrativos e que direta ou indiretamente, atuem com ações relacionadas a temática socioambiental. Conforme Bardin (2015), a categorização pressupõe identificar características comuns entre os elementos analisados, pois é essa convergência que fundamenta o agrupamento. Pode-se ainda incluir nesse escopo, Organizações Não Governamentais (ONGs) com atuação em projetos socioambientais, e empresas de Consultoria em ESG ou Sustentabilidade de empresas privadas. Essa delimitação se faz necessária para garantir um categorização no universo pesquisado, combinando as boas práticas e limitações encontradas nas potenciais instituições analisadas.

Sobre a amostragem, foram consideradas cerca de 50 organizações selecionadas para análise documental, distribuídas em quatro categorias:

#### Quadro 1: Classificação da amostra quantitativa

<b>Categoria</b>	<b>Justificativa da Categoria</b>	<b>Nº de organizações</b>
Empresa de Pequeno Porte	01 a 99 funcionários	15
Empresa de Pequeno Médio	99 a 499 funcionários	15
Empresa de Pequeno Grande	+ de 500 funcionários	15
ONG's e/ou Consultorias	Indiferente	5
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>50 organizações</b>

Quadro 1 - categoria da amostragem quantitativa

Essa segmentação foi pensada para possibilitar uma análise comparativa entre diferentes portes organizacionais, de modo a identificar especificidades, desafios e convergências nas práticas socioambientais. Ao analisar as informações documentais por categoria organizacional, espera-se uma melhor compreensão das dimensões estruturais do departamento, seriedade da temática, recursos e políticas institucionais que influenciam na adoção de estratégias sustentáveis tal como corroboram Júnior e Batista (2023, p. 33) quando dizem que “a abordagem quantitativa se propõe a medir as associações de variados fatores, seus efeitos e consequências”.

É natural supor que a temática da sustentabilidade alcance graus de maturidade nas diferentes categorias, portanto essa divisão favorece o processo

de análise. Bardin (2015) destaca que a “*categorização é um processo comum no dia a dia, usado para organizar e compreender elementos diversos*”. Por exemplo, pequenas empresas podem apresentar limitações orçamentárias e estruturais que impactam suas ações socioambientais, enquanto grandes corporações tendem a dispor de recursos mais robustos e políticas mais formalizadas. Já as consultorias e prestadores de serviços desempenham um papel estratégico ao disseminar conhecimento e apoiar a implementação de boas práticas em diferentes tipos de organizações. Essa perspectiva comparativa, portanto, reforça a relevância da abordagem quantitativa ao permitir identificar não apenas tendências gerais, mas também variações significativas entre os grupos estudados. Como salienta Júnior e Batista (2023, p. 38), “*saber classificar um estudo científico dentro da metodologia mista (quali-quantitativo), contribui com o(a) pesquisador(a), no que diz respeito a maior possibilidade de explorar os dados obtidos e, conseqüentemente, ter resultados mais plausíveis com o objetivo traçado*”.

Em síntese, a estratégia metodológica proposta visa oferecer um panorama consistente acerca das práticas organizacionais relacionadas ao campo socioambiental. A utilização do método hipotético-dedutivo, aliada à abordagem quantitativa e ao recorte amostral definido, permitirá não apenas testar hipóteses previamente elaboradas, mas também gerar evidências capazes de subsidiar discussões acadêmicas e práticas voltadas à sustentabilidade. Nesse sentido:

após as análises ocorre o retorno ao ponto inicial deste ciclo de pesquisa quantitativo: a teoria. É da revisão do chamado Estado da Arte da área que extraímos as proposições, das quais derivamos hipóteses testáveis, que orientam a observação do mundo empírico, que geram dados usados para os testes dessas hipóteses, que dizem respeito às afirmações teóricas iniciais. (Júnior e Batista, 2023, p. 28).

Dessa forma, a pesquisa pretende contribuir tanto para o avanço do conhecimento científico na área, quanto para a reflexão crítica sobre os caminhos possíveis na construção de uma atuação mais consciente e integrada das organizações frente aos desafios socioambientais contemporâneos.

## 2.2 Abordagem Qualitativa

A segunda abordagem que será adotada para o desenvolvimento desta dissertação é a Qualitativa, e a escolha dela deve-se a necessidade de captar interpretações, percepções e práticas adotadas nas instituições envolvidas com a agenda socioambiental. Segundo Bardin (2015), *“trata-se de um procedimento mais intuitivo, porém maleável e adaptável a indicadores que não foram previstos na fase de formulação de hipóteses, pois permite inferir possíveis relações entre elementos da mensagem e variáveis associadas ao locutor ou à situação comunicativa”*. Espera-se, portanto, que tais percepções possam revelar tanto avanços quanto desafios na implementação de estratégias sustentáveis, oferecendo uma visão mais rica e detalhada do campo investigado. Nesse sentido, a abordagem qualitativa complementa a análise quantitativa, pois ela pode elucidar certas nuances, revelar contradições e até mesmo possibilidades que dificilmente seriam reveladas com apenas um método, cujos indicadores são numéricos.

Assim como ocorre na análise quantitativa, a abordagem qualitativa aqui, se valerá da experiência de organizações que atuem com fortes ligações as questões de sustentabilidade, pois tal como expõem Pedrini e Saito (2014, p. 199), *“as abordagens educativas voltadas para a melhoria da qualidade ambiental, como ações de sensibilizações são importantes e essenciais, porém, nem sempre produzem resultados possíveis de serem medidos, pois estão no campo da qualidade e colaboram na fundamentação das ações por afetar os valores das pessoas”*. A etapa qualitativa será conduzida por meio de análise interpretativa de documentos institucionais e materiais organizacionais relacionadas à sustentabilidade, buscando capturar a maturidade da instituição, organização departamental, aspectos culturais e vantagens competitivas que empresas buscam ao implantar práticas sustentáveis em suas dependências e estratégias.

A análise qualitativa dos documentos institucionais permitir[á] identificar diferentes abordagens organizacionais relacionadas à sustentabilidade e das

percepções dessas empresas e dos diferentes perfis de organizacionais. Conforme Bardin (2016), *“a análise pode ser aplicada mesmo a corpus reduzidos e permitir construir categorias mais discriminantes, justamente por não depender, como ocorre na análise quantitativa, de categorias com frequências elevadas para viabilizar cálculos”*. Ou seja, mesmo com o número de instituições reduzidas, em comparação a análise quantitativa, a profundidade da análise qualitativa assegura a validade das interpretações e possibilita a construção de inferências consistentes.

Ao trazer a abordagem qualitativa para esta dissertação, espera-se, portanto, que essa diversidade de perspectivas contribua para evidenciar contrastes relevantes entre diferentes contextos organizacionais, tal como propõe Júnior e Batista (2023, p.33), *“o fator qualitativo é usado para se entender fatores referentes a economia, organização social, política e cultural”*. A exemplo do que se espera, podemos supor que empresa de médio porte disponham de mais estrutura e orçamento para realizar ações, mas falhem entre o discurso e a prática, o que enfraquece a cultura socioambiental, entretanto, quando e se a preocupação for sincera, essas organizações estão mais propensas a contratar consultores e prestadores de serviços, que oferecem uma visão transversal e estratégica, uma vez que atuam em diferentes tipos de empresas e acumulam experiência devido a natureza de sua existência.

## **2.3 Estrutura da Proposta e Metodologia de Aplicação**

A implementação da proposta de Educação Ambiental Corporativa (EAC) nesta pesquisa será baseada em um processo estruturado que envolve quatro etapas principais, alinhadas diretamente com os objetivos específicos do estudo: discutir, analisar, avaliar e propor. Para garantir um resultado aplicável e replicável, a metodologia adotará uma abordagem quantitativa com aspectos qualitativos, combinando revisão bibliográfica, estudos de caso e análise documental de práticas institucionais relacionadas à sustentabilidade e por fim o desenvolvimento de um modelo de aplicação da EAC.

### **2.3.1. Discussão sobre a Estruturação da EAC nas Empresas**

O primeiro passo para a concretização desta pesquisa será a discussão sobre como as empresas estruturam programas de EAC dentro de suas estratégias organizacionais. Para isso, será realizada uma revisão bibliográfica abrangente sobre as metodologias de implementação da EAC, abordando tanto as práticas tradicionais quanto as abordagens inovadoras.

Além disso, serão analisadas informações disponíveis em documentos institucionais, relatórios organizacionais e estudos publicados sobre empresas que já possuem programas de EAC estabelecidos e/ou consultorias ambientais experientes na implantação de tais programas, analisando quais estratégias foram eficazes e quais desafios foram enfrentados. Essa etapa permitirá mapear padrões e tendências, identificando barreiras comuns e fatores críticos de sucesso na implementação da educação ambiental no ambiente corporativo.

### **2.3.2. Análise dos Impactos da EAC na Competitividade Empresarial**

A segunda etapa da pesquisa envolve a análise dos impactos, operacionais e sociais da adoção da EAC como diferencial competitivo. Essa análise será baseada em:

- **Estudos de caso** de empresas que implementaram EAC e conseguiram obter vantagens competitivas, seja pela melhoria da eficiência operacional, pela redução de custos ou pelo fortalecimento da imagem corporativa.
- **Análise interpretativa de documentos institucionais e estudos de caso publicados** com o objetivo de compreender como a EAC influencia o posicionamento estratégico da empresa e quais métricas são utilizadas para mensurar seu impacto.
- **Comparação de empresas que adotaram e não adotaram a EAC**, verificando diferenças no desempenho em aspectos como engajamento de colaboradores, reputação de marca e indicadores financeiros.

Essa abordagem permitirá demonstrar de forma concreta os benefícios e desafios da EAC, evidenciando seu papel como um diferencial estratégico para empresas que buscam sustentabilidade e inovação.

### 2.3.3. Avaliação da Relação entre EAC e Stakeholders

A terceira etapa busca avaliar como a incorporação da EAC pode fortalecer a relação das empresas com seus *stakeholders*. Para isso, será feito um mapeamento dos principais grupos envolvidos no processo de educação ambiental dentro das empresas, incluindo colaboradores, fornecedores, investidores e a sociedade em geral.

Serão utilizadas análises qualitativas e quantitativas baseadas em literatura especializada e documentos institucionais para compreender a relação entre organizações e seus *stakeholders* em relação às iniciativas de EAC, verificando:

- O nível de engajamento organizacional descrito em documentos institucionais e relatórios corporativos.
- O impacto da EAC na reputação e na atração de investimentos.
- A influência da EAC na construção de relações mais sustentáveis com fornecedores e parceiros.

Os resultados dessa etapa permitirão identificar boas práticas para maximizar o impacto da EAC na governança corporativa e no relacionamento da empresa com a sociedade.

### 2.3.4. Proposição de um Modelo Integrado de EAC

Com base nas informações analisadas nas etapas anteriores, será desenvolvido um modelo integrado de EAC, conciliando rentabilidade empresarial, inovação e impacto ambiental positivo. O modelo proposto incluirá:

- ✓ Diretrizes para implementação da EAC, com recomendações práticas para empresas de diferentes portes e setores.
- ✓ Metodologias ativas de ensino, incluindo o uso de tecnologias digitais, gamificação e estratégias interativas para engajamento dos colaboradores.
- ✓ Indicadores de desempenho, permitindo que as empresas mensurem o impacto da EAC em seus resultados financeiros, operacionais e sociais.

- ✓ Sugestões de políticas e normativas, visando integrar a EAC às estratégias ESG e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

- ✓ Essa etapa culminará na apresentação de um modelo replicável, que poderá ser aplicado em diferentes contextos empresariais para fortalecer a cultura de educação ambiental e sustentabilidade dentro das organizações.

A metodologia proposta permitirá que a pesquisa não apenas explore teoricamente a EAC, mas também apresente um caminho prático para sua implementação. A combinação de revisão bibliográfica, estudos de caso e análise de impacto garantirá uma abordagem completa, fornecendo subsídios sólidos para a criação de um modelo eficiente e aplicável ao contexto empresarial contemporâneo.

## 2.4 Panorama Geral

A escolha do método hipotético-dedutivo, combinada com as abordagens de pesquisa qualitativa e quantitativa, foi fundamentada na necessidade de estruturar uma abordagem abrangente e eficaz para a análise da Educação Ambiental Corporativa (EAC). Diante da crescente exigência por práticas empresariais sustentáveis e do impacto significativo que a educação pode gerar nas organizações e na sociedade, era essencial utilizar um conjunto metodológico que permitisse tanto a compreensão teórica quanto o potencial de aplicação desses conceitos, tal como defendem Pedrini e Saito (2014, p. 201) quando afirmam que se *“a gestão ambiental na empresa busca mudar sua forma de agir sobre a realidade, essa gestão terá que contar com a participação dos que dão concretude a suas ações - empregados, contratados e fornecedores de bens e serviços, enfim, da sua força de trabalho”*.

Portanto, o Método hipotético-dedutivo complementa essa estrutura ao enfatizar o protagonismo dos indivíduos no processo de aprendizagem pois, parte-se do princípio de que as experiências acumuladas pelo indivíduo, o levará a desenvolver uma percepção de mundo, conduzindo-o ao senso crítico e por sua vez, o anseio por mudança. Popper (2023, 37), chama isso de *“teoria do conhecimento, cujo objetivo é a análise do método ou processo próprio da ciência empírica, pode, nesses termos, ser descrita como a teoria do método empírico - uma teoria daquilo que usualmente é chamado de “experiência”*.

No contexto corporativo, a educação ambiental não deve ser passiva ou restrita apenas a treinamentos formais, pelo contrário, precisa estimular a participação ativa, o pensamento crítico e a tomada de decisão consciente. O uso do método hipotético-dedutivo combinada às abordagens qualitativas, estudos de caso e a experiência vivida pelo autor na jornada onde o mesmo torna-se um Multiplicador B, demonstra ser uma estratégia eficaz para engajar os colaboradores e promover mudanças comportamentais significativas, pois cria sinergia com a realidade, o que converge diretamente com a afirmação de Popper (2023, 37), *“o sistema que se denomina “ciência empírica” pretende representar apenas um mundo: o “mundo real”, ou o “mundo de nossa experiência”.*

A abordagem qualitativa desempenha um papel fundamental ao questionar os modelos tradicionais de ensino corporativo e incentivar a reflexão crítica sobre as práticas existentes. Conforme Berbel (1995, p. 13), *“essa metodologia se desenvolve na investigação, ou seja, no desejo de mudar sua realidade”.* Essa abordagem fomentou a desconstrução de paradigmas ultrapassados e impulsionou a busca por soluções inovadoras e alinhadas à realidade das organizações contemporâneas. Ao desafiar os colaboradores a refletirem sobre questões ambientais e sociais em seu contexto de trabalho, a problematização potencializou a integração da EAC às estratégias organizacionais e fortaleceu seu impacto na sociedade.

Por fim, a abordagem quantitativa surge como um meio chave dentro da Educação Ambiental Corporativa, pois permite que os colaboradores reflitam sobre problemas básicos, diante dos questionamentos que são reflexos da realidade e, portanto, condições muitas vezes de complexidades a serem enfrentados pela organização. Segundo Cortella, (2016, 30), *“nós fazemos o trabalho, mas, em certo sentido, ele também nos faz. Isso acontece na medida em que o trabalho ajuda a moldar as nossas habilidades e competências. As atividades que realizamos contribuem para formar a nossa identidade profissional”.*

A integração dessas abordagens metodológicas permitiu um estudo profundo e bem fundamentado sobre a Educação Ambiental Corporativa, garantindo não apenas um entendimento teórico sólido, mas também diretrizes práticas para sua implementação eficaz. Diante da problemática apresentada,

pode-se concluir que a estruturação de processos de aprendizagem em EAC requer uma combinação de múltiplas perspectivas, pois apenas dessa forma é possível promover mudanças sustentáveis, gerar valor competitivo e otimizar recursos dentro das organizações. É como colocam Pedrini e Saito (2014, 199), *“é preciso perceber outras dimensões que também compõem a sua essência, como a sua individualidade e as forças interiores ligadas ao **pensar, sentir e querer.**”*

Assim, este estudo contribui para o avanço acadêmico e prático da Educação Ambiental Corporativa, demonstrando que a adoção de metodologias diversas e complementares é essencial para a efetividade das iniciativas empresariais voltadas à sustentabilidade. O aprofundamento nessas metodologias permitiu a construção de um modelo que favorece a internalização dos valores ambientais nas organizações e a ampliação de seus impactos positivos na sociedade.

Esta dissertação está organizada em capítulos que abordam diferentes dimensões da Educação Ambiental Corporativa (EAC). No primeiro capítulo, são discutidos os fundamentos da EAC e sua integração às estratégias organizacionais, explorando os modelos e desafios para sua implementação nas empresas. O segundo capítulo analisa os impactos financeiros, operacionais e sociais da EAC, destacando sua influência na eficiência empresarial, na competitividade de mercado e na mitigação do *greenwashing*.

No terceiro capítulo, a dissertação investiga a relação da EAC com os *stakeholders*, demonstrando como essa prática fortalece a governança corporativa e a sustentabilidade empresarial. Já o quarto capítulo propõe um modelo integrado de EAC que equilibra inovação, rentabilidade e impacto ambiental positivo, apresentando diretrizes e indicadores para sua implementação. Por fim, são apresentados os produtos técnicos e didáticos desenvolvidos como parte da pesquisa, seguidos pelo cronograma de execução e pelos resultados esperados. Essa estrutura proporciona uma visão ampla e aplicada da EAC, conectando teoria e prática para potencializar seu impacto no meio corporativo.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

A Educação Ambiental Corporativa surge da necessidade de alinhar práticas empresariais à sustentabilidade, impulsionada por debates ambientais globais e eventos como a Conferência de Estocolmo (1972) e a Rio-92. Inicialmente voltada para o cumprimento de normativas, a EAC evoluiu para um papel estratégico dentro das organizações, promovendo mudanças culturais e vantagem competitiva. No Brasil, sua adoção ganhou força a partir da Constituição de 1988 e da Política Nacional de Educação Ambiental (1999), integrando-se gradualmente às estratégias empresariais por meio de programas voltados à sensibilização, inovação sustentável e responsabilidade socioambiental.

#### 3.1 Contexto histórico da Educação Ambiental Corporativa

A Educação Ambiental Corporativa (EAC) tem suas raízes na evolução da educação ambiental tradicional, que se consolidou ao longo do século XX como uma resposta aos desafios globais da degradação ambiental. Conforme Haddad Filho (2007), apud Serralvo e Romaro (2022):

Os efeitos das alterações no planeta têm sido sentidos, desde há muito tempo, mas com especial força no final do milênio passado, mais precisamente a partir da década de 1950, com os grandes desastres ambientais, entre eles: envenenamento das águas com mercúrio em Minamata, Japão (1954); explosão de uma fábrica de produtos químicos em Flixborough, Reino Unido (1974); falha do reator da usina nuclear Three Mile Island, Estados Unidos (1979); vazamento de agrotóxicos em Bhopal, Índia (1984); radiação em Chernobyl, Ucrânia (1986); explosão de poços de petróleo do navio Exxon Valdez (1989); explosão de poços de petróleo, Kuwait (1991); acidente na usina nuclear de Tokomura (1999); apenas para ficar em alguns exemplos mais relevantes. (Haddad Filho, 2007, p. 11-12).

Seu surgimento está diretamente ligado à conscientização crescente sobre os impactos das atividades humanas no meio ambiente e à necessidade de implementar mudanças estruturais em diversos setores da sociedade, incluindo o setor corporativo.

O marco inicial da educação ambiental como um movimento global pode ser identificado na Conferência de Estocolmo, realizada em 1972 pelas Nações Unidas. Essa conferência trouxe a necessidade de inserir a educação ambiental em todos os níveis da sociedade, a fim de fomentar o desenvolvimento sustentável, e isso se expressa como é reforçado por Serralvo e Romaro (2022, p. 12), no Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). Cinco anos depois, a Conferência de Tbilisi (1977) consolidou princípios fundamentais para a educação ambiental, como a abordagem interdisciplinar, a participação comunitária e o enfoque crítico e reflexivo sobre as questões ambientais.

No âmbito empresarial, o conceito de sustentabilidade foi popularizado pelo Relatório Brundtland (1987), que segundo Serralvo e Romaro (2022, p. 81), *“resumidamente, tem como objetivo reexaminar os problemas críticos de meio ambiente e desenvolvimento no planeta e formular propostas realistas para resolvê-los e garantir que o progresso humano seja sustentado por meio do desenvolvimento sem levar a falência os recursos das gerações futuras”*. Em outras palavras, satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem as suas próprias necessidades. A partir desse momento, as empresas passaram a ser vistas não apenas como agentes econômicos, mas também como responsáveis pelos impactos ambientais e sociais de suas atividades.

A década de 1990 foi marcada pelo fortalecimento da responsabilidade socioambiental empresarial, impulsionada pela Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, conhecida como Eco-92, realizada no Rio de Janeiro. Durante esse evento, a ideia de que as organizações deveriam adotar práticas sustentáveis ganhou força, levando à incorporação gradual da educação ambiental dentro das empresas. Essa ideologia é mantida mesmo nos tempos atuais, como reforça Harraca (2022, p. 132), *“se uma empresa conseguir concentrar as causas que vai abraçar, a fim de nortear sua estratégia de competitividade consciente, é possível direcionar melhor recursos escassos, como tempo, dinheiro e energia”*.

No início dos anos 2000, a crescente pressão social e governamental para que empresas adotassem práticas sustentáveis resultou na expansão de programas estruturados de Educação Ambiental Corporativa. O conceito ESG (*Environmental, Social and Governance*), que avalia o desempenho das

empresas em aspectos ambientais, sociais e de governança, impulsionou ainda mais essa abordagem, tornando-a um elemento estratégico para as corporações. Conforme Serralvo e Romaro (2022, p. 81), “o termo ESG está em desenvolvimento desde sua proposta formal em 2004, quando o termo foi cunhado em uma publicação do Pacto Global, em parceria com o Banco Mundial, chamada *Who Cares Wins* (World Bank, 2004)”.

### 3.2 Chegada da Educação Ambiental Corporativa no Brasil

No Brasil, a educação ambiental foi formalmente reconhecida como uma política pública com a Lei nº 9.795/1999, que instituiu a Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA). Essa legislação definiu a educação ambiental como um componente essencial e permanente da educação nacional, devendo estar presente em todos os níveis e modalidades do ensino formal e nas práticas não formais, incluindo as iniciativas empresariais. O Artigo 3º, inciso V, aborda essa questão de forma específica:

às empresas, entidades de classe, instituições públicas e privadas, promover programas destinados à capacitação dos trabalhadores, visando à melhoria e ao controle efetivo sobre o ambiente de trabalho, bem como sobre as repercussões do processo produtivo no meio ambiente. (BRASIL, 1999, art. 3º, inc. V).

As primeiras iniciativas de Educação Ambiental Corporativa no Brasil surgiram nos anos 1990, principalmente em grandes empresas dos setores industrial e de extração mineral, que necessitavam adequar suas operações a regulamentações ambientais cada vez mais rigorosas. Segundo Pedrini e Saito (2014, p. 196), os cuidados com as questões ambientais passaram a fazer parte da visão estratégica das organizações com a implementação do Sistema de Gestão Ambiental na década de 90, baseados nas normas da ABNT ISO 14001.

Com a ampliação das exigências regulatórias e a pressão dos consumidores por produtos e serviços sustentáveis, a EAC passou a ser incorporada como um elemento estratégico nas empresas brasileiras. Durante a década de 2000, observa-se um aumento na adoção de práticas sustentáveis e de programas de capacitação ambiental voltados não apenas para o

cumprimento da legislação, mas também para a melhoria da imagem corporativa e o engajamento dos colaboradores. Peçanha (2022, p. 11) afirma que uma imagem ambiental ruim, não importa de quem seja a culpa, impactará as exportações e a obtenção de créditos e de investimentos. Portanto, uma atuação ambiental positiva é necessária para os negócios.

Atualmente, a Educação Ambiental Corporativa no Brasil está presente em diversos setores, indo além das grandes corporações e alcançando pequenas e médias empresas. Programas de treinamento, certificações ambientais (como ISO 14001) e a integração da sustentabilidade à cultura organizacional têm se tornado estratégias essenciais para empresas que buscam competitividade no mercado global. Pedrini e Saito (2014, p. 199) nos alerta que *“é sempre bom lembrar que empresas, instituições e grupos são organismos vivos e articulados em redes de relacionamentos”*. Assim, a evolução da EAC no Brasil reflete a transição das empresas de uma postura meramente reativa, focada no cumprimento de normas, para uma abordagem proativa, onde a sustentabilidade se torna um diferencial competitivo e um fator fundamental para a perenidade dos negócios.

### **3.3 Modelos e Abordagens da Educação Ambiental Corporativa**

A Educação Ambiental Corporativa (EAC) tem se consolidado como um instrumento estratégico para a promoção da sustentabilidade nas organizações. Diversos modelos e abordagens orientam sua implementação, sempre alinhados aos princípios do desenvolvimento sustentável e às exigências do mercado. Entre essas abordagens, destacam-se os modelos normativos, comportamentais e críticos, cada um com sua especificidade e impacto dentro das empresas.

O modelo normativo da EAC foca na conformidade com legislações e normas ambientais, orientando as organizações a adotarem práticas sustentáveis para evitar sanções e garantir certificações ambientais, como nos relembra Giesta (2013, p. 776), ao afirmar que *“é uma atribuição da empresa se responsabilizar por programas destinados aos trabalhadores, bem como cuidar do meio ambiente em que a organização está inserida, conforme determina a Lei nº 9.795/99”*. Já o modelo comportamental busca a mudança de atitudes e práticas dos colaboradores, incentivando a adoção de hábitos ecologicamente

responsáveis no ambiente de trabalho e fora dele, cujo sentido corrobora com o pensamento de Pedrini e Saito (2014, p. 199), já discutido anteriormente, quando reafirmam que a compreensão dessa temática exige considerar, além de seus aspectos estruturais, dimensões constitutivas como a individualidade e as forças interiores relacionadas ao pensar, ao sentir e ao querer. Por sua vez, o modelo crítico estimula a reflexão sobre as relações socioambientais e econômicas, promovendo uma visão mais ampla e sistêmica dos desafios da sustentabilidade, como nos alerta Morin (2000, p. 32), *“necessitamos civilizar nossas teorias, ou seja, desenvolver nova geração de teorias abertas, racionais, críticas, reflexivas, autocríticas, aptas a se autoreformar”*.

Nos últimos anos, a integração da EAC com as diretrizes ESG (*Environmental, Social and Governance*) tornou-se uma prioridade para as empresas que desejam fortalecer sua governança sustentável e atender às demandas de investidores e consumidores. Segundo Harraca (2022, p. 105), *“para integrar as pautas ESG na essência da sua empresa, é importante criar um roadmap com iniciativas de curto, médio e longo prazos que contem com diretrizes, objetivos, estratégias e linhas de atuação”*. A dimensão ambiental do ESG reforça a importância de ações educativas que conscientizem sobre a gestão eficiente dos recursos naturais, enquanto a dimensão social destaca a necessidade de engajamento e capacitação dos colaboradores em práticas sustentáveis. Já a governança enfatiza a transparência e a responsabilidade na implementação dessas práticas.

Além disso, a EAC desempenha um papel fundamental na promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, especialmente aqueles relacionados à educação de qualidade (ODS 4), trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8) e consumo e produção responsáveis (ODS 12). Empresas que incorporam a EAC em suas estratégias contribuem diretamente para o avanço dessas metas globais, consolidando-se como agentes ativos na construção de um futuro mais sustentável pois, segundo Serralvo e Romaro (2022, p. 41), *“garantir os padrões sustentáveis de consumo, assim como de produção, faz parte das metas estabelecidas pelas Nações Unidas e sua agenda de desenvolvimento sustentável”*.

Dessa forma, a adoção de modelos e abordagens da EAC alinhados ao ESG e aos ODS não apenas aprimora a cultura organizacional, mas também

reforça o compromisso corporativo com a sustentabilidade, gerando impactos positivos para a empresa e para a sociedade, como afirma Harraca (2022, p. 106), *“lembre-se sempre de que, se o problema é de todos, a solução também deve ser. Precisamos, assim, nos apropriar dessas causas, começando por aquelas que estão mais próximas da gente. Deixarmos o planeta e as pessoas melhores do que encontramos não é filantropia, é o nosso dever”*.

#### **4. EDUCAÇÃO AMBIENTAL CORPORATIVA: uma abordagem sobre a interdisciplinaridade na administração**

Este capítulo aborda a educação ambiental corporativa sob a perspectiva da interdisciplinaridade na administração, destacando sua relevância para a construção de estratégias organizacionais alinhadas à sustentabilidade. A interdisciplinaridade é explorada como um elemento central na integração de conhecimentos e práticas de diferentes áreas, como gestão, ecologia, sociologia e educação, visando a criação de programas eficazes de educação ambiental. Nesse contexto, a administração desempenha um papel estratégico ao articular esses saberes para promover uma cultura organizacional que priorize a conscientização ambiental e a adoção de práticas sustentáveis.

Ao longo do capítulo, são apresentados exemplos práticos de como a interdisciplinaridade enriquece os processos de planejamento e implementação de iniciativas de educação ambiental nas empresas. Também são discutidos os desafios enfrentados pelos gestores na coordenação de equipes multidisciplinares e na incorporação de princípios sustentáveis em decisões administrativas. Assim como Morin (2000, p. 47) diz que “*Conhecer o humano é, antes de mais nada, situá-lo no universo, e não separá-lo dele*”.

##### **4.1 A importância da Educação Ambiental no Contexto Corporativo**

A educação ambiental em corporações, assume um papel estratégico na promoção de práticas sustentáveis e no fortalecimento da responsabilidade social das organizações. Diante das crescentes exigências de consumidores, investidores e reguladores, as empresas têm se deparado com a necessidade de repensar suas práticas para alinhar seus objetivos econômicos às demandas socioambientais contemporâneas. Nesse cenário, a educação ambiental emerge como uma ferramenta poderosa, capaz de promover a conscientização, modificar comportamentos e fomentar a adoção de estratégias que gerem impactos positivos tanto para o meio ambiente quanto para a sociedade.

É nesse sentido que segundo Leff (2011, p. 320), “*a interdisciplinaridade tem sido definida como uma estratégia que busca a união de diferentes*

*disciplinas para tratar um problema comum*". No ambiente interno, a educação ambiental desempenha um papel crucial ao engajar os colaboradores na implementação de práticas sustentáveis. Por meio de programas educativos e iniciativas voltadas para a sensibilização, as organizações conseguem criar uma cultura corporativa baseada em valores ambientais. A partir dessa conscientização, os colaboradores tornam-se agentes de mudança, capazes de influenciar positivamente não apenas os processos internos, mas também suas comunidades e redes sociais. Leff (2011, p. 322) ainda reforça que *"o saber ambiental não nega nem minimiza a importância das abordagens interdisciplinares para pensar e diagnosticar problemas ambientais complexos"*. Além disso, o envolvimento dos colaboradores com questões ambientais pode impulsionar a inovação dentro da empresa, promovendo o desenvolvimento de produtos, serviços e processos que atendam às exigências de um mercado cada vez mais orientado pela sustentabilidade.

Outro aspecto relevante da educação ambiental no contexto corporativo é seu impacto na reputação organizacional. Empresas que adotam práticas ambientais responsáveis e comunicam suas ações de forma transparente são vistas como mais confiáveis e alinhadas às expectativas do público. Essa percepção positiva não só agrega valor às marcas, como também fortalece o relacionamento com *stakeholders*, incluindo investidores, clientes e parceiros de negócios. A educação ambiental, nesse sentido, vai além de uma ferramenta operacional, tornando-se um diferencial competitivo em mercados globalizados, onde a sustentabilidade é cada vez mais uma exigência básica para a continuidade dos negócios. Em complemento a esse entendimento, ressalta-se que:

A construção de uma racionalidade ambiental demanda também a interdisciplinaridade, mas não só como um método integrador do existente, senão como uma perspectiva transformadora dos paradigmas atuais do conhecimento, da abertura à hibridização das ciências, das tecnologias e dos saberes populares. (Leff, 2011, p. 322).

Por outro lado, a educação ambiental no ambiente corporativo não se limita às fronteiras organizacionais. Morin (2000, p. 98) já nos alertava que *"a incompreensão produz tanto o embrutecimento quanto este produz a incompreensão"*. Através de ações voltadas a fornecedores, parceiros e

comunidades locais, as empresas têm o potencial de criar redes de impacto positivo que ampliam a disseminação de valores sustentáveis. Por exemplo, ao promover práticas responsáveis em sua cadeia de suprimentos ou ao envolver comunidades em projetos educativos, as organizações podem atuar como catalisadoras de mudanças sistêmicas, contribuindo para a construção de sociedades mais justas e equilibradas. Essa abordagem ampliada reforça a ideia de que o papel das empresas vai além do econômico, integrando-se à esfera social e ambiental.

Apesar de seus benefícios, a implementação da educação ambiental no contexto corporativo enfrenta desafios significativos. Entre eles, destacam-se a resistência à mudança por parte de alguns colaboradores, a necessidade de alocar recursos financeiros e humanos para iniciativas educativas e a dificuldade de integrar essas ações às metas estratégicas das organizações. Superar essas barreiras exige comprometimento da liderança, planejamento adequado e uma visão clara dos resultados de longo prazo que a educação ambiental pode proporcionar. E é claro que o que é novo assusta, provoca resistência, mas como sabiamente afirma Morin, (200, p. 98), *“o surgimento do novo não pode ser previsto, senão não seria novo. O surgimento de uma criação não pode ser conhecido por antecipação, senão não haveria criação”*.

Em suma, a educação ambiental corporativa é uma ferramenta indispensável para empresas que desejam se adaptar aos desafios e oportunidades do século XXI. E quem melhor elucida o posicionamento estratégico da educação é Morin (2000, p. 72) ao afirmar que *“a educação, que é ao mesmo tempo transmissão do antigo e abertura da mente para receber o novo, encontra-se no cerne dessa nova missão”*. Além de melhorar a eficiência operacional e a imagem pública das organizações, ela contribui para o fortalecimento de sua responsabilidade social e ambiental. Mais do que atender a demandas externas, a educação ambiental deve ser vista como um pilar estratégico para a geração de valor compartilhado, possibilitando às empresas desempenharem um papel ativo na construção de um futuro sustentável.

## 4.2 Interdisciplinaridade: Um Pilar na Educação Ambiental Empresarial

No ambiente empresarial, a interdisciplinaridade se manifesta na necessidade de integrar aspectos ambientais aos processos de decisão e às operações do dia a dia. Por exemplo, uma abordagem interdisciplinar na educação ambiental corporativa pode combinar o conhecimento técnico de engenheiros ambientais com as habilidades de gestores para planejar projetos que otimizem recursos naturais e reduzam impactos ecológicos. Além disso, a colaboração entre especialistas em comunicação e psicologia organizacional pode auxiliar na formulação de campanhas educativas que sensibilizem colaboradores e *stakeholders*, facilitando a adoção de práticas sustentáveis. Dessa forma, a interdisciplinaridade torna-se um elemento estruturante para alinhar as iniciativas ambientais às metas organizacionais. Segundo Morin (2000, p. 55), *“todo desenvolvimento verdadeiramente humano significa o desenvolvimento conjunto das autonomias individuais, das participações comunitárias e do sentimento de pertencer à espécie humana”*.

Outro aspecto crucial da interdisciplinaridade na educação ambiental empresarial é a possibilidade de fomentar a inovação. A interação entre diferentes disciplinas estimula a troca de ideias e a criação de soluções que dificilmente seriam alcançadas por uma abordagem unidimensional. Mas é necessário aceitar a mudança, como afirmar Santos, (2011, p. 114), *“a mudança significativa depende da capacidade de superação do comando inconsciente da lógica clássica como instrumento do pensar/fazer, detectando seus reflexos na organização, normas burocráticas, metodologias de ensino, valores e atitudes”*.

Por exemplo, o desenvolvimento de produtos ecológicos pode envolver a colaboração entre designers, químicos, engenheiros e profissionais de marketing, garantindo que os novos produtos atendam aos padrões de sustentabilidade sem perder sua viabilidade comercial. Assim, a interdisciplinaridade não apenas enriquece os processos de aprendizagem nas empresas, mas também amplia sua capacidade de gerar valor econômico, social e ambiental.

A interdisciplinaridade também desempenha um papel significativo na construção de redes colaborativas dentro e fora das organizações. E novamente somos confrontados a lembrar que mudança requer tempo e paciência, tal

como afirmam Santos e Santos, (2005, p. 14) “*a mudança pontual de um determinado conceito requer tempo de comprovação, de acomodação, de remanejamento, migração e proliferação para outros conceitos afins*”. Internamente, ela promove a integração entre departamentos, facilitando a criação de equipes multidisciplinares que compartilham responsabilidades e conhecimentos. Externamente, as empresas podem estabelecer parcerias com universidades, ONGs e órgãos governamentais, aproveitando expertises diversas para expandir o alcance de suas ações ambientais. Essa articulação entre múltiplos atores reforça a ideia de que a educação ambiental empresarial não é um esforço isolado, mas parte de um ecossistema colaborativo em prol da sustentabilidade.

Apesar de seus benefícios, implementar a interdisciplinaridade na educação ambiental corporativa não é isento de desafios. Muitas organizações ainda operam com estruturas hierárquicas rígidas que dificultam a interação entre departamentos ou priorizam metas de curto prazo, negligenciando o impacto de longo prazo das questões ambientais. Além disso, a falta de formação em abordagens interdisciplinares pode limitar a eficácia das iniciativas educacionais. Para superar essas barreiras, é fundamental que a liderança das empresas adote uma visão holística, tal como Morin (2000, p. 100) sabiamente nos alerta ao afirmar que “*Se soubermos compreender antes de condenar, estaremos no caminho da humanização das relações humanas.*” Logo as lideranças devem incentivar a formação de equipes diversas e promovendo uma cultura de aprendizagem contínua sem negligenciar a cooperação para além dos departamentos.

Em síntese, a interdisciplinaridade se configura como um pilar essencial na educação ambiental empresarial, oferecendo as bases para a integração de conhecimentos, a inovação e a colaboração. Por meio dessa abordagem, as empresas não apenas fortalecem sua capacidade de enfrentar os desafios ambientais, mas também assumem um papel de protagonismo na construção de soluções que beneficiam a sociedade como um todo. Segundo Morin, (2000, p. 98), por se tratar de questões Ambientais, não há espaço para “*o egocentrismo cultivar a self-deception, tapeação de si próprio, provocada pela autojustificação, pela autoglorificação e pela tendência a jogar sobre outrem, estrangeiro ou não, a causa de todos os males*”. Ao adotar a interdisciplinaridade como princípio

norteador, as organizações tornam-se mais preparadas para liderar a transição para um modelo de desenvolvimento sustentável e resiliente.

### 4.3 O Papel do Gestor na Promoção de Práticas Sustentáveis

O papel do gestor na promoção de práticas sustentáveis nas organizações é fundamental para o sucesso das estratégias que visam integrar os princípios da sustentabilidade à dinâmica empresarial. Em um cenário onde questões ambientais, sociais e econômicas estão cada vez mais interconectadas, o gestor assume a responsabilidade de liderar processos que não apenas atendam às demandas de mercado, mas que também contribuam para o equilíbrio ambiental e o bem-estar coletivo. Essa função vai além da execução de tarefas administrativas, envolve a articulação de valores, a mobilização de pessoas e a construção de uma cultura organizacional orientada para a sustentabilidade:

A cultura é constituída pelo conjunto dos saberes, fazeres, regras, normas, proibições, estratégias, crenças, idéias, valores, mitos, que se transmite de geração em geração, se reproduz em cada indivíduo, controla a existência da sociedade e mantém a complexidade psicológica e social. (Morin, 2000, p. 56).

Primeiramente, o gestor tem a função estratégica de alinhar os objetivos de sustentabilidade aos interesses e metas da organização. Isso inclui a identificação de oportunidades para reduzir impactos ambientais, otimizar recursos e promover a eficiência operacional, sem comprometer a competitividade da empresa. Além disso, o gestor atua como um facilitador na integração de práticas sustentáveis aos processos internos, desde a adoção de tecnologias limpas até o desenvolvimento de cadeias de suprimento mais responsáveis. Essa integração requer não apenas conhecimento técnico, mas também visão sistêmica, para compreender como as decisões tomadas em uma área podem influenciar os resultados globais da organização.

Outro aspecto relevante é o papel do gestor como agente de mudança cultural. Para Morin (2000, p. 56) “*sempre existe a cultura nas culturas, mas a cultura existe apenas por meio das culturas*”, portanto, promoção de práticas sustentáveis exige transformações que vão além das estruturas organizacionais,

impactando os valores e comportamentos de colaboradores e *stakeholders*. O gestor deve ser um líder inspirador, capaz de comunicar com clareza a importância da sustentabilidade e engajar as equipes na adoção de práticas responsáveis. Para isso, é essencial investir em capacitações e ações de conscientização que sensibilizem os colaboradores, transformando-os em aliados na implementação de estratégias sustentáveis. O gestor deve promover a construção de categorias e conceitos integradores, onde podem ser articulados os conceitos de diferentes ciências.

Além de liderar internamente, o gestor desempenha um papel crucial na articulação externa da organização com outros agentes sociais. Parcerias com ONGs, universidades e órgãos governamentais são exemplos de como o gestor pode ampliar o alcance das iniciativas de sustentabilidade da empresa, fortalecendo sua atuação no contexto social. É necessário lembrar que uma organização faz parte da sociedade em que está inserida, e para Morin, (2000, p. 67), “*o mundo torna-se cada vez mais um todo. Cada parte do mundo faz, mais e mais, parte do mundo e o mundo, como um todo, está cada vez mais presente em cada uma de suas partes*”. Portanto, essas interações não apenas ajudam a consolidar a reputação da organização como comprometida com o desenvolvimento sustentável, mas também promovem trocas de conhecimento e a construção de redes colaborativas.

No entanto, o papel do gestor na promoção de práticas sustentáveis enfrenta desafios significativos. Um dos principais obstáculos é a resistência à mudança, tanto por parte de colaboradores quanto da própria estrutura organizacional. Além disso, muitos gestores lidam com a pressão por resultados de curto prazo, o que pode dificultar o investimento em iniciativas de longo prazo voltadas para a sustentabilidade. Para superar esses desafios, é essencial que os gestores possuam habilidades de liderança adaptativa e uma visão estratégica que permita equilibrar demandas imediatas com objetivos de longo prazo. Quando Boaventura (1987, p. 15) afirma que “*não basta, porém, apontar a tendência para a superação da distinção entre ciências naturais e ciências sociais, é preciso conhecer o sentido e conteúdo dessa superação*”, indiretamente ele contribuiu para elucidar a dificuldade de gestores em integrar as estratégias da corporação, as questões de cunho socioambiental.

Por fim, é importante destacar que o gestor também tem a responsabilidade de medir e reportar os resultados das práticas sustentáveis implementadas. Indicadores de desempenho ambiental, social e econômico são ferramentas essenciais para avaliar o impacto das ações e demonstrar o comprometimento da organização com a transparência e a prestação de contas. Essas informações não apenas ajudam na tomada de decisões mais informadas, mas também fortalecem a confiança de investidores, consumidores e demais *stakeholders*.

Em resumo, o gestor ocupa uma posição central na promoção de práticas sustentáveis nas organizações, atuando como estrategista, líder e articulador. Ao alinhar as metas empresariais aos princípios da sustentabilidade, engajar pessoas e construir redes de colaboração, o gestor contribui para a transformação das empresas em agentes de impacto positivo. Para Boaventura (1987, p. 21) a mais importante de todas é ter o conhecimento do senso comum, o conhecimento vulgar e prático com que no cotidiano orientamos as nossas ações e damos sentido à nossa vida. Apesar dos desafios, o gestor tem a oportunidade de liderar uma transição para modelos de negócio mais equilibrados e resilientes, promovendo um futuro em que os objetivos econômicos, ambientais e sociais coexistam de maneira harmoniosa.

#### **4.4 Ferramentas e Estratégias para a Educação Ambiental nas Empresas**

A educação ambiental corporativa desempenha um papel essencial na integração dos princípios de sustentabilidade ao ambiente organizacional. Para Santos, (2008, p. 75), *“os temas transversais, tendo em vista um tema social, transgridem as fronteiras epistemológicas de cada disciplina, possibilitando uma visão mais significativa do conhecimento e da vida”*. No entanto, para que ela seja efetiva, é fundamental a utilização de ferramentas e estratégias que permitam sua implementação de forma estruturada, dinâmica e alinhada aos objetivos organizacionais. Essas ferramentas variam desde abordagens tecnológicas até métodos pedagógicos, abrangendo ações que engajem colaboradores, parceiros e comunidades, promovendo uma cultura sustentável dentro e fora das empresas.

Uma das ferramentas mais comuns utilizadas na educação ambiental corporativa são os treinamentos e workshops presenciais ou online, que proporcionam momentos de aprendizado e reflexão para os colaboradores. Segundo Santos, (2008, p. 78), “*seres humanos, com sua diversidade, dão suporte e funcionalidade ao gerenciamento da organização. O comportamento das pessoas na instituição é um misto de dependência e autonomia*”. Essas iniciativas, quando bem planejadas, permitem a disseminação de conhecimentos sobre práticas sustentáveis, como a gestão de resíduos, o uso eficiente de recursos e a adoção de energias renováveis. Além disso, atividades como dinâmicas de grupo e simulações práticas ajudam os participantes a entenderem os impactos de suas ações no ambiente de trabalho e no ecossistema.

Outra estratégia eficaz é a gamificação, que transforma o aprendizado ambiental em uma experiência interativa e motivadora. Por meio de jogos, desafios e recompensas, os colaboradores são incentivados a adotar comportamentos mais responsáveis e engajados. Por exemplo, algumas empresas implementam competições internas para reduzir o consumo de energia ou reciclar materiais, oferecendo incentivos aos departamentos que atingem metas específicas. Essa abordagem não apenas estimula a participação ativa, mas também reforça a importância do trabalho em equipe e do alinhamento com os valores organizacionais.

As campanhas de comunicação interna também são uma ferramenta essencial para a educação ambiental nas empresas. Utilizando canais como e-mails, newsletters, murais digitais e redes sociais corporativas, é possível sensibilizar os colaboradores e mantê-los informados sobre os objetivos e resultados das iniciativas ambientais. Mensagens claras e consistentes, combinadas com materiais visuais atrativos, ajudam a reforçar o compromisso da organização com a sustentabilidade. Algumas empresas complementam essas ações com o uso de relatórios de impacto ambiental, nos quais destacam os avanços obtidos e as áreas de melhoria, promovendo a transparência e o engajamento:

O reconhecimento do saber ambiental, assim, externalizado, e a gestão ambiental implica a confluência e a aplicação de saberes que transbordam o campo do conhecimento científico. É o convencimento de que não será possível resolver a crise ambiental mediante uma administração científica da natureza, já que toda intervenção e

apropriação da natureza implica estratégias de poder no saber. (Leff, 2011, p. 330).

Além das ferramentas tecnológicas de comunicação, a educação ambiental nas empresas pode ser potencializada por meio da criação de grupos de trabalho e comitês ambientais. Essas equipes multidisciplinares têm como objetivo planejar e implementar projetos de sustentabilidade, bem como monitorar e avaliar seu impacto. A formação de comitês, compostos por colaboradores de diferentes departamentos, permite que ideias e soluções inovadoras sejam desenvolvidas de forma colaborativa. Além disso, a presença desses grupos reforça o papel ativo dos colaboradores no processo de transformação sustentável, criando um sentimento de pertencimento e responsabilidade compartilhada.

Estratégias de educação ambiental também incluem a parceria com instituições externas, como ONGs, universidades e consultorias especializadas. Essas colaborações permitem que as empresas acessem conhecimentos técnicos e recursos adicionais para ampliar o alcance de suas iniciativas. Por exemplo, workshops realizados em conjunto com ONGs podem abordar questões locais específicas, enquanto consultorias ajudam a adaptar práticas globais de sustentabilidade às particularidades de cada organização. E para Leff, (2011, p. 323) *“a interdisciplinaridade não é só uma prática teórico-metodológica, senão um conjunto de práticas sociais que intervêm na construção do ambiente como um real complexo”*. Além disso, parcerias desse tipo fortalecem a imagem das empresas como comprometidas com a sustentabilidade, tanto internamente quanto perante a sociedade.

Não menos importante, as empresas têm à disposição as plataformas digitais e sistemas de gestão ambiental, que facilitam o monitoramento e a análise de indicadores-chave relacionados à sustentabilidade. Ferramentas como dashboards ambientais permitem que gestores e colaboradores acompanhem, em tempo real, métricas como consumo de água, energia e emissões de carbono. Essas tecnologias tornam o processo de educação ambiental mais prático e eficiente, transformando dados complexos em informações acessíveis e acionáveis.

Segundo Santos (2011, p. 106) “*não existe “uma” pedagogia de projetos. Há várias pedagogias que fazem uso do método de projetos*”. Apesar da variedade de ferramentas e estratégias disponíveis, é importante considerar que sua eficácia depende de um planejamento cuidadoso e alinhado às necessidades e características da organização. A educação ambiental deve ser incorporada à cultura empresarial, sendo continuamente reforçada por meio de ações práticas, consistentes e adaptáveis. Além disso, é fundamental que as lideranças assumam um papel ativo no processo, demonstrando comprometimento e incentivando a participação de todos os níveis hierárquicos.

Seguramente, a implementação de ferramentas e estratégias para a educação ambiental nas empresas é essencial para transformar desafios ambientais em oportunidades de inovação e desenvolvimento sustentável. Por meio da combinação de tecnologia, comunicação, parcerias e engajamento interno, as organizações conseguem promover mudanças significativas em suas operações e na consciência de seus colaboradores:

Concebido unicamente de modo técnico-econômico, o desenvolvimento chega a um ponto insustentável, inclusive o chamado desenvolvimento sustentável. É necessária uma noção mais rica e complexa do desenvolvimento, que seja não somente material, mas também intelectual, afetiva, moral... (Morin, 2000, p. 69).

Dessa forma, a educação ambiental corporativa se consolida como uma ferramenta estratégica, alinhando os interesses empresariais às demandas de um mundo cada vez mais voltado à sustentabilidade.

#### **4.5 Impactos e Benefícios da Educação Ambiental nas Organizações**

A educação ambiental corporativa tem se consolidado como uma prática estratégica para as organizações que buscam alinhar suas operações aos princípios da sustentabilidade. Essa abordagem vai além da simples conscientização, gerando impactos concretos e benefícios amplos que se refletem tanto no ambiente interno quanto na relação das empresas com seus *stakeholders*. Por meio de ações educativas direcionadas, as organizações podem promover mudanças significativas em sua cultura corporativa, melhorar

sua reputação e contribuir para o desenvolvimento sustentável. Segundo Morin (2000, p. 34) “*o dever principal da educação é de armar cada um para o combate vital para a lucidez*”. E em um mundo com tamanha degradação, empresas e seus colaboradores têm o dever de munir-se de conhecimento em prol da mudança positiva.

No âmbito interno, a educação ambiental transforma o ambiente de trabalho ao engajar os colaboradores na adoção de práticas sustentáveis. Isso se dá, por exemplo, por meio de programas de sensibilização e formação que incentivam a redução do consumo de recursos naturais, a correta destinação de resíduos e a adoção de comportamentos mais conscientes. Morin reforça o processo de inclusão do colaborador quando diz:

Daí se tem a virtude cognitiva do princípio de Pascal, no qual a educação do futuro deverá se inspirar: “sendo todas as coisas causadas e causadoras, ajudadas ou ajudantes, mediata e imediatas, e sustentando-se todas por um elo natural e insensível que une as mais distantes e as mais diferentes, considero ser impossível conhecer as partes sem conhecer o todo, tampouco conhecer o todo sem conhecer particularmente as partes. (Morin, 2000, p. 37).

Essas ações não apenas aumentam a eficiência operacional, como também contribuem para a redução de custos, ao evitar desperdícios e melhorar a gestão de insumos. Além disso, ao integrar questões ambientais ao cotidiano organizacional, as empresas criam uma cultura corporativa mais alinhada aos valores de responsabilidade e inovação.

Outro impacto significativo da educação ambiental nas organizações é o fortalecimento da imagem institucional e da reputação corporativa. Entretanto, é de suma importância entender que as questões de sustentabilidade atualmente tornaram-se fator de competitividade no seguimento em que a corporação está inserida, entretanto, Leff nos conduz a reflexão sobre o enraizamento da Educação Ambiental:

Em consequência, não é possível – ou não deveria ser possível – ensinar e praticar uma economia como disciplina que pretende explicar os processos de produção, se essa disciplina não introduz dentro da racionalidade econômica suas condições de sustentabilidade. (Leff, 2011, p. 321).

Empresas que demonstram comprometimento com práticas sustentáveis e promovem ações educativas (verdadeiramente) são percebidas como socialmente responsáveis, o que pode gerar vantagem competitiva em mercados cada vez mais exigentes. Consumidores e investidores estão atentos às práticas empresariais, valorizando aquelas que assumem um papel ativo na preservação ambiental e no enfrentamento das mudanças climáticas. Assim, a educação ambiental, além de cumprir uma função ética, torna-se um diferencial estratégico no relacionamento com *stakeholders*.

Os benefícios também se estendem ao desenvolvimento de inovações e soluções criativas dentro das empresas. A educação ambiental, ao promover uma visão crítica e sistêmica entre os colaboradores, estimula a criação de processos, produtos e serviços mais sustentáveis, tal como Santos (2011 p. 106) diz que *“Projetos” são formas metodológicas de planejar, organizar atividades com uma finalidade. O “método de projetos” para a educação passa ser usado tanto pela Pedagogia Renovada Progressivista, como pela Tradicional-tecnicista e Progressista*. Por exemplo, equipes treinadas em práticas ambientais podem propor formas mais eficientes de produção ou identificar oportunidades para reutilizar materiais descartados. Essa capacidade de inovar, impulsionada por uma consciência ambiental, torna as empresas mais resilientes e preparadas para enfrentar os desafios de um mercado global em constante transformação.

Além do impacto interno, a educação ambiental nas organizações também promove benefícios que transcendem os limites corporativos. Empresas que investem em ações educativas voltadas para suas cadeias de valor, como fornecedores e distribuidores, ajudam a disseminar práticas sustentáveis em todo o sistema produtivo. Da mesma forma, iniciativas voltadas para comunidades locais, como programas de educação ambiental e projetos de responsabilidade social, contribuem para fortalecer o vínculo entre a organização e a sociedade. Esse engajamento externo reforça o papel das empresas como agentes de transformação social, ampliando os impactos positivos de suas práticas.

No entanto, a implementação de iniciativas de educação ambiental nas organizações não está isenta de desafios. É necessário superar barreiras como a resistência à mudança, a falta de recursos e o desconhecimento sobre os

benefícios de longo prazo dessas ações. Por isso, é fundamental que as lideranças assumam um papel ativo nesse processo, promovendo uma comunicação clara e integrando a sustentabilidade às estratégias organizacionais:

Os grandes problemas humanos desaparecem em benefício dos problemas técnicos particulares. A incapacidade de organizar o saber disperso e compartimentado conduz à atrofia da disposição mental natural de contextualizar e de globalizar. (Morin, 2000, p. 43).

Em suma, os impactos e benefícios da educação ambiental nas organizações vão muito além de seus objetivos iniciais, influenciando positivamente a cultura interna, a reputação institucional e as relações externas das empresas. Ao promover uma consciência ambiental entre seus colaboradores e *stakeholders*, as organizações não apenas contribuem para a preservação do meio ambiente, mas também fortalecem sua competitividade e sua capacidade de gerar valor compartilhado. Dessa forma, a educação ambiental se consolida como uma ferramenta essencial para as empresas que desejam alinhar seus objetivos de negócio às demandas de um mundo mais sustentável.

## 5. DISCUTIR A ESTRUTURA DE EAC NAS EMPRESAS E O ALINHAMENTO AS ESTRATÉGIAS

Este capítulo tem como propósito discutir a estrutura da Educação Ambiental Corporativa (EAC) nas organizações e seu alinhamento estratégico as práticas de gestão sustentável. Para Morin (2003, p. 47), *“na educação, trata-se de transformar as informações em conhecimento, de transformar conhecimento em sapiência, isso se orientando segundo as finalidades aqui definidas”*. Para isso, inicia-se como uma análise do contexto histórico que marca a evolução da consciência ambiental no ambiente empresarial, evidenciando a transição de uma postura meramente filantrópica para uma abordagem integrada e estratégica. Em seguida, o capítulo apresenta os fundamentos teóricos e legais da EAC no Brasil, destacando a consolidação do tema a partir da Política Nacional de Educação Ambiental (Lei nº 9.795/1999) e suas implicações para o setor corporativo, sempre conduzindo esse diálogo por um ponto de vista mais humanista, pois como bem nos alerta MORIN (2003, p. 19), *“quanto mais técnica torna-se a política, mais regride a competência democrática”*. Na sequência, são abordadas as principais políticas de sustentabilidade empresarial que norteiam a atuação das companhias no contexto de contemporâneo, seguidas da análise das estratégias e práticas efetivas adotadas por empresas de diferentes seguimentos. Por fim, o capítulo discute os desafios e limitações ainda presentes na implementação da EAC como instrumento de transformação organizacional e cultural, oferecendo subsídios para compreender sua relevância como eixo estruturante de uma gestão sustentável e inovadora.

### 5.1 Contexto Histórico

O marco inicial desse processo pode ser associado a publicação do livro *Silent Spring* (Primavera Silenciosa), de Rachel Carson, em 1962. Esta obra denunciou os impactos do uso indiscriminado de defensores agrícolas como o chamamos hoje, e provocou uma onda de conscientização ambiental, além de estimular a criação de legislações de controle ambiental no EUA e em outros países, conforme a brilhante interpretação do livro, descrito abaixo:

A tradição ambientalista frequentemente evoca o livro *Primavera Silenciosa* (1962), de Rachel Carson, como marco na emergência do movimento ecológico. A obra denunciou o uso desenfreado de pesticidas nos Estados Unidos, principalmente, e explicou como tais substâncias impactam as vidas existentes no meio ambiente. A publicação encontrou sucesso editorial pelo mundo, provocou reação da indústria química e teve papel reconhecido para a regulamentação dos insumos em seu país. O livro continua sendo citado pela literatura científica e é valorizado por conciliar pesquisa, divulgação científica, sensibilidade e linguagem acessível". (Almeida, 2023, p.2).

Na década seguinte, o debate internacional sobre meio ambiente ganhou notoriedade, em especial depois da Conferência de Estocolmo (1972), como bem explica a autora Priscila Passos:

Em meio a essa nova perspectiva da comunidade internacional, que começa a raciocinar sobre a concepção de instrumentos jurídicos passíveis de preservar valores reputados como prevalentes no conjunto de toda a humanidade, surge a primeira grande iniciativa de proteção ambiental internacional: a já mencionada Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente Humano, também denominada de Conferência de Estocolmo, ocorrida em Junho de 1975, na cidade de Estocolmo (Suécia). (Passos, 2009, p.12).

Então foi isso que marcou o início de uma agenda ambiental global. É a partir desse evento, que se consolidou a percepção de que as empresas, na posição de agentes econômicos, tinham um papel relevante não apenas na degradação, mas também na conservação e recuperação ambiental. A autora ainda cita que os:

Resultados de tal conscientização, tal Conferência propiciou a consolidação das mais indispensáveis bases à moderna política ambiental adotada pela imensa maioria dos países, com maior ou menor rigor, nos seus respectivos ordenamentos jurídicos. (Passos, 2009, p. 12).

Trazendo o contexto para o território brasileiro, as primeiras iniciativas empresariais relacionadas ao meio ambiente datam do início dos anos 1980, diretamente influenciadas por movimento internacionais e pela crescente

pressão social e regulatória. Mas há ainda uma outra interpretação dessa história e suas influências:

No entanto, Beghin (2005) situa as origens da RSE (Responsabilidade Social Empresarial) nos anos 80, quando o Brasil vivenciava o fim do regime militar, o advento da globalização econômica e financeira, a novidade gerencial da reestruturação do trabalho e o encolhimento do papel social do Estado. Essas mudanças criaram um cenário brasileiro paradoxal [...]: o aumento da pobreza da população e a acumulação de riquezas pelas empresas levaram ao surgimento de ações sociais por parte dos empresários. (Beghin, 2005, apud Sartore, 2012, p. 452).

Então o conceito de responsabilidade ambiental corporativa começou a ganhar contornos mais definidos à medida que as organizações perceberam que as questões ecológicas deixavam de ser um tema marginal para se tornar parte das exigências de mercado, da competitividade e da reputação institucional. Segundo Montilbeller (1993, p. 131), surge, “*então, a proposição de uma visão holística. Encarar o conjunto dos aspectos econômicos, políticos, culturais, sociais, ambientais ... e, numa abordagem sistêmica, analisar como as várias dimensões se interpenetram e interdependem*”. Nesse período, a Educação Ambiental era vista como um instrumento de adequação às normas ambientais e de redução de passivos e não necessariamente como estratégia integrada a cultura organizacional.

Mas os avanços mais significativos ocorrem na década de 1990, principalmente por serem impulsionados pela Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (ECO-92), realizada no Rio de Janeiro, que segundo Passos, (2009, p.7), teve como propósito de discutir problemas urgentes referentes à proteção ambiental e ao desenvolvimento sócioeconômico, tendo como base as premissas de Estocolmo. Em especial para nós, brasileiros, este evento consagrou o conceito de desenvolvimento sustentável e estimulou as empresas a repensarem suas práticas produtivas, energéticas, logísticas e como se comunicava com consumidores, acionistas e demais *stakeholders*. A partir de então, a Educação Ambiental Corporativa passa a ser incorporada como um mecanismo estratégico de gestão, voltado não apenas a conformidade legal, mas a criação de uma cultura de sustentabilidade e de responsabilidade socioambiental.

A década de 1990 ainda nos presentearia com a normatização da EAC, pois o Brasil implantou a **Política Nacional de Educação Ambiental (Lei nº 9.795/1999)**, que diz, “*a participação de empresas públicas e privadas no desenvolvimento de programas de educação ambiental em parceria com a escola, a universidade e as organizações não-governamentais*” (BRASIL, 1999, art. 13, inciso III). Ou seja, as empresas passam a ter respaldo legal e institucional para desenvolver programas educativos internos e externos. A partir dessa base, a EAC começa a se estruturar de forma mais sistemática nas organizações, vinculando-se aos setores de gestão de pessoas, comunicação, segurança e meio ambiente, e assumindo um papel importante dentro da estrutura corporativa.

Com a chegada dos anos 2000, a EAC desenvolve-se e entra em uma nova fase: a da integração à estratégia empresarial, ao que alerta Sartore, (2012, p. 456), “*não é por acaso que, em 2002, a FEBRABAN criou uma Comissão de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, iniciando o ciclo “café com sustentabilidade” em 2007 e, por fim, em 2009, realizou o seminário FEBRABAN de Finanças Sustentáveis*”. Ou seja, ações como essa, de cunho educacional, mas também integrada, mostram que ela deixa de ser uma ação pontual ou um projeto de responsabilidade social para se tornar um componente de governança corporativa e de sustentabilidade. Essa mudança é impulsionada por vários fatores como por exemplo as certificações ambientais (ISO 14001, GPTW, Certificação S, entre outras), a pressão de investidores e consumidores por práticas responsáveis, e o surgimento de índices de sustentabilidade em bolsas de valores, como o ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3). Todos esses fatores, exigem certo letramento de todas as partes, como citado abaixo:

Além disso, é importante que os investidores avaliem o impacto das partes interessadas nas compensações. As atividades de redução de carbono com cobenefícios locais (criação de emprego, preservação da biodiversidade) provavelmente serão abraçadas pelos stakeholders locais. Isso pode levar a uma maior permanência e legitimidade e ajudar a minimizar ameaças externas. Embora tais projetos possam custar mais, eles podem ter menos risco. (Caramico; Romaro; Pagno, 2014, p. 120).

A Educação Ambiental passa a ser entendida como ferramenta para o engajamento dos colaboradores, inovação de processos, redução de custos e fortalecimento da imagem institucional.

Nesse contexto, a EAC assume um caráter ao promover uma transformação cultural dentro das empresas, tal como Santos, (2009, p. 8) diz, *“quando falamos de cultura, estamos nos referindo mais especificamente ao conhecimento, as ideias e as crenças, assim como eles existem na vida social”*. Mais do que informar, ele busca formar indivíduos capazes de compreender as implicações socioambientais de suas atividades e de agir de forma crítica e proativa. Assim, as organizações passam a enxergar a educação ambiental como um investimento em capital humano e em sua reputação, integrando-se as políticas de gestão de pessoas e de sustentabilidade.

Nos últimos anos, a EAC tem se consolidado como um eixo essencial das políticas de ESG (*Environmental, Social and Governance*), ampliando sua abrangência e complexidade. As novas gerações de profissionais, que são mais sensíveis as questões ambientais, e ao avanço das tecnologias digitais, criaram um ambiente propício para o desenvolvimento de programas educacionais inovadores, baseados em metodologias participativas, gamificação, comunicação 360° e inteligência de dados. Nesse cenário, torna-se pertinente retomar a compreensão de que:

a gestão ambiental deve se dar aliada à promoção da educação ambiental, entendendo-se processos de educação ambiental como transversais a todas as disciplinas e por meio dos quais os indivíduos e a sociedade constroem valores, costumes, conhecimentos e que remetem à busca de um novo ethos (responsabilidade social composto também pela noção de sustentabilidade. (Philippi Jr. Et al, 2014, p. 58).

Além disso, temas como economia circular, mudanças climáticas, neutralização de carbono e diversidade socioambiental passaram a integrar o escopo da educação corporativa, demandando novas competências e práticas pedagógicas.

Portanto, o contexto histórico da EAC revela um percurso de evolução paradigmática, que vai desde uma visão corretiva e reativa - centrada na resolução de problemas ambientais - até uma perspectiva propositiva e

integrada, voltada a sustentabilidade organizacional e a transformação cultural. Para Morin, (2003, p. 53), finalmente, seria preciso demonstrar que a aprendizagem da compreensão e da lucidez, além de nunca ser concluída, deve ser continuamente recomeçada (regenerada). Hoje, as empresas que estruturam suas práticas de EAC de forma alinhada as estratégias corporativas e aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) demonstram maior capacidade de inovação, resiliência e legitimidade social, consolidando-se como agentes relevantes na construção de um futuro mais equilibrado e responsável.

## 5.2 Fundamentos Teóricos e Legais da EAC no Brasil

A Educação Ambiental Corporativa (EAC) no Brasil está alicerçada em um conjunto de fundamentos teóricos, normativos e regulatórios que conferem legitimidade, direcionamento e coerência as práticas empresariais voltadas a sustentabilidade. Para Pelicioni, (2014, p. 482), *“a educação ambiental, por sua vez, deve permear todas as ações, com a aplicação de seus conceitos, teorias, princípios e diretrizes embasados pela legislação vigente”*. Essa estrutura deriva tanto de instrumentos legais, de caráter obrigatório, quanto de normas e verificações voluntárias, que funcionam como mecanismos de reconhecimento e diferenciação competitiva para as organizações. A articulação entre esses dois eixos - legal e o certificador - é o que confere densidade e continuidade a inserção da EAC nas estratégias empresariais contemporâneas.

Do ponto de vista legal, o marco mais abrangente como já vimos no item 6.1 (contexto histórico), é a Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA), instituída pela Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999, e que estabelece a Educação Ambiental como componente essencial e permanente da educação nacional, devendo estar presente em todos os níveis e modalidades do processo educativo, inclusive em ambiente não formais. A Seção III da lei, dispõe sobre a Educação Ambiental Não-Formal, ou para sermos mais abrangentes, em espaços não-formais de educação. Esse dispositivo legal é o que dá respaldo direto a implementação da EAC nas corporações, reconhecendo o papel do setor produtivo como agente formador e transformador de práticas sustentáveis.

Um outro pilar jurídico essencial é a Constituição Federal de 1988, que em seu Artigo 225, estabelece que *“todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencialmente à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações”* (BRASIL, 1988, art. 225). Essa disposição constitucional é o fundamento maior da responsabilidade compartilhada, reforçando que empresas, cidadãos e instituições públicas devem atuar conjuntamente na promoção da sustentabilidade ambiental. Complementarmente, a Política Nacional do Meio Ambiente (Lei nº 6.938/1981) introduz o conceito de *“responsabilidade do poluidor”* e estabeleceu instrumentos como o licenciamento ambiental, a avaliação de impactos e a educação ambiental como meio de compatibilizar desenvolvimento econômico e preservação ambiental. Como nosso foco é a Educação Ambiental, chamo atenção para um trecho específico da Política Nacional do Meio Ambiente, *“educação ambiental a todos os níveis de ensino, inclusive a educação da comunidade, objetivando capacitá-la para participação ativa na defesa do meio ambiente”* (BRASIL, 1981, art. 2º, X).

Essas leis formam a base normativa obrigatória da gestão ambiental e dão suporte jurídico para que as organizações incorporem práticas de EAC em seus sistemas de governança. No entanto, o avanço das questões socioambientais nas últimas décadas demandou mecanismos adicionais, de natureza voluntária, que pudessem traduzir o compromisso corporativo com a sustentabilidade em parâmetros reconhecido internacionalmente. É nesse contexto que surgem as normas e certificações ambientais. Um pilar importante para entendermos a certificação é:

A certificação é efetuada por organismos certificadores ditos “terceira parte”, ou seja, órgãos avaliadores independentes, os quais podem ser instituições sem fins lucrativos ou empresas. A credibilidade das certificações é reforçada pela supervisão exercida, sobre os organismos certificadores, por organismos ditos “acreditadores”, que podem ser organizações governamentais ou não governamentais, de atuação em âmbito nacional em cada país. (Philippi Jr.; Aguiar., 2014, p. 1001).

Entre as mais relevantes, destaca-se a série **ISO 14000**, criada pela *International Organization for Standardization (ISO)*, que estabelece padrões

para sistemas de gestão ambiental. Segundo Philippi Jr e Aguiar (2014, p. 1001), *“é importante ressaltar que a ISO não é um organismo certificador. No entanto, publica guias, diretrizes e normas relacionadas à avaliação de conformidade. Entre as mais importantes está a norma ISO/IEC 17021:2011, editada no Brasil como a norma ABNT NBR ISO/IEC 17021:2011 (avaliação de conformidade - requisitos para organismos que fornecem auditoria e certificação de sistemas de gestão”*. Dentro dela, a ISO 14001 define requisitos para implementação, manutenção e melhoria de um sistema de gestão ambiental eficaz, enquanto a ISO 14004 e a ISO 14002 oferecem diretrizes de suporte, especialmente esta última, voltada a integração das práticas ambientais nos processos operacionais das empresas. A adoção dessas normas é voluntária, mas seu cumprimento confere às empresas credibilidade e reconhecimento de boas práticas, além de estimular o aprendizado organizacional, que é um elemento intrínseco a Educação Ambiental Corporativa.

Outra certificação de relevância crescente é o **Sistema B**, um movimento global que certifica empresas comprometidas com padrões rigorosos de desempenho social, ambiental e de transparência. Segundo Honeyman, (2017, p. 12), *“as empresas B certificadas são empresas que receberam certificação do B Lab, uma organização sem fins lucrativos, por cumprir os rigorosos requisitos de desempenho socioambiental, responsabilidade e transparência”*. Pessoalmente, fiz parte da formação de Multiplicadores B entre o período de abril a agosto de 2025, em um curso de 65 horas com certificação. Aprendi que as empresas B são avaliadas quanto a forma como impactam trabalhadores, comunidade, meio ambiente e clientes, e, para manter o selo, devem comprovar práticas contínuas de melhoria e aprendizado - dimensões diretamente associadas a EAC. Para Honeyman, (2017, p. 12-13), *“A certificação da empresa B é similar à certificação LEED para empreendimentos verdes, à certificação Comércio justo para Cafés ou à Certificação de Produtos Orgânicos para o Leite”*.

No contexto nacional, o **Rótulo Ecológico da ABNT** (Associação Brasileira de Normas Técnicas) é outro instrumento relevante. Ele identifica produtos e serviços com menor impacto ambiental em todo o seu ciclo de vida, orientando tanto consumidores quanto empresas na adoção de padrões mais sustentáveis. Já o **RenovaBio**, instituído pela Lei nº 13.576/2017, constitui uma

política pública voltada a valorização dos biocombustíveis, baseada em metas de descarbonização e certificação de eficiência ambiental, que reforça o papel educativo e exemplar das empresas do setor energético (BRASIL, 2017).

Do ponto de vista teórico, a EAC dialoga com os pressupostos da Educação Ambiental Crítica, que propõe a formação de sujeitos ecológicos conscientes, e com abordagens da Gestão Ambiental Estratégica, que concebem o aprendizado organizacional como pilar da sustentabilidade. É sempre bom lembrar que:

A educação ambiental nada mais é do que a própria educação, com sua base teórica determinada historicamente e que tem como objetivo final melhorar a qualidade de vida e ambiental da coletividade e garantir sua sustentabilidade. Isso significa que é obrigatório que o educador ambiental conheça e compreenda a história da educação e os pensamentos pedagógicos aí gerados; seja capaz de escolher as melhores estratégias educativas para atuar sobre os problemas socioambientais e, com a participação popular, tente resolvê-los. (Pelicioni. 2014, p. 472).

Sob essa perspectiva, a EAC atua como mediadora entre os instrumentos legais e os mecanismos de gestão, promovendo uma cultura corporativa orientada por valores éticos, ecológicos e sociais. Essa interação entre teoria e norma cria um campo híbrido, no qual o cumprimento da lei é apenas o ponto de partida para uma transformação cultural mais ampla.

Ao reunir **leis, políticas públicas, normas e certificações**, o Brasil construiu uma arquitetura institucional que permite compreender a EAC como prática interdisciplinar e de muitas camadas, presente tanto no plano da obrigatoriedade jurídica, quanto no da responsabilidade voluntária, tal como nos lembra Pelicioni, (2014, p. 472), *“a interdisciplinaridade, então, é inerente à educação ambiental. Se os problemas ambientais são muito complexos e suas causas são modelos de desenvolvimento adotados até hoje, suas soluções dependem de diferentes saberes, de pessoas com diferentes formações voltadas para o objetivo comum de resolvê-los”*. No entanto, é essencial compreender que leis e certificações têm naturezas distintas: enquanto leis impõem deveres e obrigações, as certificações e selos funcionam como mecanismos de reconhecimento e diferenciação competitiva, adotados por organizações que desejam ir além do cumprimento mínimo exigido pela

legislação. Essa distinção é fundamental para entender os níveis de maturidade da gestão ambiental corporativa e poderá ser ilustrada na sequência deste trabalho por meio de uma tabela comparativa entre instrumentos legais e certificações voluntárias, evidenciando como ambos se complementam na consolidação da Educação Ambiental Corporativa no Brasil.

**Quadro 2: Leis, Políticas, Normas e Certificações/Selos**

LEIS	POLÍTICAS PÚBLICAS	NORMAS	CERTIFICAÇÕES E SELOS
<b>Constituição Federal 1988</b> , Art. 225 - Direito ao meio Ambiente equilibrado,	Agenda 21 Brasileira: Estratégia nacional de desenvolvimento sustentável baseada na Agenda 21 global.	<b>ISO 14001:</b> Sistema de Gestão Ambiental	<b>Sistema B (B Corporation):</b> Certificação de empresas de alto desempenho socioambiental.
<b>Lei nº 6.938/1981</b> institui a Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA).	<b>Plano Nacional de Produção e Consumo Sustentáveis (PPCS).</b>	<b>ISO 14002:</b> Diretrizes para implementação de práticas ambientais	<b>Carbon Trust Standard:</b> Certificação de gestão e redução de carbono.
<b>Lei nº 9.795/1999</b> institui a Política de Educação Ambiental (PNEA).	<b>Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA):</b> Diretrizes para a educação ambiental em todos os níveis e esferas.	<b>ISO 2600:</b> Diretrizes sobre responsabilidade social	<b>Rótulo Ecológico ABNT (ABNT Ecolabel):</b> Certificação de produtos e serviços sustentáveis.
<b>Lei nº 12.305/2010</b> Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS).	<b>Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais (Decreto nº 6.040/2007).</b>	<b>ISO 14064:</b> Quantificação e reporte de emissões de gases de efeito estufa.	<b>GRI (Global Reporting Initiative):</b> Padrões internacionais para relatórios de sustentabilidade.
<b>Lei nº 13.576/2017</b> RenovaBio, Política Nacional de Biocombustíveis	<b>Plano Nacional de Educação Ambiental (ProNEA):</b> Planejamento governamental de EA.	<b>ISO 50001:</b> Sistema de Gestão de Energia.	<b>LEED (Leadership in Energy and Environmental Design):</b> Certificação de construções sustentáveis.
<b>Lei nº 9.605/1998</b> Lei de Crimes Ambientais	<b>Política Nacional de Pagamento por Serviços Ambientais.</b>	<b>ABNT NBR ISO 14020 a 14025:</b> Rotulagem e declarações ambientais.	<b>FSC (Forest Stewardship Council):</b> Certificação de manejo florestal responsável.
<b>Lei nº 9.433/1997</b> Política Nacional de Recursos Hídricos	<b>Política Nacional de Biodiversidade (Decreto nº 4.339/2002).</b>	<b>ISO 14031:</b> Avaliação de desempenho ambiental.	<b>GTWP (Great Place to Work - Sustentabilidade Corporativa):</b> Avaliação de práticas organizacionais responsáveis.

<b>Lei nº 10.257/2001</b> Estatuto da Cidade, com diretrizes ambientais urbanas	<b>Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS):</b> Compromisso global adotado pelo Brasil.	<b>ABNT NBR ISO 19011:</b> Diretrizes para auditorias de sistemas de gestão.	<b>RenovaBio - Certificado de Descarbonização (CBIOs):</b> Emissão vinculada a eficiência ambiental do biocombustível.
<b>Lei nº 12.187/2009</b> Política Nacional sobre Mudanças do Clima	<b>Política Nacional sobre Mudanças do Clima</b>	<b>ISO 14006:</b> Ecodesign e integração de ciclo de vida do produto.	<b>Bonsucro:</b> Certificação internacional de sustentabilidade na produção de cana-de-açúcar.

**Fonte:** Elaborador pelo autor (2025), com base em legislações, políticas públicas e normas nacionais e internacionais.

A análise dos instrumentos apresentados permite compreender que as Leis e Políticas Públicas constituem marcos regulatórios de caráter obrigatório, estabelecendo deveres legais que orientam a atuação das empresas no âmbito da sustentabilidade e da educação ambiental. Já as Normas técnicas, embora não possuam força de lei, representam referências consolidadas de boas práticas, fornecendo parâmetros reconhecidos internacionalmente para padronizar e aprimorar os sistemas de gestão ambiental e de responsabilidade social corporativa. Por sua vez, as Certificações assumem um papel voluntário e estratégico, funcionando como instrumentos de legitimação e diferenciação competitiva, ao expressarem o compromisso da organização com princípios éticos, ambientais e de governança. Segundo Jorge e Bruna, (2014, p. 806) “a governança é um conceito suficientemente amplo para incluir o governo, indivíduos, instituições públicas e privadas para administrar os problemas e objetivos comuns. Isto pode acontecer de maneira formal e institucional, mas pode também ser informal”. Em conjuntos, esses quatro pilares estruturam o campo da Educação Ambiental Corporativa, articulando obrigações legais, diretrizes, normativas e escolhas estratégicas que fortalecem a imagem institucional e consolidam a sustentabilidade como valor organizacional.

### 5.3 Políticas de Sustentabilidade Empresarial

As políticas de sustentabilidade empresarial surgem como resposta à crescente necessidade de integração entre desenvolvimento econômico, responsabilidade socioambiental e governança ética. Segundo Pelicioni, (2014, p. 483), *“Essa participação inclusiva e que se constitui também uma necessidade humana básica e universal indica que indivíduos e grupos, no exercício de sua cidadania, são capazes de se mobilizar para obter objetivos sociais por meio da criação de mecanismos legais de representatividade, conselhos, comitês, entre outros, e de políticas públicas compatíveis com os interesses da maioria”*. No contexto contemporâneo, as organizações são desafiadas a superar o paradigma tradicional de produção e consumo, incorporando práticas que reduzam impactos ambientais, promovam a equidade social e assegurem a viabilidade econômica de longo prazo ou seja, é de suma importância que a sociedade se faça ouvida por agentes transformadores como Empresas e Organizações de relevante impacto econômico.

Historicamente, o conceito de sustentabilidade nas empresas evoluiu a partir da noção de “desenvolvimento sustentável” consolidada pelo relatório Brundtland (1987), como podemos ver abaixo:

Uma das bases que influenciou os debates foi o documento desenvolvido pela Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU, presidida por Gro Brundtland, primeira-ministra da Noruega. Este documento, intitulado *Our Common Future*, traduzido para a língua portuguesa e publicado sob o título *Nosso Futuro Comum*, estabelece a relação fundamental entre desenvolvimento e meio ambiente. Destaca que o desenvolvimento integral de qualquer território depende da construção de bases sustentáveis, apoiadas no tripé justiça social, visibilidade econômica e equilíbrio ambiental. (Philippi Jr. Et al., 2014, p. 30).

Esse marco teórico estimulou a adoção de políticas corporativas voltadas à eficiência no uso de recursos, à prevenção da poluição e à responsabilidade social. No Brasil, tais políticas se entrelaçam com instrumentos legais e normativos, como a **Política Nacional do Meio Ambiente (Lei nº 6.938/1981)**, a **Política Nacional de Educação Ambiental (Lei nº 9.795/1999)** e o **Artigo 225 da Constituição Federal de 1988**, os quais estabelecem fundamentos para

a proteção ambiental e a promoção da cidadania ecológica. Ainda segundo Philippi Jr. et al (2014, p.30), “*cabe ressaltar que a questão ambiental ganhou importância na Constituição Federal de 1988, com o art. 225, dedicado às questões ambientais de forma extremamente avançada e trazendo o conceito de desenvolvimento sustentável antes mesmo da Rio 92*”.

As políticas de sustentabilidade empresarial são, portanto, o elo entre legislação e a prática corporativa, conectando os conceitos legais em diretrizes operacionais. Segundo Pedro, (2014, p. 651), “*a distribuição de recursos e suas normas em nosso meio interligam a ciência da ecologia (de mesma raiz da economia) e o direito, Economia se define, portanto, como a ciência da administração da escassez*”. Muitas empresas têm adotado sistemas de gestão ambiental baseados em padrões internacionais, como as normas ISO 14000 e suas respectivas variações (ex.: ISO 14000, 9000, etc), conforme a necessidade e foco da empresa. Essas normas orientam a estruturação de processos, metas e indicadores voltados a melhoria contínua do desempenho ambiental. Essas normas, embora não possuam obrigatoriedade por lei, tornam-se referência mundial ao integrarem aspectos técnicos, estratégicos e educacionais da sustentabilidade, estimulando a formação de uma cultura organizacional voltada à responsabilidade socioambiental.

Além de normas técnicas, diversas iniciativas globais e programas voluntários tem fortalecido as políticas empresariais de sustentabilidade, a exemplo da *Global Reporting Initiative* (GRI), que fornece diretrizes para relatórios de sustentabilidade e desempenho ESG e segundo Campos, et al. (2013, p. 916), “*a publicação de relatórios de sustentabilidade que evidenciem estas questões tem se tornado uma importante ferramenta de gestão ambiental, de monitoramento e de conhecimento, tanto para as organizações como para a sociedade*”. Esses relatórios são reconhecidos internacionalmente, e permite que as organizações comuniquem de forma transparente seus impactos e estratégias, tornando-se ferramentas de credibilidade junto a investidores e à sociedade. Ainda segundo Campos et al. (2013, p. 914), “*essas informações também podem servir às demandas crescentes da sociedade e, principalmente, como resposta às cobranças dos stakeholders para que as empresas expliquem suas ações de responsabilidade socioambientais e atuações no ambiente em que estão inseridas*”. Da mesma forma, certificações como Sistema B, o *Carbon*

*Trust Standard*, o Rótulo Ecológico da ABN e o programa RenovaBio, no contexto brasileiro, ampliam as opções da sustentabilidade empresarial ao estimular práticas consideradas positivas e de cunho socioambiental.

Não podemos de citar as ditas políticas setoriais, que exercem um papel muito relevante na consolidação dessas estratégias.

Nesse sentido, a palavra *política* define aquilo que diz respeito a toda sociedade em geral ou a um grupo específico, que tanto pode ser uma comunidade social quanto uma empresa. Aqui se incluem as políticas setoriais, como a política agrícola ou habitacional, a política de transportes, de saneamento e de educação ambiental, entre outras. Esses enfoques setoriais constituem-se como partes de uma visão sistêmica. (Philippi Jr.; Bruna., 2014, p. 30).

Trata-se de iniciativas governamentais, tais como o Plano Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC) e a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P), que funcionam como instrumentos de indução ou fomento, estimulando empresas e instituições públicas a repensarem seus modelos de operação sob a ótica da sustentabilidade. Programas como esses, costumam estar alinhados com as diretrizes da Agenda 2030 da ONU e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), e reforçam o compromisso internacional de alinhar a ação empresarial a metas globais de proteção ambiental, justiça social e crescimento econômico responsável, mas é importante ressaltar que conforme dito por Nardone, (2023, p. 110), *“a grande inovação proposta pela Agenda 2030 é a proposição de um novo paradigma de desenvolvimento, chamado sustentável, o qual não deixa de buscar crescimento econômico, ao mesmo tempo que o faz sem desprezar a preservação ambiental e o desenvolvimento social”*.

Neste contexto, a Educação Ambiental Corporativa (EAC) surge como elemento fundamental e integrador das políticas de sustentabilidade empresarial, pois atua na formação da consciência crítica e ao mesmo tempo participativa dentro das organizações, com potencial de transcender os limites da companhia. A EAC, quando incorporada às políticas internas, possibilita o engajamento dos colaboradores, promove mudanças comportamentais e consolida práticas sustentáveis de forma contínua, em consonância com a autora:

A educação implica um processo de formação política, isto é, que prepara para o exercício da cidadania ativa, que dá condições para o ser humano conhecer, refletir e analisar criticamente as informações, exigir seus direitos e cumprir seus deveres, de modo que esteja apto a participar da construção de políticas públicas e de mecanismos legais que não só atendam às suas necessidades básicas, mas melhores suas condições de vida, dando possibilidades para que todos conquistem autonomia, liberdade, justiça social e, portanto, possam assumir o controle sobre suas próprias vidas (*empowerment*) e a vida da coletividade, tornando-a cada vez melhor e mais saudável. (Pelicioni, 2014, p. 478).

Dessa maneira, a sustentabilidade empresarial deixa de ser um diferencial competitivo e torna-se um princípio da estrutura da governança corporativa. Isso irá refletir não apenas o compromisso de exigências legais, mas o comprometimento genuíno das empresas com o futuro do planeta e com o bem-estar coletivo.

#### **5.4 Estratégias e práticas adotadas por empresas**

As estratégias e práticas de Educação Ambiental Corporativa (EAC) adotadas por empresas refletem a consolidação da sustentabilidade como elemento estruturante da governança e da cultura organizacional. Mais do que um conjunto de ações pontuais, essas práticas traduzem o compromisso empresarial com a promoção da consciência ambiental, o desenvolvimento de competências sustentáveis e a valorização do capital humano. Neste sentido, as estratégias corporativas vinculadas à EAC constituem um movimento de aprendizagem institucional contínua, que busca alinhar o desempenho econômico aos princípios éticos, ambientais e sociais.

Uma das estratégias mais difundidas nas últimas décadas é a inclusão da sustentabilidade nos relatórios corporativos de desempenho, especialmente por meio das práticas de ESG (*Environmental, Social and Governance*). Esses relatórios, baseados em metodologias reconhecidas como o *Global Reporting Initiative* (GRI), apresentam de forma transparente as ações e indicadores de responsabilidade ambiental e social. Segundo Campos et al. (2013, p. 914), “a adesão a estes relatórios é voluntária e tem por objetivos: apoiar e facilitar a gestão das questões de sustentabilidade das empresas de maneira sistemática; divulgar os riscos e oportunidades; e construir uma reputação corporativa mais

*transparente*. Grandes corporações brasileiras, como o Grupo Globo e o Grupo Galvani, vêm utilizando os relatórios ESG para comunicar resultados de programas de educação ambiental interna, manejo de resíduos, eficiência energética e engajamento comunitário. A Globo, por exemplo, divulga anualmente seu Relatório de Sustentabilidade, que inclui projetos de capacitação ambiental para colaboradores e campanhas de conscientização em diversas áreas, tal como seu compromisso com a diversidade no seu quadro de funcionários (GLOBO, 2024). Já o Grupo Galvani, no setor de fertilizantes, mantém o programa Galvani Sustentável, que envolve ações educativas em comunidades locais e treinamentos internos voltados à segurança e à gestão ambiental em suas operações industriais (GALVANO, 2024).

Mais um caso de que merece destaque é a Cervejaria Heineken Brasil, que vem se consolidando como uma empresa de bebidas com maior investimento em políticas ambientais e de educação corporativa. A empresa adota uma abordagem integrada de sustentabilidade, que inclui programas de uso eficiente da água, gestão de resíduos e entre outros. Além disso, promove campanhas internas e externas de conscientização ambiental e divulga suas metas de sustentabilidade em relatórios públicos (HEINEKEN, 2024).

Cabe ainda destacar a relevância da Lei nº 8.313/1991, conhecida como Lei Rouanet, como um importante instrumento de incentivo à cultura (BRASIL, 1991), e que pode ser integrado às estratégias de sustentabilidade e responsabilidade social empresarial, como elucidou:

a Lei Rouanet contribui para ampliar o acesso dos cidadãos à cultura, buscando contribuir com o fortalecimento cultural, promoção de igualdade, uma melhor qualidade de vida e desenvolver o senso de responsabilidade social dos patrocinadores, sendo este último visando uma melhora em sua imagem social. (Martendal; Petri; Theiss, 2023, p. 2).

Pois por meio dela, as empresas têm a oportunidade de apoiar projetos culturais, educativos e socioambientais, fortalecendo o vínculo entre cultura, educação e desenvolvimento sustentável. Vale ainda destacar outras, como a Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005, conhecida como a Lei do Bem, institui incentivos fiscais para estimular investimentos empresariais em pesquisa, desenvolvimento

e inovação tecnológica, permitindo a dedução de gastos em P&D e outros benefícios tributários para empresas tributadas pelo lucro real (BRASIL, 2005). E temos também a Lei nº 11.438, de 29 de dezembro de 2006, chamada Lei de Incentivo ao Esporte, que cria mecanismos de renúncia fiscal que possibilitam a destinação de parte do imposto de renda devido por pessoas físicas e jurídicas para o financiamento de projetos desportivos e paradesportivos em todo o território nacional (BRASIL, 2006).

A articulação entre a Lei nº 8.313/1991, a Lei nº 11.196/2005 e a Lei nº 11.438/2006 revela um conjunto robusto de instrumentos que, ao mesmo tempo em que oferecem vantagens fiscais às empresas, também fortalecem sua competitividade e seu compromisso com o desenvolvimento sustentável em sentido amplo. A Lei nº 8.313/1991 permite fomento continuado à cultura por meio de renúncia fiscal, reforçando a imagem institucional e o capital simbólico das organizações (BRASIL, 1991). A Lei 11.196/2005 estimula investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica, gerando ganhos de eficiência, diferenciação e potencial vantagem competitiva (BRASIL, 2005). E por fim a Lei 11.438/2006 incentiva o apoio ao esporte e ao paradesporto, contribuindo para a inclusão social, a saúde e a qualidade de vida (BRASIL, 2006). Em conjunto, essas três legislações configuram um ecossistema de incentivos que alinham retorno fiscal, posicionamento estratégico e responsabilidade socioambiental, cujos principais pontos foram sintetizados na tabela comparativa a seguir:

**Quadro 3: Comparativo entre as Leis de Incentivo Fiscais**

Lei	Ano	Objetivos	Limitações	Público-alvo
Lei do Bem	2005	Incentivar investimentos privados em projetos de PD&I que objetivam a inovação tecnológica	Não são computados para fins de utilização dos incentivos os montantes alocados como recursos não reembolsáveis (subvenção Econômica, por exemplo).	Empresas desenvolvedoras de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação.
Lei Rouanet	1991	Estimular e fomentar a produção, preservação e difusão cultural.	Não compete com nenhum outro incentivo fiscal federal, exceto com o incentivo fiscal da Lei do Audiovisual, limitado à 3% do valor do Imposto de Renda a recolher.	Pessoas físicas com atuação na área cultural e pessoas jurídicas, com ou sem fins lucrativos, com propósito cultural.

Lei do Esporte	2006	Fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências.	É vedada a utilização dos recursos oriundos dos incentivos previstos nesta lei para o pagamento de remuneração de atletas profissionais, em qualquer modalidade desportiva.	Poderão receber os recursos oriundos dos incentivos previstos nesta Lei os projetos desportivos destinados a promover a inclusão social por meio do esporte, preferencialmente em comunidades de vulnerabilidade social.
----------------	------	--	---	--

**Fonte:** Martendal; Petri; Theiss (2023, p. 5).

Dessa forma, observa-se que essas três legislações, embora possuam foco distintos (cultura, inovação tecnológica e esportes), convergem para a mesma lógica de incentivo: utilizar benefícios fiscais como alavanca para gerar valor social, ambiental e econômico. Cabe às organizações compreenderem estrategicamente esse arcabouço legal e incorporá-lo às suas práticas de gestão, potencializando seus projetos e consolidando uma atuação mais responsável e alinhada aos princípios da sustentabilidade.

Pensando no engajamento, muitas empresas adotam relatórios e programas específicos, que adoram estratégias internas voltadas à formação e participação ativa dos colaboradores. A criação de comitês de sustentabilidade, campanhas educativas, treinamentos periódicos e ações de voluntariado são exemplos de práticas recorrentes em organizações que buscam internalizar a sustentabilidade com valor institucional.

A sociedade sempre determina a educação e é por ela determinada. Um trabalho pedagógico que não conduz a uma organização da sociedade civil não pode ser eficaz e acaba comprometendo boa parte do seu sentido educativo. O fortalecimento de associações, conselhos e comitês (mecanismos legais de participação) e dos movimentos sociais é importante para a transformação da sociedade. É do enfrentamento que ocorre no interior desses movimentos, dessa prática coletiva, que surge o saber realmente transformador, a educação política. (Pelicioni, 2014, p. 480).

Essas ações cumprem um papel pedagógico fundamental: aproximar os profissionais das questões ambientais, promover mudanças comportamentais e fortalecer o senso de corresponsabilidade ecológica no ambiente de trabalho.

Outro instrumento amplamente utilizado pelas empresas é a cartilha do código de Ética e Conduta, documento esse que está ancorado ao Decreto nº 11.129/2022, que regulamenta a Lei nº 12.846/2013 e define o programa de

integridade como um conjunto de mecanismos internos de controle, auditoria, denúncia de irregularidades e uso efetivo de códigos de ética e de conduta (BRASIL, 2022, art. 56), o Código de Ética e Conduta deixa de ser apenas um documento burocrático e passa a ser um dos pilares da vida organizacional. Mais do que cumprir uma exigência de compliance, a cartilha do código de ética - considerada um dos parâmetros para avaliar programas de integridade, ao lado de padrões de conduta e políticas aplicáveis a empregados, gestores e terceiros (BRASIL, 2022, art. 57, II-III) - ajuda a orientar o dia a dia das pessoas, deixando claros os comportamentos esperados e reforçando princípios de integridade, transparência e respeito socioambiental. Segundo:

é necessário ressaltar que a aplicação do Compliance não se limita ao estabelecimento de leis ou códigos de condutas internos, mas compreende também a adoção de procedimentos, cursos e treinamentos anti-corrupção, além de controles e processos internos, adoção de mecanismos de identificação de desvios de conduta e de monitoramento de feitura de auditorias internas e externas. (Ryndack; Oliveira, 2023, p. 81).

Portanto, quando essa cartilha é trabalhada junto com processos formativos contínuos e canais de comunicação abertos, ela contribui para um ambiente de trabalho mais ético, inclusivo e atento aos impactos coletivos das decisões empresariais, aproximando o universo do compliance da Educação Ambiental e fortalecendo uma cultura de convivência sustentável dentro e fora da empresa.

Em resumo, as estratégias e práticas empresariais relacionadas à EAC demonstram que a sustentabilidade, quando incorporada ao cotidiano organizacional, transcende o discurso e se materializa em ações concretas de gestão, educação e comunicação. O alinhamento entre políticas internas, relatórios ESG, códigos de ética e programas de capacitação ambiental evidenciam que a EAC é um instrumento de transformação organizacional, capaz de integrar valores éticos, inovação tecnológica e responsabilidade social.

A educação crítica e problematizadora tem de ser forjada com o oprimido e não para o oprimido. E a pedagogia do oprimido, base da teoria sociocultural, faz da opressão e de suas causas o objeto de sua reflexão, possibilitando que o ser humano possa lutar por sua libertação, superar a relação opressor-oprimido por meio de uma situação de ensino-aprendizagem que desenvolva a consciência crítica

e a liberdade, isto é, que possa transformar a situação concreta que gera opressão. (Pelicioni, 2014, p. 475-476).

Dessa forma, as empresas que adotam tais práticas não apenas cumprem obrigações legais ou normativas, mas constroem uma trajetória de liderança sustentável, contribuindo para o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e a preservação do meio ambiente.

## **5.5 Desafios e Limitações**

Apesar dos avanços observados na consolidação da Educação Ambiental Corporativa (EAC) como eixo estratégico para a sustentabilidade organizacional, a prática ainda enfrenta desafios significativos que limitam sua efetividade e continuidade. Particularmente, penso que um caminho para destravar esse avanço é deixar de pensar na sustentabilidade como causa meramente filantrópica, e passar a integrar as ações sustentáveis a atividade fim da empresa. Para que processos educativos voltados à sustentabilidade sejam efetivos, é necessário compreender profundamente o contexto social e institucional em que estão inseridos, considerando necessidades, interesses e desafios presentes. A partir dessa compreensão, torna-se possível definir instrumentos e metodologias adequadas aos objetivos educativos, bem como planejar ações que sejam continuamente avaliadas e aperfeiçoadas ao longo do tempo (PELICIONI, 2014). Um dos principais entraves reside na fragmentação das políticas internas das empresas que, muitas vezes, tratam as ações de sustentabilidade como projetos pontuais ou campanhas de marketing, sem integrá-las ao planejamento estratégico e à cultura corporativa. Essa abordagem superficial compromete a construção de uma consciência ambiental coletiva e impede que os colaboradores compreendam seu papel como agentes transformadores dentro e fora do ambiente de trabalho.

Um outro desafio relevante é a ausência de indicadores claros e mensuráveis que permitam avaliar o impacto real das ações de educação ambiental. Muitas organizações ainda carecem de métricas que traduzam as mudanças comportamentais e culturais em resultados tangíveis, o que dificulta a justificativa de investimentos e a tomada de decisão baseada em evidências.

Segundo Campos et al. (2013, p. 916), *“as organizações podem elaborar o seu próprio modelo de relatório de sustentabilidade ou aderir a um já elaborado, a exemplo da GRI - Global Reporting Initiative, do Ethos, do Ibase e do Akatu, percebe-se um aumento gradativo e significativo em suas publicações”*. Essa lacuna metodológica é agravada pela falta de capacitação específica de gestores e multiplicadores ambientais que, por vezes, reproduzem práticas sem respaldo técnico ou pedagógico adequado, resultando em programas descontinuados ou de baixo alcance.

Há também barreiras associadas à resistência cultural dentro das próprias empresas, especialmente em setores mais tradicionais, onde a sustentabilidade ainda é vista como custo adicional e não como fator estratégico de competitividade e inovação. A mudança desse paradigma exige tempo, liderança engajada e coerência entre o discurso institucional e as práticas reais de gestão. Como aponta Pedro (2014, 665), *“a economia verde pode ser definida, portanto, como a articulação de princípios, normas, métodos e instrumentos de implementação, visando conferir funcionalidade ambiental à atividade econômica e funcionalidade econômica à proteção ambiental”*. Além disso, a complexidade regulatória e burocrática no cumprimento de legislações ambientais pode dificultar a adesão de pequenas e médias empresas, que dispõem de menos recursos para implementar sistemas robustos de gestão ambiental.

Mais um ponto crítico é a assimetria de informações entre grandes corporações - que já possuem estrutura consolidada de ESG, certificações e relatórios de sustentabilidade - e organizações menores que, muitas vezes, desconhecem incentivos governamentais, programas de apoio ou instrumentos legais disponíveis, como a própria Política Nacional de Educação Ambiental (Lei nº 9.795/1999) e a Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010). Segundo a análise de Pelicioni, (2014, p. 475) *“a educação se faz pela aproximação, pelo desvelamento crítico e contínuo da realidade e, portanto, pelo processo de conscientização”*. Essa desigualdade limita a disseminação de boas práticas e dificulta a consolidação de uma cultura ambiental abrangente no setor produtivo nacional. Uma forma de mitigar essa lacuna é a cooperação entre empresas, principalmente entre clientes e fornecedores e vice-versa.

Por fim, destaca-se que, embora existam diversas normas e certificações internacionais voltadas para a sustentabilidade, como a ISO 14001, o Sistema B ou o GRI (Global Reporting Initiative), nem todas são de fácil acesso ou adequadas à realidade das empresas brasileiras. Reforçando os relatórios cujas informações são de interesse dos *stakeholders*, e englobam a aderência às normas e Certificações, Campos et al. (2013, p. 916), “a adesão a estes relatórios é voluntária e tem por objetivos: apoiar e facilitar a gestão das questões de sustentabilidade das empresas de maneira sistemática; divulgar os riscos e oportunidades; e construir uma reputação corporativa mais transparente”. A obtenção dessas certificações e Relatórios demanda investimentos financeiros, tempo e pessoal especializado, o que torna a adesão voluntária um desafio para muitas organizações. Mas devemos lembrar ainda que a certificação reforça o posicionamento da empresa e aumenta o engajamento dos *stakeholders*, e conforme Pedro, (2014, 661), “não mais pode o administrador decidir sozinho e a solidão pode significar a rejeição do empreendimento ou da política proposta, quando não do próprio administrador”. Assim, o caminho para fortalecer a EAC nas empresas passa pela integração efetiva entre políticas públicas, incentivos fiscais e engajamento corporativo, estimulando a criação de redes colaborativas entre Estado, iniciativa privada e sociedade civil. Apenas dessa forma será possível transformar a educação ambiental em um instrumento contínuo de inovação, gestão responsável e sustentabilidade genuína.

## **5.6 Conclusão do capítulo**

A proposta deste capítulo foi discutir acerca da Educação Ambiental Corporativa (EAC), e evidenciar como representa um eixo estruturante das práticas empresariais voltadas à sustentabilidade, consolidando-se como um instrumento estratégico de gestão, comunicação e inovação. Ao longo desta discussão, observamos que sua efetividade depende da integração entre fundamentos legais, políticas públicas, normas técnicas e certificações voluntárias, bem como da capacidade das empresas em transformar diretrizes formais em ações concretas de sensibilização e engajamento. Não custa nada relembrar que:

Constitui-se em uma nova relação entre o Estado e a Sociedade que só se efetivará na medida em que houver solução de continuidade na gestão pública, apesar da mudança dos partidos que se sucederem no poder e na medida em que cada indivíduo estiver preparado para assumir verdadeiramente a representatividade do seu grupo, atuando como interlocutor de suas bases, mas também defendendo ideias e ações socialmente favoráveis. Isso só será possível alcançar por meio da educação ambiental que, incorporada na vida de cada um, possibilitará o crescimento gradativo do envolvimento participativo da sociedade brasileira na sua totalidade. (Pelicioni. 2014, p. 483-484).

Os desafios apresentados, desde a limitação de recursos até a resistência cultural e a carência de indicadores de desempenho, revelam que a consolidação da EAC requer não apenas o cumprimento da legalização, mas sobretudo a internalização de valores éticos e ambientais como parte da identidade organizacional, como nos lembra Pelicioni, (2014, p.477) *“é preciso viver de acordo com o que se pensa e com valores éticos e de justiça social. A atitude é que vai predispor à ação. A educação faz com que a ação corresponda ao conhecimento valorizado”*. Assim, compreender a EAC como um processo contínuo de aprendizagem e aprimoramento institucional é o primeiro passo para o desenvolvimento de modelos de gestão mais sustentáveis, colaborativos e socialmente responsáveis - perspectiva que servirá de base para o próximo capítulo, no qual serão analisados os potenciais impactos da EAC sob diferentes dimensões, como vantagem competitiva, desempenho financeiro, efeitos sociais, reputação corporativa e estudo de caso que ilustram a aplicação prática dessas estratégias no contexto empresarial contemporâneo.

## 6. ANALISAR: OS POTENCIAIS IMPACTOS DA EAC

“Prometo DIGNIFICAR minha profissão, consciente de minhas responsabilidades legais, observar o código de ética, objetivando o aperfeiçoamento da ciência da administração, o desenvolvimento das instituições e a grandeza do homem e da pátria”. (Conselho Federal de Administração - CFA, 1997).

A Educação Ambiental Corporativa (EAC) configura-se como um instrumento estratégico para a promoção da sustentabilidade nas organizações, contribuindo para a transformação de práticas empresariais e para o fortalecimento de uma cultura institucional voltada à responsabilidade social. Essa perspectiva se alinha ao compromisso ético e social esperado do profissional de Administração, expresso no Juramento do Administrador, ao enfatizar responsabilidades legais, observância do código de ética e o desenvolvimento das instituições (CFA, 1997).

Mais do que um processo educativo pontual, a EAC representa um mecanismo contínuo de aprendizagem organizacional, voltado à conscientização, à mudança de comportamentos e à incorporação de valores sustentáveis em todas as esferas da empresa. Por meio dela, as corporações podem desenvolver capacidades internas para identificar riscos ambientais, reduzir impactos negativos, otimizar recursos e inovar em produtos e processos.

A análise dos potenciais impactos da EAC permite compreender como a educação ambiental, ao ser integrada à gestão corporativa, pode gerar benefícios tangíveis e intangíveis - que vão desde a economia de recursos e a mitigação de riscos até a melhoria da reputação e o aumento da capacidade competitiva. Assim, este capítulo busca examinar as diferentes dimensões desses impactos, abordando suas implicações econômicas, sociais e reputacionais no ambiente empresarial contemporâneo.

### 6.1 Relação entre Sustentabilidade e Vantagem Competitiva

A sustentabilidade quando incorporada de forma estratégica e contínua, deixa de ser apenas um conjunto de ações verdes para torna-se fonte de vantagem competitiva, entretanto, trazer o termo “vantagem competitiva” atrelado a questões ambientais parece no mínimo insensível, portanto cabe aqui

trazer a lucidez em forma de crítica de Layrargues, (1998, p. 211) *“podemos considerar que não foi devido à consciência ecológica, mas sim à consciência econômica que o setor empresarial adjetivou-se de “verde” e conquistou um espaço no ambientalismo, com direito a requisitar a legitimidade discursiva quanto aos caminhos a serem percorridos para a humanidade atingir uma sociedade sustentável”*. Essa premissa dita o tom deste capítulo. Eu, como Administrador, reconheço que a formação e a prática empresarial são atravessadas pela lógica do lucro. Por isso, a sustentabilidade pode acabar sendo inserida como discurso e marketing, convertendo-se em vantagem competitiva - inclusive quando não se traduz em compromisso efetivo.

Voltando para o que diz respeito a Educação Ambiental Corporativa (EAC), essa relação se estreita: ao desenvolver repertório, competências e atitudes pró-ambientais em todos os níveis da organização, a EAC cria condições para reduzir custos, inovar em produtos e processos, reduzir riscos, fortalecer a reputação e acessar mercados e financiamentos. Em vez de iniciativas isoladas, a EAC estrutura um modo de pensar e operar que diferencia a empresa no longo prazo.

### **6.1.1. Como a EAC transforma sustentabilidade em desempenho superior**

A sustentabilidade, quando integrada à estratégia, pode contribuir para vantagem competitiva ao influenciar custos, diferenciação e gestão de riscos, entre outros vetores de desempenho. No contexto da Educação Ambiental Corporativa (EAC), essa contribuição ocorre sobretudo pela formação de capacidades internas: ampliar a compreensão dos impactos do negócio, alinhar áreas em torno de objetivos comuns e estimular a inovação orientada por critérios ambientais. A literatura produzida pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), indica que a forma como a organização estrutura sua dinâmica interna - ao incorporar riscos e oportunidades ASG (Ambiental, Social e Governamental) - pode fortalecer sua atratividade junto ao mercado e impulsionar investimentos externos, alinhando-se a uma nova visão de investidor:

Assim sendo, de um lado, muitas empresas começaram a repensar ou adaptar seus modelos de negócio, incorporando riscos e oportunidades ASG (inclusive climáticos). Do outro, os investidores passaram a considerar, cada vez mais, o impacto social e ambiental de seus

investimentos, com progressivo interesse por ativos financeiros sustentáveis. [...] O mercado de capitais assume, portanto, função essencial na mobilização do capital privado para financiar o atingimento dos compromissos climáticos e objetivos sustentáveis. (CVM, 2024, p.4).

A EAC costuma operar em três frentes complementares. Primeiro, promove a aprendizagem contínua, permitindo identificar oportunidades de eficiência alinhadas a sustentabilidade e melhoria de processos, entretanto, temos de compreender que aqui entra um certo reducionismo, como propõe Santos, (2011, p. 102) *“a substituição do todo pela parte é um reducionismo, consequência do modo de pensar cartesiano que recomenda descontextualizar, fragmentar os fenômenos complexos e reduzi-los em partes. Nessa redução, perde-se as relações existentes entre o todo e as partes”*. Segundo, favorece a integração transversal entre operações, suprimentos, marketing e finanças, reduzindo desalinhamentos e conflitos de metas pois segundo Santos, (2011, p. 103) *“teorias pedagógicas são construções determinadas pelas circunstâncias históricas. Elas relacionam-se aos ideais defendidos pelos educadores em função dos problemas vividos em cada etapa de desenvolvimento da sociedade”*. Terceiro, cria um ambiente propício à inovação orientada a propósito, no qual problemas ambientais são tratados como desafios de design, engenharia e modelo de negócios sem esquecer que:

Conceber um projeto, seja de trabalho ou de pesquisa consiste em fazer uso de uma forma metodológica de planejar atividades. O diferencial entre um projeto e outro está na concepção teórica daquele que o concebe. A metodologia toma forma ao ser direcionada pelos objetivos que se quer alcançar. E os objetivos são derivações da teoria pedagógica. Nesse sentido, existem pedagogias que reproduzem o sistema predominante e outras que pretendem transformações e inovações nas relações estabelecidas. (Santos, 2011, p.102).

Desse arranjo surgem mecanismos de geram valor ao negócio, e que frequentemente são mencionados pela literatura, jornais e revistas. Podemos deduzir que para uma melhor eficiência operacional, os treinamentos tem total relevância para redução do consumo de insumos, eventuais perdas, evitar acidentes em ambiente de trabalho, e tudo isso se reflete em redução dos custos da operação contudo, para que essas vantagens se consolidem e se sustentem

ao longo do tempo, é necessário compreender que essa mentalidade precisa integrar a cultura organizacional, conforme propõem Mackey e Sisodia (2018, p. 233), *“a cultura da empresa pode funcionar como um sério obstáculo ao sucesso ou como origem de vigor e de vantagem competitiva consistentes. Como acontece em tantas coisas na vida e também no mundo dos negócios, é preciso intenção e esforço conscientes para criar e preservar uma cultura positiva e vibrante”*. Olhando para a diferenciação, atributos como durabilidade, facilidade em reparação, menor pegada de carbono, uso de materiais reciclados, podem aumentar o valor percebido e a fidelização de nichos específicos, inclusive neste sentido, Honeyman, (2017, p. 127) defende que a *“visão, missão e valores são a base do seu negócio. Criar um compromisso explícito com a responsabilidade socioambiental pode ajudar o seu negócio a permanecer orientado por um propósito, especialmente através de mudanças nos empregados, propriedade e administração”*. Em mercados de licitações, a conformidade consistente e certificações costumam abrir portas e atribuir confiabilidade a organização, é o que reforça a CVM, (2024, p. 7) *“diante dessa nova cultura de investimentos, não apenas as empresas se preocupam com emitir títulos verdes e sustentáveis (tais como as debêntures verdes), mas também os gestores e administradores de recursos têm se mostrado atentos aos aspectos climáticos e ASG”*. E por fim, na relação com o capital, a soma das práticas citadas nesse parágrafo tornam-se evidências positivas, passíveis de serem verificáveis e portanto, podem ampliar o acesso a instrumentos financeiros e melhor percepção de risco. Corroborando com essa ideia, a CVM diz que:

Os índices de sustentabilidade são instrumentos que avaliam o comprometimento das empresas com práticas ambientais, sociais, climáticas e de governança corporativa, conhecidas pela sigla ASG. Um exemplo é o *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*, que mensura o desempenho das empresas em termos de sustentabilidade, levando em consideração critérios como eficiência energética, gestão de resíduos e engajamento com *stakeholders*. (CVM, 2024, p.13).

Além disso, a alfabetização ambiental tende a antecipar mudanças regulatórias, reduzir passivos e mitigar vulnerabilidades ligadas ao clima e a cadeia de suprimentos. Também funciona como base para alinhar e unificar o discurso com diferentes *stakeholders*, conceito esse, muito mais amplo do que a simples ideia de “partes interessadas”, como podemos ver abaixo:

Clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidades e meio ambiente são os principais *stakeholders*. Pode-se argumentar que “voluntariedade” não se aplica ao meio ambiente, o que o excluiria desse seletivo grupo, mas, por sua importância para todos nós, é aceitável mantê-lo. Existem, ainda, outras partes interessadas no negócio - concorrentes, ativistas, críticos, sindicatos, mídia e governo -, e todas exercem impacto sobre a empresa e podem influenciar os públicos do círculo interno. (Mackey; Sisodia, 2018, p.165).

Ou seja, quando bem estruturada dentro da organização, a EAC tem potencial para alinhar colaboradores em torno de uma mesma visão e propósito, algo ainda mais relevante quando consideramos a amplitude e a complexidade da rede de relações na qual a empresa está inserida.

No campo das pessoas e cultura, iniciativas coerentes com o propósito organizacional geralmente aumentam o engajamento e a retenção de talentos, o que favorece a execução de metas ambientais no dia a dia. Nesse sentido Cortella, (2016, p. 7) chama atenção para o fato de que *“boa parte das pessoas hoje deseja encontrar no emprego algo que ultrapasse o mero ganho salarial. Há uma busca por ser reconhecido, por ser valorizado pelo que se faz. Não quero que meu esforço seja desperdiçado ou inútil. Tampouco que seja mal-intencionado, se sou uma pessoa de boa intenção”*. Em reputação e marca, a coerência entre discurso e prática fortalece a confiança de clientes e comunidade e ainda amortiza o impacto de crises futuras. Isso porque essa coerência exige discernimento sobre o que a organização entende por sustentabilidade, como nos enfatiza:

convém lembrar que tal discernimento é de fundamental importância, uma vez que o objetivo de escolha não se situa entre desenvolvimento ou meio ambiente. A escolha situa-se precisamente entre que tipo de desenvolvimento, o qual, seja o terceiro mundo ou a própria civilização ocidental, deseja-se implementar daqui em diante. Ou seja, a questão que se coloca é como ocorrerá um estilo de desenvolvimento que estabeleça relações em harmonia com o ambiente, ou melhor, qual racionalidade, a ecológica ou a econômica terá obtido o direito de legitimidade em aplicar seu ideário na prática, expressa por um modelo de desenvolvimento. (Layrargues, 1998, p.125-126).

Então quando pensamos sobre a trajetória organizacional, podemos perceber que ela costuma evoluir da conformidade ou seja, cumpre-se primeiro

o mínimo legal e normativo, para no passo seguinte evoluir a um modelo mais eficiente ou “ecoeficiente”. De forma resumida, uma empresa ao direcionar seus esforços para um caminho sustentável, deve trilhar 03 estágios de amadurecimento:

- **Primeiro estágio:** o atendimento aos requisitos legais;
- **Segundo estágio:** inserir metas internas como redução de desperdícios;
- **Terceiro estágio:** ajustes de portfólio, modelo de negócios, logística reversa etc.

Assim, ao avançar nesses estágios de amadurecimento, a Educação Ambiental Corporativa (EAC) deixa de ser uma ação pontual e passa a operar como uma plataforma de competências: no grau mais maduro, ela se integra à cultura corporativa e se torna mais difícil de ser imitada por concorrentes que mantêm iniciativas isoladas, tal como afirma Mackey e Sisodia (2018, p. 259), *“a autonomia estimula a criatividade e a inovação e acelera a evolução da empresa. Organizações que delegam poderes de maneira consistente apresentam vantagens competitivas imensas, pois acionam em seus colaboradores fontes de energia e compromissos que a concorrência não consegue atingir.*

Os efeitos da cadeia de valor também são relevantes. Políticas de compras responsáveis, critérios técnicos de homologação, principalmente quando a comercialização ocorre entre fornecedores que sigam as diretrizes da ISO ou alguma certificadora, reforçam o elo da sustentabilidade. A escolha de projetos em parceria com fornecedores e distribuidores que seguem padrões internacionais, contribui para reduzir riscos reputacionais, mas existem fatores ainda mais singelos:

Empresas conscientes buscam se beneficiar de modo duradouro da integridade dos relacionamentos com seus fornecedores. Ao longo do tempo, isso equivale a redução gradativa de custos, melhor qualidade, melhor ajuste às demandas da empresa, maior resiliência nos maus momentos, redução de risco para ambas as partes e mais oportunidade para inovar. Ao desenvolver um relacionamento mais sadio com os fornecedores, a companhia cria mais valor para si, para seus fornecedores e para os seus *stakeholders*. (Mackey; Sisodia, 2018, p.122).

Em síntese, além de agregar valor ao produto, essa integração faz com que as boas práticas de EAC se propaguem pela cadeia de suprimentos, fortalecendo o

elo socioambiental entre empresas e fornecedores e ampliando a vantagem competitiva.

É claro que para sustentar resultados, a governança e métricas são decisivas. Logo o posicionamento das lideranças (Gerentes, Coordenadores, Supervisores etc.), credita solides e segurança, para que as estratégias sustentáveis não sejam apenas no papel. Segundo Mackey e Sisodia (2018, p. 233), *“líderes conscientes dão amostras cotidianas de várias das mais admiradas qualidades dos seres humanos. Em geral, revelam-se capazes de identificar e dar visibilidade às alegrias e belezas de cada desafio a ser cumprido e acreditam firmemente no trabalho como uma oportunidade de contribuir para a construção de um futuro melhor”*. E é esse engajamento que define papéis, integra objetivos ambientais, direciona o planejamento e o orçamento, além do uso de indicadores conectados a metas corporativas como eficiência, margem, satisfação do cliente, risco e custo de capital. Em tese, atrair e reter líderes competentes e comprometidos também depende do alinhamento claro dos objetivos organizacionais. Afinal, as empresas não existem apenas para gerar lucro “a qualquer custo”, elas integram a sociedade e impactam diferentes públicos. Como destacam:

Quando se conscientizam de que seu negócio não é uma máquina, mas faz parte de um sistema complexo e interdependente, envolvendo diversos públicos, as lideranças passam a compreender que o lucro é um objetivo importante, porém não o único. Elas também começam a vislumbrar que a melhor maneira de maximizar os lucros no longo prazo consiste em criar valor para todas as partes do sistema interdependente. (Mackey; Sisodia, 2018, p. 58).

Seria negligência abordar nesta dissertação somente as vantagens competitivas. É preciso também apontar algumas armadilhas que podem aparecer até com certa frequência, e, portanto, merecem atenção redobrada. Mas antes de adentrarmos nesse estratagema, vale lembrar que a liderança de uma empresa na maioria das vezes é composta por funcionários que embora ocupem posição de liderança, ainda são profissionais intermediários, e que segundo Sartore, (2012, p. 461), *“de um lado há o executivo de uma empresa buscando implementar as práticas de responsabilidade social no dia a dia da empresa, ao mesmo tempo em que deve atender às diferentes exigências de*

*sustentabilidade para a criação de valor para o acionista*”. Portanto, tendo em mente este dilema, podemos apontar alguns dos pontos críticos que podem surgir:

- **Isolamento da área de sustentabilidade:** isso limita o impacto operacional;
- **Comunicação vazia:** aumenta o risco de *greenwashing*;
- **Prazo curtos:** sem planejamento de médio e longo prazo, pode estagnar o departamento e potenciais ganhos futuros;
- **Falta de sequência:** compromete a memória organizacional e reforça o descomprometimento;

Essas são apenas algumas das preocupações que a área de sustentabilidade em uma empresa pode enfrentar. Normalmente isso ocorre devido as necessidades da empresa apresentar resultados financeiros sólidos, o que coloca as ações de cunho socioambiental como uma espécie de despesas ou meramente filantropia. Ainda sobre essa dinâmica:

essa relação recoloca em questão quem é que “dita” as regras sobre o que gera valor para a empresa em termos de sustentabilidade empresarial. São os agentes que fomentaram o movimento da responsabilidade social empresarial na década de 90, ou as instituições ligadas ao mercado financeiro? (Sartore, 2012, p. 461).

Em resumo, a EAC pode atuar como ponte entre intenção e resultado, ao transformar princípios de sustentabilidade em capacidades organizacionais estáveis. Quando bem ancorada em governança, métricas e trabalho em rede, tende a converter sustentabilidade em rotina de criação de valor - pela redução de custos, diferenciação, redução de riscos, acesso a capital e fortalecimento reputacional -, preservando espaços para que diferentes estudos e evidências empíricas sejam mobilizados conforme o setor e o contexto analisado. Contudo, Peçanha nos alerta que:

a boa governança não é apenas a transparência. Além da transparência é preciso aquilo que em inglês se chama *ownership*, isto é, quem responderá pelos projetos e dará direcionamento a eles. Em bom português, um síndico. O fato de envolver diversos atores não significa que não deveria haver alguém que tenha o papel de se responsabilizar pela gestão. (Peçanha, 2022, p. 73).

## 6.2 Impactos financeiros da implantação de práticas de EAC

A implantação de práticas de Educação Ambiental Corporativa (EAC) pode gerar impactos financeiros diretos e indiretos, tanto pelo lado do custo quanto pelo lado da receita e do risco. Em termos gerais, programas de EAC tendem a qualificar decisões operacionais e estratégicas, traduzindo conhecimentos ambientais em rotinas de melhoria, inovação e governança; A literatura e as diretrizes de mercado indicam que esse movimento tende a se refletir em maior eficiência no uso de recursos, redução de passivos, melhor acesso a capital e fortalecimento de marca. Nesse sentido, a CVM, (2022, p. 6), “cada vez mais há investidores buscando conhecer não só os impactos financeiros dos temas ligados a sustentabilidade nas empresas investidas, mas também o entendimento de como as companhias trata alguns desses aspectos em suas estratégias de negócio e qual o nível desse engajamento.”

Pelo lado dos custos, a EAC pode apoiar iniciativas de ecoeficiência que reduzam consumo de água, energia e matéria-prima, além de perdas e retrabalhos. Quando combinadas a metas e indicadores operacionais, essas práticas costumam gerar ganhos recorrentes de margem ao longo do tempo e podem ser conferidas no formulário de referência, para o caso de empresas listadas na Bolsa de Valores, conforme aponta:

no campo regulatório, as companhias listadas devem, no âmbito da resolução CVM 80/22, reportar informações ambientais e sociais materiais nos seus formulários de referência, as quais possam configurar fator de risco para o seu negócio. Ademais, a mencionada norma também prevê informar se o emissor tem uma política socioambiental e se divulga informações dessa natureza, sua metodologia e se tais dados são revisados por entidade independente. (CVM, 2022, p. 6).

Em linhas gerais, a necessidade de reportar também tendem a diminuir gastos associados a não conformidades, multas, taxas e contingências ambientais, ao elevar a aderência a requisitos legais e normativos. No campo de manutenção de ativos, equipes treinadas podem identificar oportunidades de otimização de ciclo de vida, prolongando a vida útil de equipamentos e reduzindo paradas não programadas, mas não é só isso, para Mackey e Sisodia, (2018, p. 239), “*contar com um propósito maior e valores essenciais compartilhados*

*unifica a organização e cria maior grau de compromisso ético. Esse senso de unidade organizacional propicia níveis de confiança mais elevados”.*

Pelo lado da receita, a EAC pode habilitar diferenciações de produtos e serviços - por exemplo, atributos de durabilidade, reparabilidade, menor pegada de carbono e logística reversa - que eventualmente aumentam valor percebido, penetração em nichos específicos e fidelização, mas Mackey e Sisodia, (2018, p. 239), alertam que *“a fidelidade ao propósito maior e aos valores essenciais constrói a confiança, ao mesmo tempo que qualquer desvio a compromete”*. Em mercados B2B e em compras públicas, práticas ambientais robustas costumam ampliar a elegibilidade em editais e cadeias que exigem critérios de sustentabilidade, contribuindo para crescimento de vendas ou estabilidade de contratos, isso porque investir em sustentabilidade é uma forma de redução de riscos, e atrai investidores conservadores ou mais conscientes, como bem define a CVM, (2022, p. 6), *“oportunidades de investimentos atrelados a objetivos ambientais ou sociais, por meio de instrumentos financeiros, corroboram a tendência de maior transparência sobre a atuação e os impactos das companhias em temas de sustentabilidade”*.

Na dimensão do risco, os efeitos costumam ser relevantes. A EAC pode fortalecer a capacidade da organização de mapear, reduzir e monitorar riscos regulatórios, climáticos e de suprimentos, ao consolidar rotinas internas de governança, indicadores e prestação de contas. Esse avanço costuma se refletir em maior transparência e melhor qualidade das informações reportadas ao mercado, o que contribui para reduzir assimetrias de informações e, potencialmente, a volatilidade dos fluxos de caixa e a necessidade de provisões. Nesse sentido:

É comum que as corporações, submetidas ou não à regulação da CVM, informem sobre suas práticas socioambientais voluntariamente, por diversos meios. Em se tratando de uma companhia aberta ou, quanto mais elevada a adoção de práticas de governança corporativa, maior o grau de transparência estimado e, conseqüentemente, de informações ASG que serão reportadas. A participação das empresas em ambiente associativo, com códigos de conduta ou de autorregulação, também pode estimular esse tipo de transparência, a exemplo do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. (CVM, 2022, p. 6).

Quanto ao acesso capital, há evidências de que a integração de fatores ambientais em práticas de gestão - quando documentadas e auditáveis - pode favorecer o acesso a produtos financeiros ligados a sustentabilidade e, em alguns casos, reduzir custos de capital percebido pois segundo a (CVM, 2024, p. 5) indica que “o racional desse olhar financeiro para o meio ambiente e justiça social advém, primeiramente, da percepção de risco. Assim, um projeto financiado ou investido que não esteja cumprindo as normas ambientais ou trabalhistas pode estar sujeito a riscos operacionais, créditos, legais e reputacionais”. Nesse contexto, recomendações e materiais de referência destacam a importância de políticas, metas, indicadores e prestação de contas, elementos que podem ser fortalecidos por programas de EAC e orientados para o Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Nesse sentido, a CVM diz que:

*em relação ao Brasil, acredita-se que uma economia voltada para uma transição sustentável, em harmonia com o alcance dos ODS, possa gerar um incremento na qualidade de vida das pessoas, com redução da poluição, maior segurança alimentar, promoção da diversidade e inclusão e aumento da atração de investimentos, apenas para citar alguns benefícios. Até 2030, em comparação com o modelo econômico atual, mais de 2 milhões de empregos podem ser gerados nesse caminho mais sustentável, com potenciais ganhos no Produto Interno Bruto (PIB) da ordem de R\$ 2,8 trilhões, bem como na produção agrícola (R\$ 19 bilhões). (CVM, 2024 p. 12-13).*

**Figura 3: ODS - Agenda 2030 da ONU**



Fonte: Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

Em paralelo, referenciais de mercado que avaliam práticas corporativas, como índice de sustentabilidade, frequentemente valorizam processos de formação, engajamento e governança associados à educação interna, o que pode contribuir para visibilidade junto a investidores e *stakeholders* embora, Mackey e Sisodia (2018, p. 239), nos alerte sobre a burocratização ao afirmar que *“alguns regulamentos criam salvaguardas importantes para a saúde pública e o meio ambiente, mas o exagero deles tende apenas a proteger os interesses das empresas existentes e desestimular o empreendedorismo”*.

A governança tem papel decisivo para capturar valor financeiro. Programas de EAC que articulam patrocínio da alta direção, responsabilidades claras por área e integração aos ciclos de planejamento e orçamento tendem a sustentar resultados no tempo, pois fortalecem mecanismos de *accountability*<sup>2</sup> e engajamento. Como observa Peçanha (2022, p. 74), *“em uma empresa privada, com excelentes práticas de governança, o responsável pelo projeto tem que prestar contas, produzir e divulgar informações ao mercado, tem que agir com os stakeholders, tudo isso que envolve a transparência, mas se o projeto não prosperar, ele responde por isso. Da mesma forma que, se o projeto for bem avaliado, ele terá bônus e promoções, prestígio, etc”*. Boas práticas educacionais, tais como trilhas de formação por função, metas atreladas a remuneração variável, registros de participação e painéis de indicadores, podem facilitar a demonstração de resultados a auditores, investidores e órgãos reguladores. E por falar em facilitar, a CVM já aponta caminhos para a padronização:

E o objetivo de buscar uma integração de reportes de sustentabilidade parece estar mais próximo. A Fundação IFRS, entidade responsável por padronizações contábeis adotadas internacionalmente, anunciou, em novembro de 2021, a criação de um Conselho Internacional de Padrões de Sustentabilidade (*International Sustainability Standards Board - ISSB*). *Busca-se conferir maior credibilidade, comparabilidade e diminuir riscos de fragmentação nos dados de divulgação ASG de companhias, tais como os já existentes para outros aspectos parametrizados na transparência contábil corporativa.* (CVM, 2022, p. 11).

---

<sup>2</sup> *Accountability*: é prestação de contas com responsabilização: obrigação de explicar decisões e resultados, dar transparência e assumir consequências por falhas.

Assim, ao alinhar capacitação, indicadores e registros de resultados, a EAC contribui para reduzir a assimetria de informação e reforça a consistência entre políticas e execução, favorecendo reportes mais confiáveis e comparáveis e ampliando a qualidade do diálogo com *stakeholders*.

Também é importante reconhecer limitações e premissas. Nem todos os benefícios se materializam no curto prazo, alguns dependem de escala, aprendizagem e colaboração na cadeia de valor. Nessa dissertação mesmo estamos contando uma história que arremete a 1962, quando Rachel Carson publicou seu livro Primavera Silenciosa, e no quesito colaboração, vejamos o que diz Dias, (2022, p. 23), *“Os especialistas da área ambiental estavam certos. Se dependesse das instituições da educação formal no mundo, a EA ou não existiria ou ainda estaria retida nas elucubrações de ordem epistemológica e filosófica, emaranhada pelas teorias divergentes, ao sabor das vaidades acadêmicas e dos interesses políticos”*. Diante disso, é fundamental reconhecer que a EAC requer tempo de maturação para se consolidar, gerar aprendizagem coletiva e produzir impactos consistentes. Sua efetividade tende a aumentar quando a organização coopera com espaços formais e não formais de educação, criando pontes que permitem que os conhecimentos circulem, ganhem escala e extrapolem os muros da empresa, fortalecendo benefícios que alcançam também - e sobretudo - a comunidade em que está inserida. É o que defende Carvalho, (2017, p. 193) *“a Educação Ambiental deve ter como base o pensamento crítico e inovador, em qualquer tempo ou lugar, em seus modos formal, não formal e informal, promovendo a transformação e a construção da sociedade”*.

Em síntese, a EAC pode impactar o desempenho financeiro por múltiplos canais: eficiência de custos, incremento de receita, redução de riscos e acesso a capital. A intensidade desses efeitos varia conforme o setor, maturidade e qualidade da governança. Quando conectada a metas operacionais, indicadores e prestação de contas, e alinhada a boas práticas reconhecidas por reguladores e pelo mercado, como as disseminadas em materiais educacionais da CVM e por referenciais de índices de sustentabilidade, a EAC tende a converter aprendizagem interna em resultados econômicos observáveis, tal como afirma Peçanha (2022, p. 7), *“empresas listadas em bolsa, por exemplo, além de seus balanços e balancetes, normalmente publicam um relatório de sustentabilidade,*

*ou de responsabilidade socioambiental*". Isso reforça que a sustentabilidade deixou de ser tratada como mera filantropia e passou a ocupar uma posição central na estratégia empresarial.

### **6.3 Efeitos Sociais na Esfera Empresarial**

Os efeitos sociais da Educação Ambiental Corporativa (EAC) manifestam-se tanto dentro da organização quanto na sua interface com *stakeholders* externos, e tendem a ser mais robustos quando a EAC deixa de operar como campanha pontual e passa a integrar rituais de trabalho, sistemas de gestão e processos decisórios cotidianos, como afirmam Mackey e Sisodia (2018, p. 180), *"o negócio é maior do que a soma delas. Isso inclui também a inter-relação, a interconexão, os propósitos compartilhados e os valores comuns que os vários stakeholders estabelecem em seu processo de co-evolução"*. No plano interno, a EAC desloca a sustentabilidade do domínio exclusivo de especialistas para a esfera da coprodução de rotinas, ampliando a participação de operadores, técnicos e gestores na identificação de riscos, na melhoria de processos e na prevenção de incidentes, o que repercute em engajamento, pertencimento e segurança psicológica pois é no processo de conceder autonomia que essa virada de chave acontece, como frisam Mackey e Sisodia (2018, p. 267), *"quando a descentralização, a autonomia e a colaboração estão integradas em um sistema de gestão que também sabe aproveitar oportunidades de escala, o resultado é uma empresa inovadora, ágil, atenciosa e competitiva*. Ao trabalhar problemas ambientais do chão de fábrica, com metodologias ativas (Estudo de caso próprio, Problematização, sempre orientado a atividade fim), a empresa fortalece comunidades de práticas e acelera a transferência de conhecimento, reduzindo dependência de "heróis" individuais e aumentando a resiliência do sistema, ou seja, o cooperativismo, como propõe:

na esfera educativa temos assistido à formação de um consenso sobre a necessidade de problematização dessa questão em todos os níveis do ensino. Assim, a EA vem sendo valorizada como uma ação educativa que deveria estar presente, de forma transversal e interdisciplinar, articulando o conjunto de saberes, formação de atitudes e sensibilidades ambientais. (Carvalho, p. 19-20).

Esses mecanismos pedagógicos se traduzem em indicadores objetivos do mundo do trabalho. A literatura associa programas consistentes de EAC e SST (Saúde e Segurança do Trabalho), a queda de acidentes e dias perdidos, e a melhora do clima de segurança, com efeitos indiretos em absenteísmo, *turnover* e conflitualidade entre áreas, e nesse sentido Carvalho e Serafim, (1995, p. 9), o desenvolvimento organizacional (DO) é o “*processo que visa a mudança planejada da estrutura empresarial - pessoas e sistemas - tendo em vista sua melhor adaptação ao mercado onde atua*”. Quando alinhada a políticas de diversidade, equidade e inclusão, a EAC contribui para reduzir assimetrias de exposição a riscos e para difundir padrões claros de conduta e uso de EPIs, favorecendo especialmente grupos historicamente mais vulneráveis, como mulheres e pessoas negras em funções operacionais, o que tende a aparecer em métricas de justiça organizacional e oportunidades de progressão, na medida em que promove condições em que as pessoas são “*incluídas e tratadas de forma justa e respeitosa, com direitos iguais e oportunidades*” (Mota, et al., 2022, p. 25, apud Ferreira et al., 2022, p. 4). Além disso, ao integrar sustentabilidade a decisões de produção, manutenção e utilidades, emergem ganhos de autonomia e voz dos trabalhadores, reforçados por práticas participativas como “*rodas de conversa, favorecendo a troca de vivências*” (Ferreira et al., 2022, p. 6), fatores reconhecidos como atenuantes sobre satisfação, aprendizagem e retenção de talentos.

É importante reconhecer limites e riscos. Quando a EAC é tratada como *compliance* documental ou marketing, sem materialidade <sup>3</sup>, metas ou mensuração, surgem fenômenos como o *greenwashing* (lavagem verde) e um certo cinismo organizacional, que corrói a confiança e neutraliza potenciais ganhos sociais. Essa dinâmica se relaciona ao que Layrargues, (1998, p. 215), aponta ao analisar o uso do discurso empresarial ambiental: “*a enunciação discursiva empresarial brasileira objetiva justamente fazer crer à opinião pública que o país já dispõe de todas as condições necessárias para o mercado assumir a diretriz política do controle e administração da qualidade ambiental, em*

---

<sup>3</sup> Materialidade: Há dois tipos: materialidade simples, que considera como aspectos ASG impactam o desempenho e o valor da empresa (por exemplo, seus fluxos de caixa), e materialidade dupla, que amplia a análise ao incluir também os impactos “de dentro para fora”, isto é, como e em que medida o modelo de negócio afeta o meio ambiente e a sociedade. (CVM, 2024, p. 17).

*substituição ao Estado*”. Por isso, a EAC precisa ser desenhada com foco em materialidade, coerência e verificabilidade: objetivos claros, indicadores, transparência e rotinas de aprendizagem. Sem essa base, o que poderia fortalecer cultura e performance socioambiental tende a se reduzir a narrativa e, como tal, perde legitimidade.

Em resumo, os efeitos sociais da EAC são substanciais quando se atende a três condições: materialidade (temas que importam para pessoas e território), metodologia (aprendizagem ativa), e governança (metas, métricas e escuta), compondo um arranjo capaz de reduzir riscos, ampliar equidade, fortalecer capital humano e consolidar confiança com *stakeholders* internos e externos pois segundo Mackey e Sisodia (2018, p. 77), *“quando todos estão alinhados na mesma direção e movimentam-se com harmonia, o atrito no sistema é mínimo. Toda aquela energia em forma de compromisso e criatividade é canalizada para fins comuns, gerando grande valor para os stakeholders”*.

#### **6.4 Reputação corporativa e o risco do Greenwashing**

Começamos por desmistificar o termo *Greenwashing*, nas palavras de Souza (2017, p. 150), *“para a correta compreensão do termo, é importante observar sua origem linguística, pois greenwashing é um neologismo da língua inglesa, formado por green (verde) + washing (lavando), em tradução livre: “lavagem verde”*. A partir dessa base, podemos adaptar o termo para o universo corporativo, e novamente recorremos a Souza para uma compreensão mais ampla do termo:

O termo está diretamente associado às ações de marketing feitas por governos, empresas ou organizações corporativas para enfatizar suas atividades com boas práticas ambientais, minimizando os impactos ambientais negativos da linha de produção ou valorizando indevidamente o produto ou mercadoria. Cria-se um modelo falso, que deturpa a realidade, promove o exagero, tudo para angariar benefícios ambientais de um produto. (Souza, 2017, p. 150).

De certa forma, é tudo pela reputação socioambiental, e esta tornou-se um ativo competitivo porque opera como um mecanismo de confiança num cenário de assimetria de informação entre empresas e *stakeholders*: clientes,

reguladores, investidores, trabalhadores e comunidades não observam diretamente processos e impactos, mas inferem qualidade a partir de sinais públicos como compromissos, relatórios, certificações e resultados auditados:

contudo, tais relatórios devem ser analisados com olhar crítico a fim de verificar a coerência, consistência e proporcionalidade com relação aos benefícios alcançados pela empresa e o retorno que a mesma dá a sociedade. De modo a não incorrer no greenwash, expressão conhecida como “pincelada verde”, na qual algumas empresas adotam a fim de transparecer responsabilidade ambiental, mas que na verdade se constituem apenas como promoções de marketing. (Wickboldt et al., 2018, p. 899).

Nesse campo, a EAC e práticas de sustentabilidade podem fortalecer a reputação quando conectam promessas claras a mudanças verificáveis em operações, produtos e relações de trabalho. Porém, quando a comunicação se adianta à execução, surge o risco de *greenwashing*, isto é, uma comunicação que induz a crenças excessivamente positivas sobre o desempenho ambiental (Lyon; Montgomery, 2015). Quando essa incoerência se torna perceptível, tende a corroer a confiança e o valor reputacional, pois expõe a organização a críticas sobre a distância entre discurso e prática (Delmas; Burbano, 2011). Além disso, *“as empresas buscam vincular sua imagem à noção de responsabilidade social. A nova postura da empresa cidadã baseada no resgate de princípios éticos e morais passou a ter natureza estratégica”* como defendem Lins e Silva (2009, p. 97).

Como podemos ver até aqui, o *greenwashing* possui múltiplas camadas de compreensão, e um dos alertas mais importantes é expresso por Souza ao enfatizar que:

O *greenwashing*, no entanto, não envolve apenas informações enganosas em desfavor da população, por meio de propagandas verdes enganosas, promessas publicitárias de ecoeficiência ou estratégias de marketing ecológico, que visam disseminar desinformação ou manipulação de alguma informação para favorecer a empresa. A ideia posta ao fundo é a tentativa de apresentar governos, empresas ou organizações como detentoras de compromisso e ações voltadas para a defesa da natureza. (Souza, 2017, p. 151).

Em consequência dessa prática com fundo de perversidade, temos o consumidor ludibriado, que ainda segundo Souza, (2017, p. 151), *“é induzido a crer que o*

*produto, mercadoria ou serviço adquirido está voltado para a proteção ambiental, e essa lógica, ajuda a incrementar os lucros ou gerar benefícios, sem que haja a discussão política das questões ambientais”.*

O *greenwashing* é perigoso porque transforma sustentabilidade em discurso, sem gerar mudanças reais, criando uma aparência de responsabilidade que pode enganar consumidores, reduzir a pressão por melhorias reais, distorcer a concorrência e corroer a confiança nas iniciativas ambientais legítimas. Para Souza, (2017, p. 151) nos alerta para “as chamadas *“propagandas verdes” se apresentam como fator determinante de estratégia de marketing que muitas organizações utilizam para demonstrar seu compromisso e suas ações pela natureza”*. Então para ajudar a identificar essas estratégias na prática, a consultoria canadense TerraChoice <sup>4</sup> sistematizou o tema na classificação dos “sete pecados do *greenwashing*”, que descreve padrões recorrentes de alegações ambientais enganosas. Com base nessa tipologia, o quadro a seguir organiza os pecados e suas explicações, servindo como guia de leitura crítica para avaliar mensagens “verdes” e distinguir a comunicação responsável de maquiagem ambiental (TerraChoice, 2010).

#### **Quadro 4: Os 7 Pecados do *Greenwashing***

<b>Pecado da rotulagem ambiental</b>	<b>Definição</b>
<b>Menção sem provas</b>	É quando o produto se diz “verde”, mas não apresenta evidências verificáveis - dados, critérios ou certificação de terceiros.
<b>Custo ambiental camuflado</b>	É vender o produto como “verde” por um único atributo e omitir impactos relevantes da cadeia produtiva.
<b>Falsos rótulos</b>	É quando o produto usa selos, palavras ou imagens para simular certificações de terceira parte, induzindo o consumidor com um endosso que não existe.
<b>Incerteza</b>	É quando a alegação é tão vaga que confunde o consumidor.
<b>Menos ruim</b>	É quando a alegação “verde” pode até ser verdadeira, mas serve para desviar o foco do impacto ambiental da categoria inteira do produto.
<b>Irrelevância</b>	É quando a marca faz uma alegação ambiental verdadeira, mas pouco útil ou redundante, apenas para parecer verde e distrair o consumidor.
<b>Mentira</b>	É quando a alegação ambiental é simplesmente falsa. Usa-se rótulos, selos ou certificações inexistentes ou forjadas.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2025), com base em Souza (2017, p. 151-152 e TerraChoice 2010).

<sup>4</sup> A TerraChoice foi uma consultoria canadense ligada ao EcoLogo e ficou conhecida por popularizar os “sete pecados do *greenwashing*”. Em 2010, foi adquirida e passou a integrar a estrutura da UL/UL Environment. <https://www.ul.com/>

Quando práticas e mensagens “verdes” são usadas de modo oportunista, elas confundem o público, diluem critérios de avaliação e enfraquecem iniciativas genuínas, criando ruído em torno do que seria, de fato, compromisso ambiental. Nesse sentido, Souza (2017, p. 155), alerta que *“tem-se, pois, que o greenwashing é uma prática crescente que ocupa espaço a partir da tentativa de fragilizar o discurso ambiental sério, que busca a mudança de paradigmas e um novo modelo de sociedade pautado na relação homem/natureza”*.

Como contraponto às tipologias que ajudam a identificar o *greenwashing*, como os sete pecados que acabamos de ver, no contexto brasileiro está disponível um referencial normativo-ético para orientar apelos de sustentabilidade na publicidade. No Anexo U do Código Brasileiro de Autorregulagem Publicitária (CBARP), o CONAR estabelece que anúncios com temática socioambiental devem refletir a responsabilidade do anunciante com o meio ambiente e sustentabilidade, observando princípios como concretude, veracidade, exatidão e clareza, comprovação e fontes, pertinência, relevância, absoluto e marketing relacionado a causas, (CONAR, 2011, p. 6-7). Esses critérios que funcionam como um *checklist* de integridade comunicacional e ajudam a separar alegações consistentes de mensagens “verdes” meramente persuasivas.

É relevante destacar, como propõe Souza (2017, p. 154), que *“o CONAR não é um órgão estatal, e, portanto, não pode exercer poder de polícia, não elabora normas vinculativas, não aplica multas, sendo que as entidades e empresas que o apoiam, o fazem de forma voluntária. Desta maneira, as decisões do CONAR são apresentadas como recomendações, que podem ou não ser acatadas pela recomendada”*. Embora o CONAR atue por autorregulagem, com adesão voluntária e sem poder normativo ou de polícia, suas decisões não substituem a atuação do Estado. Em caso de alegações ambientais enganosas, o Poder Judiciário e os órgãos de fiscalização e defesa do consumidor seguem competentes para apurar responsabilidade e aplicar a lei, como ainda enfatiza Souza (2017, p. 154), *“tais decisões podem ser discutidas pelas mesmas partes ou por terceiros interessados, no âmbito do Poder Judiciário e demais órgãos da administração”*.

## 6.5 Estudo de caso de empresas que adotaram o EAC

A Suzano é um caso ilustrativo de Educação Ambiental Corporativa (EAC), integrada à estratégia do negócio, combinando governança, metas públicas e mecanismos de aprendizagem contínua. No topo, a governança de sustentabilidade é formada em comitês ligados ao Conselho, com missão explícita de analisar riscos/oportunidades socioambientais e orientar o posicionamento estratégico, uma arquitetura que reduz a distância entre treinamento e decisão, além de facilitar que a aprendizagem vire rotina gerencial (SUZANO, 2024, p. 33). Em paralelo, a empresa declara uma estratégia de sustentabilidade com eixos que mostram preocupação com o planeta e as pessoas, alinhados a temas materiais, o que cria um mapa claro de onde a EAC deve incidir (operações, água, energia, clima, biodiversidade, educação, diversidade), favorecendo foco e priorizando aspectos que reforçam sua reputação, como afirmam:

a literatura mostrou que o bom desempenho financeiro favorece o bom desempenho ambiental. Ao mesmo tempo, o bom desempenho em aspectos como a divulgação ambiental não só contribui para a melhoria do desempenho ambiental, mas também para a construção da reputação ambiental da empresa. O que é benefício para o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos. (Seralvo; Romaro, 2022, p. 32).

No campo interno, a EAC aparece acoplada a programas de engajamento, escolas de liderança e trilhas obrigatórias (SST e Sustentabilidade). A companhia reporta a pesquisa de clima e engajamento “fale a Real” com 88% de participação, funcionando como termômetro de aprendizagem e cultura (SUZANO, 2024, p. 127). Em capacitação e liderança, o desenho por academias (Pessoas & Diversidade, Negócios & Futuro, Visão Global & Influência), sinaliza uma arquitetura de competências coerentes com EAC baseada em metodologias ativas e aprendizagem situada (SUZANO, 2024, p. 128). Como resultado de escala, o relatório apresenta 1,21 milhão de horas de capacitação no ano, como séries e recortes (gênero/categorias), um sinal de maturidade de mensuração que segundo Jorge e Bruna (2014, p. 808), *“a educação, portanto, contribui tanto*

*para capacitar a população quanto para capacitar técnicos e gestores para a tomada de decisão”.*

Em saúde e segurança, conteúdos da EAC se materializam em rotinas e plataformas, por exemplo, o Programa Cuidar, Diálogo Diário de Segurança, integrações de risco e trilhas EAD, traduzindo EAC de “campanha” para práticas de gestão replicável no chão de fábrica e nas operações florestais (SUZANO, 2024, p. 134-136). No relacionamento com comunidades, a empresa estrutura processos de escuta e gestão territorial, transformando escuta em insumo de decisão e mitigação de conflitos (SUZANO, 2024, p.110-111). No compromisso social, mantém meta pública de retirar 200 mil pessoas da pobreza até 2030, com resultados reportados (45.459 em 2024; 97.342 acumulados entre 2020-2024) (SUZANO, 2024, p. 115), dialogando com ODS 1, 4, 8, 10 e 12.

No financiamento, a Suzano utiliza instrumentos vinculados a meta de sustentabilidade como a *Sustainability-Linked Bonds (SLB)* e a *Sustainability-Linked Loan (SLLs)*, onde o primeiro é um tipo de título de renda fixa, e o segundo são linhas de crédito e juntos representam 46% da dívida da companhia, entretanto, atrelados a instrumentos financeiros sustentáveis, ou seja, essa dívida é condicionada a metas como a redução de intensidade de emissões de gases do efeito estufa (GEE), intensidade de captação de água e mulheres em cargos de liderança. A companhia ainda aponta que desde 2022 possui um plano de ação para aderência aos padrões ambientais e sociais do *International Finance Corporation (IFC)*, (SUZANO, 2024, p. 62).

O caso evidencia que a reputação e o financiamento podem premiar coerência entre promessa e entrega, porém, crescimento e expansão pressionam no uso da água, do solo e nas relações territoriais. A empresa descreve avanços no campo da gaseificação de biomassa, corredores ecológicos, gestão hídrica, mas o risco de comunicação a frente da execução (*greenwashing*) existe em qualquer grande organização. Aqui, os mecanismos de verificação como série histórica, metas públicas, comitês, dados auditáveis, metas financeiras condicionadas, funcionam como contrapesos (SUZANO, 2024, p. 62).

Em síntese, o caso da Suzano sugere que a EAC gera valor quando é tratada como capacidade organizacional, amarrada à governança, a metas materiais, à mensuração com séries históricas e à verificação externa, e não

como campanha pontual. Nesse arranjo, a aprendizagem situada transborda para indicadores operacionais e sociais, como água, energia, resíduos, SST, inclusão, e sustenta instrumentos financeiros atrelados a desempenho e fortalece a licença social para operar, ao mesmo tempo em que reduz o risco do *greenwashing* por meio de evidências verificáveis e transparência progressiva (SUZANO, 2024, p. 62).

## 6.6 Conclusão do capítulo analisar

Este capítulo mostrou que a Educação Ambiental Corporativa só gera resultados duradouros quando é tratada como capacidade organizacional, e não como campanha pontual ou episódica, como reflete Pelicioni (2014, p. 476) “*a abordagem sociocultural permite que a ação proativa e transformadora, proposta pela educação ambiental, se efetive, já que implica em formação para uma reflexão crítica*”. A moral é simples: focar poucos temas de alta materialidade como energia, água, resíduos, emissões e SST, trabalhar esses problemas no próprio contexto de trabalho com metodologias ativas e amarrar tudo a métricas claras. Quando essa arquitetura é sustentada por governança, dados verificáveis e transparência progressiva, a EAC se converte em eficiência, redução de riscos, melhor clima e relação com o território, além de resiliência reputacional, ao que inclui o uso criterioso dos ODS como roteiro de execução (metas, indicadores, orçamento), não como ornamento. E por falar em ODS, no âmbito do Formulário de Referências, a CVM passou a exigir que a companhia indique se as informações ASG são divulgadas em relatório ou documento específico, entre outros pontos, se o documento considera os ODS da ONU e quais ODS são materiais para o negócio emissor (CVM, 2022, p. 16).

Assim, o caminho prático é instituir um design mínimo viável: metas trimestrais que movem o negócio, trilhas ativas em espaços não formais, ritos curtos de gestão, indicadores simples porém comparáveis e prestação de contas assegurada, afinal, como nos lembra Campos et al (2013, p. 915), foi “a partir das discussões em torno destes termos, que a gestão ambiental passou a incorporar diversas iniciativas, tanto governamentais e sociais, quanto empresariais, que procuraram gerar diretrizes e/ou formas de gestão mais adequadas para garantir um futuro promissor para o planeta”. Quando o

aprendizado vira rotina e a rotina entrega evidências, a EAC tende a gerar retorno econômico e social, além de reduzir o risco de *greenwashing* ao alinhar discurso, execução e verificação.

## 7. AVALIAR: Resultado da pesquisa

Este capítulo apresenta a avaliação dos resultados obtidos a partir do instrumento de coleta utilizado na pesquisa, com o propósito de analisar como a Educação Ambiental Corporativa (EAC) aparece no contexto organizacional das empresas participantes. A análise foi construída com base em dados agregados provenientes de instrumentos de análise estruturado aplicado aos documentos institucionais e registros organizacionais analisados, buscando não apenas descrever frequências, mas também identificar tendências e padrões relacionados à maturidade institucional das práticas de sustentabilidade. Como propõem Schneider, Fujii e Corazza (2017, p. 570), afirmam que “*os métodos qualitativos e quantitativos podem ser complementares, enriquecendo a análise e as discussões finais*” Nesse sentido, o capítulo adota uma leitura integrada dos dados articulando os aspectos quantitativos com os significados atribuídos pelas instituições analisadas quanto às práticas de sustentabilidade no cotidiano organizacional.

Mesmo com quantitativo final de 35 respostas válidas, abaixo da meta inicial de 50, o conjunto obtido se mostrou consistente para os objetivos desta dissertação. Os achados revelam um cenário de transição em que coexistem experiências mais estruturadas, com iniciativas formais e algumas capacidades de monitoramento e contextos ainda marcados por ações pontuais, baixa sistematização e limitações de governança. Nessa direção, Schneider, Fujii e Corazza (2017, p. 575) afirmam que “*a pesquisa quali-quantitativa, por mais possibilidades de dados para análise, propicia um quadro mais geral da questão em estudo*”. Essa heterogeneidade, longe de fragilizar a análise, reforça a relevância do diagnóstico aqui apresentado, pois evidencia desafios reais de implementação da EAC e oferece base concreta para orientar os aprimoramentos propostos no modelo técnico desenvolvido nesta pesquisa.

### 7.1 Recortes da avaliação e base de dados

A avaliação apresentada neste capítulo parte de uma base empírica composta por 35 organizações analisadas, coletadas por meio de formulário

estruturado em blocos temáticos que contemplam perfil organizacional, prática de sustentabilidade e impactos institucionais, além de questões abertas. Esse desenho permitiu reunir dados objetivos e elementos descritivos do contexto organizacional que não aparecem apenas em percentuais. Nessa direção metodológica, a APQ (Associação Portuguesa para a Qualidade), reforça que a combinação entre material linguístico e tratamento quantitativo amplia a capacidade de descrição e comparação dos dados qualitativos (Madeira; Lopes; Giampaoli; Silveira, 2011).

No recorte organizacional, a amostra é composta por empresas de pequeno, médio e grande porte, com predominância equivalente entre pequenos e grande porte, o que amplia a leitura comparativa entre realidades com diferentes capacidades de investimento e estrutura interna. Esse aspecto é relevante porque a maturidade em EAC tende a variar conforme o porte, a disponibilidade de equipe e o nível de formalização dos processos.

Outro ponto importante da base de dados é a heterogeneidade das funções e departamentos, incluindo cargos operacionais, administrativas, comerciais, RH e sustentabilidade/ESG. Essa diversidade contribui para uma análise menos restrita à visão institucional formal e mais conectada à prática diária, permitindo observar como a pauta ambiental é percebida em diferentes níveis hierárquicos e rotinas de trabalho. Como destacam Madeira et al. (2011, p. 399), “*a sumarização dos textos consiste em uma redução sistemática da extensão da informação*”, o que favorece comparar percepções oriundas de funções distintas sem perder o conteúdo relevante.

Por fim, a combinação entre questões fechadas e respostas discursivas ofereceu uma base consistente para leitura quali-quantitativa, e ao mesmo tempo em que aparecem sinais de avanço, como formalização de metas e alguns alinhamentos internos, também emergem limites recorrentes, como restrição orçamentária, barreiras culturais e falhas de comunicação. Sob essa perspectiva, Schneider, Fujii e Corazza (2017, p. 575) destacam que “*ambas as abordagens podem ser consideradas complementares muito mais do que antagônicas*”. Assim, os recortes adotados nesta seção sustentam um diagnóstico realista, orientado por evidências e útil para as proposições do modelo aplicado desta dissertação. Em convergência com esse raciocínio, Madeira et al. (2011, p. 398), destacam que a APQ trabalha com “*a proposição (e não o léxico) como unidade*

de análise”, o que amplia o rigor interpretativo quando se combina frequência e sentido.

### 7.1.1. Objetivo do capítulo

Este capítulo tem como objetivo avaliar os resultados dos dados obtidos no instrumento de coleta, identificando como a Educação Ambiental Corporativa (EAC) se manifesta nas empresas a partir de três eixos centrais: perfil das organizações e das funções representadas na amostra, nível de estruturação das práticas ambientais e impactos observados na dinâmica do negócio. À luz de Mozzato e Grzybovski (2011, p. 734), a análise de conteúdo compreende “*um conjunto de técnicas de análise das comunicações*”, portanto, a proposta não é apenas descritiva, mas analítica, buscando compreender o grau de maturidade das iniciativas e os fatores que favorecem ou limitam sua consolidação no ambiente corporativo. Metodologicamente, esse movimento é compatível com abordagens mistas que articulam compreensão contextual e tratamento sistemático dos dados (Creswell, 2007; Madeira et al., 2011).

A leitura dos dados foi orientada por uma abordagem quali-quantitativa. No cenário nacional, Schneider, Fujii e Corazza (2017, p. 582) observam que “*a utilização da pesquisa quali-quantitativa configura-se como iniciante na área de ensino de ciências no Brasil*”. As questões fechadas permitiram observar padrões de frequência e distribuição, enquanto as respostas abertas ampliaram a interpretação sobre desafios, contradições e possibilidades de avanço no contexto organizacional analisado. Com isso, o capítulo procura evidenciar não somente ações informadas no questionário, mas como essas ações se manifestam na prática cotidiana e quais sinais elas oferecem para o aprimoramento da gestão sustentável. Como observam Madeira et al. (2011, p. 397), “*os métodos qualitativos diferem dos quantitativos em relação à ênfase e forma, mas [...] não se pode afirmar que sejam opostos.*”

Também faz parte dos objetivos deste capítulo gerar subsídios técnicos para a etapa de proposta da dissertação. Assim, a análise adotada neste capítulo converge com a proposta de Schneider, Fujii e Corazza (2017, p. 582), baseada na “*complementaridade na análise dos objetos de estudo*”. Ao sistematizar

evidências sobre pontos fortes, lacunas e riscos, incluindo aspectos de governança e coerência entre discurso e prática, os resultados aqui apresentados funcionam como base diagnóstica para orientar as recomendações possíveis de serem aplicadas ao modelo desenvolvido no estudo. Nesse sentido aplicado, Madeira et al. (2011, p. 398) ressaltam que a APQ permite “a aplicação de tratamentos estatísticos” sobre unidades linguísticas comparáveis, reforçando o caráter técnico das recomendações.

### 7.1.2. Amostragem

A amostragem desta pesquisa foi definida com base em critérios de acessibilidade e aderência ao problema investigado, priorizando organizações inseridas em contextos corporativos relacionados à sustentabilidade e contextos organizacionais com potencial de vivência prática em sustentabilidade e rotinas corporativas. Inicialmente, projetou-se alcançar 50 organizações, número considerado adequado para ampliar a diversidade de experiências organizacionais e fortalecer a leitura comparativa entre perfis profissionais e de empresas, entretanto, também é necessário um certo nível de flexibilidade, como defendem Mozzato e Grzybovski (2011, p. 736), destacam que a análise de conteúdo “*não deve ser considerada e trabalhada como modelo exato e rígido*”. Em complemento, a literatura metodológica em Administração reconhece que diferentes desenhos amostrais respondem a objetivos distintos de investigação, sobretudo em estudos com componente qualitativo Madeira et al., (2011).

Ao término da coleta, foram obtidas 35 respostas válidas. Embora o quantitativo final tenha ficado abaixo da meta planejada, o conjunto reunido se mostrou analiticamente útil para os objetivos do estudo, sobretudo por contemplar diferentes portes empresariais e múltiplas áreas de atuação. Na distribuição observada, empresas de pequeno e grande porte aparecem com a mesma representatividades, seguidas pelas de médio, o que favorece uma leitura menos homogênea do cenário pesquisado. Como reforçam Madeira et al., (2011, p. 399), a etapa de tratamento textual prepara o material para sua “*conversão em categorias quantificáveis*”, o que sustenta a utilidade analítica do conjunto obtido.

Do ponto de vista metodológico, trata-se de uma amostra não probabilística, com participação voluntária. Assim, os resultados não pretendem estabelecer inferência estatística para todo o universo empresarial, mas produzir um diagnóstico técnico fundamentado sobre práticas, evidências e limitações relacionadas à Educação Ambiental Corporativa (EAC). Essa delimitação é importante para assegurar rigor interpretativo, pois os achados devem ser lidos como evidências qualificadas do recorte do estudo, e não como generalizações absolutas. Nessa perspectiva, a própria APQ enfatiza procedimentos de descrição, comparação e modelagem dentro do universo investigado, sem exigir extrapolações indevidas para populações externas Madeira et al., (2011).

Outro aspecto que reforça a consistência da amostra é a diversidade de contextos organizacionais analisados, incluindo funções de liderança em áreas operacionais, administrativas e setores relacionados à gestão de pessoas, comercial e sustentabilidade. Essa pluralidade amplia o valor analítico dos dados, pois reduz o risco de leitura centrada apenas no discurso institucional formal e indica experiência individual a implementação, ou a ausência, das práticas no cotidiano. Como destacam Madeira et al., (2011, p. 400), “os agrupamentos temáticos permitem evidenciar a diversidade de assuntos trazidos pelos participantes, fortalecendo a leitura de contextos organizacionais distintos”.

Em termos de qualidade da base empírica, a combinação entre itens fechados e questões abertas contribui para compensar a limitação numérica, permitindo triangulação interna entre frequência de respostas e conteúdo discursivo. Dessa forma, a amostra de 35 organizações analisadas sustenta a análise proposta neste capítulo com coerência metodológica, oferecendo material suficiente para identificação de tendências, reconhecer lacunas e orientar os próximos passos do modelo proposto na dissertação. No plano técnico, Madeira et al., (2011, p. 398) registram que a APQ gera unidades passíveis de “*descrição, comparação, modelagem e inferência estatísticas*”, reforçando a triangulação entre frequência e conteúdo. Por fim, mantém-se a cautela metodológica indicada por Schneider, Fujii e Corazza (2017, p. 582): “*sem desconsiderar os pontos fortes e fracos que cada método apresenta e a complementaridade que viabiliza mapear aspectos diferentes e complementares da realidade educativa*”.

### 7.1.3 Como os gráficos serão lidos

Os gráficos apresentados neste capítulo devem ser lidos como instrumentos de apoio à interpretação do diagnóstico, e não como evidências isoladas. Nessa direção, Mozzato e Grzybovski (2011, p. 733) lembram que a análise de dados “*consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem*”. Cada visualização foi organizada para facilitar a compreensão da distribuição das respostas, destacando concentrações, assimetrias e pontos de dispersão entre categorias. Em termos analíticos, a leitura considera tanto a frequência relativa das opções quanto o contexto em que os dados foram produzidos, preservando a coerência com os objetivos da pesquisa e com o recorte da amostra de 35 organizações analisadas. Em alinhamento com a análise multivariada, representações gráficas são úteis para visualizar proximidades e distâncias entre categorias, desde que interpretadas com apoio textual Madeira et al., (2011).

Para evitar conclusões simplificadas, a interpretação de cada gráfico será acompanhada de análise textual, com ênfase em três movimentos: identificar tendências, observar sinais de similaridade entre empresas e funções, e reconhecer possíveis lacunas de estrutura, governança e monitoramento, conforme Mozzato e Grzybovski (2011, p. 733), “*a escolha do procedimento mais adequado depende do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica e social do analisador*”. Essa abordagem é especialmente importante em temas de sustentabilidade, nos quais a existência de ações pontuais nem sempre significa maturidade institucional consolidada. Como ressaltam Madeira et al. (2011, p. 401), a análise de correspondência permite observar “*associações*” e “*dissociações*” entre categorias, o que reduz interpretações lineares dos resultados.

Outro critério de leitura é a articulação entre dados fechados e respostas abertas. Sempre que pertinente, os percentuais serão confrontados com os dados qualitativos para qualificar o sentido dos resultados, evidenciando convergências e contradições entre discurso e prática. Esse procedimento fortalece a abordagem quali-quantitativa adotada no estudo e amplia a capacidade explicativa dos gráficos ao longo do capítulo. Nessa lógica, Madeira

et al., (2011, p. 398) defendem a “*proposição como unidade analítica justamente para preservar o sentido das falas no tratamento quantitativo*”.

Por fim, os achados visuais serão interpretados de forma prudente, sem pretensão de generalização estatística para todo o universo empresarial. A ênfase recai na construção de evidências aplicadas ao contexto investigado, gerando subsídios técnicos para a síntese diagnóstica e para os caminhos do modelo proposto nesta dissertação. Portanto, a interpretação adotada privilegia validade contextual e utilidade diagnóstica, coerente com estudos que combinam análise de conteúdo e tratamento estatístico de categorias qualitativas Madeira et al., (2011).

## **7.2 Perfil da amostra das empresas**

A leitura do perfil da amostra e das empresas constitui etapa central para contextualização dos resultados desta pesquisa. Antes de analisar a maturidade, impactos e riscos associados à EAC, é necessário compreender quais funções e contextos organizacionais estão representados na amostra e quais as realidades organizacionais. Esse recorte inicial permite interpretar os dados com maior precisão, evitando generalizações e reconhecendo as diferenças de contexto entre setores, funções e estruturas empresariais.

No conjunto analisado, observa-se diversidade de vínculos funcionais e posições profissionais, com participação de profissionais vinculados às áreas administrativas, operacionais, comerciais, liderança e setores relacionados à gestão de pessoas e sustentabilidade. Essa heterogeneidade é relevante porque amplia o alcance interpretativo da pesquisa, em vez de refletir apenas uma visão formal da organização, os dados incorporam informações provenientes de diferentes pontos da rotina corporativa, onde as práticas ambientais efetivamente se materializam ou deixam de se materializar. Em convergência com essa leitura, estudos recentes indicam que a integração ESG tende a variar conforme contexto socioeconômico, estrutura e estágio de desenvolvimento do negócio, influenciando diretamente a capacidade de resposta organizacional (Rangel, 2024). E nessa perspectiva, a distinção entre sustentabilidade empresarial e ESG ajuda a interpretar o perfil da amostra, pois evidencia que

estrutura formal e orientação estratégica não são equivalentes em todos os contextos organizacionais (Silva, 2023).

Também no plano organizacional, a amostra reúne empresas de portes distintos, com presença equivalente de pequeno e grande porte e participação de médio porte. Esse equilíbrio relativo favorece comparações sobre capacidades de estruturação, disponibilidade de recursos e grau de formalização das ações ambientais, fatores que influenciam diretamente a forma como a EAC é planejada, executada e monitorada nas instituições. Segundo Rangel (2024, p. 2), as estratégias ESG “*emergiram como um importante conjunto de princípios e práticas*” para orientar a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa.

Assim, esta seção funciona como base interpretativa para os tópicos seguintes: ao mapear cargo, área, setor, porte e tempo de atuação, torna-se possível qualificar melhor os achados do capítulo e compreender por que determinados padrões de resposta aparecem com mais força em alguns contextos do que em outros. Nesse sentido, analisar perfil funcional representado na amostra e perfil empresarial em conjunto favorece identificar como estratégia, estrutura e ambiente moldam a adoção de práticas ESG/EAC ao longo do ciclo de vida organizacional (Rangel, 2024). Nessa mesma direção, Loureiro (2006, p. 134) afirma que “*a participação social e o exercício da cidadania são práticas indissociáveis da educação ambiental*”. Com isso, o diagnóstico ganha consistência metodológica e utilidade prática para a proposição do modelo aplicado desta dissertação. Segundo Silva, (2023, p. 255), “*a sustentabilidade empresarial é precursora para o nascimento e o atual surgimento do ESG*”, o que reforça a necessidade de analisar os dados além da conformidade documental.

### **7.2.1 Cargo/Área/Função**

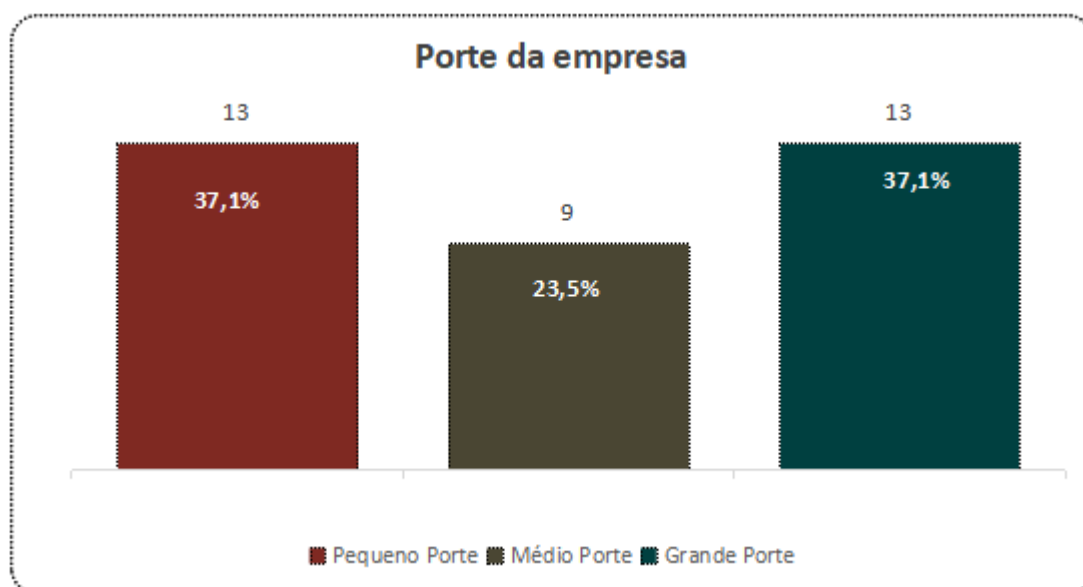
A composição da amostra por cargo, área e função apresenta uma base plural, com participação de profissionais vinculados a diferentes níveis e de rotinas organizacionais. Foram identificadas funções organizacionais representadas na amostra como liderança, funções administrativas, operação, comercial, recursos humanos e posições diretamente relacionadas à pauta de

sustentabilidade/ESG. Sob esse recorte funcional, a literatura indica que diferentes áreas tendem a operar com lógicas distintas entre governança, execução e cultura, impactando a coerência das ações de sustentabilidade (Silva, 2023). Essa diversidade é metodologicamente relevante porque amplia o campo de observação da pesquisa, em vez de restringir a análise a uma única área, os dados captam evidências provenientes de diferentes áreas e que vivenciam a agenda ambiental em pontos distintos da estrutura empresarial.

Do ponto de vista analítico, esse recorte ajuda a explicar a heterogeneidade das respostas ao longo do capítulo. Áreas com maior proximidade de processos e metas tendem a relatar práticas mais estruturadas, enquanto setores menos conectados à governança socioambiental frequentemente apontam ações menos conectadas à formalização. Assim, a distribuição por cargo/função não é apenas uma caracterização descritiva da amostra, mas um elemento-chave para interpretar como a Educação Ambiental Corporativa aparece e é incorporada no cotidiano das organizações pesquisadas. Como destaca Silva, (2023, p. 251), a sustentabilidade empresarial exige *“fazer o que é certo, porque é o correto”*, e não apenas cumprir exigências externas de reporte.

### **7.2.2. Classificação por porte**

No recorte por porte empresarial, a amostra apresenta distribuição equilibrada entre organizações de pequeno e grande porte, ambas com 37,1% das respostas, enquanto o médio porte representa 25,7%. Esse arranjo fortalece a leitura comparativa do capítulo, pois reúne contextos com capacidades institucionais distintas para estruturar práticas de EAC, desde empresas com equipes mais enxutas até organizações com maior potencial de formalização de processos. Sob a ótica da análise comparativa, a interpretação por categorias organizacionais (como porte e estrutura) é coerente com a lógica de variáveis qualitativas/catóricas tratadas por análise de correspondência Madeira et al., (2011).

**Gráfico 1: Porte das organizações analisadas**

Fonte: elaborado pelo autor

Em termos analíticos, o porte funciona como variável de contexto para interpretar o nível de maturidade das ações relatadas. Empresas maiores tendem a apresentar maior chance de institucionalização na forma de políticas, rotinas e monitoramento, enquanto empresas menores frequentemente operam com soluções mais simples, porém objetivas, ou seja, focadas em resolver o problema, o que também proporciona mais agilidade na implementação. Assim, observar o setor e porte conjuntamente permite compreender melhor porque certas práticas aparecem de forma consolidada em alguns casos e pontualmente em outros, sem perder de vista as limitações e possibilidades específicas de cada realidade organizacional.

### 7.2.3. Tempo de atuação

O tempo de atuação dos profissionais da amostra foi considerado nesta pesquisa como um elemento de qualificação da leitura dos dados, por influenciar a profundidade de observação sobre mudanças organizacionais, rotinas e prioridades dentro da empresa. Em geral, profissionais com maior permanência tendem a oferecer uma visão histórica sobre avanços e limitações de agenda ambiental, enquanto trajetórias mais recentes podem captar com mais nitidez

práticas atuais e processos em consolidação. Em linha com essa leitura, maturidade de compreensão tende a crescer com a exposição prolongada às rotinas organizacionais, sobretudo quando há integração entre estratégia e prática ambiental (Silva, 2023). Esse recorte, portanto, contribui para interpretar as respostas não apenas pelo conteúdo declarado, mas também pela posição temporal de quem observa a realidade organizacional.

**Gráfico 2: Tempo de atuação das organizações**



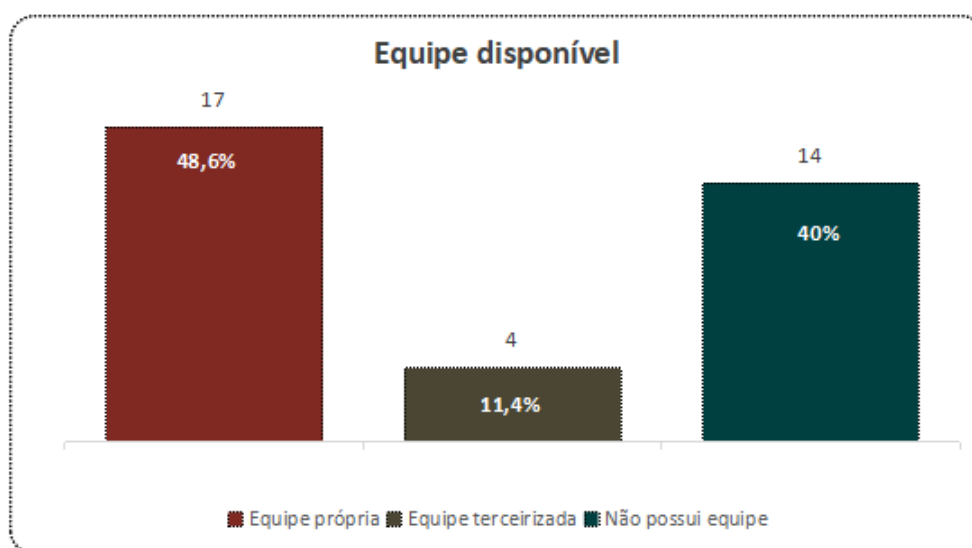
Fonte: elaborado pelo autor

Do ponto de vista analítico, a variável tempo de atuação, ajuda a compreender por que surgem diferentes leituras de progresso e lacunas na Educação Ambiental Corporativa (EAC). Quando diferentes estágios de experiência convivem na amostra, torna-se mais evidente o caráter de transição identificado no diagnóstico pois, há empresas com sinais de estruturação, mas também existem espaços em que a pauta ainda aparece de forma pontual ou pouco organizada. Assim, este indicador reforça a consistência interpretativa da seção de perfil ao conectar vivência profissional e maturidade percebida das práticas socioambientais. Segundo Silva, (2023, p. 255), “o ESG se concentra em mensuração e comunicação de desempenho, enquanto a sustentabilidade empresarial envolve orientação de longo prazo, aspecto que se torna mais visível para quem acompanha ciclos mais extensos de gestão”.

### 7.3. Estrutura e maturidade de EAC/Sustentabilidade nas empresas

A análise da estrutura de EAC/Sustentabilidade indica um estágio de maturidade ainda de natureza desigual entre as organizações participantes. Conceitualmente, distinguir sustentabilidade empresarial de ESG evita superestimar maturidade institucional apenas com base em instrumentos formais (Silva, 2023). Os dados mostram que 48,6% das empresas não possuem equipe própria e distribuem as atividades em outras áreas, enquanto 40% mantêm equipe interna e 11,4% terceirizam a operação. Esse desenho revela que, embora a pauta ambiental esteja presente em parte relevante das empresas, sua institucionalização ainda ocorre de forma desigual, com níveis distintos de prioridade e capacidade de execução.

**Gráfico 3: Estrutura organizacional disponível**

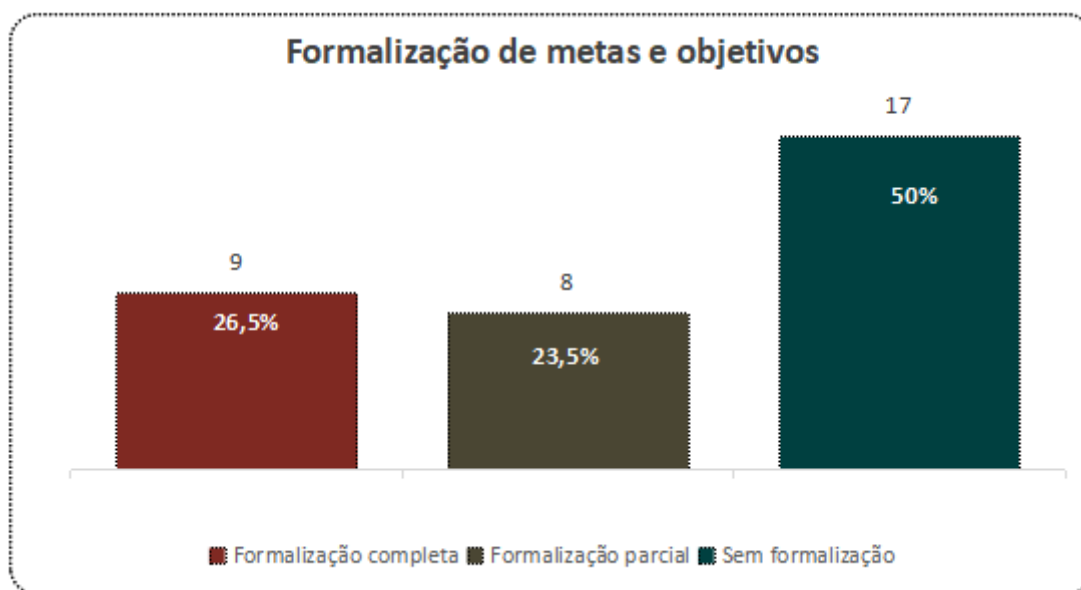


Fonte: elaborado pelo autor

Quando observada a formalização da gestão, aparecem sinais positivos, mas também lacunas importantes: 50% indicam que apenas algumas atividades possuem procedimentos e metas formais, 23,5% apontam formalização completa e 26,5% afirmam não ter formalização. Ao problematizar abordagens superficiais, Loureiro (2006, p. 134) critica a “despolitização do fazer educativo ambiental”. Em termos práticos, isso sugere que muitas empresas já iniciaram um processo de organização, porém ainda convivem com rotinas parciais, baixa

padronização e dependência de iniciativas pontuais. Em outras palavras, há avanço no discurso e em certas práticas, mas a maturidade de governança ainda não é plenamente consolidada. Como sintetiza Silva (2023, p. 253), o ESG “coleta dados para tomada de decisão de alto nível”, mas isso não substitui, por si só, a construção de cultura organizacional sustentável.

**Gráfico 4: Formalização institucional de metas e objetivos**



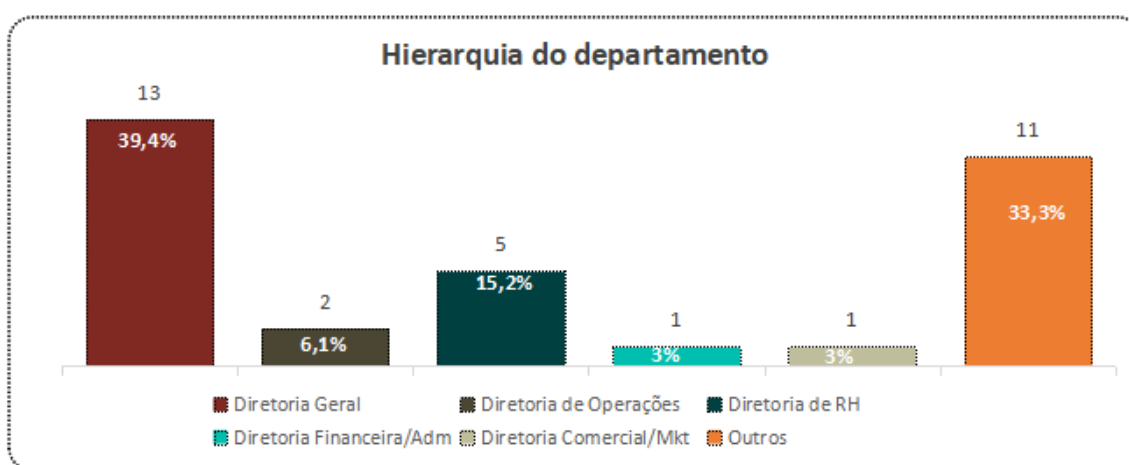
Fonte: elaborado pelo autor

Os registros qualitativos reforçam esse diagnóstico de transição: indícios de alinhamento estratégico, uso de KPI (*Key Performance Indicator*) e integração com outras agendas organizacionais, ao lado de situações de ausência de objetivos ambientais, pouca comunicação interna e atuação reativa por exigência externa. Essa coexistência entre experiências maduras e arranjos com baixa priorização institucional, confirma que a EAC vem ganhando espaço, mas ainda requer fortalecimento de estrutura, clareza de responsabilidades e continuidade gerencial para se tornar parte orgânica da estratégia empresarial ou seja, parte da cultura da empresa.

### 7.3.1. Existência de um departamento responsável

Os dados mostram que a existência de uma estrutura formal dedicada à sustentabilidade ainda não é realidade predominante entre as empresas participantes. Nessa lógica, a presença de departamento é um sinal de institucionalização, mas não prova, isoladamente, internalização da agenda na rotina das equipes (Silva, 2023). Como vimos no gráfico 3, quase metade (48,6%) informou que não possui equipe própria, distribuindo as atividades ambientais em diferentes áreas; 40% relataram ter equipe interna específica; e 11,4% indicaram terceirização da função. A luz desses resultados, torna-se relevante compreender a quem esses departamentos de ESG/Sustentabilidade respondem, pois a alocação da referida área passa uma mensagem para o mercado, inclusive a alocação abaixo de departamentos de menor relevância, reduz a força da temática e breca um eventual progresso:

**Gráfico 5: Estrutura hierárquica organizacional**

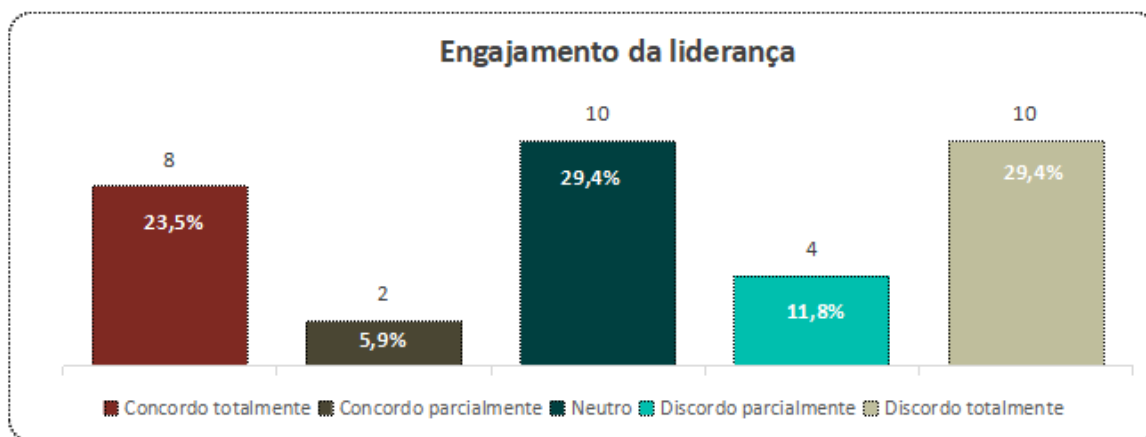


Fonte: elaborado pelo autor

Esse resultado sugere que o departamento responde para níveis de diretoria, o que reforça o entendimento de que lideranças fortes influenciam diretamente no desenvolvimento da cultura sustentável. E para além disso, como defende Silva (2023, p. 254), “a sustentabilidade empresarial possui escopo mais amplo que o ESG, o que reforça que estrutura formal é condição importante, porém insuficiente para maturidade plena”. Em termos práticos, isso indica que a vinculação à diretoria fortalece governança e prioridade institucional, mas a

efetividade depende de integração transversal. Ou seja, a maturidade sustentável se consolida quando estrutura, estratégia e prática cotidiana avançam de forma conjunta.

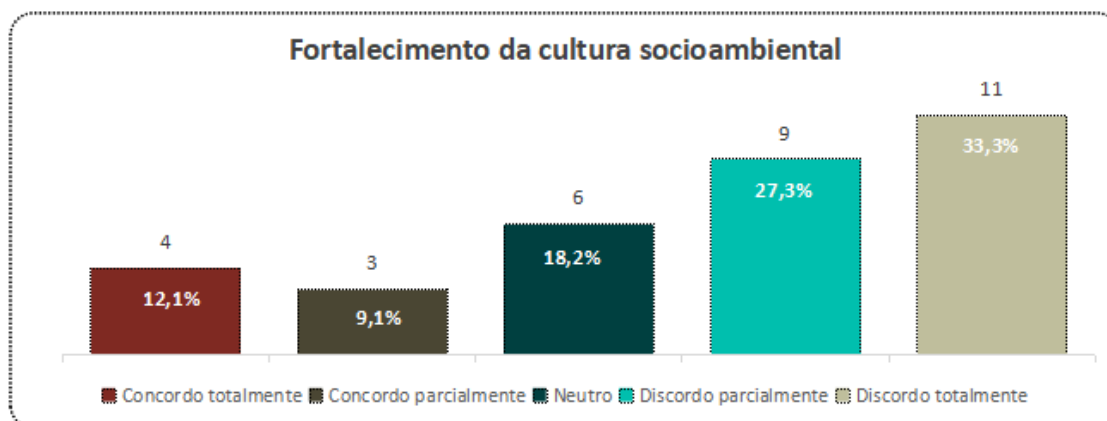
**Gráfico 6: Estratégias institucionais de engajamento**



Fonte: elaborado pelo autor

Os dados mostram que, embora os departamentos estejam formalmente ligados à diretoria, o engajamento da alta liderança ainda é avaliado de forma desigual na amostra: 29,4% concordam, 29,4% discordam e 29,4% adotam posição neutra. Esse equilíbrio entre percepções positivas, negativas e indefinidas sugere que o apoio da liderança existe, mas não se manifesta com consistência para toda a organização. Esse resultado é relevante porque, sem sinalização clara e contínua da alta gestão, as práticas de sustentabilidade tendem a perder prioridade e capilaridade no dia a dia.

### Gráfico 7: Cultura organizacional identificada em documentos institucionais



Fonte: elaborado pelo autor.

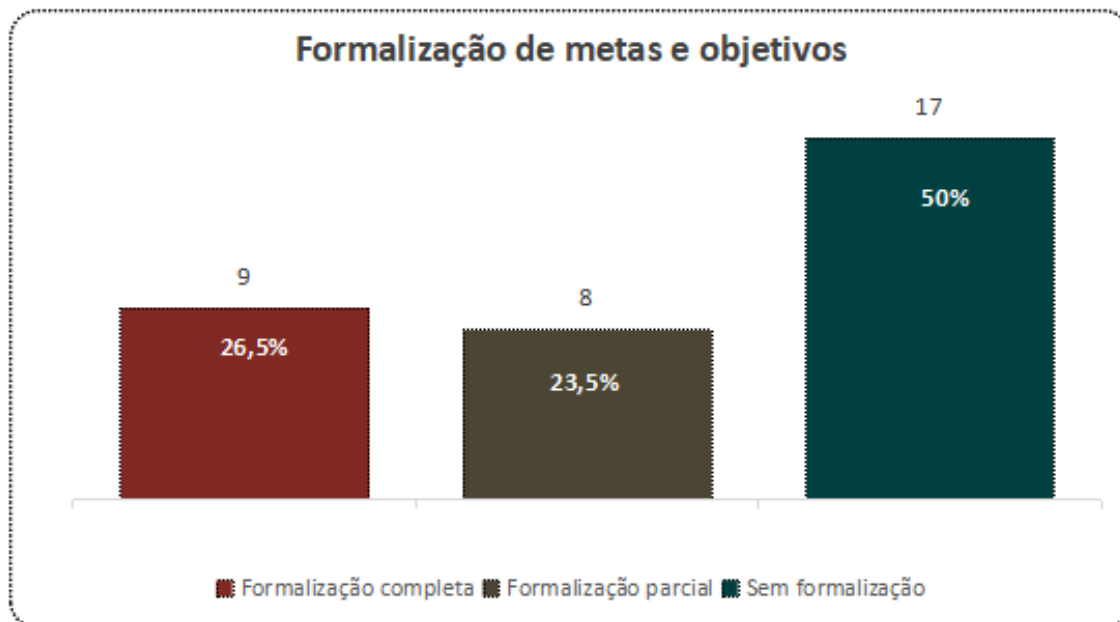
Os resultados sobre cultura organizacional indicam tendência predominantemente crítica: apenas 21,2% concordam que as ações ambientais fortalecem a cultura, enquanto 60,6% discordam e 18,2% se mantêm-se neutros. Esse padrão sugere que, embora existam iniciativas ambientais, elas ainda não aparecem de forma integrada aos valores e práticas cotidianas da organização. Em termos práticos, isso revela um desafio de coerência entre discurso e rotinas organizacionais, reforçando a necessidade de maior constância, comunicação e envolvimento das lideranças para que a sustentabilidade se consolide como elemento cultural.

#### 7.3.2. Existência de políticas, procedimentos, metas e rotinas de treinamento

Em relação à formalização da gestão socioambiental, os resultados indicam avanço, porém com consolidação incompleta. Metade das respostas obtidas (50%) informou que apenas parte das atividades possui procedimentos e metas formais; 23,5% afirmaram ter formalização completa; e 26,5% indicaram ausência de formalização. Em termos de governança, esses instrumentos dialogam com a dimensão de mensuração típica do ESG, mas sua efetividade depende da incorporação prática pelas equipes (Silva, 2023). Esse quadro

aponta que a maioria das empresas está em fase intermediária, com práticas existentes, mas ainda sem padronização integral.

**Gráfico 8: Metas institucionais formalizadas**



Fonte: elaborado pelo autor.

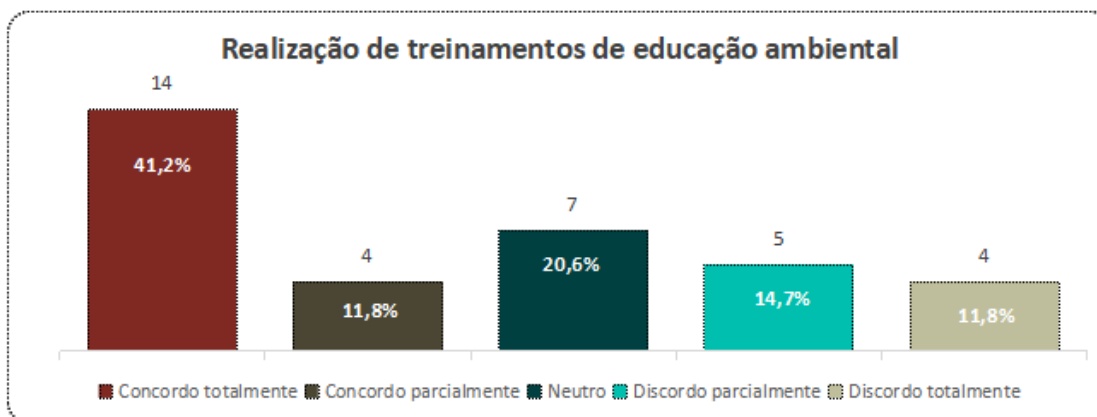
Quando a análise se aproxima da rotina operacional, aparecem diferenças de maturidade entre os componentes da gestão. Há organizações com evidências de acompanhamento por indicadores, definição de metas e ações recorrentes, mas também evidências que apontam baixa integração entre áreas, ausência de objetivos claros e atuação pontual. Em termos práticos, isso sugere que políticas e procedimentos vêm sendo incorporados de forma desigual, dependendo mais de contexto interno do que de um modelo institucional unificado. Como afirma Silva (2023, p. 248), a sustentabilidade empresarial está ligada à forma como a organização decide e age, e não somente ao reporte de indicadores.

As rotinas de treinamento acompanham essa mesma lógica: onde há maior clareza de governança, a capacitação tende a ser contínua e conectada à estratégia; onde a estrutura é difusa, o treinamento aparece de modo esporádico ou reativo. Assim, o diagnóstico reforça que a maturidade em EAC não depende apenas de declarar políticas, mas de garantir coerência entre norma, meta, formação de pessoas e monitoramento sistemático dos resultados.

### 7.3.3. Como a EAC aparece na prática

Na prática organizacional, a EAC aparece com maior frequência em ações operacionais visíveis, especialmente aquelas ligadas a resíduos, uso racional de recursos e adequação de rotinas internas. Itens como coleta seletiva e iniciativas de redução de desperdícios foram, em geral, mais reconhecidos nas respostas obtidas, sugerindo que a dimensão ambiental já está presente em parte do cotidiano empresarial, ainda que com diferentes níveis de profundidade entre as empresas. Sob a ótica crítica, ações isoladas podem sinalizar aderência inicial, mas não necessariamente consolidam uma cultura de sustentabilidade empresarial (Silva, 2023).

Os resultados da pergunta sobre a realização de treinamentos periódicos de educação ambiental indicam uma tendência favorável, ainda que com sinais de heterogeneidade na prática organizacional. A soma das respostas positivas (41,2% “concordo totalmente” e 11,8% “concordo parcialmente”, totalizando 53,0%) sugere que, para a maioria das organizações respondentes, indica ocorrência recorrente dessas ações formativas; por outro lado, a presença de 20,6% de respostas neutras e 26,5% de discordância (14,7% parcial e 11,8% total) aponta que essa periodicidade não aparece de forma uniforme nas respostas. Esse resultado dialoga com o princípio de que a educação ambiental deve ocorrer de modo contínuo e articulado no ambiente institucional, uma vez que *“a educação ambiental deve estar presente, de forma articulada, em todos os níveis e modalidades do processo educativo, em caráter formal e não-formal”* (BRASIL, 1999). Em termos analíticos, o gráfico corrobora que os treinamentos existem e têm relevância no contexto estudado, mas também evidencia a necessidade de maior regularidade, padronização e capilaridade das ações de educação ambiental corporativa para fortalecer a consistência da cultura sustentável.

**Gráfico 9: Programa de capacitação e treinamentos institucionais**

Fonte: elaborado pelo autor.

Por outro lado, quando a análise avança para mecanismos de gestão mais estruturados, como orçamento dedicado, monitoramento de emissões, indicadores consolidados e avaliação contínua de desempenho, os resultados mostram maior oscilação e lacunas relevantes. Isso indica que a EAC, em muitos casos, ainda se manifesta mais como conjunto de práticas pontuais do que como sistema integrado de gestão ambiental corporativa.

As respostas abertas confirmam esse padrão: coexistem relatos de experiências robustas (com metas, integração estratégica e monitoramento) e respostas que descrevem ações isoladas ou inexistência de diretriz clara. Em síntese, a EAC já é percebida no fazer diário das organizações, mas sua efetividade ainda depende de maior continuidade, institucionalização e articulação entre operação, governança e aprendizagem interna. Segundo Silva (2023, p. 251), “o avanço consistente requer alinhamento entre estratégia e prática, evitando que a agenda ambiental se limite ao nível declaratório”.

#### 7.3.4. Síntese do diagnóstico

A síntese do diagnóstico confirma um cenário de maturidade desigual da Educação Ambiental Corporativa (EAC) nas organizações analisadas. Para Loureiro (2006, p. 141), uma educação transformadora está “focada na pedagogia do conflito, no princípio da incerteza”. Os dados indicam coexistência

entre empresas com alguma estrutura formal de gestão socioambiental e outras em que a pauta ainda é conduzida de modo disperso, sem equipe dedicada e com baixa padronização de processos. Esse contraste aparece de forma consistente tanto nas respostas fechadas quanto nos registros qualitativos, reforçando a leitura de que a EAC, no recorte investigado, está em processo de consolidação e não plenamente institucionalizada. Ao avançar da descrição para a análise interpretativa, retoma-se a compreensão de Schneider, Fujii e Corazza (2017, p. 575), de que *“ambas as abordagens podem ser consideradas complementares muito mais do que antagônicas”*.

No plano prático, as evidências mostram maior presença de ações operacionais visíveis, como iniciativas ligadas a resíduos, uso de recursos e adequações de rotina, do que de mecanismos robustos de governança, tais como orçamento dedicado, monitoramento sistemático e avaliação contínua por indicadores. Com forte sentido humanista, Loureiro (2006, p. 142), registra que *“trata-se ao mesmo tempo de mudar de vida e transformar o mundo”*. Em termos analíticos, isso sugere que parte das empresas já internalizou práticas ambientais no cotidiano, mas ainda enfrenta limitações para transformar essas ações em um sistema integrado, contínuo e orientado por metas de longo prazo.

De forma geral, o diagnóstico aponta que o avanço da EAC depende menos da criação de ações isoladas e mais do fortalecimento da arquitetura de gestão: clareza de responsabilidades, integração entre áreas, formação contínua e acompanhamento de resultados. Esse cuidado analítico é pertinente, pois, conforme Schneider, Fujii e Corazza (2017, p. 579), em muitos estudos os autores *“não se limitaram a indicar o emprego da metodologia qualitativa para análise dos dados, sem especificar nenhuma de suas diferentes variantes”*. Assim, a base empírica da pesquisa oferece um diagnóstico consistente para orientar as proposições do modelo aplicado desta dissertação, priorizando instrumentos que reduzam a distância entre intenção institucional e execução efetiva nas empresas pesquisadas.

### 7.3.5. Síntese qualitativa das respostas abertas

As respostas abertas evidenciam que a Educação Ambiental Corporativa (EAC) aparece nas respostas, de forma recorrente, como tema relevante para a continuidade dos negócios, mas ainda com níveis distintos de internalização entre as empresas. Como sistematizam Mozzato e Grzybovski (2011, p. 734), o objetivo é “*compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente*”. Em parte dos conteúdos das respostas abertas, a pauta aparece conectada à estratégia organizacional, com menções a metas, acompanhamento por indicadores e integração com políticas internas. Do ponto de vista analítico, essa heterogeneidade dialoga com a literatura que descreve o ESG como processo influenciado por múltiplas condições organizacionais e ambientais, e não como trajetória linear (Rangel, 2024). Em outra parcela, entretanto, prevalece a visão de iniciativas pontuais, sem diretriz estruturada e com baixa estabilidade ao longo do tempo.

No conjunto das falas, um eixo forte é a associação entre sustentabilidade e reputação institucional. Diversas respostas indicam que práticas ambientais consistentes tendem a fortalecer imagem, confiança e posicionamento de mercado. Como afirma Rangel (2024, p. 2), as práticas ESG buscam “*gerar impactos positivos para as partes interessadas e a sociedade como um todo*”. Ao mesmo tempo, surgem manifestações que apontam risco de superficialidade quando as ações não são acompanhadas por rotina de monitoramento, comunicação interna efetiva e coerência entre discurso e prática. Essa ambivalência qualitativa reforça o diagnóstico de maturidade em transição.

Outro ponto recorrente nas respostas abertas é a presença de barreiras operacionais e culturais. Em complemento, a literatura aponta que exigências regulatórias, expectativas de *stakeholders* e mudanças de mercado pressionam organizações a adaptar rotinas e competências continuamente (Rangel, 2024). Custos percebidos, priorização de demandas imediatas, baixa adesão de algumas lideranças e dificuldade de engajamento transversal entre áreas aparecem como obstáculos para consolidar a EAC de forma contínua. Em termos práticos, os relatos sugerem que o desafio não está apenas em iniciar

ações ambientais, mas em manter governança, regularidade e aprendizado institucional ao longo do tempo.

Também se destacam contribuições que valorizam a dimensão educativa da EAC. Diversas respostas indicam que treinamento, sensibilização e comunicação interna são componentes-chave para transformar procedimentos em cultura organizacional. Segundo Rangel, (2024, p. 5), “*as empresas também precisam estar abertas à experimentação e à adaptação*”, condição essencial para consolidar aprendizagem ambiental contínua. Quando essas frentes são tratadas de modo sistemático, as práticas tendem a ganhar maior aderência cotidiana; quando são episódicas, os resultados aparecem de forma fragmentada e com menor capacidade de permanência.

Em síntese, a leitura qualitativa confirma que há disposição para avanço, mas com graus diferentes de consistência entre intenção e execução. Segundo Costa e Silva, (2024, p. 420), “*as práticas ESG são essenciais para as empresas [...] porém, sua implementação apresenta desafios significativos*”. As respostas abertas oferecem, portanto, um retrato realista do contexto pesquisado: coexistem experiências mais maduras e ambientes ainda incipientes, o que justifica a proposição de instrumentos aplicados que reforcem estrutura, monitoramento e integração da EAC na gestão das empresas participantes.

### **7.3.6. Principais percepções na visão quali-quantitativa**

A leitura integrada dos dados quantitativos e qualitativos confirma que a EAC já está presente no cotidiano de parte das empresas, porém com níveis distintos de estruturação. Sob leitura integrada, a coexistência de avanços e lacunas é compatível com abordagens que tratam ESG como processo de adaptação ao contexto econômico, tecnológico e organizacional (Rangel, 2024). Nos itens fechados, observa-se presença de práticas ambientais operacionais; nas respostas abertas, essa é reforçada por registros de ações em andamento, ainda que muitas vezes sem padronização plena. Em conjunto, os achados indicam que o tema deixou de ser periférico em vários contextos, mas ainda não se consolidou de forma homogênea entre as instituições participantes.

Outro resultado recorrente é a distância entre execução prática e governança formal. Como destaca Rangel (2024, p. 4), “*a integração das práticas ESG tornou-se uma prioridade*”, mas sua efetividade depende de alinhamento entre estratégia e estrutura. Enquanto algumas empresas demonstram sinais de institucionalização, com procedimentos e metas, uma parcela relevante ainda opera com responsabilidades distribuídas e baixa formalização. Essa diferença aparece de forma consistente na combinação dos dois olhares metodológicos: os percentuais mostram estrutura parcial, e os relatos descrevem dificuldades de continuidade, integração entre áreas e clareza de papéis, como destacam Costa e Silva (2024, p. 420), há “*falta de uma definição clara e uniforme de critérios ESG*”, o que compromete comparabilidade e avaliação de desempenho.

A dimensão de impactos percebidos também emerge de forma convergente. Há reconhecimento de benefícios percebidos à sustentabilidade, especialmente em organização interna, imagem institucional e engajamento, mas com limitações quando se trata de mensuração robusta e acompanhamento por indicadores. Nessa direção, a literatura reforça que valor sustentável exige combinar impacto percebido com mecanismos objetivos de monitoramento e decisão (Rangel, 2024). Assim, a análise quali-quantitativa sugere que os ganhos são percebidos, porém nem sempre convertidos em evidência sistemática de desempenho, o que reduz capacidade de gestão e de tomada de decisão baseada em dados. Em complemento, os achados quantitativos precisam ser lidos com cautela quando coexistem lacunas de reporte, monitoramento e validação dos dados internos (Costa; Silva, 2024).

Em síntese, o principal resultado analítico desta etapa é a existência de um cenário de transição: há mobilização e iniciativas concretas, mas ainda com assimetrias importantes de maturidade institucional. Segundo Rangel (2024, p. 8), a agenda ESG “*não é apenas uma tendência passageira, mas sim uma nova norma*”, o que exige evolução contínua da governança interna. A convergência entre números e narrativas fortalece o diagnóstico de que o próximo avanço da EAC depende de maior integração entre prática, governança, formação contínua e monitoramento, para reduzir a distância entre intenção organizacional e resultado efetivo.

### 7.3.7. O que os dados estão sugerindo para o modelo proposto

Os resultados da pesquisa sugerem que o modelo proposto deve priorizar aplicabilidade e progressão por níveis de maturidade, em vez de pressupor alta capacidade institucional desde o início. Em linha com a literatura, modelos mais efetivos em ESG/EAC costumam operar por estágios evolutivos, respeitando capacidades institucionais distintas entre organizações (Rangel, 2024). Como indicam os resultados obtidos coexistência entre empresas com estrutura formal e outras com gestão difusa, o modelo precisa funcionar tanto em contextos mais organizados quanto em cenários incipientes, com trilha de implementação gradual, metas realistas e instrumentos simples de adoção.

Outra indicação dos dados é a necessidade de um eixo robusto de governança mínima. Como registra Rangel (2024, p. 4), a estrutura organizacional desempenha “*papel fundamental*” na capacidade de adaptação e resposta da empresa. A frequência de respostas que apontam responsabilidades distribuídas e formalização parcial reforça que o modelo deve explicitar papéis, fluxos de decisão e rotina de acompanhamento, evitando que a EAC dependa apenas de iniciativas individuais. Nesse sentido, sugere-se que a proposta inclua uma matriz objetiva de responsabilidades, periodicidade de revisão e critérios de priorização para tornar a gestão mais contínua e menos reativa.

Os achados também apontam para a centralidade de formação e comunicação interna como alavancas do modelo. Nessa perspectiva, adaptação contínua, experimentação e desenvolvimento de competências aparecem como pré-condições para sustentar mudança organizacional duradoura (Rangel, 2024). A análise qualitativa indica que, quando treinamento e sensibilização são episódicos, as práticas perdem consistência; quando há recorrência educativa, a adesão tende a aumentar. Assim, o modelo deve incorporar um ciclo permanente de aprendizagem (capacitação, reforço de mensagem e devolutiva de resultados), conectando conteúdo técnico com a realidade operacional de cada área.

Por fim, os dados sugerem que o modelo precisa combinar indicadores essenciais e evidências qualitativas para monitorar resultados com viabilidade. Segundo Rangel (2024, p. 8), incorporar ESG à cultura organizacional fortalece

“resiliência, inovação e sustentabilidade a longo prazo”. Como há percepção de benefícios, mas dificuldade de mensuração sistemática, a proposta deve trabalhar com um painel enxuto de métricas (processo, adesão e resultado), acompanhado de registros qualitativos que capturem mudanças de comportamento e integração cultural. Com isso, o modelo pode contribuir para reduzir a distância entre intenção institucional e efetividade prática da EAC nas empresas pesquisadas.

### **7.3.8. Limitações da amostra e conclusão.**

Esta pesquisa foi desenvolvida com 35 respostas válidas, número inferior à meta inicial de 50 instituições (empresas). Embora esse quantitativo permita análise consistente para os objetivos do estudo, ele impõe limites de alcance interpretativo, especialmente quando se considera a diversidade de contextos empresariais presentes na amostra. Do ponto de vista metodológico, limitações de padronização e mensuração no campo ESG reforçam a necessidade de interpretar resultados de forma contextualizada e prudente (Costa e Silva, 2024). Assim, os resultados devem ser lidos como evidências qualificadas do recorte investigado, sem pretensão de extrapolação estatística para todo o universo de empresas.

Outro limite metodológico relevante está no caráter não probabilístico da amostragem e na participação voluntária das empresas respondentes. Como pontua Rangel (2024, p. 3), revisões e análises desse campo buscam “*delimitar recortes*” para compreender o estado atual do tema, o que dialoga com a opção metodológica desta dissertação. Esse desenho tende a captar, com maior frequência, percepções de profissionais mais próximos ou mais sensíveis ao tema, o que pode influenciar o padrão de respostas. Ainda assim, a heterogeneidade de cargos, áreas e portes empresariais contribuiu para reduzir vieses de visão única e ampliar a utilidade diagnóstica do material coletado, entretanto, já alertam Costa e Silva (2024, p. 421), a ausência de padrões uniformes pode comprometer “*a precisão e a confiabilidade dos dados divulgados*”.

Também é importante reconhecer que parte das variáveis analisadas depende de autopercepção das empresas participantes sobre práticas e

maturidade institucional. Em temas de sustentabilidade, esse fator pode gerar assimetrias entre o que é declarado e o que está efetivamente consolidado na rotina de gestão. Para mitigar esse risco, a pesquisa articulou questões fechadas e abertas, permitindo contraste entre frequência de respostas e conteúdo qualitativo, o que aumentou a robustez interpretativa do capítulo.

Mesmo com essas limitações, os resultados convergem para um diagnóstico consistente: a Educação Ambiental Corporativa está presente nas organizações pesquisadas, porém com diferentes níveis de institucionalização ou mesmo de forma não plenamente planejada. Segundo Costa e Silva (2024, p. 425), organizações que integram ESG de forma estratégica tendem a responder melhor às expectativas dos stakeholders e a fortalecer sustentabilidade de longo prazo. Há sinais de avanço em práticas operacionais e em iniciativas de sensibilização, mas persistem lacunas de governança, formalização e monitoramento contínuo, sobretudo nos contextos em que a responsabilidade socioambiental permanece difusa entre áreas.

Como conclusão analítica, o estudo indica que o desafio atual não é apenas ampliar o número de ações ambientais, mas qualificar sua integração à estratégia organizacional. Segundo Rangel (2024, p. 8), uma abordagem orientada ao futuro permite construir “*alicerce sólido para o crescimento sustentável*” envolvendo múltiplas partes interessadas. Ou seja, isso requer clareza de papéis, formação permanente, indicadores viáveis e mecanismos de acompanhamento que transformem iniciativas pontuais em prática continuada. Nesse sentido, a base empírica obtida cumpre seu papel ao evidenciar onde estão os principais nós de implementação e quais frentes devem ser priorizadas no modelo proposto.

Por fim, como próximos passos, sugere-se ampliar a coleta em ciclos futuros, incorporar recortes comparativos por setor e aprofundar a triangulação com evidências documentais e indicadores internos das empresas. Esse movimento pode fortalecer a capacidade de generalização analítica e refinar o instrumento aplicado, mantendo o foco na finalidade prática desta dissertação: oferecer um caminho metodológico factível para fortalecer a EAC como componente estratégico da gestão sustentável. Em síntese, Costa e Silva (2024, p. 425), destacam que uma abordagem “holística e contínua” é decisiva para superar desafios de implementação e consolidar resultados ESG.

## **8. PROPOR: Modelo de EAC orientado à estratégia, liderança e evidências**

Este capítulo tem como objetivo propor um modelo de Educação Ambiental Corporativa (EAC) que seja simples de entender, aplicável no dia a dia e, principalmente, coerente com a realidade das organizações. Ao longo da dissertação, ficou evidente que a EAC não pode ser tratada como uma ação pontual, nem como uma iniciativa “bonita” de comunicação. Para gerar resultado e permanência, ela precisa estar conectada à estratégia fim da empresa, traduzida em rotina, responsabilidades e práticas mensuráveis. Segundo Barreto et al., (2013, p. 36), *“os valores organizacionais observados como preponderantes na conduta da organização traduzem um determinado estilo cultural que norteia e conduz o comportamento competitivo da organização”*.

A proposta apresentada aqui segue a lógica hipotético-dedutiva que orienta este trabalho: parte-se do que foi discutido teoricamente e do que a pesquisa já sinaliza como tendência (a necessidade de formar cultura sustentável e alcançar as lideranças), para deduzir os elementos mínimos de um modelo efetivo. Por isso, o foco recai sobre três pilares: estratégia, para garantir alinhamento e evitar viés filantrópico, liderança, como ponto de sustentação e coerência, e por fim as evidências, para que a sustentabilidade deixe de ser discurso e se torne decisão, acompanhamento e melhoria contínua.

### **8.1. Premissas da proposição**

A proposição deste modelo parte do entendimento de que a Educação Ambiental Corporativa (EAC), não se sustenta como ação isolada, nem como campanha pontual. Quando o tema fica restrito a eventos, datas comemorativas ou iniciativas desconectadas do cotidiano, ele tende a perder força e virar apenas comunicação. Nessa direção, a cultura pode ser compreendida como um sistema de valores e mecanismos que modela comportamentos organizacionais (Schein, 1992; Cameron; Quinn, 2006). Por isso, a primeira premissa é simples: EAC precisa ser tratada como processo contínuo de aprendizagem, como presença regular, linguagem acessível e vínculo direto com a realidade da empresa. Deve ser compatível com aquilo que as pessoas vivem na operação, na rotina

administrativa, na liderança e na tomada de decisão. Como destacam Barreto et al., (2013, p. 35), a cultura permeia níveis e setores organizacionais, influenciando desde comportamentos até decisões de gestão.

A segunda premissa é que a sustentabilidade, para ser de fato incorporada, precisa deixar de ser “assunto do setor” e passar a ser parte do sistema de gestão. Sob essa perspectiva, o ambiente deve ser compreendido como espaço relacional entre dimensões naturais, sociais e culturais, exigindo integração transversal nas estruturas de decisão. (Carvalho, 2017). Em outras palavras, a EAC precisa estar integrada à estratégia fim do negócio, com objetivos claros e desdobramentos práticos. Essa integração é o que evita o viés filantrópico: quando a empresa enxerga a pauta como “algo bom para fazer”, ela pode até gerar ações positivas, mas dificilmente cria cultura e consistência. Já quando o tema entra na lógica estratégica, ele passa a ser priorizado, monitorado e aprimorado como qualquer outro componente essencial da organização.

A terceira premissa é que a liderança é a principal alavanca de institucionalização da EAC. Segundo Barreto et al., (2013, p. 35), o líder pode “*criar, manter ou mudar tipos particulares de cultura*”, sendo peça-chave para definir direção e impacto da gestão cultural. Não se trata apenas de apoio simbólico, mas de coerência e exemplo: o que a liderança valoriza vira regra não escrita, vira comportamento, vira cobrança. No campo da EA, a intencionalidade educativa depende de mediações concretas que conectem valores, ação coletiva e contexto institucional. (Carvalho, 2017). Se a alta liderança não assume o tema, a pauta perde escala e fica vulnerável à troca de gestores, à falta de orçamento e ao “apagão” de prioridades em momentos de crise. Complementarmente, os comportamentos da liderança tendem a ser reproduzidos nos níveis inferiores, reforçando padrões e prioridades no cotidiano Barreto et al., (2013). Por isso, o modelo entende que alcançar lideranças não é uma etapa opcional, é a condição mínima para que a EAC se mantenha viva e se transforme em rotina.

Por fim, a quarta premissa é que evidências não são burocracias: são proteção, aprendizado e credibilidade. A EAC precisa produzir resultados verificáveis, mesmo que com indicadores simples, e precisa gerar registros que permitam acompanhamento e melhoria contínua. Isso fortalece o alinhamento interno, facilita a comunicação e prestação de contas, e reduz o risco de

*greenwashing*, porque ajuda a empresa a sustentar o que diz com o que com o que faz. Vale a pena ressaltar o que é *greenwashing*, mas desta vez segundo Pereira, (2024, p. 3), “*greenwashing é uma forma enganosa de comunicação que pode levar os consumidores a acreditar que uma empresa está a adotar práticas ambientalmente responsáveis quando, na verdade, não está.*” Assim, o modelo proposto assume que cultura, liderança, estratégia e evidências caminham juntas: uma sem a outra até funciona por um tempo, mas não cria maturidade nem consistência no longo prazo.

### **8.1.1. Síntese do que foi discutido**

Ao longo desta dissertação, a Educação Ambiental Corporativa (EAC) foi tratada menos como um tema e mais como um meio de transformar a sustentabilidade em prática organizacional. O caminho percorrido buscou mostrar que a educação ambiental, quando levada para dentro do contexto corporativo, não perde sua essência formativa e crítica, pelo contrário, ganha um território estratégico onde decisões, rotinas, metas e relações de poder se materializam diariamente. Segundo Carvalho, (2017, p. 72), é necessário evitar uma leitura “*atemporal e essencialista*”, o que, no contexto empresarial, implica tratar sustentabilidade como processo histórico-organizacional, e não como campanha episódica. Isso é importante porque, no ambiente empresarial, o que não se traduz em processo, responsabilidade e acompanhamento, tende a ficar no campo da intenção, e a sustentabilidade é, historicamente, um desses assuntos que correm o risco de virar discurso se não forem sustentados por método.

No início, a dissertação apresentou a EAC a partir de uma proposta metodológica que dialoga com métodos ativos: a ideia central foi reforçar que a educação no contexto corporativo não é apenas “informar”, mas criar condições para aprendizagem significativa, com protagonismo, resolução de problemas e aplicação no cotidiano. Em complemento, as metodologias ativas favorecem protagonismo, colaboração e interdisciplinaridade, ampliando a internalização de conteúdos ambientais Oliveira et al., (2021). Em outras palavras, não basta falar de sustentabilidade, é preciso organizar experiências, situações, problemas e

rotinas educativas que ajudem as pessoas a entenderem impactos, responsabilidades e escolhas reais. O enfoque em aprendizagem ativa, portanto, não aparece como detalhe pedagógico, mas como estratégia para garantir que a EAC não se torne superficial. Esse entendimento converge com abordagens que defendem aprendizagem situada, conectada ao território, à experiência e ao problema concreto. (Carvalho, 2017).

Na sequência, o referencial teórico e os capítulos de discussão e análise foram construídos para sustentar um ponto essencial: a EAC precisa de base, contexto e coerência. Discutiu-se que a sustentabilidade no mundo corporativo não se estabelece por boa vontade, e sim por um conjunto de fatores que envolvem cultura, estratégia, governança e pressão externa. Nesse sentido, contextos de mudança e competitividade exigem revisão de modelos de gestão e reforçam a necessidade de institucionalizar critérios culturais e estratégicos de forma contínua Barreto et al., (2013). A EAC, quando bem conduzida, funciona como ferramenta de mudança cultural, pois cria linguagem comum, reforça critérios e fortalece o senso de responsabilidade coletiva. Ao mesmo tempo, quando malconduzida, pode virar apenas uma etiqueta corporativa, gerando ações pontuais desconectadas da realidade, o que abre espaço para inconsistência e para o risco do *greenwashing*. Como afirmam Barreto et al., (2013, p. 35), “a habilidade para entender e trabalhar em uma cultura é pré-requisito para uma liderança eficaz”.

Nos capítulos voltados à estruturação da EAC nas empresas, o texto buscou evidenciar que organizações não educam de forma neutra: educam conforme suas prioridades, seus incentivos e suas limitações. Por isso, foi importante discutir como políticas internas, práticas de gestão, processos de comunicação, treinamentos e mecanismos de monitoramento se articulam (e as vezes não), para formar um programa de EAC minimamente consistente. Segundo Carvalho, (2017, p. 123), a EA demanda “*mudanças profundas no espaço pedagógico*”, o que reforça seu caráter contínuo e estruturante nas organizações. Também foi reforçado que a adoção de sustentabilidade na empresa precisa atravessar áreas e não ficar concentrada em um setor isolado, caso contrário, a pauta perde força e vira tema de um departamento e deixa de orientar decisões estruturais. Em termos críticos, a superação do modelo pontual

exige prática coerente e integrada, com potencial real de transformação social, e não apenas adesão formal ao discurso ambiental (Layrargues; Sato, 2024).

Já no capítulo de análise dos impactos, a dissertação mostrou que a EAC pode gerar efeitos que vão além do ambiental, no sentido mais estreito. Quando a empresa organiza aprendizagem e rotina, tende a ocorrer melhora de eficiência (menos desperdício, melhor uso de recursos), redução de riscos (ambientais, regulatórios e reputacionais), fortalecimento de vínculos com *stakeholders* e ganhos de reputação com base mais sólida. Nessa direção, a literatura mostra que práticas enganosas de sustentabilidade corroem confiança, reputação e fidelidade, o que reforça a necessidade de governança verificável no modelo (Pereira, 2024). Ao mesmo tempo, o texto também apontou limites: nem toda empresa mede resultados, nem toda prática vira cultura, e há um desafio real em provar valor se não houver indicadores e evidências. Em termos formativos, processos educativos ganham força quando articulam diagnóstico, ação e retorno sistemático sobre resultados. (Carvalho, 2017). E por falar em evidências, devemos lembrar que o que não é acompanhado não se sustenta.

Não podemos deixar de fora a experiência pedagógica apresentada, mesmo que fora do ambiente corporativo tradicional, pois também cumpriu um papel importante no percurso: ela reforçou que a educação ambiental se fortalece quando há contexto, diálogo e aplicação. Segundo Oliveira et al., (2021, p. 1), a Educação Ambiental envolve “*processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente*”. Ou seja, quando as pessoas conseguem conectar a aprendizagem com suas vivências e perceber sentido prático, a educação deixa de ser conteúdo e passa a ser transformação. Esse aprendizado conversa diretamente com o ambiente organizacional: a empresa precisa criar espaço de aprendizagem que seja concreto, relevante e alinhado com seu cotidiano, e não apenas replicar treinamentos genéricos.

Por fim, ao considerar os dados empíricos, a dissertação identificou tendências que se repetem: a necessidade de consolidar cultura sustentável, a importância de alcançar lideranças e a demanda por comunicação e educação continuada, pois sem elas, nessa direção, Layrargues e Sato (2024) apontam que a EA perde força quando permanece em “*terra de ninguém*” entre política

educativa e política ambiental, sem integração real e capacidade de influência. O conjunto de respostas aponta para um cenário em que muitas empresas até realizam ações ambientais, mas nem sempre conseguem transformar isso em sistema, em rotina e em aprendizado coletivo. Essa constatação reforça a tese central que orientaram o capítulo anterior.

Essa síntese, portanto, conduz diretamente à proposição do modelo: um desenho de EAC que se apoie na estratégia, para não ser filantropia e nem marketing, na liderança, para ganhar escala, coerência e força, e nas evidências, para reduzir o risco, sustentar a credibilidade e permitir melhoria contínua. O modelo que se apresenta adiante não pretende reinventar a roda, mas organizar o essencial: traduzir teoria e tendências empíricas em uma proposta clara, aplicável e verificável, do tipo que a empresa consegue implementar sem depender de “heróis”.

### 8.1.2. Delimitação

Este modelo é uma proposta de arquitetura mínima para estruturar a EAC de forma contínua, estratégica e verificável. Ele foi pensado para ser aplicável em diferentes tipos de organização, mas não pretende ser um “manual universal”, nem substituir políticas, normas ou sistemas de gestão já existentes. Essa escolha reconhece que propostas educativas devem considerar contexto e historicidade de aplicação, evitando prescrições rígidas e descoladas da realidade. (Carvalho, 2017). A intenção é oferecer um caminho claro para integrar EAC à rotina, à liderança e aos mecanismos de decisão, sem depender de ações pontuais ou de iniciativas isoladas.

Delimita-se, portanto, que o modelo não tem como foco principal detalhar conteúdos didáticos, materiais específicos ou produtos técnicos desta dissertação (tratados no capítulo 10). Também não busca medir impactos finais de longo prazo neste momento, uma vez que a etapa empírica está em andamento e depende de ampliação e validação da amostra. Segundo Morin, (2003, p. 20), trata-se de uma reforma “*não programática, mas paradigmática, concernente a nossa aptidão para organizar o conhecimento*”. Assim, o que se apresenta aqui é uma proposição construída sob lógica do hipotético-dedutivo,

baseada no referencial teórico e nas tendências já observadas, abertas a refinamentos futuros com a consolidação dos dados e aplicação em contextos organizacionais concretos.

## **8.2. Enquadramento no hipotético-dedutivo da proposição**

A proposta apresentada neste capítulo segue o enquadramento do hipotético-dedutivo adotado ao longo desta dissertação. Isso significa que o modelo não nasce apenas de preferências ou de boas práticas soltas, mas de uma linha lógica: parte-se do referencial teórico e do que foi discutido nos capítulos anteriores, observa-se o que a realidade organizacional tende a evidenciar, inclusive nas tendências captadas pela pesquisa, e então se constrói uma proposta que possa ser aplicada, observada e ajustada com base em evidências. Segundo Morin, (2003, p. 20), “*a reforma do ensino deve levar à reforma do pensamento, e a reforma do pensamento deve levar à reforma do ensino*”.

Nesse tipo de abordagem, o ponto de partida é reconhecer que a sustentabilidade, quando entra no ambiente corporativo, disputa espaço com prioridades objetivas do negócio. Por isso, a primeira hipótese que sustenta a proposição é que a EAC só se mantém de forma consistente quando está conectada à estratégia fim da empresa. Essa hipótese se alinha à crítica de Morin à hiperespecialização, que fragmenta o essencial e dificulta tratar problemas globais com pertinência (Morin, 2003). Se a educação ambiental não se integra às prioridades, metas e rotinas de gestão, ela tende a virar campanha, evento ou discurso institucional, perdendo continuidade e ficando vulnerável a mudanças internas, falta de orçamento ou troca de liderança.

A segunda hipótese é que a institucionalização da EAC depende diretamente da liderança. Em organizações, cultura não se consolida apenas como informação, mas com exemplo, coerência e decisão. Segundo Morin, (2003, p. 18), “quanto mais desenvolvida é a inteligência geral, maior é sua capacidade de tratar problemas especiais”, o que reforça a necessidade de lideranças capazes de integrar o particular ao estratégico. Assim, deduz-se que um modelo efetivo precisa prever, de forma explícita, mecanismos para alcançar líderes e gestores: não como público a ser sensibilizado, mas como responsáveis

por criar condições de execução, reforçar padrões, cobrar resultados e legitimar a pauta como prioridade organizacional.

A terceira hipótese está ligada à necessidade de evidência. Sustentabilidade é um tema sensível, e justamente por isso há o risco de o *greenwashing* aparecer, principalmente evidenciando um certo distanciamento entre o que a empresa comunica e o que promove. *Nessa direção, a literatura sobre DS (Desenvolvimento Sustentável) e RSC (Responsabilidade Social Corporativa) identifica, entre os focos mais recorrentes, os fatores de adoção, a avaliação de desempenho e a sustentabilidade como estratégia, o que respalda a construção de hipóteses aplicáveis ao contexto empresarial (Silveira; Petrini, 2018).* A partir disso, deduz-se que um modelo de EAC não pode depender apenas de intenção e narrativas, ele precisa gerar registros, indicadores mínimos e rotinas de acompanhamento. Evidência aqui não é burocracia, é um instrumento de aprendizagem e credibilidade, que permite comparar antes e depois, identificar lacunas e melhorar continuamente.

Por fim, a proposta assume que um modelo só é útil se for operacionalizável. A lógica hipotético-dedutiva, neste caso, serve para transformar hipóteses em componentes concretos como princípios, estrutura, ciclos de implementação e critérios de mensuração. Assim, o modelo apresentado adiante é formulado como uma arquitetura mínima, aplicável em diferentes contextos, e aberta à verificação e ao refinamento conforme a consolidação da etapa empírica e a aplicação prática em organizações reais. Segundo Silveira e Petrini, (2018, p. 63), “a sustentabilidade como estratégia” aparece como problemática específica e relevante, indicando que a proposição deve ser observável na prática e não apenas declaratória.

### **8.2.2. Hipóteses orientadoras**

Para orientar a proposta do modelo, este trabalho assume um conjunto de hipóteses que sintetizam o que foi discutido teoricamente e o que a etapa empírica já sinaliza como tendência. Essas hipóteses não são apresentadas como verdades finais, mas como pontos de partida lógicos que permitem deduzir

quais elementos um modelo de EAC precisa conter para funcionar de forma contínua, coerente e verificável no contexto organizacional.

A primeira hipótese (H1) é que a EAC tende a produzir efeitos mais consistentes quando está integrada à estratégia fim da empresa. Segundo Morin, (2003, p. 21), uma “cabeça bem-feita” é aquela que dispõe de “aptidão geral para colocar e tratar os problemas” e de “princípios organizadores que permitam ligar os saberes e lhes dar sentido”. Quando a sustentabilidade e a educação ambiental ficam fora da lógica de planejamento, metas e decisões, elas se tornam periféricas, passam a ser priorizadas, acompanhadas e aprimoradas, o que aumenta a chance de virar rotina e cultura.

A segunda hipótese (H2), é que a liderança funciona como principal fator de sustentação e escala da EAC. Sob essa hipótese, evidências da literatura apontam que liderança e cultura se influenciam mutuamente, o que justifica incluir gestores como eixo explícito de institucionalização da EAC (Barreto et al., 2013). Em termos práticos, a EAC não se consolida apenas por treinamentos ou campanhas, mas ela depende de patrocínio real, coerência e reforço diário por parte de gestores. Assim, quanto maior o envolvimento da liderança, maior a probabilidade de a EAC ser percebida como prioridade legítima, e não como pauta opcional.

A terceira hipótese (H3), é que a EAC precisa ser materializada em práticas e projetos do cotidiano para gerar aprendizagem significativa. A estruturação por hipóteses é coerente com a ideia de que processos de EA se fortalecem quando conectam compreensão da realidade, ação organizada e avaliação contínua. (Carvalho, 2017). Isto é, o processo educativo ganha força quando está conectado à realidade concreta: desperdício, recursos, processos, risco, conformidade, logística, compras, rotinas de operação e relações com *stakeholders*. Se a EAC permanece apenas no campo conceitual, tende a ter baixa aderência e pouca transformação comportamental.

Por fim, a quarta hipótese (H4), é que a presença de evidências aumenta a credibilidade e reduz o risco de *greenwashing*. A sustentabilidade corporativa é frequentemente cobrada por coerência, e coerência se demonstra com transparência e verificabilidade. Assim, quanto mais a EAC estiver associada a métricas simples, comunicação interna baseada em fatos e melhoria contínua, maior a chance de consolidar confiança e produzir resultados sustentáveis no

tempo. Além do mais, segundo Barreto et al., (2013, p. 35), “*a liderança eficaz envolve capacidade de orientar comportamentos e consolidar coerência entre discurso e prática, aspecto central para credibilidade organizacional*”.

### 8.2.3. Deduções operacionais

A partir das hipóteses orientadoras, é possível deduzir alguns requisitos práticos que um modelo de EAC precisa cumprir para sair do campo conceitual e funcionar no dia a dia das organizações. Essas deduções não são receitas, mas desdobramentos lógicos: se a EAC depende de estratégia, lideranças, práticas e evidência, então o modelo precisa traduzir esses elementos em componentes mínimos, com responsabilidades, rotinas e critérios de acompanhamento.

A primeira dedução (D1) é que o modelo deve nascer integrado à governança e ao planejamento da empresa. Isso significa prever um mínimo de formalização como a definição de objetivos, temas prioritários, públicos internos e o principal, a definição de um responsável para condução. Como ressaltam Barreto et al., (2013, p. 36), “*o modelo de valores competitivos permite interpretar como prioridades organizacionais se traduzem em comportamento competitivo, reforçando a necessidade de governança mínima*”. Sem essa base, a EAC tende a ficar dispersa, dependente de pessoas específicas e frágil diante de mudanças organizacionais.

A segunda dedução (D2), é que o modelo precisa ter a liderança como ponto de entrada e sustentação. Na prática, isso implica incluir ações específicas para gestores como alinhamento conceitual, responsabilidades claras e rituais de acompanhamento (ex.: reuniões, metas, comunicação e cobrança). Segundo Carvalho, (2017, p. 123), o projeto da EA envolve “*dificuldades intrínsecas à sua implementação nos contextos educativos concretos*”, o que reforça o papel da liderança na sustentação cotidiana. Se a liderança não participa, a EAC perde direção, perde escala e vira iniciativa periférica, como baixo poder e transformação cultural.

A terceira dedução (D3), é que a EAC deve estar conectada a situações reais do trabalho, com aplicação prática e aprendizado contínuo. Portanto, o

modelo precisa combinar formação com práticas de gestão e projetos concretos. Segundo Carvalho, (2017, p. 69-70), práticas de EA ganham consistência quando articulam levantamento de informações, sistematização e plano de ação sobre problemas priorizados. Essa ligação com o cotidiano é o que dá sentido para as equipes e evita a sensação de treinamento teórico desconectado da realidade.

A quarta dedução (D4), é que o modelo precisa produzir evidências mínimas para ser verificável e proteger a organização contra inconsistência. Sem mecanismos de coordenação e memória organizacional, processos educativos tendem à dispersão e perda de continuidade. (Carvalho, 2017). Isso implica definir indicadores simples, registros de ações, e mecanismos de comunicação interna que mostrem evolução e resultados. Medir aqui não é sofisticar, é garantir que o que está sendo feito possa ser acompanhado, corrigido e melhorado com base em dados e não apenas em percepção.

Por fim, a quinta dedução (D5), é que o modelo deve ser implementável de forma gradual, com um ciclo claro e escalável. A implementação por etapas dialoga com abordagens de EA que partem da realidade local, testam ações e refinam práticas progressivamente. (Carvalho, 2017). Em vez de exigir estrutura complexa desde o início, o modelo precisa permitir diagnóstico, piloto, ajustes e expansão, respeitando o nível de maturidade de empresa. Assim, a proposta se mantém realista, aplicável e compatível com diferentes portes e contextos organizacionais, sem perder coerência com as premissas de estratégia, liderança e evidências.

#### **8.2.4. Arquitetura do modelo proposto de EAC**

A arquitetura do modelo proposto parte de uma ideia simples: A Educação Ambiental Corporativa precisa ser sistema, e não uma ação solta. Quando a EAC é tratada como algo paralelo ao negócio, ela até pode gerar iniciativas e resultados pontuais, mas dificilmente se transforma em cultura. Por isso, este modelo foi desenhado como uma arquitetura mínima, com partes essenciais para se conectarem entre si, promovendo o engajamento que dá força e movimento. Esse modelo é pensado em cinco camadas: governança, aprendizagem, rotina,

prática e evidência. Essa organização em camadas é coerente com a visão de ambiente como campo relacional, em que processos educativos e institucionais se modificam mutuamente. (Carvalho, 2017).

A primeira camada é a governança, porque ela dá direção e estabilidade. Governança, aqui, não significa criar uma estrutura pesada, mas garantir o mínimo para a EAC existir com continuidade, propósito claro, responsabilidades definidas, temas prioritários e ritos de acompanhamento. A proposta assume, portanto, que sustentabilidade ambiental, social e econômica não se sustenta em esferas apartadas, demandando integração material entre aprendizagem, gestão e responsabilidade institucional (Layrargues; Sato, 2024). É nessa base que a educação deixa de depender de pessoas específicas e passa a ser um compromisso institucional, com espaço no planejamento e na gestão.

A segunda camada é a aprendizagem, mas de forma estruturada, apoiada na lógica da pedagogia empresarial. Em linha crítica, os autores mostram que parte do debate ambiental pode operar como conservadorismo dinâmico: aceita-se o discurso transformador, mas preservam-se práticas que impedem mudança estrutural (Layrargues; Sato, 2024). Em vez de apostar apenas em treinamentos genéricos, o modelo propõe trilhas e experiências educativas conectadas ao contexto real da organização. Isso envolve linguagem acessível, conteúdos por públicos (liderança, operação, administrativo), e métodos que favoreçam a participação e aplicação. O foco não é encher de conteúdos, mas construir entendimento prático, pois influenciam no comportamento, no processo e na decisão.

A terceira camada é a rotina organizacional, porque cultura se consolida pelo que se repete. Segundo Ayres, Bonifácio e Silva, (2020, p. 88), a materialidade precisa estar “*aplicada a todos os níveis da empresa, integrado e constante*”, o que reforça a necessidade de rotina organizacional para sustentar a EAC no tempo. A EAC, dentro desta arquitetura, precisa aparecer em rituais simples e contínuos. alguns bons exemplos são: comunicados periódicos, diálogos curtos no dia a dia, integração em reuniões departamentais, campanhas bem estruturadas entre outras. Esse componente é o que impede a EAC de virar um evento anual, ou seja, integra e faz com que o tema permaneça vivo no cotidiano.

A quarta camada é a aplicação prática, principalmente por meio de projetos e ações de melhorias. A arquitetura assume que educação ambiental corporativa precisa encontrar um chão sólido na empresa, como por exemplo ações para redução de desperdícios, uso eficiente de água e energia, gestão de resíduos, prevenção de riscos, conformidade, melhoria de processos, e iniciativas que conectem sustentabilidade ao desempenho operacional. Segundo Layrargues e Sato, (2024, p. 89), a precaução pode ser entendida como “*prevenção executada no presente, sem adiamento*”, o que reforça a urgência de converter diretriz em prática. Quando a aprendizagem se traduz em projetos, ela ganha sentido, gera resultados e fortalece o engajamento.

A quinta e última camada desta proposta é a sistema de evidência, entendida como registro mínimo do que foi feito e do que mudou. Sustentabilidade, no ambiente corporativo, precisa de verificabilidade para ser crível e para ser gerida. Por isso, a arquitetura prevê indicadores simples e rituais de acompanhamento que permitam enxergar revolução, a partir da participação nas ações educativas, no número de iniciativas implementadas e em resultado ambientais e operacionais básicos. Evidência não é burocracia, mas sim um instrumento de gestão, comunicação interna e proteção contra inconsistência. Segundo Layrargues e Sato, (2024, p. 9), a baixa institucionalização da educação ambiental decorre, também, da “debilidade institucional e a intermitência das políticas públicas”, o que ajuda a explicar iniciativas frágeis e descontínuas.

Por fim, a arquitetura prevê a integração com as relações externas relevantes, especialmente no que diz respeito à cadeia de valor e aos *stakeholders* prioritários. Segundo Layrargues e Sato, (2024, p. 89), a precaução envolve “responsabilidade ética”, exigindo “engajamento societário robusto” para centralidade nas decisões. Sem detalhar o produto técnico a ser apresentado em capítulo próprio, o modelo já assume como premissa que a sustentabilidade não se sustenta apenas dentro do muro da empresa. Portanto, a EAC precisa dialogar com as relações que mais influenciam o desempenho socioambiental, tais como fornecedores, clientes, comunidades e demais parceiros, sempre priorizando o respeito e critérios claros, além de utilizar uma linguagem coerente com a realidade. Nessa direção, argumenta-se que a temática ambiental precisa

ser tratada em múltiplos espaços e modalidades educativas, ampliando alcance, engajamento e coerência institucional (Oliveira; Domingos; Colasante, 2020).

Em síntese, a arquitetura proposta organiza a EAC como um conjunto de componentes que trabalham em sequência e em retroalimentação pois, a governança tem o objetivo de orientar, a aprendizagem de capacitar, a rotina solidifica o hábito e as prioridades, os projetos materializam as ações e alinham-se a estratégia, e as evidências comprovam e tornam-se provas sociais. Com isso, a educação ambiental corporativa passa a ser uma ferramenta de cultura e de gestão, conectada à estratégia e capaz de gerar resultados com coerência no tempo. Em resumo, organizar EAC em camadas (governança, aprendizagem, rotina, prática e evidência) é coerente com abordagens que conectam cultura, liderança e eficácia organizacional de forma integrada (Barreto et al., 2013).

#### **8.2.5. Princípios do modelo**

Os princípios do modelo são, basicamente, alguns pontos que este trabalho considera importantes para a Educação Ambiental Corporativa (EAC) não fique apenas no discurso. A literatura mapeada em DS e RSC reforça a integração entre dimensões econômica, ambiental e social como eixo estruturante da gestão, o que sustenta este princípio no modelo proposto (Silveira; Petrini, 2018). Eles não são regras universais, e nem pretendem encerrar o assunto. A ideia aqui é organizar um conjunto de orientações que façam sentido com o que foi discutido nos capítulos anteriores e com as tendências que a pesquisa já começou a mostrar.

O primeiro princípio é a materialidade, ou seja, dar foco ao que realmente importa. Segundo Ayres, Bonifácio e Silva, (2020, p. 87), materialidade é “*o limiar em que os aspectos da sustentabilidade se tornam suficientemente importantes para serem tratados pela empresa*”. Em vez de tentar falar de tudo ao mesmo tempo, a EAC tende a funcionar melhor quando trabalha com temas que têm relação direta com a realidade da empresa. E exemplo disso, dialogar sobre os principais impactos ambientais, os riscos mais relevantes e as oportunidades concretas de melhorias, são temáticas que ajudam a não dispersar e facilitar no processo de transformar educação e ação.

O segundo princípio é a pertinência, no sentido de adaptar a abordagem ao público e ao contexto. A liderança, operação, áreas administrativas e comercial vivem rotinas diferentes, então é natural que cada grupo precise de exemplos de linguagens diferentes. Quando a EAC se aproxima da rotina das pessoas, ela deixa de parecer algo distante, e passa a ter mais chances de gerar adesão e prática. Inclusive, os stakeholders aparecem de forma transversal nas problemáticas estudadas, a ausência de engajamento tende a enfraquecer adoção, legitimidade e consistência dos resultados (Silveira; Petrini, 2018).

O terceiro princípio é a verificação e transparência, que aqui pode ser entendida como mínimo de registro e acompanhamento. A proposta não é criar burocracia, mas garantir que a empresa consiga enxergar o que está sendo feito e o que está mudando. Mesmo com indicadores simples, isso ajuda a dar clareza, permite ajustes e reduz o risco de a sustentabilidade virar apenas comunicação sem comprovação, como corrobora Pereira, (2024, p. 7), abordar a importância de “*promover a transparência e a prestação de contas nas práticas empresariais.*”

O quarto princípio é a integração a gestão. Este trabalho parte do entendimento de que a EAC tende a ser mais consistente quando não fica separada do negócio. Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas, citada por Ayres, Bonifácio e Silva, (2020, p. 85), a responsabilidade social deve “*estar integrada em toda a organização e ser praticada em suas relações*”. Quando a educação ambiental conversa com metas, rotinas, padrões e responsabilidades, ela tem mais chance de permanecer, mesmo quando mudam pessoas ou prioridades. Em outras palavras, não é transformar sustentabilidade em número, mas tornar o tema parte do funcionamento da organização.

O quinto princípio é a melhoria contínua, entendida aqui a partir do conceito CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes). Em vez de imaginar um modelo perfeito logo de início, a proposta é trabalhar em ciclos, partindo da implantação, observação, ajustes e conseqüentemente evoluir, pois dessa maneira fortaleceremos aos poucos o que as pessoas sabem (conhecimento), o que conseguem fazer na prática (habilidades), e principalmente, o modo como se comportam e decidem no dia a dia (atitudes). Segundo Silveira et al., (2018, p. 61), a problemática da “avaliação de desempenho” é central na literatura, inclusive na relação entre implementação de sustentabilidade e resultados

organizacionais. Isso faz sentido porque as empresas têm níveis diferentes de maturidade, e a AEAC pode começar de forma mais simples, mas ir ganhando consistência com o tempo, sem perder o alinhamento com a estratégia, mas é necessário autocrítica ou autoavaliação para entender seu momento e corrigir a rota de desempenho.

Por fim, vale reforçar um ponto que atravessa todos os princípios: a liderança importa. Não porque ela sabe mais, mas porque dentro das empresas, a liderança influencia prioridades, recursos e comportamento. Segundo Silveira et al., (2018, p. 61), entre os fatores para adoção de iniciativas sustentáveis, “a liderança dos gestores” e a internalização nos processos de decisão são elementos centrais, o que reforça a rotina como camada de consolidação. Então, mesmo que a EAC envolva a todos, alcançar gestores e lideranças tende a ser um passo necessário para dar coerência e sustentação às ações.

#### **8.2.6. Componentes essenciais**

Os componentes essenciais propostos aqui, também pode ser entendido como um “kit mínimo” que uma empresa precisa colocar de pé para a Educação Ambiental Corporativa (EAC) existir de forma contínua. Não é uma lista para engessar a organização, nem uma tentativa de criar um modelo complexo. Nessa direção, Gonçalves e Duarte (2006) defendem que a sustentabilidade exige integração entre ambiente, projeto e tecnologia, com articulação entre pesquisa, prática e ensino, lógica que reforça a organização sistêmica dos componentes essenciais do modelo de EAC. É só uma forma prática de deixar claro o básico: se essas peças não existirem, a EAC até pode acontecer por um tempo, mas tende a virar ação pontual, depender de pessoas específicas e perder consistência com o passar do tempo.

O primeiro componente é a governança mínima. Aqui entra o essencial, que é alguém responsável pelo tema, um espaço mínimo na gestão, e uma definição de prioridades. Não precisa ter comitê formal ou uma área grande. Mas precisa haver clareza de quem conduz, como decide, e como acompanhar. É essa governança que impede a EAC de ficar solta e sem continuidade.

O segundo componente é a trilha educativa, construída com base no CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). A trilha é o que dá intencionalidade ao processo, o que as pessoas precisam entender, o que precisam conseguir fazer na prática e quais comportamentos a empresa quer fortalecer no cotidiano. A experiência apresentada por Gonçalves e Duarte (2006) reforça que a aplicação sustentável ocorre por etapas progressivas, combinando investigação técnica, experimentação prática e refinamento contínuo, o que sustenta a implementação gradual proposta neste capítulo. Na prática, essa trilha pode ser simples e progressiva, com conteúdos curtos, conversas orientadas, exemplos reais sempre respeitando o nível de maturidade da empresa. A trilha também pode ser disponibilizada de forma mais complexa, como por exemplo implantando uma universidade corporativa, onde cursos dos mais diversos temas são disponibilizados em plataforma digital e personalizável.

O terceiro componente é rotina e comunicação. É aqui que a EAC vira presença no dia a dia. Rotina significa repetição com sentido, como pautas rápidas em reuniões, comunicados periódicos, campanhas bem simples, espaços de escuta, devolutivas do que foi feito e do que melhorou. Comunicação por sua vez, não é propaganda, mas sim alinhamento e clareza. Quando a empresa comunica de forma consistente, o tema circula, ganha linguagem comum e deixa de ser assunto de setor. Os autores também apontam relatórios de sustentabilidade como mecanismos de transparência, comunicação e governança, úteis para dar rastreabilidade às ações e às decisões (Silveira; Petrini, 2018), com isso, os componentes essenciais se articulam para sustentar implementação, evidência e credibilidade.

O quarto componente é o portfólio de aplicação prática, que nada mais é do que uma carteira de iniciativas e melhorias conectadas ao cotidiano. A EAC precisa encostar no chão da empresa, e um bom jeito como já foi abordado, é atuar na redução de desperdícios, uso eficiente da água e energia, gestão de resíduos, prevenção de riscos, melhoria de processos, conformidade e ações que façam sentido para a operação. O estudo também evidencia que soluções sustentáveis demandam abordagem interdisciplinar e coordenação entre múltiplos agentes, ponto que dialoga com a necessidade de corresponsabilidade entre áreas-chave na implementação da EAC (Gonçalves; Duarte, 2006). A lógica aqui é simples: a trilha educativa alimenta a prática, e a prática reforça a

aprendizagem, criando um ciclo real, e não apenas conteúdo, além de conectando departamentos e reduzindo ruídos.

O quinto componente é o painel mínimo de indicadores e registros. Gonçalves e Duarte (2006) ressaltam a importância de parâmetros de desempenho para orientar decisões de projeto sustentável, o que, no contexto da EAC, legitima o uso de indicadores mínimos para monitorar evolução e corrigir desvios. Esse painel não precisa ser sofisticado, o mais importante é que exista um jeito simples de acompanhar o que está sendo feito e o que está mudando. Pode começar com poucos indicadores e registros básicos como participação nas ações educativas, números de iniciativas implantadas, algum indicador ambiental ou operacional que a empresa já monitora e uma rotina de revisão periódica. Isso dá clareza, permite correção de rota e fortalece a credibilidade do programa, porque sustenta a evolução com evidência.

Em resumo, este modelo considera como kit mínimo a governança mínima, trilha educativa, rotina e comunicação, portfólio de aplicação prática e painel mínimo de indicadores e registros. A força desse conjunto não está em ser completo no sentido de abranger tudo, mas em garantir o essencial: intenção clara, aprendizagem organizacional e prática repetida com acompanhamento. Tais soluções aparece associada a ciclos de teste, avaliação e ajustes, indicando que a efetividade depende menos de um desenho perfeito inicial e mais da capacidade de revisão ao longo da execução (Gonçalves; Duarte, 2006). Quando essas peças existem e se conectam, a EAC deixa de depender de esforço isolado, ganha estabilidade e passa a atuar como parte do funcionamento da empresa, ajudando a transformar sustentabilidade em cultura, em decisão cotidiana e em resultados que podem ser observados e aprimorados ao longo do tempo.

### **8.2.7. Papel da liderança**

Neste modelo, a liderança aparece como um ponto central não porque sabe mais, sobre sustentabilidade, mas porque, dentro das empresas, é a liderança que define o que vira prioridade, o que recebe recurso e o que se transforma em rotina.

Segundo Silveira et al., (2018, p. 61), “a liderança dos gestores” é fator em evidência para adoção de iniciativas de sustentabilidade, inclusive pela capacidade de internalização nos processos decisórios. Na prática, o que o gestor reforça entra no dia a dia, o que ele ignora vira algo opcional. Por isso, quando a EAC não alcança lideranças, ela tende a ficar restrita a ações pontuais, a depender de pessoas engajadas e a sofrer sempre que há mudança de foco ou troca de gestão.

Uma liderança comprometida dá direção e ajuda a sustentar coerência. A sustentabilidade pode ser um assunto amplo, e por vezes, abstrato, mas é a liderança que contribui para traduzir a temática em objetivos compreensíveis, conectados ao negócio e ao cotidiano das equipes. Essa tradução é fundamental para que a EAC seja percebida como parte do trabalho e não como algo “extra”. No mapeamento bibliométrico (instrumento abordado no artigo), a atuação gerencial aparece associada à difusão integrada de informações e ao desempenho ambiental, reforçando que liderança precisa converter diretriz em prática recorrente (Silveira; Petrini, 2018). Quando a organização comunica prioridades claras, as pessoas entendem por que estão aprendendo, como isso se relaciona com processos e o que se espera em termos de comportamento e decisão.

A liderança também é essencial para criar condições reais de execução. Não se constrói cultura sustentável apenas com boa intenção, pois é preciso criar espaço na agenda, integração entre áreas, apoio para ajustes operacionais e, em muitos casos, um mínimo de recursos. Segundo Morin, (2003, p. 24), “o desenvolvimento da aptidão para contextualizar e globalizar os saberes torna-se um imperativo da educação”. Mesmo quando não há orçamento disponível, a liderança pode viabilizar a EAC ao garantir tempo, legitimidade e consistência, que são, muitas vezes, mais determinantes do que investimento financeiro. Sem esse suporte, a educação perde escala, vira esforço isolado e não se sustenta no tempo.

Além disso, a liderança tem um papel forte como referência cultural, pois no ambiente corporativo, as equipes observam o comportamento de quem lidera. Se a liderança pratica o que comunica, reforça padrões e valoriza iniciativas, a EAC ganha legitimidade rapidamente. Também é papel da liderança o acolhimento, para que se desenvolva o sentimento de pertencimento e da

relação entre sujeito, comunidade e território, o que, nas empresas, se traduz em cultura, rotina e corresponsabilidade (Oliveira; Domingos; Colasante, 2020). Por isso, a coerência da liderança atua como um elemento pedagógico silencioso, ela ensina pelo exemplo, reforça o que a organização considera importante e influencia diretamente a cultura.

Outro ponto relevante é a capacidade da liderança de manter a EAC sob acompanhamento, sem transformar isso em burocracia. Quando gestores acompanham indicadores simples, cobram devolutivas e valorizam melhorias, a sustentabilidade deixa de ser apenas narrativa e passa a ser parte do ciclo de gestão. Em linha com esse argumento, a abordagem de cultura como variável permite tratá-la como elemento gerencial capaz de orientar estratégias e alinhar práticas no ambiente organizacional (Barreto et al., 2013). Esse acompanhamento também funciona como proteção contra o *greenwashing*, porque reduz a distância entre o que a empresa diz e o que ela consegue demonstrar com evidências.

Por fim, é a liderança que costuma ter maior capacidade de promover integração. Muitos temas ambientais atravessam setores e dependem de alinhamento entre áreas como operação, logística, RH, compras e qualidade/SSMA. Quando a liderança articula essas conexões, a EAC deixa de ser fragmentada e passa a funcionar como sistema. Segundo Reigota, citado por Oliveira, Domingos e Colasante, (2020, p. 11), “*a problemática ambiental não pode se reduzir só aos aspectos geográficos e biológicos [...] ou só aos aspectos econômicos e sociais*”, exigindo articulação entre dimensões diversas. Assim, o papel da liderança, dentro deste modelo, é garantir direção, condições, coerência, acompanhamento e integração. Esses elementos que, juntos, aumentam a chance de a EAC se transformar em cultura organizacional e em prática consiste ao longo do tempo.

### **8.3. Fechamento da proposta: aplicação, evidências e validação**

Chegamos então na fase de fechar a proposta discutida até aqui, trazendo uma visão mais prática e organizada do modelo apresentado. A intenção não é acrescentar complexidade, e sim facilitar a leitura, mostrando como essa

proposta pode ser entendida como um caminho possível, como ela pode ser aplicada em etapas, como pode ser acompanhada com evidências simples e como pode ganhar consistência ao longo do tempo dentro da realidade de cada empresa. A literatura indica que a maturidade em sustentabilidade depende de superar comportamentos reativos e ações pontuais, avançando para integração efetiva à estratégia de negócio (Silveira; Petrini, 2018).

Como se trata de uma proposição construída a partir do referencial e das tendências já observadas na pesquisa, este fechamento também assume um tom realista. O modelo não nasce pronto e perfeito, ele evolui. Por isso, além de indicar aplicação e acompanhamento, este item trabalha a ideia de validação como refinamento: a proposta pode (e deve) ser ajustada conforme a ampliação da amostra e, principalmente, a aplicação em contextos organizacionais concretos, onde limites, resistências e oportunidades ficam mais claros.

### **8.3.1. Aplicação em etapas**

A aplicação do modelo proposto pode, e na prática, deve, ser feita em etapas. Isso não é apenas uma escolha de organização do texto, mas uma forma realista de pensar implementação dentro de empresas, que quase sempre têm limitações de tempo, orçamento, prioridade e maturidade. Segundo Silveira et al., (2018, p. 63), há “*muitos desafios para a sustentabilidade ser compreendida como estratégia*”, o que reforça a importância de uma implementação gradual e orientada. A ideia é simples, em vez de tentar implantar tudo de uma vez e correr o risco de virar projeto que não se sustenta, a proposta é começar com uma boa base mínima, testar no cotidiano, aprender com o processo e evoluir por ciclos. Assim, a EAC ganha consistência sem depender de impulso inicial, e passa a ser construída como parte do funcionamento da organização.

A primeira etapa pode ser chamada de organização da base. Aqui, o foco é garantir que exista governança mínima, ou seja, define-se um responsável ou um pequeno grupo, estabelece-se um ponto de contato com a liderança e por fim, escolhe-se as prioridades. Essas prioridades não precisam ser uma lista extensa, o mais importante é selecionar temas que tenham relação direta com a realidade da empresa, como aquilo que mais gera impacto, risco ou

oportunidade. Também é nessa etapa que se define uma rotina de acompanhamento simples, apenas para manter o tema vivo e evitar que tudo dependa de memória ou boa vontade. Segundo Amboni et al., (2012, p. 315), a metodologia de operacionalização se processa por meio da “integração sistêmica e complementar”, com reuniões de sensibilização, reuniões pedagógicas e momentos de socialização e feedback. Quando a base não é organizada, a EAC tende a ficar solta, e o trabalho se perde com facilidade.

A segunda etapa é a trilha educativa, mas numa lógica bem pé no chão. Segundo Freitas, (2020, p. 58), a formação ambiental deve ser entendida como *“um processo permanente, aberto e formativo, no qual a relação de ensino aprendizagem envolve processos cognitivos e socioculturais de atribuição de significados”*. Em vez de imaginar um programa longo e complexo, a proposta é construir uma trilha progressiva, com linguagem clara, adaptada aos públicos. A liderança precisa entender o sentido estratégico do tema, principalmente o porquê isso importa e como se conecta ao negócio, enquanto as equipes operacionais precisam entender o que muda na prática (o que fazer diferente, o que evitar, como padronizar). Segundo Freitas, (2020, p. 58), a educação ambiental é *“um processo permanente, aberto e formativo, no qual a relação de ensino aprendizagem envolve processos cognitivos e socioculturais de atribuição de significados”*. Aqui, o conceito de CHA ajuda a manter a intenção educativa organizada: primeiro, fortalecer conhecimentos básicos como impactos, risco, procedimentos, boas práticas, depois, desenvolver habilidades como separar corretamente, como reduzir desperdícios, como registrar, como identificar risco, e por fim, reforçar atitudes tais como postura, cuidado, responsabilidades e decisões. A trilha pode ser feita com micro treinamentos, conversas rápidas, campanhas internas simples e situações-problema relacionadas ao trabalho real.

A terceira etapa é estruturar o portfólio de aplicação prática, que é onde a EAC sai do campo teórico e entra no campo da ação. Segundo Freitas, (2020, p. 58), são princípios da educação ambiental a “garantia de continuidade e permanência do processo educativo” e a “permanente avaliação crítica do processo educativo”, o que justifica a adoção de indicadores e registros mínimos de acompanhamento. Esse portfólio não precisa começar com grandes projetos. O mais recomendável, especialmente no início, é escolher iniciativas viáveis, de

impacto claro e que tenham relação com a rotina da empresa. Exemplos comuns são: reduzir desperdícios, melhorar a segregação e destinação de resíduos, reduzir consumo de água e energia, revisar procedimentos, padronizar práticas, organizar pontos de coleta, melhorar armazenamento, reduzir retrabalho, fortalecer conformidades e prevenção. O portfólio funciona como uma carteira de iniciativas, que vai crescendo conforme a maturidade aumenta. O ponto é garantir que a aprendizagem gere mudanças observáveis, e que as pessoas percebam que a EAC não é só discurso, ela melhora processos e resultados.

A quarta etapa é consolidar rotina e comunicação, porque cultura se constrói pelo que se repete. Não adianta ter trilha educativa e iniciativas se o tema some no dia a dia. Então a proposta prevê rituais simples e consistentes como, inserir pequenas pautas ambientais em reuniões, criar devolutivas periódicas do que foi feito, reforçar boas práticas com mensagens curtas, registrar lições aprendidas e abrir espaço para sugestões. Segundo Amboni et al., (2012, p. 313), a observação e os registros de reuniões pedagógicas, socialização, feedback e avaliação foram usados como base de acompanhamento do processo. Essa rotina não precisa virar uma carga extra, ela pode ser incorporada aos encontros e fluxos que já existem. O objetivo é que a sustentabilidade passe a ter presença regular e linguagem comum, reduzindo a dependência de ações pontuais ou de datas específicas.

Por fim, uma quinta e última etapa, e que pode ocorrer em paralelo além de se fortalecer ao longo do tempo, é o painel mínimo de indicadores e registros, ou um *dashboard*. A ênfase do artigo em documentação técnica, avaliação comparativa e registro de desempenho reforça que decisões sustentáveis mais consistentes dependem de informação estruturada e rastreável (Gonçalves; Duarte, 2006). A proposta aqui é começar simples, porque medir tudo logo no início costuma travar a implementação. O painel mínimo tem a função de dar clareza, registrar o que foi feito, acompanhar a evolução e apoiar ajustes. Ele pode reunir indicadores de participação das ações educativas, indicadores de execução de iniciativas implementadas, e alguns indicadores ambientais e/ou operacionais que a empresa já acompanha ou consegue acompanhar com facilidade. Esse painel permite que a empresa aprenda com dados e evite o achismo, além de fortalecer credibilidade interna e externa.

Em síntese, a aplicação em etapas propõe um caminho viável, primeiro organiza a base e prioridades, depois estrutura aprendizagem, em seguida transforma aprendizagem em iniciativas concretas, então consolida a rotina e comunicação para virar cultura, e ao mesmo tempo, busca construir um painel mínimo para acompanhar e melhorar. Esse encadeamento permite que a EAC seja implementada com consistência, respeitando a realidade da organização, se depender de impulso inicial e sem perder o alinhamento com a estratégia. Se a empresa evolui nessas etapas, ela deixa de fazer sustentabilidade apenas como ação isolada e passa a construir sustentabilidade como prática organizacional. Segundo Layrargues e Sato, (2024, p. 10), “*não se pode educar para viver dignamente dentro dos limites da biosfera, sem questionar o dogma do crescimento*”, o que exige revisão concreta de prioridades institucionais.

### **8.3.2. Indicadores mínimos e registros**

A proposta deste modelo não depende de um sistema sofisticado de métricas para funcionar, mas ela precisa de um mínimo de indicadores e registro para se sustentar no tempo. Sem algum tipo de acompanhamento, a EAC fica vulnerável ao achismo, perde memória do que foi feito e não consegue demonstrar evolução. Por isso, a lógica aqui é simples, medir pouco, mas medir com consistência. Segundo Amboni et al., (2012, p. 313), os dados foram “organizados e sistematizados” a partir de critérios como objetivos, conteúdos, metodologias e sistema de avaliação, o que reforça a importância de indicadores mínimos e registros consistentes. O objetivo não é transformar sustentabilidade em burocracia, e sim tornar o processo gerenciável, comparável e capaz de gerar melhoria contínua.

Um primeiro grupo de indicadores pode ser voltado para aprendizagem. Nesse ponto, o mais importante é registrar se a trilha educativa está acontecendo de fato e se está alcançando os públicos certos. Indicadores básicos já ajudam, como participação nas ações, frequência de diálogos e treinamentos, conclusão de trilhas por público e registros breves de temas abordados. Segundo Silveira et al., (2018, p. 62), os relatórios de sustentabilidade são relevantes como mecanismos de “*comunicação, transparência, compliance e governança*”,

justificando a criação de registros mínimos no modelo. Algumas formas de provar esses indicadores é registrar por coleta de assinatura, a entrega de diplomas em treinamentos, assinaturas em atas, fotos e vídeos, e se o treinamento ocorreu por meios digitais, é possível enviar o diploma de participação por e-mail, ou até mesmo manter o registro de aprendizado no sistema onde o curso ou apresentado. O importante é conseguir manter as evidências bem armazenadas e quantificar.

Um segundo grupo está ligado à aplicação prática, porque é nela que a EAC se materializa. Aqui, indicadores simples podem acompanhar o portfólio de iniciativas, como por exemplo quantificar as ações implantadas, apresentar as melhorias que foram padronizadas, quais áreas participaram e quais resultados iniciais foram observados. A própria literatura aponta lacunas sobre relação entre relatórios e desempenho, o que reforça a necessidade de indicadores simples, comparáveis e evolutivos ao longo do tempo (Silveira; Petrini, 2018). Também vale manter um registro de lições aprendidas, mesmo que curto, para que a empresa não repita erros e consiga evoluir de forma progressiva.

Agora chegamos ao terceiro grupo, onde tratamos de indicadores ambientais e operacionais, pois aqui são escolhidos por materialidade e viabilidade. O modelo não exige que a empresa meça tudo, mas sugere que ela selecione poucos indicadores que façam sentido para sua realidade e sejam possíveis de acompanhar. Segundo Lazaro e Gremaud, (2017, p. 62), “foram estabelecidos critérios e indicadores para as três dimensões do desenvolvimento sustentável”, o que reforça a importância de definir um conjunto enxuto, relevante e aplicável de métricas. Em muitas empresas, resíduos, consumo de água e energia, descarte adequado e conformidade já são pontos viáveis. O essencial é que esses indicadores sejam acompanhados em uma frequência mínima, e que sejam usados como base para decisões e ajustes.

Além dos indicadores, os registros cumprem um papel decisivo como já foi detalhado, pois contribui diretamente para evitar o *greenwashing* e legitimar as ações realizadas. Registro é o que dá rastreabilidade, como atas simples de acompanhamento, listas de ações do portfólio, calendário de comunicações, evidências de treinamentos realizados, fotos ou *checklists* de melhorias implantadas, e uma devolutiva periódica do que foi feito e do que evoluiu. Não precisa ser um arquivo perfeito, mas precisa existir um padrão mínimo para que

a EAC não dependa apenas de memória ou de pessoas específicas. Um bom jeito de pensar em modelos, é acompanhar o relatório de GRI de empresas que tenham ações sustentáveis, pois esses relatórios costumam ficar disponíveis ao público de forma simples ou, contratando uma consultoria ambiental para implantar as primeiras ações. Inclusive, o termo GRI, é citado por Ayres, Bonifácio e Silva, (2020, p. 89), e defendido como um processo que deve ser “*sistemático, documentado, replicável e revisado de forma consistente*”, exatamente a lógica de uma rotina organizacional madura.

Por fim, vale reforçar que indicadores e registros não são um fim em si mesmos. Eles funcionam como uma ferramenta de gestão e de credibilidade, pois ajudam a empresa a enxergar o progresso, corrigir a rota e comunicar com mais transparência. Segundo Silveira e Petrini, (2018, p. 62), os relatórios de sustentabilidade cumprem funções de “*comunicação, transparência, compliance e governança*”, o que evidencia que o monitoramento só faz sentido quando orienta decisões e fortalece a coerência organizacional. Quando a organização acompanha o básico, ela reduz o risco de incoerência e de *greenwashing*, porque passa a sustentar o que diz com evidências simples. Em outras palavras, o painel mínimo não serve para medir por medir, ele serve para fortalecer a cultura, consistência e aprendizado contínuo.

### **8.3.3. Alguns riscos e cuidados adicionais**

Mesmo sendo uma proposta simples e aplicável, a Educação Ambiental Corporativa (EAC) pode perder força se alguns riscos não forem observados. O primeiro risco é a EAC virar apenas ação pontual, restrita a datas comemorativas, palestras isoladas ou campanhas que não se conectam com a rotina. Segundo Oliveira, Domingos e Colasante, (2020, p. 10), “*a temática ambiental é essencial e deve ser contemplada permanentemente nos espaços de educação*”, reforçando que continuidade é requisito, não complemento. Quando isso acontece, o tema fica dependente de esforço momentâneo e não se transforma em cultura, o que tende a gerar descontinuidade e baixa adesão ao longo do tempo.

Outro risco comum é a EAC ficar conectada em um setor específico, como se sustentabilidade fosse responsabilidade de alguém, e não um compromisso organizacional. Se a pauta não dialoga com a liderança, operação, RH e áreas-chave, ela perde capilaridade e passa a ser vista como atividade paralela. Segundo a ABNT, citada por Ayres, Bonifácio e Silva, (2020, p. 85), a responsabilidade social deve “*estar integrada em toda a organização e ser praticada em suas relações*”. O cuidado aqui é buscar integração: linguagem simples, rotinas compartilhadas e participação prática das áreas que realmente influenciam os impactos ambientais.

Também é importante cuidar para que a EAC não assuma um viés filantrópico, no sentido de ser percebida como bom para fazer, mas sem vínculo com a estratégia, metas e decisões. Segundo Ayres, Bonifácio e Silva, (2020, p. 90), “*a avaliação da materialidade deve ser usada como uma ferramenta estratégica de negócios*”. Sustentabilidade até pode gerar ações positivas nesse formato, mas dificilmente se sustenta em momentos de crise ou mudança de prioridade. O cuidado é manter o tema conectado ao negócio e aos riscos reais, como desperdício, conformidade, reputação, custos e eficiência, sem perder a dimensão educativa e formativa.

Por fim, existe o risco do *greenwashing*, especialmente quando a empresa comunica mais do que consegue demonstrar. Esse risco não se resolve apenas com boa intenção, mas com coerência e evidência mínima. O estudo também indica que iniciativas sustentáveis ganham tração quando convertidas em processos permanentes de gestão, evitando que fiquem restritas a ações reativas ou pontuais (Silveira; Petrini, 2018). Por isso, o modelo reforça a importância de registros simples e indicadores básicos, não para burocratizar, mas para garantir que o discurso esteja sustentado por prática acompanhável e por melhoria contínua.

Em síntese, os principais cuidados são: garantir continuidade, evitar isolamento do tema em uma área, manter alinhamento estratégico e sustentar comunicação com evidências. Esses pontos ajudam a proteger a EAC contra superficialidades e aumentam a chance de a proposta gerar resultados reais, consistentes e duradouros.

#### 8.3.4. Conclusão

Ao concluir esta proposta, o ponto principal é reforçar que o modelo de Educação Ambiental Corporativa apresentado aqui não foi pensado para ser rígido ou definitivo. Ele foi construído como uma referência prática e possível, que ajuda a organizar o essencial e a dar direção ao que, muitas vezes, fica disperso nas empresas, a intenção de educar para a sustentabilidade, mas sem método, sem rotina e sem continuidade. Por isso, a proposta se apoia em uma lógica simples, começar pelo que é viável, estruturar o básico e evoluir com consistência. Segundo Morin, (2003, p. 20), “*o desafio central é uma reforma paradigmática da forma de organizar o conhecimento, e não apenas ajustes programáticos*”.

O que este capítulo busca defender, de forma cuidadosa, é que a sustentabilidade dentro das organizações não se consolida por impulso, nem por ações pontuais, fato que é alertado por Silveira et al., (2018, p. 63), como um dos riscos mais recorrentes é permanecer em “*comportamentos reativos e ações pontuais*”, sem integração socioambiental à estratégia. Ela se constrói como cultura. E cultura, no ambiente corporativo, é o resultado do que se repete, do que se valoriza e do que cobra com coerência. Assim, a EAC passa a ter um papel estratégico: ela não serve apenas para informar, mas para formar repertório, alinhar linguagem e criar hábitos organizacionais que sustentem decisões mais responsáveis no dia a dia.

Nesse sentido, a proposta reforça que o desenvolvimento de uma cultura sustentável precisa ser pensado com delicadeza e realismo. Delicadeza porque envolve mudança de comportamento, ajuste de prioridades e, muitas vezes, enfrentamento de resistências internas, algo que não se resolve com imposição. Realismo porque empresas têm níveis diferentes de maturidade e capacidade de execução, portanto é mais consistente avançar por etapas, conectando aprendizagem com práticas e acompanhando com evidências mínimas. Quando isso acontecer, a sustentabilidade deixa de ser um assunto e passa a ser uma forma de operar. Segundo Silveira et al., (2018, p. 63), “*a integração da sustentabilidade à estratégia representa avanço de maturidade organizacional, deslocando a empresa de respostas reativas para prática estruturada*”.

Por fim, este fechamento também reconhece que o modelo se fortalece na medida que é aplicado, acompanhado e ajustado. Ele não pretende substituir políticas, normas ou sistemas existentes, mas contribuir para que a EAC ganhe espaço como processo contínuo de aprendizagem e gestão, conectado à estratégia e sustentado pela liderança. Em síntese, a literatura analisada converge para três exigências: integração estratégica, liderança ativa e evidências verificáveis, pilares que sustentam a proposta deste capítulo (Silveira; Petrini, 2018). Em última instância, o que se propõe é um caminho para transformar sustentabilidade em algo vivido, uma cultura construída com intencionalidade, consistência e cuidado, capaz de gerar resultados observáveis e aprimoráveis ao longo do tempo.

## 9. PRODUTO TÉCNICO E EDUCACIONAL DESENVOLVIDO

A concepção do produto didático desta dissertação foi motivada por duas experiências formativas vividas ao longo de 2025, que contribuíram para consolidar a compreensão de que a sustentabilidade organizacional exige direção estratégica, coerência institucional e capacidade de replicação ao longo da cadeia de valor. Nessa direção, a literatura sobre produtos de mestrado profissional destaca que sua consistência depende de fundamentos institucionais e de integração entre dimensões complementares, pois *“foram observadas nesses produtos as seguintes características: qualificação profissional, inserção social, articulação entre teoria e prática e com a área de Ensino de Ciências”* (Latini et al., 2011, p. 56). Em ambos os percursos, o eixo comum foi o reconhecimento de que mudanças duradouras não se sustentam apenas por ações isoladas ou por esforços individuais, mas dependem de estrutura, liderança e engajamento coletivo.

A primeira experiência foi a minha participação no processo de Multiplicadores B, promovido pelo Sistema B Brasil, onde pude sentir-me em movimento ao buscar mais conhecimento, o que corrobora com o pensamento de Moran, (2018, p. 37), ao afirmar que *“A vida é um processo de aprendizagem ativa, de enfrentamento de desafios cada vez mais complexos.”* Esse referencial reforça a ideia de que negócios sustentáveis se orientam no conjunto integrado de compromissos, envolvendo responsabilidade com trabalhadores, comunidade, meio ambiente, governança e clientes. Trata-se de uma abordagem que assume a compatibilidade entre finalidade lucrativa e compromisso socioambiental, priorizando empresas com fins lucrativos como foco de avaliação e certificação, justamente por seu potencial de escala e influência econômica. Além disso, o Sistema B enfatiza a importância do papel das lideranças na transformação organizacional, partindo do pressuposto de que decisões estratégicas, recursos e prioridades são, em grande medida, definidos no topo da hierarquia. Assim, alcançar pessoas com poder de decisão se torna um caminho lógico para acelerar mudanças culturais e institucionais, aproximando práticas corporativas dos princípios defendidos pela certificação.

A segunda experiência foi a minha trajetória acadêmica no PILA Virtual, com estudos realizados na Universidad Nacional de Hurlingham, na Argentina,

sob orientação do professor Leônidas Osvaldo Girardin, que lecionou as disciplinas de Mudanças Climáticas e Economia Ambiental I e II. Essa vivência ampliou a leitura crítica sobre o funcionamento das dinâmicas econômicas contemporâneas e seus impactos socioambientais, evidenciando tensões recorrentes entre desenvolvimento, exploração de recursos, interesses corporativos e a influência de grandes organizações em processos decisórios públicos. Esse contato reforçou a percepção de que o debate ambiental não pode ser tratado apenas como tema técnico, pois envolve relações de poder, prioridades políticas, e conflito de interesse que atravessam governos, empresas e territórios. Segundo Morin, (2009, p. 13), há uma tensão “*profunda e grave entre saberes separados, fragmentados, compartimentados entre disciplinas, e, por outro lado, realidades ou problemas cada vez mais polidisciplinares, transversais, multidimensionais, transnacionais, globais e planetários*”.

A articulação entre essas duas experiências, contribuiu para sustentar uma premissa central deste trabalho: lideranças comprometidas com a sustentabilidade, mesmo quando atuam com seriedade e intencionalidade, dificilmente conseguem manter sozinhas, por tempo prolongado, a coerência necessária para transformar cultura e estratégia organizacional. Para que a sustentabilidade se consolide como prática contínua, é necessário criar condições internas de aprendizagem, alinhamento e manutenção, de modo que o compromisso se traduza em rotinas, decisões e comportamentos coletivos. Segundo SÃO PAULO, (2013, p. 12), a Educação Ambiental pressupõe “*promoção do exercício permanente do diálogo, da alteridade, da solidariedade, da corresponsabilidade e da cooperação entre todos os setores sociais*”. Nessa perspectiva, a Educação Ambiental Corporativa surge como um mecanismo de fortalecimento institucional, pois favorece compreensão, engajamento e padronização de expectativas, apoiando a permanência do tema para além de pessoas específicas.

Adicionalmente, as duas experiências reforçam que organizações sustentáveis tendem a ampliar seu potencial de transformação quando influenciam seus *stakeholders* de forma estruturada, especialmente aqueles com os quais mantêm relações econômicas recorrentes. Entre esses públicos, destacam-se os fornecedores, uma vez que muitos também são organizações capazes de incorporar práticas, rever processos e, conseqüentemente, replicar

padrões socioambientais em suas próprias cadeias. Assim, ao estimular coerência e compromisso ao longo do relacionamento com fornecedores, fortalece-se a possibilidade de difusão de práticas responsáveis, ampliando os elos de uma dinâmica de influência positiva, com potencial de gerar efeitos cumulativos em rede. Segundo SÃO PAULO, (2013, p. 9), os projetos articulam “*o que se quer atingir*” e “*como se vai atingir*”, favorecendo coerência entre intenção e execução ao longo das relações institucionais.

Diante disso, o produto didático proposto nesta dissertação foi concebido para apoiar a sustentabilidade como processo organizacional, articulando estratégia, cultura e instrumentos de aplicação. De acordo com Moran, (2018, p. 37), “*a aprendizagem por meio da transmissão é importante, mas a aprendizagem por questionamento e experimentação é mais relevante para uma compreensão mais ampla e profunda*”. Portanto, seu desempenho busca atender a uma necessidade prática: oferecer materiais que orientem implementação, sustentação e institucionalização de ações educativas e normativas, favorecendo continuidade, coerência e capacidade de replicação, tanto internamente quando nas relações com partes interessadas relevantes podendo ainda evoluir, a partir de questionamentos internos e indagação de melhorias.

### **9.1 Apresentação do Produto**

O produto didático desenvolvido nesta dissertação consiste em um conjunto integrado de materiais voltados à Educação Ambiental Corporativa, concebido para apoiar organizações na adoção de práticas sustentáveis de forma estruturada, contínua e aplicável à rotina. Segundo Lopes, (2016, p. 100), “*falar de metodologia implica sempre um falar pedagógico*”, o que reforça que instrumentos de aplicação prática exigem também mediação formativa no cotidiano organizacional. Sua finalidade é oferecer instrumentos que facilitem a transformação de princípios e compromissos socioambientais em orientações claras, procedimentos de acompanhamento e diretrizes de conduta capazes de orientar decisões e comportamentos no contexto organizacional. Segundo Jappur, (2004, p. 54), a sustentabilidade empresarial deve incluir “entre seus

objetivos, o cuidado com o meio ambiente, o bem-estar das partes interessadas e a constante melhoria da sua própria reputação”.

Esse produto é um Código de Conduta para Fornecedores, composto por três partes complementares:

- Guia de Implantação
- Manual de Acompanhamento
- Código de Conduta Editável

O conjunto de materiais é disponibilizado por meio do site MEU EKO<sup>5</sup>, um ambiente digital concebido como veículo de acesso e difusão do produto didático desta pesquisa. O MEU EKO funciona como uma identidade de marca inspirada na proposta de tornar a EAC mais acessível, prática e aplicável à rotina das organizações, conectando pesquisa acadêmica e uso real. Segundo Lopes, (2016, p. 100), essa construção “*é concretizada na prática da pesquisa*”, aspecto que dialoga com a proposta de traduzir conhecimento em uso organizacional efetivo. Assim, além de reunir os documentos para consulta e utilização, o MEU EKO reforça o compromisso de traduzir conhecimentos e métodos em instrumentos que possam ser apropriados por lideranças, equipes e parceiros, especialmente no relacionamento com fornecedores.

O Guia de Implantação foi estruturado para orientar, passo a passo, a construção e a implementação de um Código de conduta para Fornecedores, oferecendo um caminho organizado para diagnóstico, planejamento, comunicação, engajamento e integração do instrumento às rotinas de compras e relacionamento com terceiros. A lógica do Guia é coerente com modelos que defendem associação entre decisões estratégicas, desdobramentos táticos e práticas operacionais para que a sustentabilidade permeie a organização de forma consistente (PIMENTA, 2010). O Manual de Acompanhamento por sua vez, foi elaborado para sustentar o processo no tempo, propondo rotinas de verificação, registro de evidências, revisão periódica e mecanismos de melhoria contínua, com foco em continuidade e efetividade. Segundo Jappur, (2004, p. 55-87), sistemas de gestão exigem respostas sistemáticas às partes interessadas e “forma de buscar continuamente melhorar seu sistema de

---

<sup>5</sup> MEU EKO: ambiente digital do produto didático desta dissertação. Disponível em: <https://www.meueko.com.br/>

gerenciamento e seus respectivos indicadores de desempenho”. Já o Código de Conduta Editável tem caráter institucional e operacional, permitindo personalização conforme a realidade de cada organização, com definição de princípios, compromissos, condutas esperadas e orientações de responsabilidade aplicáveis ao relacionamento com fornecedores.

Como veículo de distribuição e acesso ao produto, foi desenvolvido um site que reúne e organiza os materiais para consulta e *download*, ampliando o alcance social do trabalho e favorecendo a aplicabilidade do produto para além do contexto acadêmico. Segundo Moran, (2018, p. 47), “*A combinação equilibrada da flexibilidade da aprendizagem híbrida [...] com metodologias ativas [...] facilita a ampliação de nossa percepção, conhecimento e competência*”. O ambiente digital cumpre, portanto, dupla função: disponibiliza os documentos em formato adequado ao uso prático e consolida um espaço de comunicação que aproxima linguagem científica e aplicação organizacional, reforçando o caráter profissional e aplicado da proposta.

Dessa forma, o produto didático não se limita a apresentar um conjunto de documentos, mas propõe uma solução orientada a implantação, sustentação e institucionalização de práticas, apoiando organizações que desejam fortalecer responsabilidade socioambiental e coerência na cadeia de *stakeholders*, com atenção especial ao papel estratégico dos fornecedores na consolidação de padrões sustentáveis. Segundo SÃO PAULO, (2013, p. 10), “*um projeto configura-se como um conjunto de ações contínuas e interligadas, voltadas para um determinado objetivo*”.

## **9.2 Justificativa e alinhamento ao problema da pesquisa**

Este produto didático se justifica pela necessidade recorrente de superar a distância entre compromissos socioambientais declarados pelas organizações e a efetiva incorporação desses compromissos no cotidiano de suas rotinas, processo e decisões. Em muitos contextos corporativos, iniciativas relacionadas à sustentabilidade tendem a se concentrar em ações pontuais de comunicação, campanhas internas ou treinamentos isolados, o que limita a continuidade, fragiliza a consolidação de uma cultura organizacional responsável e dificulta a geração de resultados consistentes ao longo do tempo. Segundo SÃO PAULO,

(2013, p. 10), quando “*bem elaborado e organizado*”, o projeto facilita execução consistente e sustentação das ações ao longo do tempo. Essa realidade se torna ainda mais sensível quando a organização depende de múltiplos atores e áreas internas, possui rotatividade de pessoas ou enfrenta pressões operacionais que competem diretamente com pautas formativas.

Além disso, a complexidade contemporânea da agenda ambiental exige que a sustentabilidade deixe de ocupar um lugar periférico e passe a ser compreendida como elemento transversal, capaz de orientar escolhas de gestão e relações com *stakeholders*. Segundo Moran, (2018, p. 40), “*todo o ambiente escolar – gestão, docência, espaços físicos e digitais – precisa ser acolhedor, aberto, criativo e empreendedor.*” Logo, adaptando a frase para o mundo corporativo, podemos dizer que isso inclui, de modo especial, a cadeia de fornecedores, pois grande parte dos impactos socioambientais das organizações se manifesta justamente fora de seus limites diretos, em atividades terceirizadas, compras recorrentes, logísticas e prestação de serviços. Nesse cenário, sem diretrizes claras, critérios mínimos de conduta e mecanismos de acompanhamento, a organização tende a operar com baixa previsibilidade e maior exposição a riscos reputacionais, legais e operacionais, sobretudo quando há incoerência entre o que se comunica e o que se pratica na relação com terceiros.

É nesse ponto que a Educação Ambiental Corporativa ganha relevância estratégica. Quando concebida como processo formativo contínuo, ela contribui para criar linguagem comum, fortalecer valores, ampliar consciência crítica e, principalmente, gerar capacidade interna de ação e continuidade. Entretanto, para que a EAC alcance efetividade, é necessário que ela seja apoiada por instrumentos que orientem o processo, formalizem expectativas e viabilizem monitoramento. Sem ferramentas práticas, a educação corre o risco de permanecer no campo de intenção, sem criar estruturas que sustentem a aprendizagem e a mudança institucional. Lopes, (2016, p. 100), a prática metodológica não pode ser reduzida a “*um receituário ou catálogo de normas de ‘como fazer’*”, exigindo estrutura, coerência e intencionalidade na implementação.

Dessa forma, o produto proposto se alinha diretamente ao problema desta pesquisa ao oferecer uma resposta aplicada à lacuna entre discurso e prática,

estruturando a EAC como um conjunto de instrumentos integrados. Segundo Barichello, (2016, p. 145), “*é o objeto que determina a metodologia a ser escolhida para equacionar a problemática*”, o que justifica a organização do produto em guia, manual e código editável. O Guia de Implementação orienta a implementação de um Código de Conduta para Fornecedores, o Manual de Acompanhamento sustenta o processo ao longo do tempo por meio de rotinas e registros, e o Código de Conduta Editável formaliza compromissos e expectativas, permitindo adaptação ao contexto organizacional. Juntos, esses elementos favorecem consistência, coerência e continuidade, contribuindo para que a organização avance do nível declaratório para um patamar mais estruturado de gestão responsável.

Por fim, a justificativa do produto também se conecta ao caráter aplicado do mestrado profissional, pois transforma conhecimentos e reflexões desenvolvidos ao longo da pesquisa em materiais utilizáveis por organizações, ampliando a utilidade social do trabalho. Segundo SÃO PAULO, (2013, p. 16), a justificativa deve descrever o problema e “*as dificuldades e desafios sobre os quais o projeto pretende atuar*”. Ao adotar o site como veículo de distribuição, o produto reforça esse compromisso com acessibilidade e disseminação, permitindo que o conhecimento produzido ultrapasse o espaço acadêmico e se converta em apoio concreto à implementação de práticas sustentáveis e ao fortalecimento de relações responsáveis com *stakeholders*, em especial fornecedores, que desempenham papel central na cadeia de valor e no potencial de replicação de padrões socioambientais. Segundo Behrens, (2006, p. 101), a aprendizagem ganha efetividade quando a informação é transformada em “*conhecimento próprio*”.

### **9.3 Objetivo do produto**

O objetivo geral do produto didático é apoiar organizações na implantação e consolidação de práticas de Educação Ambiental Corporativa por meio da estruturação de um Código de Conduta para Fornecedores, com instrumentos claros, aplicáveis e passíveis de acompanhamento ao longo do tempo. Segundo a Apresentação da obra, (2010, p. 20), persiste nas organizações o “*desconhecimento de quais ferramentas de gestão podem ser utilizadas para se*

*obter ganhos de competitividade*”, bem como dúvida sobre “de que forma tais ferramentas podem ser implementadas sem que haja uma perturbação no ambiente corporativo”.

Como objetivos específicos, o produto busca: promover alinhamento institucional sobre expectativas socioambientais na relação com fornecedores; orientar a implementação do Código de Conduta de forma organizada e compatível com rotina empresarial; sugerir rotinas de acompanhamento que favoreçam continuidade, registro de evidências e melhoria contínua; disponibilizar um documento editável que permita personalização conforme o contexto, setor e maturidade de gestão de cada organização; ampliar o acesso ao conjunto de materiais por meio do ambiente digital MEU EKO, fortalecendo a difusão e utilidade social do produto. A formulação dos objetivos específicos foi construída de modo articulado ao objetivo geral, preservando coerência entre problema, operacionalização e resultados esperados (Lopes, 2016).

## **9.4 Descrição dos componentes**

### **9.4.1 Site**

O site MEU EKO constitui o veículo de distribuição do produto didático, reunindo em um único ambiente digital os materiais desenvolvidos nesta dissertação. Sua função principal é facilitar o acesso, consulta e utilização do Guia de Implantação, do Manual de Acompanhamento e do Código de Conduta Editável, permitindo que o produto extrapole o espaço acadêmico e seja apropriado por organizações interessadas em fortalecer práticas socioambientais. Segundo Lopes, (2016, p. 100), a metodologia se realiza quando “*é concretizada na prática da pesquisa*”.

**Figura 4: Página inicial do site MEU EKO**

Fonte: elaborado pelo autor (2026), a partir de MEU EKO.

Além de servir como repositório dos documentos, o site organiza a apresentação do produto de forma clara e orientada ao uso, oferecendo contexto, explicações e direcionamentos que auxiliam na compreensão da finalidade de cada material. Nesse sentido, o MEU EKO também atua como ponte entre conhecimento acadêmico e aplicação prática, contribuindo para que a EAC seja tratada como processo contínuo e acessível, com linguagem compatível com o ambiente organizacional. Assim, o site amplia a capacidade de difusão do produto e reforça a sustentabilidade como prática contínua na dinâmica das cadeias organizacionais (Pimenta, 2010).

**Figura 5: Página de download do site MEU EKO**



Fonte: elaborado pelo autor (2026), a partir de MEU EKO.

#### 9.4.2 Guia de implantação

O Guia de Implantação foi elaborado para orientar, de forma prática e sequencial, a construção e implementação do Código de Conduta para Fornecedores. Seu foco está em organizar o início do processo, reduzindo improvisações e oferecendo um caminho claro para diagnóstico, planejamento, definição de responsabilidades, comunicação e engajamento interno. Segundo Braga, (2016, p. 78), essa construção está ligada ao “*desenvolvimento metodológico*”, reforçando que a implantação exige sequência lógica, tomada de decisão e aprendizagem institucional.

**Figura 6: Guia Prático de implantação**

## Por que implantar um código de conduta para fornecedores

### Objetivo do Código de Conduta para Fornecedores

O Código de Conduta para Fornecedores é um documento que estabelece padrões mínimos de comportamento e conformidade esperados de empresas que fornecem produtos ou serviços para [NOME DA EMPRESA]. Ele existe para **proteger a organização e sua cadeia**, fortalecer relações comerciais responsáveis e garantir que fornecedores atuem de forma ética, legal e segura, com atenção a requisitos trabalhistas, ambientais e de integridade.

Fonte: elaborado pelo autor (2026), a partir de MEU EKO.

O Guia propõe etapas que favorecem alinhamento entre liderança, áreas envolvidas e *stakeholders* internos, especialmente equipes relacionadas a compras, suprimentos, jurídico, *compliance*, sustentabilidade e comunicação. Ao final, espera-se que a organização disponha de condições mínimas para inserir o Código de Conduta na rotina, transformando-o em instrumento vivo, conectando aos processos e não apenas em documento formal.

### 9.4.3 Manual de Acompanhamento

O Manual de Acompanhamento foi desenvolvido para sustentar a continuidade do programa após a implantação inicial. Seu objetivo é apoiar a organização na rotina de monitoramento, por meio de orientações sobre registro

de evidências, verificação de conformidade, acompanhamento de adesão e revisão periódica.

**Figura 7: Manual de acompanhamento**



## Propósito e como usar

Este Manual de Acompanhamento existe para garantir que o Código de Conduta para Fornecedores do MEU EKO funcione na prática, de forma simples e contínua. A proposta é transformar o Código em rotina: acompanhar por nível de risco, verificar por amostragem e registrar evidências mínimas, sem burocracia.

Fonte: elaborado pelo autor (2026), a partir de MEU EKO.

O Manual organiza instrumentos práticos, como *check-lists*, rotinas de avaliação e sugestão de indicadores, de modo a permitir que a organização acompanhe evolução ao longo do tempo e identifique necessidades de correção e melhoria. Assim, busca-se reduzir o risco de descontinuidade e favorecendo uma lógica de aprendizagem organizacional, na qual a EAC se consolida por ciclos de acompanhamento e aperfeiçoamento. Esse enfoque em monitoramento contínuo e revisão periódica converge com a compreensão de que a prática metodológica requer rigor, acompanhamento processual e capacidade de aperfeiçoamento ao longo do tempo (Lopes, 2016).

### 9.4.4 Código de Conduta Editável

O Código de Conduta Editável constitui o núcleo institucional do produto didático. Ele foi concebido para ser adaptável, permitindo que a organização

personalize a linguagem, princípios, compromissos e responsabilidade de acordo com a sua realidade, setor, políticas internas e requisitos aplicáveis.

**Figura 8: Código de conduta**



## CÓDIGO DE CONDUTA PARA FORNECEDORES

Versão 1.0 - [INSERIR MÊS/ANO]

Fornecedor (Razão Social):	[INSERIR FORNECEDOR]
CNPJ:	[INSERIR CNPJ]
Responsável legal (nome e cargo):	[INSERIR NOME E CARGO]
E-mail / Telefone do fornecedor:	[INSERIR CONTATO]
Contato MEU EKO (e-mail / telefone):	[INSERIR CONTATO MEU EKO]

### 1. Objetivo

O MEU EKO acredita que sustentabilidade e integridade começam na forma como nos relacionamos com nossa cadeia de fornecimento. Este Código estabelece padrões mínimos de conduta e conformidade esperados de fornecedores, com foco em ética, legalidade, respeito às pessoas, saúde e segurança e responsabilidade socioambiental.

Este Código complementa contratos, pedidos de compra e demais instrumentos comerciais, e pode ser atualizado sempre que necessário.

Fonte: elaborado pelo autor (2026), a partir de MEU EKO.

O documento explicita expectativas socioambientais na relação com fornecedores, contribuindo para padronizar critérios, orientar condutas e reforçar coerência institucional. Por ser editável, facilita a incorporação de elementos específicos d contexto organizacional, bem como a atualização periódica do conteúdo, conforme mudanças de legislação, estratégia ou maturidade de gestão. Segundo SÃO PAULO, (2013, p. 19), a metodologia deve descrever “o caminho para que as metas sejam alcançadas”, com definição de atividades, responsáveis e verificação. Em conjunto com o Guia de Implantação e o Manual de Acompanhamento, o Código reforça o caráter prático do produto e sua

finalidade de apoiar a sustentabilidade como rotina, decisão e compromisso contínuo.

### 9.5 Processo de desenvolvimento

O desenvolvimento do produto didático seguiu uma lógica aplicada, coerente com a natureza do mestrado profissional e com o objetivo de converter conhecimentos construídos ao longo da pesquisa em instrumentos utilizáveis no contexto organizacional. Partiu-se do entendimento de que a EAC precisa ser estruturada como processo contínuo, com diretrizes claras, mecanismos de sustentação e possibilidade de adaptação a diferentes realidades empresariais. Assim, o produto foi concebido desde o início para responder a uma necessidade prática: orientar a implantação de um Código de Conduta para Fornecedores, sustentar seu acompanhamento e disponibilizar um modelo editável que facilite a institucionalização. Segundo Lopes, (2016, p. 100), “*o efeito desse falar remete invariavelmente a um ‘como fazer pesquisa’*”, o que dialoga com a proposta aplicada e orientada à implementação do produto.

A etapa inicial consistiu na sistematização das bases conceituais que fundamentam a proposta, reunindo referenciais sobre Educação Ambiental, sustentabilidade organizacional, gestão responsável e relações com *stakeholders*, com atenção especial ao papel estratégico da cadeia de fornecedores. A construção aplicada do produto se conecta ao esforço de aproximar conhecimento acadêmico e experiência corporativa na discussão de ferramentas de gestão ambiental e social (Pimenta, 2010). Em paralelo, foram incorporados aprendizados oriundos das experiências formativas que inspiraram o produto, particularmente os princípios disseminados pelo Sistema B e a reflexão crítica sobre economia e meio ambiente aprofundada na trajetória acadêmica do PILA Virtual. Essa combinação contribuiu para consolidar a premissa de que transformações sustentáveis exigem alinhamentos entre liderança, cultura e instrumentos de gestão, além de capacidade de influência positiva sobre parceiros e fornecedores.

Na sequência, definiu-se a arquitetura do produto em três componentes complementares, cada um com função específica dentro do ciclo de implantação e consolidação. Segundo Lopes, (2016, p. 100), a lógica metodológica “*opera*

*em rede*”, o que sustenta a integração funcional entre guia, manual e código. O Guia de Implantação foi estruturado para organizar o início do processo e orientar a implementação por etapas. O Manual de Acompanhamento foi desenhado para dar continuidade e estabilidade ao programa, por meio de rotinas, registros e mecanismos de melhoria contínua. O Código de Conduta Editável foi elaborado como documento base personalizável, permitindo adequação à identidade, setor e necessidade de cada organização, sem perder o núcleo de compromissos socioambientais pretendidos.

A etapa de elaboração incluiu a redação dos conteúdos, a organização das seções, o desenvolvimento de orientações e instrumentos práticos e a revisão sistemática da linguagem, buscando equilíbrio entre rigor e acessibilidade. A preocupação central foi produzir materiais claros, objetivos e aplicáveis, com estrutura que facilite tanto a leitura quanto a implementação, em consonância com a recomendação de que códigos institucionais expressem com clareza princípios e padrões de conduta (IBGC, 2009 apud Azevedo et al., 2014). Em especial, foi priorizada a coerência entre os três entregáveis, de modo que o Guia conduza a implantação, o Código formalize compromissos e o Manual sustente o acompanhamento, incluindo orientação para reporte de situações críticas e encaminhamento ético. Essa articulação contribui para reduzir sobreposições e lacunas e fortalecer a aplicabilidade do conjunto no contexto organizacional (Azevedo et al., 2014).

Posteriormente, foi definido o ambiente digital MEU EKO como veículo de distribuição do produto. Essa etapa envolveu a organização dos materiais para disponibilização pública, com foco em facilitar acesso e promover difusão. O site foi pensado como meio de aproximar a produção acadêmica de usos concretos, permitindo que o produto didático ultrapasse o espaço da dissertação e se torne instrumento de apoio para organizações interessadas em avançar em práticas socioambientais consistentes, sobretudo no relacionamento com fornecedores.

Por fim, o processo de desenvolvimento buscou garantir que o produto se mantenha aberto à adaptação e atualização. Considerando que políticas corporativas, requisitos legais e expectativas sociais evoluem, o material foi construído com flexibilidade, especialmente no documento editável, e com lógica de revisão periódica prevista no Manual de Acompanhamento. Dessa forma, o produto não se apresenta como solução fechada, mas como base estruturante

que pode ser aprimorada conforme o contexto de aplicação, mantendo alinhamento com os objetivos da EAC e com a necessidade de coerência institucional ao longo da cadeia de *stakeholders*.

## 9.6 Orientações de aplicação

A aplicação do produto didático proposto nesta dissertação deve ser compreendida como um processo, e não como uma ação pontual. Segundo Lopes, (2016, p. 100), “*cada fase é atravessada por cada um dos níveis e cada nível opera em função de cada uma das fases*”, reforçando a necessidade de implantação gradual e acompanhamento contínuo. Recomenda-se que a organização trate o Código de Conduta para Fornecedores como instrumento de alinhamento e gestão, articulando a um ciclo contínuo de educação, comunicação, acompanhamento e revisão. Para favorecer efetividade e permanência, a implantação pode ocorrer em fases, respeitando o porte da organização, sua maturidade de gestão e a complexidade de sua cadeia de fornecimento.

O ponto de partida recomendado é a organização interna do processo. Sugere-se a definição de um responsável ou equipe de referência, preferencialmente com participação de áreas que tenham interface direta com fornecedores e com pauta socioambiental, como suprimentos, jurídico, compliance, sustentabilidade, qualidade e comunicação interna. Também é recomendável o apoio formal da liderança, uma vez que o Código tende a demandar decisões relacionadas a critérios de contratação, exigências mínimas, responsabilidades e medidas diante de não conformidades. Segundo o IBGC, (2009 apud Azevedo et al., 2014, p. 66), “*o código deve refletir adequadamente a cultura da empresa e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentado. Deve ainda apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética [...]*”. Nessa etapa inicial, o Guia de Implantação deve ser utilizado para orientar o diagnóstico, definição de escopo, priorização de temas e planejamento de comunicação, com abrangência para conselheiros, diretores, funcionários, fornecedores e demais partes interessadas (IBGC, 2009 apud Azevedo et al., 2014).

A etapa seguinte envolve a adaptação do Código de Conduta Editável à realidade institucional. Recomenda-se que a organização ajuste a linguagem, princípios e compromissos de acordo com o setor, políticas internas e contexto regulatório, preservando núcleo de expectativas socioambientais que fundamenta o documento. Segundo o IBGC, (2009 apud Azevedo et al., 2014, p. 66), “o código deve refletir adequadamente a cultura da empresa e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentado.” Nessa etapa, é importante garantir clareza sobre responsabilidades, condutas esperadas, mecanismos de reporte e consequências previstas em caso de descumprimento, reduzindo ambiguidades e fortalecendo coerência. Segundo o IBGC, (2009 apud Azevedo et al., 2014, p. 66), “*Deve ainda apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética [...]*”. Concluída a personalização, o Código deve ser formalizado internamente e integrado a processos relevantes, como cadastro e homologação de fornecedores, compras recorrentes e comunicação institucional (IBGC, 2009).

Em paralelo, recomenda-se a execução de ações educativas e comunicacionais que sustentem a implantação. A EAC, nesse contexto, atua como meio para ampliar compreensão e reduzir resistência, fortalecendo o senso de propósito e a percepção de coerência entre discurso e prática. Segundo o IBGC, (2009 apud Azevedo et al., 2014, p. 66), “o código deve refletir adequadamente a cultura da empresa e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentado.” Isso inclui orientação para equipes internas envolvidas na relação com fornecedores e, quando aplicável, comunicação direcionada aos próprios fornecedores, de modo que o Código não seja percebido apenas como exigência documental, mas como diretriz que expressa compromissos e padrões de relacionamento (IBGC, 2009).

Após a implantação inicial, recomenda-se a utilização do Manual de Acompanhamento como instrumento central de continuidade. O Manual deve apoiar rotinas de verificação, registro de evidências, acompanhamento de adesão e revisão periódica do conteúdo, permitindo que a organização monitore avanços, identifique lacunas e promova melhorias. Segundo o IBGC, (2009 apud Azevedo et al., 2014, p. 66), o Código deve “*apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética [...]*”. A recomendação é que o acompanhamento seja realizado em ciclos regulares, com periodicidade

compatível com a dinâmica organizacional, garantindo que o Código permaneça atual, compreendido e efetivamente considerado nos processos de decisão (IBGC, 2009).

Por fim, orienta-se que a organização trate o produto como base estruturante, aberta a ajustes ao longo do tempo. A efetividade do Código de Conduta para Fornecedores depende não apenas do documento em si, mas do modo como ele é incorporado ao cotidiano. Segundo o IBGC, (2009 apud Azevedo et al., 2014, p. 66), “o código deve refletir adequadamente a cultura da empresa e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentado.” Assim, recomenda-se que o processo seja revisitado periodicamente, considerando mudanças de contexto, aprendizados obtidos na aplicação, necessidades de adequação e evolução das expectativas de stakeholders. A combinação entre Guia de implantação, Manual de Acompanhamento e Código de Conduta Editável busca justamente oferecer suporte a esse ciclo, fortalecendo a institucionalização de práticas socioambientais e ampliando o potencial de influência positiva ao longo da cadeia de fornecedores (IBGC, 2009).

### **9.7 Contribuições e limitações**

O produto didático desenvolvido nesta dissertação contribui, em primeiro lugar, por oferecer uma solução aplicável para estruturar a Educação Ambiental Corporativa a partir de um tema estratégico e frequentemente sensível nas organizações, que é a relação com fornecedores. Ao propor um Código de Conduta para Fornecedores sustentado por um Guia de Implantação e por um Manual de Acompanhamento, o conjunto de materiais fortalece a possibilidade de transformar compromissos socioambientais em práticas consistentes, conectando intenção institucional, orientação prática e mecanismos de continuidade. Segundo a Apresentação da obra, (2010, p. 20), ainda há “desconhecimento de quais ferramentas de gestão podem ser utilizadas para se obter ganhos de competitividade” e também incerteza sobre “de que forma tais ferramentas podem ser implementadas sem que haja uma perturbação no ambiente corporativo”. Dessa forma, o produto favorece maior coerência entre discurso e rotina, reduzindo improvisações e apoiando organizações que buscam consolidar sustentabilidade como cultura e como decisão.

Outra contribuição relevante está na integração entre componentes com finalidades distintas, mas complementares. O Guia orienta o início do processo e organiza etapas de implantação, o Código editável permite institucionalização e adequação à identidade organizacional, e o Manual sustenta o acompanhamento e a revisão, com lógica de melhoria contínua. Segundo Jappur, (2004, p. 55-87), a gestão voltada à sustentabilidade requer “*forma de buscar continuamente melhorar seu sistema de gerenciamento e seus respectivos indicadores de desempenho*”. Esse desenho contribui para a iniciativa não se restrinja a um documento formal, mas seja compreendida como processo educativo de gestão, passível de evolução ao longo do tempo. Além disso, o uso do site MEU EKO como veículo de distribuição amplia a acessibilidade, reforça o caráter aplicado do mestrado profissional e favorece a difusão do produto para além do contexto específico desta dissertação, ampliando sua utilidade social.

Quanto às limitações, é importante reconhecer que a efetividade do produto depende de condições organizacionais que extrapolam o material em si. A implantação e a manutenção de um Código de Conduta para Fornecedores exigem apoio da liderança, disponibilidade mínima de tempo, definição de responsabilidades, capacidades de comunicação e integração com processos de compra e gestão de terceiros. Segundo Coral, (2002, p. 46), “*a sustentabilidade de uma empresa depende de sua competitividade, da sua relação com o meio ambiente natural e da sua responsabilidade social*”. Sem esses elementos, o produto tende a se tornar apenas um conjunto de documentos bem estruturados, porém com baixo nível de internalização e impacto restrito na prática. Além disso, organizações com baixa maturidade de gestão, com processos pouco formalizados ou com cadeia de fornecedores muito pulverizada podem demandar maior tempo de implantação e estratégias graduais de adesão.

Também se destaca como limitação o fato de que resultados associados à educação e à mudança cultural são, em geral, progressivos e de médio a longo prazo. Assim, ainda que o Manual proponha rotinas de acompanhamento, a mensuração de impactos pode variar conforme a capacidade da organização de registrar evidências, definir indicadores e sustentar ciclos de revisão. Soma-se a isso a necessidade de adaptação do Código às particularidades setoriais, ao

contexto regulatório e às políticas internas de cada organização, o que implica que o documento editável exige decisões e ajustes responsáveis para que preserve a coerência e a aplicabilidade. Segundo Grüninger, (2008, p. 31), sustentabilidade empresarial é *“assegurar o sucesso do negócio a longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, um meio ambiente saudável e uma sociedade igualitária”*.

Por fim, destaca-se que o produto foi concebido com base estruturante e não como solução fechada. A orientação final do produto mantém coerência com a visão de sustentabilidade em cadeias produtivas, na qual a influência sobre fornecedores amplia a capacidade de difusão de práticas e fortalece efeitos em rede (PIMENTA, 2010). Sua principal força está em oferecer um caminho para implementação, acompanhamento e institucionalização, ao mesmo tempo em que permanece aberto à atualização e aprimoramento conforme o contexto de aplicação e a evolução das demandas socioambientais. Nessa perspectiva, suas contribuições se materializam quando o conjunto de materiais é utilizado como instrumento de aprendizagem organizacional e de gestão, fortalecendo a cadeia de *stakeholders* e ampliando o potencial de influência positiva, especialmente junto aos fornecedores, que ocupam posição central para a consolidação e a replicação de práticas sustentáveis. É nesse sentido que o MEU EKO se justifica como veículo e identidade do produto, com o propósito de ecoar práticas positivas de sustentabilidade e gestão, aproximar a pesquisa acadêmica da realidade das organizações e reforçar vínculos responsáveis entre empresas e seus parceiros ao longo da cadeia de valor.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Bianca Letícia de. **Primavera Silenciosa (1962): o clássico livro ambiental**. Cadernos de História da Ciência, v. 17, p. 1-20, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.47692/cadhisciecienc.2023.v17.39186>. Acesso em: 10 nov. 2025.

AYRES, Andreia Ribeiro; BONIFÁCIO, Andrea Soares; SILVA, Luana dos Anjos. **Sustentabilidade empresarial: uma análise das matrizes de materialidade das empresas globais fabricantes de automóveis**. Revista Engenharia de Interesse Social, ano 5, v. 5, n. 5, p. 81-101, jan./jun. 2020. ISSN 2525-6041. Disponível em: <http://revista.uemg.br/index.php/reis/index>. Acesso em: 11 fev. 2026.

AZEVEDO, Hudson de; LUCA, Márcia Martins Mendes de; HOLANDA, Allan Pinheiro; PONTE, Vera Maria Rodrigues; SANTOS, Sandra Maria dos. **Código de conduta: grau de adesão às recomendações do IBGC pelas empresas listadas na BM&FBOVESPA**. Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, São Leopoldo, v. 11, n. 1, p. 2-13, 2014.

AZEVEDO, Hudson de; LUCA, Márcia Martins Mendes de; HOLANDA, Allan Pinheiro; PONTE, Vera Maria Rodrigues; SANTOS, Sandra Maria dos. **Código de conduta: grau de adesão às recomendações do IBGC pelas empresas listadas na BM&FBOVESPA**. Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, São Leopoldo, v. 11, n. 1, p. 2-13, 2014.

BACICH, Lilian; MORAN, José. **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática**. Porto Alegre: Penso, 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2015.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; KISHORE, Angeli; REIS, Germano Glufke; BAPTISTA, Luciene Lopes; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** Revista de Administração (RAUSP), São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, jan./fev./mar. 2013. DOI: 10.5700/rausp1072.

BATISTA, Rosana de Oliveira Santos. **Método científico**. São Cristóvão: CESAD/UFS, 2015. (Caderno de Teoria e Métodos em Geografia).

BEHRENS, Marilda Aparecida. **Metodologia de projetos: aprender e ensinar para a produção do conhecimento numa visão complexa**. In: MORAN, José Manuel; BEHRENS, Marilda Aparecida (org.). Novas tecnologias e mediação pedagógica. [S.l.: s.n.], 2006. p. 95-116.

BERBEL, N. A. N. **A problematização e a aprendizagem baseada em problemas: diferentes termos ou diferentes caminhos?** Interface - Comunicação, Saúde, Educação, v. 2, n. 2, 1998.

BERBEL, N. A. N. **Metodologia da problematização: uma alternativa metodológica apropriada para o ensino superior**. Semina: Ci. Soc./Hum., Londrina, v. 16, n. 2, Ed. Especial, p. 9-19, out. 1995.

BORDENAVE, Juan E. Dias; PEREIRA, A. **Estratégia de ensino-aprendizagem**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1982.

BORDENAVE, Juan E. Dias. **Alguns fatores pedagógicos. Texto traduzido e adaptado do artigo La transferencia de tecnología apropiada al pequeño agricultor**. Revista Interamericana de Educação de Adultos, v. 3, n. 1-2, PRDE-OEA. Tradução de Maria Thereza Grandi, OPS. Brasília, 1983.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: **Presidência da República, 1988**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 27 out. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 [...]. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 jul. 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm). Acesso em: 14 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005**. Institui o REPES, RECAP e o Programa de Inclusão Digital [...]. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 22 nov. 2005. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11196.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11196.htm). Acesso em: 14 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 11.438, de 29 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo [...]. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 29 dez. 2006. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11438compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11438compilado.htm). Acesso em: 14 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010**. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2010. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm). Acesso em: 28 out. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.576, de 26 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre a Política Nacional de Biocombustíveis (RenovaBio) [...]. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 27 dez. 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13576.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13576.htm). Acesso em: 14 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981**. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente [...]. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 2 set. 1981.

Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6938.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm). Acesso em: 27 out. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991**. Restabelece princípios da Lei nº 7.505 [...]. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 24 dez. 1991. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8313cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8313cons.htm). Acesso em: 14 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999**. Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 28 abr. 1999. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9795.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9795.htm). Acesso em: 27 out. 2025.

CAMPOS, L. M. de S. et al. **Relatório de sustentabilidade: perfil das organizações brasileiras e estrangeiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative**. Gestão & Produção, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 913-926, 2013.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Cien Gomes. **Administração de recursos humanos**. v. 2. São Paulo: Cengage Learning, 1995. ISBN 85-221-0024-1.

CARVALHO, Isabel Cristina de Moura. **Educação ambiental: a formação do sujeito ecológico** [livro eletrônico]. São Paulo: Cortez, 2017. (Coleção Docência em Formação: Saberes Pedagógicos). ISBN 978-85-249-2612-9.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (BRASIL). **Série CVM Sustentável**. v. 3: **Os aspectos ambientais, sociais e de governança (ASG) e a transparência no mercado de capitais**. [S. l.]: CVM, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/investidor/pt-br/educacional/publicacoes-educacionais/cvm-sustentavel/volume-3-os-aspectos-ambientais-sociais-e-de-governanca-asg-e-a-transparencia-no-mercado-de-capitais-1.pdf/>. Acesso em: 3 jan. 2026.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Série educacional: finanças sustentáveis**. v. 1: **O impacto dos seus investimentos**. Rio de Janeiro: CVM, jan. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/investidor/pt-br/educacional/publicacoes-educacionais/cvm-sustentavel/volume-1-o-impacto-dos-seus-investimentos-1.pdf/>. Acesso em: 28 dez. 2025.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Série educacional: finanças sustentáveis**. v. 2: **A relação entre investimentos, meio ambiente e impacto**. out. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/investidor/pt-br/educacional/publicacoes-educacionais/cvm-sustentavel/volume-2-a-relacao-entre-investimentos-meio-ambiente-e-impacto.pdf/>. Acesso em: 29 dez. 2025.

CONAR (CONSELHO NACIONAL DE AUTORREGULAMENTAÇÃO PUBLICITÁRIA). **Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária: Anexo U – Apelos de sustentabilidade**. [S. l.]: CONAR, 2011. Disponível em: <https://www.silvaporto.com.br/wp->

content/uploads/2017/09/CODIGO\_CONAR\_SUSTENTABILIDADE.pdf. Acesso em: 11 jan. 2026.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Resolução Normativa CFA nº 201, de 19 de dezembro de 1997. Institui o Juramento do Administrador e dá outras providências.** Disponível em: [https://documentos.cfa.org.br/arquivos/resolucao\\_201\\_1997\\_332.pdf](https://documentos.cfa.org.br/arquivos/resolucao_201_1997_332.pdf). Acesso em: 2 jan. 2026.

CORTELLA, Mario Sergio. **Por que fazemos o que fazemos? Aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização.** 1. ed. São Paulo: Planeta, 2016. ISBN 978-85-422-0741-5.

DELMAS, Magali A.; BURBANO, Vanessa Cuerel. **The drivers of greenwashing.** California Management Review, v. 54, n. 1, p. 64-87, 2011. DOI: 10.1525/cm.2011.54.1.64.

FERREIRA, Lorraine Lage et al. **Departamento de diversidade, equidade e inclusão: uma nova tendência empresarial.** E-Acadêmica, v. 3, n. 3, e5933374, 2022. DOI: 10.52076/eacad-v3i3.374.

FRANÇOSO, Thais Folgosi; PICOLI, Paula Barbosa. **O tokenismo como prática de assédio no ambiente laboral.** Migalhas, seção “Migalhas de Peso”, 20 jul. 2023. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/390226/o-tokenismo-como-pratica-de-assedio-no-ambiente-laboral>. Acesso em: 4 jan. 2026.

FREITAS, Maria Fernanda Lopes de. **Vigotski e o saber ambiental: discussão sobre as contribuições da teoria histórico-cultural para a educação ambiental.** In: PSICOLOGIA: desafios, perspectivas e possibilidades, v. 2, [s.l.: s.n.], 2020. DOI: 10.37885/200400189.

GALVANI FERTILIZANTES. **Relatório de Sustentabilidade 2023-2024.** [S. l.]: Galvani Fertilizantes, 2025. Disponível em: [https://galvanifertilizantes.com/wp-content/uploads/2025/05/Relatorio\\_Sustentabilidade\\_23-24.pdf](https://galvanifertilizantes.com/wp-content/uploads/2025/05/Relatorio_Sustentabilidade_23-24.pdf). Acesso em: 12 nov. 2025.

GIESTA, Lilian Caporlingua. **Desenvolvimento sustentável, responsabilidade social corporativa e educação ambiental em contexto de inovação organizacional: conceitos revisitados.** Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 5, Ed. Esp., p. 767-784, 2012.

GLOBO. **Relatório de Sustentabilidade Globo 2024.** Rio de Janeiro: Globo, 2024. Disponível em: <https://globoir.globo.com/Download.aspx?Arquivo=cn3VdHpcSj4800Z9FRI1aA=&linguagem=pt>. Acesso em: 12 nov. 2025.

GONÇALVES, Joana Carla Soares; DUARTE, Denise Helena Silva. **Arquitetura sustentável: uma integração entre ambiente, projeto e tecnologia em**

**experiências de pesquisa, prática e ensino.** Ambiente Construído, Porto Alegre, v. 6, n. 4, p. 51-81, out./dez. 2006. ISSN 1415-8876. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ambienteconstruido/article/view/3720/2071>. Acesso em: 11 fev. 2026.

GRUPO HEINEKEN. **Relatório de Sustentabilidade 2022-2023.** Rio de Janeiro: Grupo HEINEKEN Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.heinekenbrasil.com.br/relatorio-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 13 nov. 2025.

HARRACA, Paula. **O poder transformador do ESG: como alinhar lucro e propósito.** São Paulo: Planeta do Brasil, 2022.

HONEYMAN, Ryan. **O manual da Empresa B: como usar os negócios como força para o bem.** Curitiba: Voo, 2017. ISBN 978-85-67886-14-5.

JÚNIOR, Carlos Alberto de Oliveira Magalhães; BATISTA, Michel Corci. **Metodologia da pesquisa em educação e ensino de ciências.** Ponta Grossa: Atena, 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2017.

LAYRARGUES, Philippe Pomier; SATO, Michèle. **Se o mundo vai acabar, por que deveríamos reagir? A agenda da educação ambiental no limiar do colapso ambiental.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2024. ISBN 978-65-5846-263-7.

LAYRARGUES, Philippe Pomier. **A cortina de fumaça: o discurso empresarial verde e a ideologia da racionalidade econômica.** São Paulo: Annablume, 1998. ISBN 85-7419-010-1.

LEFF, Enrique. **Complexidade, interdisciplinaridade e saber ambiental.** Olhar de Professor, v. 14, n. 2, p. 309-335, 2011.

LINS, Luiz dos Santos; SILVA, Raimundo Nonato Sousa. **Responsabilidade sócio-ambiental ou greenwash: uma avaliação com base nos relatórios de sustentabilidade ambiental.** Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 91-105, jan./jun. 2009. DOI: 10.21446/scg\_ufrj.v4i1.13170.

LOPES, Renato Matos; FILHO, Moacelio Veranio Silva; ALVES, Neila Guimarães. **Aprendizagem baseada em problemas: fundamentos para a aplicação no ensino médio e na formação de professores.** Rio de Janeiro: Publiki, 2019.

LYON, Thomas P.; MONTGOMERY, A. Wren. **The means and end of greenwash.** Organization & Environment, v. 28, n. 2, p. 223-249, 2015. DOI: 10.1177/1086026615575332.

MACKEY, John; SISODIA, Raj. **Capitalismo consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. ISBN 978-85-508-0417-0.

MARTENDAL, W.; PETRI, S. M.; THEISS, V. **Impacto tributário das leis de incentivo fiscal [...] em uma empresa de tecnologia**. Caderno de ANAIS HOME, [S. l.], 2023. Disponível em: <https://homepublishing.com.br/index.php/cadernodeanais/article/view/935>. Acesso em: 14 nov. 2025.

MONTIBELLER FILHO, Gilberto. **Ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável: conceitos e princípios**. Textos de Economia, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 131-142, 1993.

MORAES, Roque. **Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva**. Ciência & Educação, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Brasília, DF: UNESCO, 2000.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Glossário COP26: guia prático com as principais siglas e termos relacionados ao clima**. 28 out. 2021. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/155871-gloss%C3%A1rio-cop26-guia-pr%C3%A1tico-com-principais-siglas-e-termos-relacionados-ao-clima>. Acesso em: 4 jan. 2026.

OLIVEIRA, Alini Nunes de; DOMINGOS, Fabiane de Oliveira; COLASANTE, Tatiana. **Reflexões sobre as práticas de Educação Ambiental em espaços de educação formal, não-formal e informal**. Revista Brasileira de Educação Ambiental (RevBEA), São Paulo, v. 15, n. 7, p. 9-19, 2020.

OLIVEIRA, Ercilene do Nascimento Silva de; SANTOS, Sammya Danielle Florencio dos; SILVA, Fabrícia Souza da. **Caixa da natureza: uma proposta para educação ambiental em espaços não-formais**. REAMEC – Rede Amazônica de Educação em Ciências e Matemática, [S. l.], v. 9, n. 1, 2021. DOI: <https://doi.org/10.26571/reamec.v9i1.11419>. Disponível em: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/437/4372025024/index.html>. Acesso em: 11 fev. 2026.

OLIVEIRA, Fabiano Viana. **Pesquisa teórica e o método hipotético-dedutivo de Karl Popper [...]**. Revista Scientia, Salvador, v. 5, p. 123-140, set./dez. 2020.

OSTERMANN, Fernanda; CAVALCANTI, Cláudio José de Holanda. **Teoria de aprendizagem**. Porto Alegre: UFRGS, 2010.

PASSOS, Priscilla Nogueira Calmon de. **A Conferência de Estocolmo como ponto de partida para a proteção internacional do meio ambiente.** Revista Direitos Fundamentais & Democracia, v. 6, p. 1-25, 2009. Disponível em: <https://revistaeletronicardfd.unibrasil.com.br/index.php/rdfd/article/view/18/17>. Acesso em: 10 nov. 2025.

PEÇANHA, Marcus. **Conexão capitalismo e meio ambiente: somente a iniciativa privada pode preservar o meio ambiente.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2022. ISBN 978-85-508-1774-3.

PEDRINI, Alexandre de Gusmão; SAITO, Carlos Hiroo. **Paradigmas metodológicos em educação ambiental.** Petrópolis: Vozes, 2014.

PEREIRA, Diana. **Sustentabilidade nas empresas: desvendando o greenwashing.** Trends Hub, [S. l.], n. 4, [s. d.]. DOI: <https://doi.org/10.34630/tth.vi4.5692>. Disponível em: <https://parc.ipp.pt/index.php/trendshub/article/view/5692/3237>. Acesso em: 11 fev. 2026.

PHILIPPI JR., Arlindo; ROMÉRO, Marcelo de Andrade; BRUNA, Gilda Collet (eds.). **Curso de gestão ambiental. 2. ed. atual. e ampl.** Barueri, SP: Manole, 2014. (Coleção Ambiental, v. 13). ISBN 978-85-204-3341-6.

PIMENTA, Handson Cláudio Dias (org.). **Sustentabilidade empresarial: práticas em cadeias produtivas.** Natal: Editora do IFRN, 2010. 227 p. ISBN 978-85-89571-76-0.

POPPER, Karl R. **A lógica da pesquisa científica.** São Paulo: Cultrix, 2023.

RYNDACK, J. M.; OLIVEIRA, L. J. de. **Governança corporativa, compliance e a atuação do chief compliance officer [...].** Economic Analysis of Law Review (EALR), v. 14, n. 3, p. 50-86, 2023. DOI: [10.31501/ealr.v14i3.13587](https://doi.org/10.31501/ealr.v14i3.13587).

SAMPAIO, Carlos A. C.; PHILIPPI JR., Arlindo (coord.). **Impactos das Ciências Ambientais na Agenda 2030 da ONU.** São Paulo: USP, Instituto de Estudos Avançados, 2021.

SANTOS, Akiko; SANTOS, Ana Cristina. **Da disciplinaridade à transdisciplinaridade: obstáculos epistemológicos.** In: ANPED, 2005, Caxambu, MG. 28º ANPED: 40 anos de pós-graduação em Educação no Brasil. Rio de Janeiro: Microservice Tecnologia Digital da Amazônia Ltda., 2005.

SANTOS, Akiko. **“Pedagogia” ou “método” de projetos? Referências transdisciplinares.** Revista Terceiro Incluído, Goiânia, v. 1, n. 2, p. 101-123, jul./dez. 2011. DOI: [10.5216/teri.v1i2.17242](https://doi.org/10.5216/teri.v1i2.17242). Disponível em: <https://revistas.ufg.br/teri/article/view/17242>. Acesso em: 2 jan. 2026.

SANTOS, Akiko. **Complexidade e transdisciplinaridade em educação: cinco princípios para resgatar o elo perdido**. Revista Brasileira de Educação, v. 13, n. 37, 2008.

SANTOS, Boaventura. Um discurso sobre as ciências. 1987.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria do Meio Ambiente. Coordenadoria de Educação Ambiental. **Roteiro para elaboração de projetos de educação ambiental**. São Paulo: SMA/CEA, 2013. ISBN 978-85-62251-21-4.

SARTORE, Marina de Souza. **Da filantropia ao investimento socialmente responsável: novas distinções**. Caderno CRH, Salvador, v. 25, n. 66, p. 451-464, set./dez. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-49792012000300005>. Acesso em: 16 set. 2025.

SILVEIRA, Lisilene Mello da; PETRINI, Maira. **Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa: uma análise bibliométrica da produção científica internacional**. Gestão & Produção, São Carlos, v. 25, n. 1, p. 56-67, 2018. DOI: 10.1590/0104-530X3173-16. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/3kLgZ3vwHpfXGnDwRbyj8mG/?format=pdf&lang=p>. Acesso em: 11 fev. 2026.

SOUZA, Fernando Vidal de. **Uma abordagem crítica sobre o greenwashing na atualidade**. Revista de Direito Ambiental e Socioambientalismo, Florianópolis, v. 3, n. 2, p. 148-172, jul./dez. 2017. DOI: 10.26668/IndexLawJournals/2525-9628/2017.v3i2.3765. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/Socioambientalismo/article/view/3765>. Acesso em: 11 jan. 2026.

TERRACHOICE. **The sins of greenwashing: home and family edition: a report on environmental claims made in the North American consumer market**. [S. l.]: TerraChoice, 2010.

WICKBOLDT, Leandro Araújo et al. **Responsabilidade ambiental ou greenwash: uma análise da evidenciação ambiental das maiores empresas brasileiras**. Revista Brasileira de Gestão Ambiental e Sustentabilidade, v. 5, n. 11, p. 897-910, 2018. DOI: 10.21438/rbgas.051108. Disponível em: <https://doi.org/10.21438/rbgas.051108>. Acesso em: 11 jan. 2026.

## APENDICE A – AÇÃO PEDAGÓGICA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM REDE NACIONAL PARA ENSINO DAS  
CIÊNCIAS AMBIENTAIS



SANDRO DE SANTANA SANTOS

### PROJETO AÇÃO PEDAGÓGICA PLANEJAMENTO DE PROJETOS EM EDUCAÇÃO AMBIENTAL

Proposta do Quadro Estado da Arte apresentado ao Programa de Pós-graduação em Mestrado Profissional em Ciências Ambientais como requisito parcial de avaliação na disciplina Planejamento de Projetos em Educação Ambiental.

**Docentes:** Profa. Dra. Rosana de Oliveira Santos;  
Profa. Dra. Shiziele de Oliveira Shimada.

São Cristóvão - SE

2024

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho contemporâneo exige, cada vez mais, profissionais qualificados, adaptáveis e capazes de lidar com os desafios de um mundo em constante transformação. Nesse contexto, a empregabilidade se tornou um elemento crucial para a inserção e permanência dos indivíduos no mercado de trabalho, especialmente para jovens e adultos em situação de vulnerabilidade social. Reconhecendo essa realidade, o Projeto Ação Pedagógica: Oficina de Empregabilidade, realizado no CREJA Professor Marcos Ferreira, na cidade de Simão Dias, surge como uma iniciativa pedagógica inovadora, com o objetivo de preparar e capacitar os participantes para enfrentar os desafios da vida profissional.

A oficina foi planejada com o propósito de atender as demandas específicas da comunidade local, marcada por desafios socioeconômicos e limitada oferta de oportunidades de qualificação. Por meio de atividades teóricas e práticas, o projeto busca promover o desenvolvimento de competências essenciais para o ingresso no mercado de trabalho, como a elaboração de currículos, habilidades para entrevistas, noções de direitos trabalhistas e empreendedorismo, além de fomentar a autoconfiança e o protagonismo dos participantes.

Além de abordar questões técnicas, a oficina adota uma abordagem pedagógica que valoriza a experiência de vida dos participantes, estimulando a troca de saberes e a reflexão sobre o papel do trabalho na construção de uma vida digna e significativa. Dessa forma, o projeto se insere como uma prática educativa voltada para a formação integral, alinhada aos princípios da educação de jovens e adultos, que busca não apenas transmitir conhecimentos, mas também fortalecer a autonomia e a cidadania dos participantes.

O CREJA Professor Marcos Ferreira, enquanto instituição voltada para a Educação de Jovens e Adultos (EJA), desempenha um papel fundamental na transformação das realidades locais. A Oficina de Empregabilidade é uma extensão desse compromisso, ao oferecer à comunidade uma oportunidade concreta de desenvolvimento pessoal e profissional. Assim, o projeto visa não apenas atender às necessidades imediatas dos participantes, mas também contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva, onde o acesso à educação e ao trabalho sejam instrumentos de emancipação e transformação social.

## 2. TEMA DO PROJETO

O tema escolhido foi “*Oficina de Empregabilidade*”. O nome em questão é uma forte referência para os alunos de cursos técnicos do CREJA, cujo momento de entrada no mercado de trabalho se aproxima.

## 3. JUSTIFICATIVA

A escolha do CREJA Professor Marcos Ferreira, na cidade de Simão Dias, ocorreu devido a presença do público alvo, cujos estudantes estão no processo de formação técnica e portanto, visando adentrar o mercado de trabalho ou realizar a transição de carreira.

Falar sobre a elaboração de currículos, entre outros assuntos relacionados, é de extrema importância, pois visa atender a uma demanda crescente por oportunidades de qualificação profissional e inserção no mercado de trabalho para jovens e adultos em situação de vulnerabilidade social. A educação, enquanto ferramenta de transformação social, desempenha um papel fundamental no processo de inclusão e cidadania, especialmente em contextos onde as oportunidades são limitadas e as condições socioeconômicas desfavoráveis dificultam o acesso à qualificação e ao emprego.

Simão Dias, assim como muitas outras cidades do interior, enfrenta desafios relacionados à escassez de recursos e à falta de iniciativas voltadas para o desenvolvimento pessoal e profissional da população local. Nesse cenário, a Oficina de Empregabilidade se apresenta como uma ação pedagógica estratégica, voltada para o empoderamento dos participantes, por meio do desenvolvimento de habilidades essenciais para o ingresso no mercado de trabalho, como a elaboração de currículos, preparação para entrevistas, e conhecimento sobre os direitos trabalhistas e as exigências do mercado.

A oficina busca não apenas oferecer conhecimentos técnicos, mas também fomentar a autoestima e a confiança dos participantes, aspectos fundamentais para a construção de uma trajetória profissional bem-sucedida. Ao promover o aprimoramento de habilidades interpessoais e profissionais, o projeto contribui para a construção de uma rede de apoio que favorece o acesso a oportunidades de trabalho e capacita os participantes a se posicionarem de maneira mais assertiva no mercado de trabalho.

A educação para a empregabilidade é uma necessidade urgente para a formação de cidadãos mais preparados e conscientes, capazes de enfrentar as adversidades do mundo do trabalho de maneira proativa e crítica. Portanto, a Oficina de Empregabilidade realizada no CREJA Professor Marcos Ferreira não se limita a um simples evento de capacitação, mas representa uma ação pedagógica de grande relevância social, que visa transformar realidades por meio do acesso à informação, ao conhecimento e à oportunidade, colaborando para o desenvolvimento pessoal, profissional e comunitário dos participantes.

#### **4. PROBLEMA**

A falta de oportunidades no mercado de trabalho, aliada à ausência de qualificação profissional adequada, constitui um dos maiores desafios enfrentados pela população jovem e adulta de Simão Dias. Muitos dos residentes dessa região, especialmente os que frequentam o CREJA Professor Marcos Ferreira, encontram-se em situação de vulnerabilidade social, o que os coloca em desvantagem para competir por vagas no mercado de trabalho. A precariedade no acesso a ferramentas de formação e orientação profissional contribui para o aumento do desemprego, reforçando ciclos de pobreza e exclusão. Além disso, a falta de informações sobre direitos trabalhistas, elaboração de currículos, e técnicas de apresentação pessoal em entrevistas torna ainda mais difícil a inserção e a permanência desses indivíduos no mercado formal.

Nesse contexto, a necessidade de criar estratégias pedagógicas que preparem os alunos para os desafios do mercado de trabalho é urgente. A escola, enquanto espaço de formação integral, precisa ir além do ensino básico e oferecer aos estudantes ferramentas práticas que os capacitem a construir trajetórias profissionais promissoras. O Projeto Ação Pedagógica: Oficina de Empregabilidade surge como uma resposta a essa problemática, buscando preencher lacunas na formação dos participantes por meio de ações específicas que abordam tanto o desenvolvimento técnico quanto a construção de competências socioemocionais.

## 5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A educação de jovens e adultos (EJA) desempenha um papel essencial na promoção da inclusão social e do desenvolvimento humano, especialmente em contextos de vulnerabilidade socioeconômica. Segundo Freire (1996), a educação deve ser um ato emancipador, promovendo a conscientização e o protagonismo dos indivíduos em relação à sua realidade. Nesse sentido, o CREJA Professor Marcos Ferreira se insere como um espaço que transcende a simples transmissão de conteúdos, funcionando como um ambiente de transformação social. Projetos como a Oficina de Empregabilidade encontram respaldo nessa perspectiva freireana ao estimular os participantes a refletirem criticamente sobre sua posição no mercado de trabalho e capacitá-los para superarem as barreiras que dificultam sua inserção profissional.

Além disso, o conceito de empregabilidade, conforme discutido por Dutra (2001), refere-se ao conjunto de competências, conhecimentos e atitudes que possibilitam a adaptação dos indivíduos às exigências do mercado de trabalho. Nesse cenário, o planejamento de oficinas voltadas para a formação de habilidades técnicas e socioemocionais se torna uma ferramenta pedagógica estratégica. A literatura aponta que ações educacionais que integram aspectos práticos, como elaboração de currículos e simulações de entrevistas, e aspectos reflexivos, como o autoconhecimento e o desenvolvimento da autoestima, são mais eficazes para preparar os indivíduos para os desafios do mercado. Assim, a Oficina de Empregabilidade do CREJA se alinha a essas abordagens, ao oferecer uma formação integral e focada nas necessidades específicas da comunidade de Simão Dias, promovendo não apenas capacitação técnica, mas também o empoderamento social e pessoal dos participantes.

## 6. METODOLOGIA

Metodologia fundamentada em uma abordagem prática e participativa, com foco no desenvolvimento integral dos participantes. As atividades foram organizadas em encontros presenciais no CREJA Professor Marcos Ferreira, estruturados em duas etapas principais: diagnóstico inicial e desenvolvimento das oficinas. O diagnóstico inicial consistiu em conversa com a coordenação da instituição, que ouviu a proposta e sugeriu as turmas onde deveriam ser aplicadas as oficinas. Essa etapa permitiu adaptar os conteúdos às reais

São Cristóvão - SE

2024

necessidades do público, garantindo maior relevância e eficácia no processo de ensino-aprendizagem.

O desenvolvimento das oficinas foi realizado de forma dinâmica, utilizando metodologias ativas para engajar os participantes. As atividades incluíram dinâmicas de grupo, elaboração de currículos, dicas de entrevistas, e uma conversa sobre o mercado de trabalho. As oficinas também abordaram o desenvolvimento de competências socioemocionais, como autoconfiança, comunicação e trabalho em equipe.

Ao final, entendemos que a metodologia deve ser combinada com tantos saberes para que haja eficiência e eficácia no projeto, tal como diz Loureiro:

“Considerando o ambiente como “complexidade do mundo, não há um único método válido, mas métodos que, ao trabalharem com a perspectiva da totalidade, podem e devem dialogar entre si, reconhecendo as especificidades de cada ciência e de outros métodos, num processo aberto que permita a redefinição dos objetos de cada ciência e recortes da materialidade da vida. (Loureiro, 2006, p. 137)”.

## 7. PROCEDIMENTO

O Projeto Ação Pedagógica: Oficina de Empregabilidade foi organizado em etapas sequenciais para garantir o planejamento, execução e avaliação das atividades propostas. Inicialmente, foi realizado um levantamento de necessidades junto a Coordenação do CREJA Professor Marcos Ferreira, por meio de conversa informal. Esse diagnóstico permitiu identificar os principais desafios enfrentados pelos estudantes em relação à busca por emprego e as competências que necessitavam ser aprimoradas. Com base nesses dados, elaborou-se um cronograma de atividades como poderemos ver mais adiante.

A execução das oficinas ocorreu de forma presencial, utilizando metodologias ativas e participativas para promover o engajamento dos alunos. Cada encontro contou atividades práticas, estudos de caso e discussões reflexivas. A elaboração de currículos foi acompanhada por orientações individualizadas. O projeto também incluiu momentos de autorreflexão e construção de planos de ação individuais, incentivando o protagonismo dos participantes na busca de oportunidades. Segundo Behrns (2014), *professores e alunos em profunda aliança*

*precisam aprender não só como ter acesso à informação, mas, principalmente, como desenvolver espírito crítico com vistas à produção de conhecimento.*

Ao final do ciclo de oficinas, foi realizada uma pesquisa com os participantes para medir o sentimento dos mesmos com o mercado de trabalho local, e expectativas com o curso escolhido. Os resultados obtidos pode auxiliar no desenvolvimento de novas oficinas ou um projeto mais robusto e contínuo. Paralelamente, os participantes foram incentivados a aplicar o que aprenderam, como cadastrar currículos em plataformas digitais e buscar oportunidades de emprego, potencializando os impactos do projeto. Essa sequência de procedimentos garantiu a organização e a efetividade das oficinas, consolidando a Oficina de Empregabilidade como uma ação pedagógica transformadora no contexto do CREJA Professor Marcos Ferreira e da cidade de Simão Dias.

## **8. TÉCNICAS**

A técnica utilizada no Projeto Ação Pedagógica: Oficina de Empregabilidade foi baseada em metodologias ativas, que priorizam a participação direta e o protagonismo dos estudantes. Foram aplicadas dinâmicas práticas que simulavam situações reais do mercado de trabalho, como a criação de currículos, entrevistas de emprego e discussões em grupo sobre desafios profissionais. Essas atividades foram combinadas com exposições teóricas breves e interativas, utilizando recursos visuais, como slides e sites, para apresentar conceitos e informações importantes, como estratégias para identificar oportunidades no mercado. Essa abordagem buscou integrar teoria e prática, permitindo que os participantes compreendessem e aplicassem os conhecimentos adquiridos.

Em um dado momento houve abertura para perguntas ao interlocutor, e os estudantes puderam explorar questões para além das pré definidas na apresentação. Esse momento de troca social, é bem definido por Loureiro quando diz:

“E, no caso dos que atuam no meio acadêmico, fundamenta-se no entendimento de que o conhecimento se dá socialmente e é mediado pelas relações sociais próprias do capitalismo. Assim, os conhecimentos científico, tecnológico e filosófico não são neutros, mas se situam nos processos sociais e nas contradições de classe e atendem a determinados fins, sendo verdades socialmente determinadas. (Loureiro, 2015, p. 163)”

Ao final da atividade, os alunos tiveram acesso ao e-mail do interlocutor, que se colocou a disposição para auxiliar os estudantes na formatação de currículos e eventuais dúvidas.

## 9. PLANEJAMENTO

A ação ocorreu nos dias 14/10 e 21/10/2024 no CREJA Simão Dias, cujo conteúdo foi aplicado para turmas dos cursos técnicos de Comércio, Redes e Segurança do Trabalho em 02 horários (Vespertino e Noturno), conforme quadro a seguir:

### AGENDA - AÇÃO PEDAGÓGICA VESPERTINO

HORÁRIO INICIAL	CONTEÚDO	HORÁRIO FINAL
13:15	Abertura	13:20
13:20	Introdução sobre as ODS	13:30
13:30	Como estruturar um currículo	14:20
14:20	Como iniciar na busca por trabalho	15:00
15:00	<i>Intervalo</i>	15:15
15:15	Dicas para entrevista	16:15
16:15	Tendências empregatícias	17:05
17:05	Fechamento	17:15

### AGENDA - AÇÃO PEDAGÓGICA NOTURNO

HORÁRIO INICIAL	CONTEÚDO	HORÁRIO FINAL
19:15	Abertura	19:20
19:20	Introdução sobre as ODS	19:30
19:30	Como estruturar um currículo	20:10
20:10	Como iniciar na busca por trabalho	20:50
20:50	<i>Intervalo</i>	21:05
21:05	Dicas para entrevista	21:45
21:45	Tendências empregatícias	22:05
22:05	Fechamento	22:15

## 10. REFERÊNCIAS

LOUREIRO, Carlos. **Educação Ambiental e Epistemologia Crítica**. Rev. Eletrônica Mestr. Educ. Ambient. E-ISSN 1517-1256, v. 32, n.2, p. 159-176. jul./dez. 2015

LOUREIRO, Carlos. **Complexidade e Dialética: Contribuições a práxis política e emancipatória em educação ambiental**. Educ. Soc., Campinas, Vol. 27, n 94, p. 131-152, jan./abr. 2006

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários a prática educativa**. São Paulo, SP: Paz e Terra, 1996.

BEHRENS, Marilda Aparecida. **Metodologia de Projetos: Aprender e Ensinar para a Produção do Conhecimento Numa Visão Complexa**. Curitiba, PR: Coleção Agrinho, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo, SP: Gente, 2001.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM REDE NACIONAL PARA ENSINO DAS  
CIÊNCIAS AMBIENTAIS



SANDRO DE SANTANA SANTOS

RELATÓRIO AÇÃO PEDAGÓGICA  
PLANEJAMENTO DE PROJETOS EM EDUCAÇÃO AMBIENTAL

Proposta do Quadro Estado da Arte apresentado ao Programa de Pós-graduação em Mestrado Profissional em Ciências Ambientais como requisito parcial de avaliação na disciplina Planejamento de Projetos em Educação Ambiental.

**Docentes:** Profa. Dra. Rosana de Oliveira Santos;  
Profª. Dra. Shiziele de Oliveira Shimada.

São Cristóvão - SE  
2024

## 1. APRESENTAÇÃO

A ação Pedagógica aconteceu no CREJA Professor Marcos Ferreira, na cidade de Simão Dias, com a presença de 70 estudantes divididos em 03 aplicações que ocorreram nos dias 14/10 (tarde e noite), e no dia 21/10/2024 (noite).

Para compôr a sala, os estudantes das 10 turmas dos cursos técnicos de Comércio, Redes e Segurança do trabalho foram reunidos na mesma sala, respeitando o modulo do curso em que se encontravam, cujos modulos vão de 1ª ao 4ª.

Na ocasião, foram apresentados conceitos de como elaborar um currículo, dicas de entrevistas, principais sites para busca de trabalho, simulação do uso desses sites, discussão sobre as tendências no mercado de trabalho, debatemos sobre as ODS's e em especial a de número 08.

Ao final da ação pedagógica, foi solicitado aos estudantes que respondessem a algumas perguntas com auxilio do Google Forms, ao qual obtivemos 58 respostas, cujo objetivo é desenvolver novas ações similares a esta, porém indo de encontro com as principais vulnerabilidades encontradas a partir das respostas.

## 2. INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O CREJA Professor Marcos Ferreira possui 03 cursos técnicos ativos no momento que são: Comércio, Redes e Segurança do Trabalho. No total de 58 respostas temos a proporção temos uma proporção de 58,6% mulheres, para 41,4% de homens, subdivididos em idades que varia de 19 a 46 anos. Os alunos estão divididos nos seguintes cursos:



São Cristóvão - SE  
2024

Quando questionado se os mesmos já atuam na área em que cursam, a resposta para 87,9% dos alunos foi negativa, o que demonstra descontentamento com as oportunidades que surgem na cidade.



Os alunos também demonstram pouca esperança em conseguir emprego em suas respectivas cidades, e apontaram a falta de feiras de emprego, incentivos econômicos que promovam o trabalho:

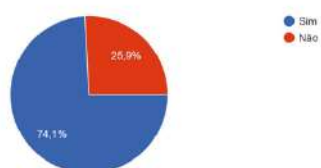


Ao perguntar se os alunos ao menos tinham ouvido falar sobre a ODS, a resposta foi dividida. O que chamou atenção é que a escola fez recentemente uma gincana sobre a ODS, e ostenta um mural de cerca de 6 metros com os 17 objetivos expostos no salão principal, onde os estudantes costumam fazer suas refeições.



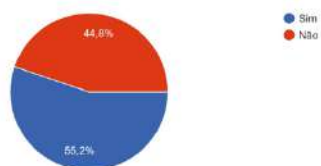
E já que falamos de sustentabilidade, para 74,1% dos estudantes, o curso deles de alguma maneira aborda questões ambientais e de sustentabilidade, o que facilita a discussão do assunto:

SEU CURSO ABORDA CAUSAS AMBIENTAIS E SUSTENTABILIDADE?  
58 respostas



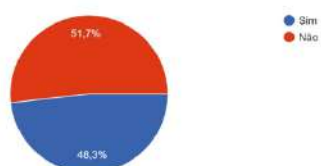
Foi perguntado aos estudantes se eles sabiam fazer um currículo e 44,8% respondeu que não. E ao perguntar se tinham um currículo atualizado, 69% afirmou que não o tinham.

VOCE SABE FAZER UM CURRÍCULO?  
58 respostas



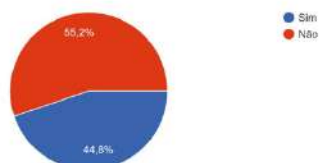
77% dos estudantes afirmam que já participaram de uma entrevistas de emprego, entretanto, 51,7% nunca cadastrou seus dados em um site de busca de emprego. Isso nos leva a perceber que a busca de emprego ainda é local.

JÁ SE CADASTROU EM ALGUM SITE DE BUSCA DE EMPREGO?  
58 respostas



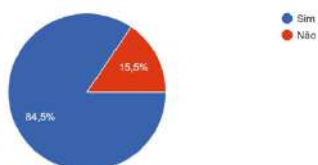
Para 87% dos estudantes, é totalmente possível conseguir emprego em busca ativa na web, entretanto apenas 55% dos estudantes está trabalhando no momento.

ATUALMENTE VOCÊ ESTÁ EMPREGADO?  
58 respostas



Por fim, é alarmante que 43% dos estudantes que trabalham nunca tiveram registro em carteira de trabalho, e 17% nunca teve ou não sabe como tirar uma. E pensando na recolocação ou transição de carreira, 84% dos estudantes gostariam de receber ajuda para fazê-lo

GOSTARIA DE RECEBER AJUDA PARA FAZER O SEU CURRÍCULO?  
58 respostas



### 3. CONCLUSÃO

A ação Pedagógica que ocorreu no CREJA Professor Marcos Ferreira, na cidade de Simão Dias, teve duração de 04 horas para cada turma, ministrada em 03 ocasiões diferentes. A turma participante se mostrou atenta as informações, devido o momento em que se encontram (próximos de adentrar no mercado de trabalho).

Notou-se uma elevação na atenção dos estudantes em 03 momentos específicos da palestra:

- 1) Quando foi orientado a ter mais de 01 currículo
- São Cristóvão - SE  
2024

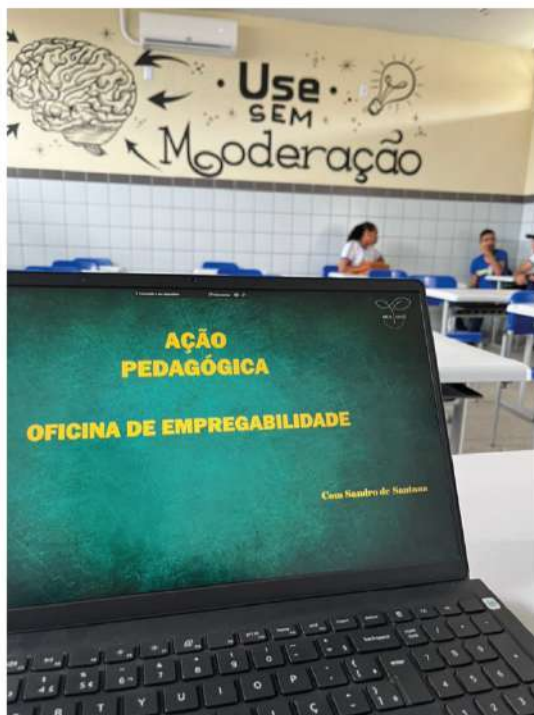
2) Quando foi apresentado os sites de busca e a possibilidade de trabalho remoto

3) Quando falamos sobre as tendências do mercado de trabalho

Esses três momentos trazem a esperança de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos, aliando estratégias como ferramentas para alcançar a tão almejada renda. A discussão desmistificou a ideia de que a busca por trabalho está restrita aos limites do município, permitindo que muitos estudantes enxergassem novas oportunidades. Por fim, abordar tendências do mercado de trabalho validou as escolhas feitas até aquele momento, destacando especialmente o crescimento de funções ligadas à sustentabilidade, o que despertou nos estudantes o interesse em aprofundar seus conhecimentos.

Por fim, a ação pedagógica somada a pesquisa final, demonstrou a necessidade de amadurecimento para responder as necessidades locais. Muitos estudantes desconhecem leis trabalhistas, caminhos para busca de trabalho digno, despreparo diante da entrevista de emprego, e em alguns casos a falta de fé no referido curso escolhido. Oficinas como essas tem o potencial de elevar a autoestima dos estudantes e auxiliando-os na busca de um lugar no mercado de trabalho.

#### 4. APÊNDICE



*Tela do computador com o slide inicial.*



*Tela do computador com um dos tópicos.  
Momento de pausa para pesquisa.*

Turma na sala em momento de exercício individual:



Painel da ODS exposto no refeitório do colégio.



São Cristóvão - SE  
2024

Foto do banner de uma ação realizada pelas professoras Aury Santana e Nay Araujo, com todas as turmas. As referidas professoras também participaram da ação pedagógica como ouvintes, e deram suporte na mobilização dos alunos.



Foto com a turma do turno noturno. Estão presentes na foto alunos dos cursos de Comércio, Redes e Segurança do trabalho além de uma professora que também assistiu a ação.



Sem mais,

## APENDICE B – GUIA PRÁTICO PARA IMPLANTAÇÃO DO CÓDIGO DE CONDUTA PARA FORNECEDORES



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM REDE NACIONAL  
PARA ENSINO DAS CIÊNCIAS AMBIENTAIS (PROFCIAMB)**

**SANDRO DE SANTANA SANTOS**

**PRODUTO EDUCACIONAL:  
GUIA PRÁTICO PARA IMPLANTAÇÃO DO CÓDIGO DE CONDUTA PARA  
FORNECEDORES**

São Cristóvão

/SE2026

PRODUTO EDUCACIONAL:  
GUIA PRÁTICO PARA IMPLANTAÇÃO DO CÓDIGO DE CONDUTA PARA  
FORNECEDORES

Projeto Técnico-Educacional apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Rede Nacional para o Ensino das Ciências Ambientais (PROFCIAMB), da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Ambientais

**Linha de Pesquisa:** Ambiente e Sociedade.

**Orientador:** Prof. Dr. Jaldemir Santana  
Batista Bezerra

São Cristóvão

/SE2026

### **TERMO DE LICENCIAMENTO**

Esta Dissertação e o seu respectivo Produto Educacional estão licenciados sob uma Licença Creative Commons atribuição uso não-comercial/compartilhamento sob a mesma licença 4.0 Brasil. Para ver uma cópia desta licença, visite o endereço <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> ou envie uma carta para Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, Califórnia 94105, USA.



## INTRODUÇÃO

O Guia Prático para Implantação do Código de Conduta para Fornecedores é um material desenvolvido para ajudar organizações a transformar diretrizes socioambientais, éticas e de segurança em rotinas concretas na gestão da cadeia de valor. Em vez de tratar o “código” como um documento formal que fica arquivado, o guia propõe um caminho simples e aplicável para colocá-lo em prática: comunicar, engajar, orientar, acompanhar e melhorar continuamente, com clareza e consistência.

Este guia integra o produto acadêmico do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ENSINO DAS CIÊNCIAS AMBIENTAIS (PROFCIAMB), da UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS), e está vinculado à dissertação “Educação Ambiental Corporativa: Estratégias e Impactos para uma Gestão Sustentável”. Nessa perspectiva, o material nasce como um recurso didático e replicável, conectando pesquisa aplicada e necessidades reais das organizações, com linguagem acessível e foco em implementação.

Na prática, o guia funciona como um passo a passo de implantação. Ele orienta a empresa a preparar o terreno antes de exigir conformidade do fornecedor: definir objetivos e critérios, alinhar áreas internas (como Compras, SSMA, Qualidade, Sustentabilidade e Jurídico), estabelecer responsabilidades e criar uma estratégia de comunicação clara. O guia recomenda uma abordagem educativa, especialmente importante quando a empresa trabalha com fornecedores de diferentes portes e níveis de maturidade, para que as expectativas sejam compreendidas e aplicáveis.

A importância do guia está em reduzir a distância entre intenção e prática. No cotidiano corporativo, é comum haver boas políticas, mas dificuldade de engajar pessoas, padronizar procedimentos e manter consistência ao longo do tempo, principalmente em cadeias com muitos fornecedores. Ao oferecer um roteiro claro, o guia contribui para melhorar comunicação, fortalecer cultura de responsabilidade, reduzir ruídos e apoiar a melhoria contínua.

Por fim, o material reforça que a Educação Ambiental Corporativa não é um treinamento pontual, mas um processo contínuo de aprendizagem organizacional. Implantar um Código de Conduta é, essencialmente, um movimento educativo: envolve diálogo, alinhamento de expectativas, desenvolvimento de competências e

5

construção de padrões compartilhados. Quando bem conduzido, esse processo fortalece a gestão sustentável e amplia impactos positivos para a empresa, seus fornecedores e o território onde atuam.

Boa leitura.



## Por que implantar um código de conduta para fornecedores

### Objetivo do Código de Conduta para Fornecedores

O Código de Conduta para Fornecedores é um documento que estabelece padrões mínimos de comportamento e conformidade esperados de empresas que fornecem produtos ou serviços para **[NOME DA EMPRESA]**. Ele existe para **proteger a organização e sua cadeia**, fortalecer relações comerciais responsáveis e garantir que fornecedores atuem de forma ética, legal e segura, com atenção a requisitos trabalhistas, ambientais e de integridade.

Na prática, este Código ajuda a **alinhar expectativas**, reduzir riscos e criar um modelo simples de acompanhamento — sem burocracia desnecessária e com foco em evidências mínimas e melhoria contínua.

### Benefícios práticos para a empresa

A implantação do Código tende a gerar ganhos claros e mensuráveis, como:

- Redução de riscos (trabalhistas, ambientais, reputacionais, legais e de integridade).
- Padronização de requisitos na contratação e no cadastro de fornecedores.
- Maior transparência e previsibilidade na relação comercial.
- Melhoria de qualidade e segurança na prestação de serviços e fornecimentos críticos.
- Fortalecimento da governança e da rastreabilidade na cadeia de suprimentos.

### O que muda na prática

A implantação do Código não depende de “grandes projetos”. Ela se sustenta em três pilares simples:

1. Aceite formal do fornecedor (assinado, digital ou via registro equivalente).

2. Evidências mínimas, proporcionais ao tipo de fornecedor e ao risco envolvido.
3. Acompanhamento por risco, com rotina leve de verificação e tratamento de desvios.

**Princípio deste Guia:** quanto maior o risco, maior o nível de evidência e acompanhamento. Para risco baixo, o processo é simples e rápido.

## Resultado esperado ao final da implantação

Ao final do ciclo proposto (30 dias), [NOME DA EMPRESA] terá:

- **Código oficialmente comunicado e disponível (PDF/portal/e-mail).**
- **Fornecedores com** aceite registrado.
- **Uma lista de** evidências mínimas **definida e aplicada.**
- **Um modelo de** classificação de risco **simples (baixo/médio/alto)**
- **Um método de** monitoramento leve **e tratativa de não conformidades.**

# Escopo do código e regras inegociáveis

---

## O que o Código cobre

O Código de Conduta para Fornecedores define requisitos mínimos em áreas essenciais para uma cadeia de suprimentos responsável. De forma geral, ele abrange:

### 1) Conformidade legal e ética

- Cumprimento de leis, normas e requisitos aplicáveis à atividade do fornecedor.

### 2) Integridade, anticorrupção e conflito de interesses

- Proibição de suborno, fraude, favorecimento indevido, comissões ilegais ou qualquer prática que comprometa a integridade do relacionamento comercial.
- Transparência em situações de conflito de interesses.

### 3) Direitos trabalhistas e direitos humanos

- Respeito às leis trabalhistas, proibição de trabalho infantil e forçado, e condições dignas de trabalho.

### 4) Saúde e Segurança do Trabalho (SST)

- Compromisso com práticas seguras, uso de EPIs, treinamentos aplicáveis e controle de riscos quando houver prestação de serviço em campo/área operacional.

### 5) Meio ambiente

- Práticas mínimas de prevenção à poluição, destinação adequada de resíduos, manejo responsável de produtos perigosos e cumprimento de licenças/autorizações quando aplicáveis.

### 6) Confidencialidade e proteção de informações

- Compromisso com sigilo de informações comerciais e proteção de dados conforme exigências contratuais e legais.

## Regras “não negociáveis” (critérios de tolerância zero)

Algumas situações são incompatíveis com a relação comercial e exigem ação imediata, conforme a gravidade e a política interna de **[NOME DA EMPRESA]**.

### Tolerância zero (exemplos):

- Trabalho infantil **ou** trabalho forçado (**ou indícios consistentes**).
- Corrupção, suborno, fraude, falsificação de documentos **ou qualquer prática de integridade grave**.
- Descarte ambiental irregular **com risco relevante (ex.: resíduos perigosos sem destinação adequada)**.
- Condições inseguras graves **em atividades de prestação de serviço (ex.: negligência com EPI e risco iminente)**.
- Recusa sistemática **em assinar o aceite ou apresentar evidências mínimas aplicáveis**.

### Como tratar uma violação (regra simples):

- Identificar e registrar (**o que ocorreu, quando, evidências disponíveis**).
- Classificar gravidade (**baixo/médio/alto**) e risco imediato.
- Definir ação: **correção com prazo, suspensão temporária ou bloqueio, conforme política interna**.
- Reavaliar **o fornecedor após o prazo e registrar a decisão**.



#### Nota importante:

Este guia recomenda proporcionalidade e clareza. O fornecedor precisa entender “o que é exigido” e “como comprovar”, com prazos factíveis.

## Governança interna

### Objetivo desta etapa

Para o Código de Conduta funcionar na prática, é essencial definir responsáveis, papéis e uma rotina simples de controle. Esta página organiza a governança mínima para que a implantação não dependa de uma pessoa só e não vire burocracia.

**Princípio:** Compras coordena. Áreas de apoio validam e sustentam. A liderança legitima.

#### Dono do processo:

Área responsável (process owner): Compras / Suprimentos

Responsável direto (nome/cargo): **[PREENCHER]**

Aprovador (diretoria/gerência): **[PREENCHER]**

ATIVIDADES	COMPRAS	JURÍDICO / COMPLIANCE	QUALIDADE	MEIO AMBIENTE / ESG	SST	FINANCEIRO
Definir a versão final do Código	R	A/C	C	C	C	I
Comunicar fornecedores (lançamento)	R/A	C	I	I	I	I
Atualizar cadastro/portal/contratos com exigência de aceite	R	C	I	I	I	C
Coletar e registrar aceite	R	I	I	I	I	I
Definir evidências mínimas por tipo de fornecedor	R	C	C	C	C	I
Avaliar evidências do fornecedor (conforme risco)	R	I	C	C	C	I
Classificar Risco do fornecedor(baixo/médio/alto)	R	I	C	C	C	I
Tratar não conformidades/plano de ação	R	C	C	C	C	I
Bloqueio/liberação por pendência (quando aplicável)	R	C	I	I	I	R/A

#### Legenda:

**R** = Responsável por executar / **A** = Aprova / decide / **C** = Consultado (apoia tecnicamente) / **I** = Informado

### Sugestão de rotina de operação

#### 1) Reunião curta de alinhamento (quinzenal no 1º mês)

> Duração: 20–30 min

> Participantes: Compras + áreas de apoio (conforme necessidade)

> Pauta fixa:

- % de fornecedores com aceite
- pendências críticas
- casos de risco alto / não conformidade
- decisões (bloqueio, prazo, exceção)

## 2) Controle central

Definir onde ficará o controle oficial:

- ( ) Planilha padrão
  - ( ) ERP / módulo de fornecedores
  - ( ) Portal / formulário + base exportável
- Responsável por atualizar: **[PREENCHER]**

### Campos mínimos do controle:

- Razão social / CNPJ
- Categoria (produto/serviço)
- Data do aceite
- Status das evidências (ok/pendente)
- Classificação de risco (baixo/médio/alto)
- Última avaliação / próxima revisão
- Observações e tratativas

### Checklist de preparo interno (antes do lançamento)

Marque quando estiver concluído:

	<b>Código revisado e aprovado (versão final, data e responsável)</b>
	<b>Canal definido para aceite (digital, e-mail, portal ou formulário)</b>
	<b>Modelos de comunicação prontos (e-mail, WhatsApp, texto portal)</b>
	<b>Lista de evidências mínimas definida (por tipo/risco)</b>
	<b>Matriz simples de risco definida (critérios e níveis)</b>
	<b>Responsável pelo controle definido (planilha/ERP/portal)</b>
	<b>Regra para contratação/cadastro definida (ex.: “ aceite obrigatório”)</b>
	<b>Procedimento de exceção definido (quem aprova e por quê)</b>
	<b>Rotina de acompanhamento definida (mensal/trimestral por risco)</b>

#### Regras simples (recomendadas)

- **Nova contratação:** exigir aceite antes do primeiro fornecimento, sempre que possível.
- **Fornecedores atuais:** dar prazo de **[X dias]** para regularização do aceite.
- **Risco alto:** exigir evidências adicionais e revisar com maior frequência
- **Exceções:** só com justificativa e aprovação de **[ÁREA/APROVADOR]**.

## Comunicação com fornecedores

---

A comunicação é o que transforma o Código de Conduta em prática. Não precisa ser longa, nem “juridiquês”. Precisa ser **objetiva, respeitosa e muito clara** sobre três pontos: **por que existe, o que o fornecedor precisa fazer e qual é o prazo**.

O ideal é tratar o Código como parte natural da relação comercial: um padrão mínimo para trabalhar junto, assim como preço, prazo e qualidade.

## Como comunicar sem criar ruído

Use um tom direto, evitando ameaças e linguagem pesada. Ao mesmo tempo, não deixe dúvidas. Uma boa mensagem sempre inclui:

- o motivo (governança, integridade, requisitos legais, responsabilidade na cadeia);
- o link/anexo do Código;
- o passo do fornecedor (ler e registrar o aceite);
- prazo e canal de suporte para dúvidas.

Se a sua base de fornecedores for grande, vale disparar a comunicação por e-mail e reforçar por WhatsApp apenas para quem ficar pendente. Se for pequena, uma mensagem única bem escrita já resolve.

## Sugestão de texto para envio por e-mail

Prezados(as), tudo bem?

A **[NOME DA EMPRESA]** está implementando o **Código de Conduta para Fornecedores**, com diretrizes mínimas de ética, conformidade legal, condições de trabalho, saúde e segurança e responsabilidade ambiental. O objetivo é fortalecer uma relação comercial transparente e responsável em toda a cadeia.

Pedimos, por gentileza, que realizem a leitura do documento e formalizem o aceite até **[DATA]**. O Código está disponível em: **[LINK]** (ou anexo a este e-mail). O aceite pode ser realizado por **[CANAL DE ACEITE]**: portal/formulário/e-mail com termo assinado).

Em caso de dúvidas, estamos à disposição pelo **[E-MAIL/TELEFONE]**.

Atenciosamente,

**[NOME] – [CARGO]**

**[NOME DA EMPRESA]**

## Sugestão de texto curto (WhatsApp / mensagem rápida)

Olá, **[NOME DO FORNECEDOR]**! Tudo bem?

A **[NOME DA EMPRESA]** está implementando o Código de Conduta para Fornecedores. Pode, por favor, realizar a leitura e registrar o aceite até **[DATA]**?

Segue o link: **[LINK]**. Qualquer dúvida, me chame por aqui.

## Cobrança de pendência (tom firme, sem agressividade)

Olá, **[NOME]**, tudo bem?

Passando para lembrar que ainda não identificamos o aceite do Código de Conduta para Fornecedores da **[NOME DA EMPRESA]**. Para mantermos o cadastro regularizado, pedimos a gentileza de concluir o aceite até **[DATA]** pelo **[CANAL]**.

Link do documento: **[LINK]**.

Se precisar de apoio, me avise que ajudamos no passo a passo.

Obrigado(a),  
**[ASSINATURA]**

## Aceite e evidências mínimas

---

A implantação do Código se sustenta em duas coisas simples: aceite registrado e evidências mínimas proporcionais ao risco. O objetivo aqui não é “encher pasta”, e sim garantir um padrão básico de conformidade e reduzir riscos na contratação.

### Aceite: o que vale como registro

O importante é que exista rastreabilidade (quem aceitou, quando aceitou e qual versão do Código). Você pode usar um formato principal e manter um alternativo para casos específicos.

Formas práticas de aceite:

- **Portal/cadastro** com confirmação de leitura e aceite (melhor para volume alto).
- **Formulário** com registro (nome, CNPJ, responsável, data e confirmação).
- **E-mail formal** com declaração de aceite + identificação do responsável.
- **Termo assinado** (digital ou físico) quando a operação exigir mais formalidade.

### Evidências mínimas

Nem todo fornecedor precisa entregar a mesma coisa. O ideal é pedir o mínimo necessário para dar segurança, com base no tipo de fornecimento e no nível de risco.

A seguir, uma sugestão de evidências mínimas por perfil (ajuste conforme a realidade da sua empresa):

#### 1) Fornecedores de produto (baixo risco, em geral)

- CNPJ e dados cadastrais atualizados

- Nota fiscal e regularidade básica do fornecimento
- Quando aplicável: licença/registro específico do produto (ex.: químico controlado)

## **2) Prestadores de serviço administrativos (risco baixo a médio)**

- CNPJ e dados cadastrais
- Declaração de cumprimento legal e trabalhista (pode estar no termo)
- Quando aplicável: evidência simples de capacitação/competência técnica

## **3) Prestadores de serviço em área operacional (risco médio a alto)**

- Tudo do item 2, mais:
- Regras mínimas de SST: uso de EPI, orientação de segurança, responsável técnico quando aplicável
- Quando aplicável: ASO/treinamentos exigidos pela atividade e acesso ao site/obra

## **4) Serviços com potencial impacto ambiental (risco alto)**

- Tudo do item 3, mais:
- Evidência de destinação adequada de resíduos (quando houver)
- Licenças/autorizações ambientais aplicáveis à atividade
- Procedimento básico para manuseio/transporte/armazenamento (quando aplicável)

### **Quando algo estiver pendente**

Se o fornecedor não entregar o aceite ou evidências aplicáveis, trate de forma proporcional:

- Lembrar e orientar (**primeiro contato**)
- Dar prazo objetivo (**com data**)
- Registrar a pendência
- Aplicar a regra interna (**ex.: não contratar novo serviço, ou limitar escopo até regularizar**), **conforme criticidade e política da empresa**)

Essa abordagem mantém o processo leve, consistente e justo e faz o Código virar rotina, não exceção.

## **Classificação de risco do fornecedor**

---

A classificação de risco serve para uma coisa: definir quanto de cuidado cada fornecedor precisa. Não é para “punir” ninguém. É para aplicar proporcionalidade: risco baixo pede controle básico; risco alto pede acompanhamento mais próximo.

## Como classificar

Use critérios fáceis de responder e que realmente mudam o risco da operação. Abaixo vai um modelo simples. Some os pontos e classifique.

### Critérios (marque 1, 2 ou 3):

**1)** Criticidade do fornecimento (se parar, para a operação?)

1 = baixa | 2 = média | 3 = alta

**2)** Tipo de atividade

1 = produto/serviço administrativo | 2 = serviço técnico | 3 = serviço operacional com risco

**3)** Mão de obra terceirizada envolvida

1 = não | 2 = sim, baixo volume | 3 = sim, recorrente/alto volume

**4)** Risco ambiental associado (resíduos, químicos, efluentes, emissões, transporte)

1 = baixo | 2 = médio | 3 = alto

**5)** Atuação dentro da sua planta/área operacional

1 = não | 2 = às vezes | 3 = frequente

**6)** Histórico (ocorrências, reclamações, não conformidades)

1 = sem histórico | 2 = pontual | 3 = recorrente/relevante

### Pontuação total (6 a 18):

- 6 a 9 = Risco baixo

- 10 a 13 = Risco médio
- 14 a 18 = Risco alto

## O que muda por nível de risco

### Risco baixo

Mantém-se um controle básico: aceite registrado e evidências mínimas essenciais. O acompanhamento é simples, com revisão periódica para garantir que nada ficou desatualizado.

- Aceite registrado
- Evidências mínimas básicas (cadastro e o essencial)
- Revisão anual do cadastro/aceite

### Risco médio

Além do aceite, entram checagens adicionais e validações por amostragem das evidências aplicáveis. A revisão é mais frequente e pode exigir plano de ação quando houver pendências.

- Aceite registrado
- Evidências mínimas + checagem por amostragem
- Revisão semestral ou anual (defina uma regra)
- Plano de ação quando houver desvio

### Risco alto

Exige evidências reforçadas e acompanhamento mais próximo, priorizando requisitos de SST e ambientais quando a atividade demanda. Desvios relevantes pedem tratativa formal, com prazos e medidas proporcionais (restrição, suspensão ou bloqueio).

- Aceite registrado
- Evidências reforçadas (ambiental/SST conforme atividade)
- Avaliação mais frequente e/ou validação mais profunda (amostra dirigida)
- Plano de ação obrigatório para desvios relevantes
- Possibilidade de restrição, suspensão ou bloqueio conforme política interna

## Monitoramento, tratativas e fechamento do ciclos

- % de fornecedores com aceite registrado
- % com evidências mínimas em dia (quando aplicável)
- Quantidade de fornecedores por risco (baixo/médio/alto)

Opcional (se você quiser um quarto): número de desvios e tempo médio de regularização.

### Fechamento do ciclo (o que precisa estar pronto)

Ao final da implantação, confirme:

- Código publicado e versão controlada
- Canal de aceite funcionando e rastreável
- Controle central atualizado
- Matriz de risco aplicada
- Rotina de revisão definida
- Regra de exceção definida (quem aprova e como registra)

Com isso, o Código deixa de ser um arquivo “bonito” e vira um padrão real de relacionamento com fornecedores — simples, justo e aplicável.

## Agradecimento

---

Obrigado por chegar até aqui. Espero, de verdade, que este Guia Prático de Implantação do Código de Conduta para Fornecedores tenha ajudado você a transformar intenção em ação, com um caminho simples e possível.

Se esse material te apoiou de alguma forma, compartilhe com o máximo de pessoas e empresas que puder — quanto mais ele circula, mais a gente fortalece o elo da sustentabilidade na cadeia de fornecedores.

Este é um produto gratuito, feito para ser usado, adaptado e multiplicado. E sempre será.

## Contato

---

Para feedback, parcerias ou mais informações, sinta-se à vontade para entrar em contato conosco em [contato@meueko.com](mailto:contato@meueko.com).

#### MEU EKO

Este é seu boilerplate. Compartilhe uma visão geral rápida da sua empresa, bem como detalhes de contato.

Email: [contato@meueko.com](mailto:contato@meueko.com)

Site: [www.meueko.com.br](http://www.meueko.com.br)

## APENDICE C - MANUAL DE ACOMPANHAMENTO DO CÓDIGO DE CONDUITA PARA FORNECEDORES



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM REDE NACIONAL**  
**PARA ENSINO DAS CIÊNCIAS AMBIENTAIS (PROFCIAMB)**



**SANDRO DE SANTANA SANTOS**

**PRODUTO EDUCACIONAL:**  
**MANUAL DE ACOMPANHAMENTO DO CÓDIGO DE CONDUITA PARA FORNECEDORES**

São Cristóvão /SE

2026

PRODUTO EDUCACIONAL:  
MANUAL DE ACOMPANHAMENTO DO CÓDIGO DE CONDUTA PARA  
FORNECEDORES

Projeto Técnico-Educacional apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Rede Nacional para o Ensino das Ciências Ambientais (PROFCIAMB), da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Ambientais

**Linha de Pesquisa:** Ambiente e Sociedade.

**Orientador:** Prof. Dr. Jaldemir Santana Batista Bezerra

## TERMO DE LICENCIAMENTO

Esta Dissertação e o seu respectivo Produto Educacional estão licenciados sob uma Licença Creative Commons atribuição uso não-comercial/compartilhamento sob a mesma licença 4.0 Brasil. Para ver uma cópia desta licença, visite o endereço <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> ou envie uma carta para Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, Califórnia 94105, USA.



## INTRODUÇÃO

Este Manual de Acompanhamento integra o produto técnico e educacional desenvolvido no âmbito desta dissertação e foi concebido para apoiar a continuidade da implementação do Código de Conduta para Fornecedores em contextos organizacionais diversos. Sua finalidade é transformar diretrizes socioambientais em prática cotidiana, oferecendo um roteiro simples, estruturado e replicável para monitoramento, registro e melhoria contínua.

A proposta parte de um problema recorrente nas organizações: a existência de políticas e compromissos formais que, embora bem elaborados, nem sempre se convertem em comportamento institucional consistente ao longo do tempo. Em muitos casos, a lacuna entre o que se comunica e o que efetivamente se pratica ocorre por ausência de rotina de acompanhamento, indefinição de responsabilidades, baixa padronização de critérios e insuficiência de instrumentos de registro. Nesse cenário, o Manual foi elaborado para reduzir ambiguidades e fortalecer a governança da relação com fornecedores, com foco em previsibilidade, coerência e responsabilidade compartilhada.

O documento adota uma lógica prática, orientada por ciclos periódicos de verificação e tomada de decisão. Para isso, apresenta princípios, critérios e procedimentos mínimos que podem ser adaptados ao porte, ao setor e à maturidade de cada organização. Em vez de impor um modelo rígido, o Manual oferece uma base de referência para apoiar equipes internas na identificação de conformidades, no tratamento de desvios e no aprimoramento de processos relacionados a compras, homologação, gestão de contratos e comunicação institucional. Dessa forma, busca-se equilibrar rigor técnico e aplicabilidade, preservando a viabilidade operacional da implantação.

Sua estrutura está articulada aos demais entregáveis do produto: o Guia de Implantação, que orienta o início e a organização do processo; o Código de Conduta Editável, que formaliza princípios, compromissos e expectativas; e este Manual de Acompanhamento, que sustenta a continuidade, a atualização e o aprendizado institucional. A integração entre esses três instrumentos visa evitar sobreposições e lacunas, favorecendo alinhamento estratégico, clareza de papéis e padronização mínima de práticas.

Além de apoiar a conformidade socioambiental, o Manual contribui para o fortalecimento da cultura organizacional, ao incentivar posturas mais preventivas, transparentes e educativas na gestão da cadeia de fornecedores. Nessa perspectiva, acompanhar não significa apenas fiscalizar: significa produzir evidências, gerar aprendizado, corrigir rotas e consolidar uma trajetória de evolução. Assim, este material se apresenta como instrumento de apoio à institucionalização de práticas responsáveis, ampliando a capacidade da organização de responder a riscos, dialogar com stakeholders e sustentar compromissos de sustentabilidade de forma consistente no tempo.



## Propósito e como usar

Este Manual de Acompanhamento existe para garantir que o Código de Conduta para Fornecedores do MEU EKO funcione na prática, de forma simples e contínua. A proposta é transformar o Código em rotina: acompanhar por nível de risco, verificar por amostragem e registrar evidências mínimas, sem burocracia.

Ele é voltado principalmente para Compras/Suprimentos, com apoio pontual de áreas como Qualidade, SST, Meio Ambiente/ESG e Jurídico/Compliance, quando a natureza do fornecedor exigir.

### Princípios do acompanhamento MEU EKO:

- **Proporcionalidade:** quanto maior o risco, maior o cuidado.
- **Amostragem inteligente:** não é sobre verificar tudo, é sobre verificar bem o que importa.
- **Rastreabilidade:** toda checagem precisa deixar um registro simples.
- **Melhoria contínua:** pendência não é “fim da relação”, é oportunidade de ajuste — com prazo e evidência.

Ao aplicar este manual, o MEU EKO mantém a cadeia mais segura, coerente e sustentável, reforçando padrões mínimos de ética, legalidade, segurança e responsabilidade ambiental.

## Rotina mínima de acompanhamento

O acompanhamento deve ser leve e previsível. A rotina sugerida abaixo funciona bem tanto para bases pequenas quanto grandes.

### Frequência por nível de risco

- **Risco baixo:** revisão anual (cadastro + aceite + pendências).
- **Risco médio:** revisão semestral (ou anual com amostragem mais robusta).
- **Risco alto:** revisão trimestral ou semestral, com prioridade para evidências de SST e ambientais quando aplicável.

#### O que checar em cada revisão (mínimo)

- 1) Aceite do Código:** Confirmar se está registrado, com data e versão do documento
- 2) Evidências mínimas aplicáveis:** Verificar se o fornecedor mantém as evidências exigidas para seu tipo e risco (documentos, licenças quando aplicáveis, práticas mínimas).
- 3) Ocorrências / histórico recente:** Registrar reclamações, atrasos graves, não conformidades, incidentes, problemas ambientais ou de segurança (quando houver).
- 4) Reclassificação de risco (quando necessário):** Se o fornecedor mudou de atividade, aumentou criticidade, começou a atuar em área operacional ou teve ocorrência relevante, reavaliar o risco.

#### Registro do acompanhamento

O MEU EKO deve manter um controle central (planilha/ERP/portal), com no mínimo:

- Fornecedor | CNPJ | Tipo (produto/serviço) | Risco | Aceite (data/versão)
- Evidências (ok/pendente) | Última revisão | Próxima revisão | Ocorrências | Status

Responsável por manter o controle: Compras/Suprimentos.

#### Indicadores mínimos (para gestão simples)

- % de fornecedores com aceite registrado
- % de fornecedores revisados no período (conforme risco)
- Quantidade de pendências abertas e prazo médio de regularização

## Checklist único + amostragem

---

### Checklist único (vale para qualquer fornecedor)

Na revisão, confirme rapidamente:

- Aceite do Código registrado (data + versão).
- Cadastro atualizado (contato, CNPJ e dados essenciais).

- Evidências mínimas aplicáveis em dia (ok/pendente).
- Sem ocorrência relevante não tratada (ou com plano de ação ativo).
- Risco ainda faz sentido (ou precisa reclassificar).

## Complementos por tipo (use só quando aplicável)

### Fornecedor de produto / revenda

- Rastreabilidade básica (NF e identificação do fornecimento).
- Licenças/registros específicos quando aplicáveis ao produto.

### Prestador de serviço administrativo

- Evidência de conformidade básica (declaração/termo quando aplicável).
- Capacidade técnica compatível com o serviço (quando necessário).

### Prestador de serviço operacional (atua em campo/área técnica)

- Requisitos mínimos de SST (orientações, EPI, condições de segurança).
- Evidências exigidas para acesso/atividade quando aplicáveis.

### Serviços com potencial impacto ambiental

- Evidência de destinação adequada de resíduos quando houver.
- Licenças/autorizações aplicáveis à atividade (quando aplicável).
- Procedimentos mínimos para manuseio/transporte (se fizer sentido).



#### Regra prática:

Esse o fornecedor não tem relação com o item, não peça. O manual é para reduzir risco real, não para acumular documentos.

## Como escolher a amostra (prioridades)

### Quando não for possível revisar 100% da base, priorize:

- fornecedores críticos para a operação (se parar, para)
- fornecedores que atuam em área operacional
- fornecedores com histórico de ocorrências
- fornecedores com risco ambiental maior (resíduos/químicos/transporte etc.)
- fornecedores novos (primeiros 90 dias)

### Tamanho sugerido da amostra (simples e executável)

A base vai depender muito do tamanho da empresa, e com quantos fornecedores a mesma se relacionada.

- **Base pequena (até 30):** revisar todos ao menos 1x/ano.
- **Base média (31 a 150):** revisar por risco + amostra mensal (ex.: 10–15 fornecedores/mês).
- **Base grande (+150):** revisar por risco + amostragem por criticidade (ex.: “top 20 críticos” + risco alto sempre).



**O importante é:**

Ter regra, cumprir a regra e registrar a checagem.

## Tratativa de desvios

### O que fazer quando dá errado

Nem todo desvio é igual. O MEU EKO trata pendências de forma proporcional, sempre com registro e prazo.

#### Tipos de desvio (classificação rápida)

- Documental: aceite ausente, evidência vencida, cadastro incompleto.
- SST: falhas de segurança, ausência de requisitos mínimos para serviço operacional.
- Ambiental: descarte inadequado, ausência de licença aplicável, risco de poluição.
- Integridade/ética: fraude, corrupção, falsificação, conduta grave.

#### Passo a passo de tratativa (sempre o mesmo)

##### 1) Registrar

O que aconteceu, data, evidência disponível, responsável interno.

##### 2) Classificar gravidade

Baixa / média / alta, considerando risco e recorrência.

##### 3) Definir correção e prazo

O que precisa ser feito e como comprovar.

##### 4) Validar evidência e decidir

Regularizou? Mantém. Não regularizou? Aplica consequência proporcional.

**Prazos sugeridos (padrão simples)**

- 7 dias: pendências simples (documento faltante, atualização de cadastro).
- 15 dias: pendências médias (evidência complementar, ajustes de processo).
- 30 dias: correções estruturais (quando justificadas e com plano claro).

**Consequências proporcionais (conforme política MEU EKO)**

- **Orientação + novo prazo** (casos leves e pontuais).
- **Restrição de escopo** (pode fornecer, mas não pode atuar em área operacional, por exemplo).
- **Suspensão temporária** (até regularizar).
- **Bloqueio** (casos graves, recorrentes ou de integridade).

**Quando escalar (não decidir sozinho)**

Escalar para liderança e/ou Jurídico/Compliance quando houver:

- Indícios de fraude, corrupção ou falsificação
- Risco relevante de acidente ou impacto ambiental
- Reincidência sem evolução
- Necessidade de rescisão ou bloqueio definitivo

**Fechamento do ciclo**

Toda tratativa deve terminar com:

- evidência de regularização ou decisão registrada (restrição/suspensão/bloqueio)
- atualização do risco (se aumentou, reclassificar)
- lição aprendida (o que ajustar no processo para não repetir)

## Encerramento - Compromisso MEU EKO

---

Este Manual de Acompanhamento integra o sistema de governança do **MEU EKO** para relacionamento com fornecedores e reforça um princípio inegociável: **ética, legalidade e responsabilidade socioambiental são parte do fornecimento**, e não um item opcional.

O acompanhamento aqui proposto é proporcional ao risco, baseado em evidências mínimas e melhoria contínua. Quando houver desvios, o MEU EKO atuará com clareza, registro e tratamento justo, preservando a integridade do processo e a segurança das pessoas, das operações e do meio ambiente.

Este documento deve ser revisado periodicamente, sempre que necessário, para manter aderência à legislação aplicável e às melhores práticas de governança na cadeia de suprimentos.

## Contato

---

Para feedback, parcerias ou mais informações, sinta-se à vontade para entrar em contato conosco em [contato@meueko.com](mailto:contato@meueko.com).

### MEU EKO

Este é seu boilerplate. Compartilhe uma visão geral rápida da sua empresa, bem como detalhes de contato.

Email: [contato@meueko.com](mailto:contato@meueko.com)

Site: [www.meueko.com.br](http://www.meueko.com.br)

## APENDICE D - CÓDIGO DE CONDUTA



### CÓDIGO DE CONDUTA PARA FORNECEDORES

Versão 1.0 - [INSERIR MÊS/ANO]

<b>Fornecedor (Razão Social):</b>	[INSERIR FORNECEDOR]
<b>CNPJ:</b>	[INSERIR CNPJ]
<b>Responsável legal (nome e cargo):</b>	[INSERIR NOME E CARGO]
<b>E-mail / Telefone do fornecedor:</b>	[INSERIR CONTATO]
<b>Contato MEU EKO (e-mail / telefone):</b>	[INSERIR CONTATO MEU EKO]

#### 1. Objetivo

O MEU EKO acredita que sustentabilidade e integridade começam na forma como nos relacionamos com nossa cadeia de fornecimento. Este Código estabelece padrões mínimos de conduta e conformidade esperados de fornecedores, com foco em ética, legalidade, respeito às pessoas, saúde e segurança e responsabilidade socioambiental.

Este Código complementa contratos, pedidos de compra e demais instrumentos comerciais, e pode ser atualizado sempre que necessário.

#### 2. Abrangência e responsabilidade do fornecedor

O fornecedor se compromete a:

- cumprir este Código e toda legislação aplicável ao seu negócio e ao serviço/produto fornecido;
- garantir que seus colaboradores, representantes e subcontratados conheçam e cumpram estes princípios quando atuarem para o MEU EKO;
- manter evidências mínimas de conformidade, compatíveis com a natureza do fornecimento e o nível de risco.

#### 3. Ética, integridade e conformidade

O MEU EKO não tolera práticas ilícitas ou antiéticas. O fornecedor deve conduzir suas atividades com integridade e transparência.

##### 3.1 Anticorrupção e suborno

É proibido oferecer, prometer, pagar, solicitar ou aceitar vantagem indevida, direta ou indiretamente, incluindo facilitação, comissões irregulares, pagamentos "por fora" ou qualquer forma de corrupção envolvendo agentes públicos ou privados.



### 3.2 Fraude e falsificação

É proibida qualquer fraude, omissão intencional, adulteração ou falsificação de documentos, certificados, laudos, evidências, notas fiscais, registros de treinamento, controles ambientais ou de segurança.

### 3.3 Conflito de interesses

O fornecedor deve evitar situações que possam comprometer a isenção e a ética na relação com o MEU EKO. Qualquer potencial conflito (por exemplo, vínculos pessoais/financeiros com colaboradores do MEU EKO) deve ser comunicado.

### 3.4 Presentes, brindes e hospitalidades

Devem ser evitados. Em qualquer caso, não pode existir oferecimento com intenção de influenciar decisões comerciais. Quando houver política interna do MEU EKO aplicável, ela deverá ser respeitada.

### 3.5 Concorrência leal

O fornecedor deve respeitar regras de concorrência e práticas comerciais justas, evitando conluio, cartel, manipulação de preços e condutas anticompetitivas.

## 4. Direitos humanos e práticas trabalhistas

O fornecedor se compromete a respeitar a dignidade humana e a legislação trabalhista aplicável.

- Proibição de trabalho infantil: não empregar menores em atividades proibidas por lei.
- Proibição de trabalho forçado: não utilizar trabalho análogo ao escravo, servidão por dívida, retenção de documentos ou qualquer coerção.
- Não discriminação e respeito: promover ambiente de trabalho livre de discriminação, assédio, humilhação ou violência.
- Condições dignas: cumprir jornada, descanso, remuneração e obrigações legais; zelar por condições adequadas de higiene e bem-estar.
- Liberdade de associação: respeitar a legislação e o direito de organização/representação dos trabalhadores.

## 5. Saúde e Segurança do Trabalho (SST)

O fornecedor deve adotar práticas que preservem a saúde e a integridade física de seus trabalhadores e de terceiros.

Quando houver prestação de serviço em áreas operacionais, obras ou atividades com risco, o fornecedor deve:

- implementar controles básicos de SST e fornecer EPIs adequados;
- capacitar trabalhadores conforme exigências legais e do serviço;



- comunicar previamente riscos relevantes e seguir orientações de segurança do MEU EKO quando aplicáveis;
- reportar incidentes, quase-acidentes e situações de risco grave.

#### **6. Meio ambiente e responsabilidade socioambiental**

O fornecedor deve atuar de forma responsável, prevenindo impactos e cumprindo requisitos ambientais aplicáveis.

De forma proporcional ao seu serviço/produto, o fornecedor deve:

- adotar medidas de prevenção à poluição e uso responsável de recursos (água, energia, insumos);
- gerir e destinar resíduos de forma adequada, especialmente resíduos perigosos, quando aplicável;
- possuir licenças/autorizações ambientais exigidas por lei para sua atividade, quando aplicável;
- gerenciar com cuidado substâncias químicas e materiais perigosos, incluindo armazenamento e transporte, quando aplicável.

#### **7. Qualidade, rastreabilidade e conformidade do fornecimento**

O fornecedor deve entregar produtos e serviços conforme especificações acordadas e requisitos aplicáveis, garantindo rastreabilidade mínima quando relevante (por exemplo, lote, nota fiscal, origem, fichas técnicas, laudos e instruções).

Quando aplicável, o fornecedor deve informar previamente qualquer alteração relevante (processo, matéria-prima, fornecedor crítico, mudança de local ou substituições) que possa impactar qualidade, segurança ou desempenho.

#### **8. Proteção de dados e confidencialidade**

Quando o fornecedor tiver acesso a informações do MEU EKO, clientes, colaboradores ou parceiros, deverá:

- manter confidencialidade e usar dados/informações apenas para a finalidade contratada;
- adotar medidas de segurança compatíveis com o risco;
- cumprir a legislação de proteção de dados aplicável, incluindo a LGPD (Lei nº 13.709/2018) quando pertinente;
- comunicar incidentes relevantes de segurança da informação/dados assim que identificados.

#### **9. Comunicação e reporte de preocupações**

O MEU EKO incentiva uma cultura de transparência. O fornecedor deve comunicar ao MEU EKO quaisquer situações relevantes envolvendo violação deste Código; risco grave de integridade, SST ou impacto ambiental; e suspeitas de fraudes, corrupção, falsificação ou condutas antiéticas.

Canal de contato do MEU EKO: [INSERIR CANAL OFICIAL]



#### **10. Monitoramento, evidências e auditorias**

O MEU EKO pode solicitar evidências mínimas para confirmar aderência a este Código, de forma proporcional ao risco do fornecedor, como termo de aceite; licenças aplicáveis e evidências de regularidade; comprovações mínimas de SST quando houver serviço operacional; e evidências de gestão ambiental/destinação de resíduos, quando aplicável.

Quando necessário e viável, o MEU EKO poderá realizar avaliações por amostragem, visitas técnicas ou auditorias, diretamente ou por terceiros.

#### **11. Não conformidades e consequências**

O descumprimento deste Código pode resultar em medidas proporcionais à gravidade e recorrência, tais como solicitação de correção com prazo e evidência; restrição de escopo; suspensão temporária; bloqueio de cadastro/contratações; e rescisão contratual e medidas legais cabíveis, quando aplicável.

Tolerância zero (exemplos): trabalho infantil/forçado, corrupção/suborno, fraude/falsificação e riscos graves à segurança ou ao meio ambiente com negligência relevante.

#### **12. Aceite e compromisso**

Ao fornecer produtos ou serviços ao MEU EKO, o fornecedor declara ciência e compromisso com este Código e com sua aplicação naquilo que for pertinente ao fornecimento.

#### **TERMO DE ACEITE DO FORNECEDOR**

Eu, [INSERIR NOME DO RESPONSÁVEL], [INSERIR CARGO], representante legal da empresa [INSERIR FORNECEDOR], inscrita no CNPJ [INSERIR CNPJ], declaro que li, compreendi e aceito integralmente o Código de Conduta para Fornecedores do MEU EKO (Versão 1.0 - [INSERIR MÊS/ANO]), comprometendo-me a cumpri-lo e a orientar colaboradores e subcontratados que atuem em atividades relacionadas ao MEU EKO.

Local e data: [INSERIR CIDADE], [INSERIR DATA]

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome: [INSERIR NOME] CPF (opcional): [INSERIR CPF]

E-mail/Telefone: [INSERIR CONTATO]

## APENDICE E - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

17/03/2026, 15:10

PESQUISA DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL CORPORATIVA: ESTRATÉGIAS E IMPACTOS PARA UMA GESTÃO SUSTENTÁVEL...

### PESQUISA DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL CORPORATIVA: ESTRATÉGIAS E IMPACTOS PARA UMA GESTÃO SUSTENTÁVEL

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

Programa de Pós-Graduação em Rede Nacional Para o Ensino das Ciências Ambientais (PROFCIAMB)

Título do Projeto: Educação Ambiental Corporativa: Estratégias e Impactos para uma Gestão Sustentável

Pesquisador Responsável: Sandro de Santana Santos

Local de realização da pesquisa: Organizações empresariais com atuação nos estados da Bahia e Sergipe

Esta pesquisa tem como finalidade analisar como as práticas empresariais de sustentabilidade contribuem para a gestão socioambiental organizacional.

Os objetivos da pesquisa são: identificar as principais práticas de sustentabilidade adotadas pelas organizações; avaliar seus impactos na gestão socioambiental; e analisar os fatores que favorecem ou dificultam sua implementação no contexto organizacional.

\* Indica uma pergunta obrigatória

#### 1. Li e concordo \*

Marque todas que se aplicam.

Concordo

#### Bloco 0 - Perfil da organização

Objetivo: Perguntas de contextualização e local de atuação

Respostas de marcação múltiplas.

#### 2. Em qual UF (estado) está localizada a sede da empresa? \*

---

17/03/2026, 15:10 PESQUISA DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL CORPORATIVA: ESTRATÉGIAS E IMPACTOS PARA UMA GESTÃO SUSTENTÁ...

3. A empresa possui atuação (operação/unidade/filial) em quais estados do Nordeste?

Marque todas que se aplicam.

Coluna	
1	
AL - Alagoas	<input type="checkbox"/>
BA - Bahia	<input type="checkbox"/>
CE - Ceará	<input type="checkbox"/>
MA - Maranhão	<input type="checkbox"/>
PB - Paraíba	<input type="checkbox"/>
PE - Pernambuco	<input type="checkbox"/>
PI - Piauí	<input type="checkbox"/>
RN - Rio Grande do Norte	<input type="checkbox"/>
SE - Sergipe	<input type="checkbox"/>

4. Qual é o porte da empresa? \*

Marque todas que se aplicam.

- Pequeno porte  
 Médio porte  
 Grande porte

**Bloco 1 - Estrutura Organizacional e Gestão de Sustentabilidade**

Objetivo: Perguntas de contextualização e segmentação  
Respostas de marcação única.

17/03/2026, 15:10 PESQUISA DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL CORPORATIVA: ESTRATÉGIAS E IMPACTOS PARA UMA GESTÃO SUSTENTÁ...

5. **Há quanto tempo o departamento de Sustentabilidade/ESG está estruturado na organização?**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1 ano
- 1-3 anos
- 4-6 anos
- 7-10 anos
- +10 anos
- Não existe departamento

6. **Na hierarquia da empresa, o departamento de Sustentabilidade/ESG, está vinculado a qual área/setor na estrutura organizacional?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Diretoria Geral
- Diretoria de Operações/Produção
- Diretoria de RH
- Diretoria Financeira/Administrativa
- Diretoria Comercial/Marketing
- Outros

7. **O departamento de Sustentabilidade/ESG possui equipe própria ou terceiriza a operação?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Equipe própria
- Equipe terceirizada
- Não possui equipe (Atividades são distribuídas em outras áreas)

8. **As atividades do departamento de Sustentabilidade/ESG são baseadas em procedimentos e metas formalizadas?**

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim, todas as atividades tem procedimentos e metas definidas
- Algumas atividades tem procedimentos e metas formais
- Não há formalização de procedimentos ou metas

17/03/2026, 15:10 PESQUISA DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL CORPORATIVA: ESTRATÉGIAS E IMPACTOS PARA UMA GESTÃO SUSTENTÁ...

9. **Em relação a certificações e programas de sustentabilidade, a empresa:**

Marcar apenas uma oval.

- Possui apenas certificações ambientais formais (ex.: ISO 14001, FSC, Selos, Etc)
- Participa apenas de programas ou iniciativas voluntárias de sustentabilidade (ex.: Pacto Global, GPTW, Sistema B, etc.)
- Possui certificações e também participa de programas/iniciativas de sustentabilidade.
- Não possui certificações e nem participa de programas/iniciativas desse tipo.

### Bloco 2 - Práticas de Sustentabilidade adotadas

Objetivo: identificar principais práticas de Sustentabilidade adotadas pelas empresas.

Respostas por escala de aplicação organizacional: 1 Não se aplica / 5 Aplica-se totalmente

10. **A empresa possui políticas ambientais formalizadas e divulgadas?**

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não      Aplica-se totalmente

11. **Existem programas de coleta seletiva e reciclagem de resíduos?**

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não      Aplica-se totalmente

**12. A empresa adota iniciativas de redução de consumo de água e energia?**

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não      Aplica-se totalmente

**13. Há controle e monitoramento das emissões de poluentes ou gases de efeito estufa?**

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não      Aplica-se totalmente

**14. A empresa incentiva projetos de inovação para melhorar a sustentabilidade dos processos?**

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não      Aplica-se totalmente

**15. Há integração entre áreas para apoiar projetos ambientais? (ex.: Produção, Logística, RH, Comercial).**

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não      Aplica-se totalmente

17/03/2026, 15:10 PESQUISA DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL CORPORATIVA: ESTRATÉGIAS E IMPACTOS PARA UMA GESTÃO SUSTENTÁ...

16. **A empresa exige que seus fornecedores e parceiros atendam aos requisitos de conformidade ambiental?**

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5  
Não      Aplica-se totalmente

17. **Existe orçamento ou recursos específicos destinados a programas ambientais?**

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5  
Não      Aplica-se totalmente

18. **A alta liderança é engajada e apoia as práticas de sustentabilidade?**

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5  
Não      Aplica-se totalmente

19. **As ações de sustentabilidade são comunicadas aos clientes e a comunidade?**

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5  
Não      Aplica-se totalmente

17/03/2026, 15:10

PESQUISA DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL CORPORATIVA: ESTRATÉGIAS E IMPACTOS PARA UMA GESTÃO SUSTENTÁ...

**Bloco 3 - Impactos na Gestão Socioambiental**

Objetivo: Avaliar os impactos das práticas na gestão socioambiental.

Respostas por escala de aplicação organizacional: 1 Não se aplica / 5 Aplica-se totalmente

**20. As práticas ambientais reduzem os custos operacionais da empresa?**

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não      Aplica-se totalmente

**21. Há melhoria da imagem e reputação da empresa no mercado?**

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não      Aplica-se totalmente

**22. As práticas ambientais melhoraram o relacionamento com clientes e fornecedores?**

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não      Aplica-se totalmente

**23. A empresa consegue mensurar os resultados obtidos com suas ações ambientais?**

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5  
Não      Aplica-se totalmente

**24. As ações ambientais fortalecem a cultura organizacional?**

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5  
Não      Aplica-se totalmente

**25. As práticas socioambientais geram novas oportunidades de negócios?**

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5  
Não      Aplica-se totalmente

**26. Há aumento da satisfação dos clientes devido a iniciativas sustentáveis?**

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5  
Não      Aplica-se totalmente

## 27. A empresa possui indicadores para acompanhar e avaliar o desempenho ambiental?

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não      Aplica-se totalmente

## 28. A gestão socioambiental contribui para a competitividade da empresa no setor?

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não      Aplica-se totalmente

#### Bloco 4 - Fatores que favorecem ou Dificultam a implementação

Objetivo: Compreender os potenciais fatores positivos ou negativos.

Respostas por escala de aplicação organizacional:

1 Não se aplica / 5 Aplica-se totalmente

## 29. Existe apoio suficiente da alta liderança para implementar práticas ambientais?

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não      Aplica-se totalmente

**30. Há recursos financeiros e tecnológicos suficientes para os projetos?**

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não      Aplica-se totalmente

**31. Existe resistência cultural ou falta de engajamento de algumas áreas/setores?**

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não      Aplica-se totalmente

**32. A comunicação interna é clara sobre metas e resultados ambientais?**

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não      Aplica-se totalmente

**33. Há acompanhamento e cobrança para garantir o cumprimento das metas ambientais?**

Descrição da escala:

1 = Não se aplica | 2 = Aplica-se parcialmente | 3 = Aplica-se moderadamente | 4 = Aplica-se amplamente | 5 = Aplica-se totalmente

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Não      Aplica-se totalmente

**Bloco 5 - Perguntas abertas**

*Objetivo: Explorar percepções qualitativas e sugestões para melhoria*

34. Qual prática de sustentabilidade é considerada mais relevante no contexto da organização?

---

---

---

---

---

35. Quais são os principais desafios ou barreiras organizacionais para a implementação de novas práticas de sustentabilidade?

---

---

---

---

---

36. Quais ações poderiam ser adotadas pela organização para aprimorar a educação ambiental corporativa?

---

---

---

---

---

37. Há alguma área/setor que poderia contribuir mais com a gestão ambiental?

---

---

---

---

---

38. Como a comunicação interna sobre questões ambientais pode ser caracterizada na organização?

---

---

---

---

---

39. Qual é o principal benefício organizacional decorrente dos investimentos em sustentabilidade?

---

---

---

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários