

## VIII-084 - A EDUCAÇÃO AMBIENTAL COMO CATALISADOR DA MUDANÇA DE CULTURA EM RELAÇÃO ÀS QUESTÕES AMBIENTAIS NAS ORGANIZAÇÕES

**Ana Lucia Fonseca Rodrigues Szajubok**

Bióloga pela UNISA. Mestrado em Saúde Ambiental pela Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo - USP. MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Instituto de Administração – FIA. Gerente do Departamento Técnico e de Desenvolvimento Ambiental da Superintendência de Gestão Ambiental da Sabesp.

**Endereço:** Rua Costa Carvalho, 300 - Pinheiros - São Paulo – SP – CEP: 05429-900 - Brasil - Tel: +55 (11) 3388-9344 - e-mail: [mausilva@sabesp.com.br](mailto:mausilva@sabesp.com.br).

### RESUMO

O conhecimento da cultura organizacional é um elemento fundamental para a correta condução dos negócios. Nesse contexto insere-se a questão ambiental, fator de igual importância para o sucesso das organizações. A presente pesquisa tem por objetivo analisar a implementação das atividades de educação ambiental corporativa como componente catalisador da mudança de cultura nas questões ambientais organizacionais na Sabesp. A metodologia baseou-se na aplicação de um questionário, com questões abertas e fechadas, distribuído a funcionários da Sabesp. A análise das respostas foi quantitativa e qualitativa. Os resultados obtidos indicaram que a educação ambiental corporativa tem papel relevante na mudança de cultura nas questões ambientais da organização e que o envolvimento da liderança precisa ser aprimorado para que essa mudança seja melhor desenvolvida. A implementação das atividades de educação ambiental corporativa é convergente com o modelo de cultura de aprendizagem, importante forma de manter as empresas em constante movimento de aquisição e incorporação de conhecimentos, e consequentes mudanças de comportamentos, que no caso em análise, estão voltadas para a questão ambiental.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação Sanitária, Educação Ambiental, Saneamento Básico, Cultura Organizacional.

### INTRODUÇÃO

Souza Filho et al. (2015) afirmam que a educação em todos os níveis, tem a importante e complicada missão de acompanhar os indivíduos na construção de sua história. Segundo Dowbor (1998), faz-se necessário que a educação esteja ligada à formação dos valores humanos, do cidadão e de sua perspectiva crítica e criativa, pois o conhecimento, matéria-prima da educação, tornou-se o recurso estratégico do desenvolvimento moderno.

A educação se faz por uma aproximação contínua com a realidade, pela qual transcorre o conceito de conscientização, e com base nesse modelo educacional é possível contribuir efetivamente, como educadores, para uma reorientação, redirecionamento e reconstrução da sociedade (COIMBRA, 2011).

Para Silva (2013) a Educação Ambiental é uma seção da educação que tem por objetivo a difusão do conhecimento sobre o ambiente, com a finalidade de auxiliar sua preservação e utilização sustentável dos seus recursos, sendo um processo contínuo, no qual os indivíduos e a comunidade tomam consciência do seu meio ambiente e adquirem conhecimentos, habilidades, experiências, valores e atitudes individuais ou coletivas na busca de soluções para os problemas ambientais presentes e futuros.

Sorrentino et al. (2005) afirmam que a educação ambiental não está incluída em uma grade curricular rígida, sendo assim pode ampliar conhecimentos em muitas dimensões, mas invariavelmente com foco na sustentabilidade ambiental local e do planeta, desenvolvendo-se com as culturas tradicionais, com a ciência, e possibilitando a participação em políticas públicas de meio ambiente e para a produção do conhecimento para a escola. Esse autor afirma ainda que a educação ambiental é constituída por formas acessíveis e transformadoras de construir, juntamente com orientadores, professores e alunos, o que Edgar Morin chama de conhecimento pertinente, que permite assimilar os problemas globais e essenciais para neles incluir os conhecimentos parciais e locais. Nesses dois saberes está incluída a busca de um conhecimento complexo, não

segmentário e que se amplia continuamente sem contudo, trazer um conhecimento totalizador, também limitado. O conhecimento pertinente legitima que, em meio à multiplicidade da realidade, nunca é possível a compreensão total, sendo assim é necessária a busca contínua de conhecimentos, o que pode tornar-se um círculo virtuoso (SORRENTINO et al., 2005).

A educação ambiental é parte imprescindível no desafio de se chegar ao desenvolvimento sustentável, pois é o modo mais direto e eficiente de se obter a participação da população nesse processo. A educação para a vida sustentável inclui uma pedagogia que posiciona a compreensão da vida como ponto central, na qual o educando vivencia um aprendizado no mundo real que retoma um sentido de pertinência do homem como parte da natureza (SOUZA e BENEVIDES, 2005).

Desse conceito de educação ambiental decorre notável atenção voltada aos profissionais cujas atividades e decisões geram efeitos relevantes sobre o meio ambiente, como economistas, administradores, desenvolvedores de produtos, engenheiros, formuladores de políticas públicas, entre outros (BARBIERI e SILVA, 2011).

A Lei 9.795, de 27 de abril de 1999 (BRASIL, 1999), regulamentada pelo Decreto 4.281 de 2002, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e em seu art. 1º, conceitua a educação ambiental como “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, bem de uso comum do povo, essencial à sadia qualidade de vida e sua sustentabilidade”.

Segundo Dowbor (1998), faz-se necessário que a educação esteja ligada à formação dos valores humanos, do cidadão e de sua perspectiva crítica e criativa, pois o conhecimento, matéria-prima da educação, tornou-se o recurso estratégico do desenvolvimento moderno.

Assim, as atividades de educação ambiental, enquanto conjunto de ações e práticas para a preservação ambiental, têm potencial para a mudança de cultura nas questões ambientais das organizações, uma vez que têm por princípio a construção crítica, contínua e conjunta de conhecimentos voltados para a preservação ambiental.

Em relação ao saneamento, Guimarães, Carvalho e Silva (2007), afirmam que a estrutura educacional, bem como a legal e a institucional, juntamente com a infraestrutura física, são elementos que devem estar associados na oferta do saneamento. Esses autores afirmam ainda que a Organização Mundial de Saúde (OMS) define saneamento como o conjunto de ações sócio-econômicas que tem por objetivo alcançar salubridade ambiental.

Nesse sentido, destaca-se que por muitos anos o principal foco de trabalho do setor de saneamento foi a implantação de obras e serviços. No entanto, na medida em que aumentam os índices de atendimento, e considerando-se também a ampliação da percepção global em relação às questões ambientais, outras demandas se apresentam, em especial, a melhoria contínua das ações de saneamento visando a qualidade ambiental, e numa outra vertente, a necessidade de interação com a população, pois a participação e o controle social em relação à qualidade dos serviços públicos estão cada vez mais presentes no cotidiano das empresas de saneamento (PAGANINI, 2014).

O autor afirma também que a educação da população possibilita o uso adequado dos equipamentos de saneamento disponibilizados, considerando-se sob esse aspecto, o uso racional da água, o conceito dos 3Rs em resíduos sólidos, e orientações voltadas para evitar as equivocadas conexões de água de chuva na rede coletora de esgotos, entre outros. Consiste ainda, numa importante ferramenta para sensibilização acerca da importância das ligações domiciliares aos sistemas de esgotamento sanitário, ou seja, não basta a execução de obras e o domínio da tecnologia: para que se possa usufruir das vantagens que o meio ambiente equilibrado e sadio pode proporcionar, é preciso que se invista inicialmente na educação, a base capaz de sustentar as transformações e avanços necessários à evolução da sociedade.

A educação ambiental é uma seção da educação que tem por objetivo a difusão do conhecimento sobre o ambiente, com a finalidade de auxiliar sua preservação e utilização sustentável dos seus recursos, sendo um

processo contínuo, no qual os indivíduos e a comunidade tomam consciência do seu meio ambiente e adquirem conhecimentos, habilidades, experiências, valores e atitudes individuais ou coletivas na busca de soluções para os problemas ambientais presentes e futuros.

A Política Nacional de Educação Ambiental (BRASIL, 1999) também aponta em seu artigo 3º, como parte do processo educativo mais amplo, que todos têm direito à educação ambiental, cabendo 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.

A própria Constituição Federal (BRASIL, 1988), em seu artigo 225 afirma que “todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida” e para tanto, em seu § 1º afirma: “Para assegurar a efetividade desse direito, incumbe ao Poder Público:  
VI - promover a educação ambiental em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para a preservação do meio ambiente”.

Também a Política Nacional de Saneamento (BRASIL, 2007), estabelece, entre outras diretrizes, que deverão ser promovidas atividades de educação ambiental voltadas para a economia de água pelos usuários.

A necessidade de mudança da perspectiva cultural da sociedade em direção a uma postura ambientalmente responsável é evidente, no entanto sabe-se que mudanças culturais profundas acontecem de forma lenta e gradual, pautadas pela conscientização e inserção de um novo ponto de vista como valor social intrínseco, que resultará em comportamentos mais condizentes com uma correta atitude em relação ao meio ambiente (PAULO e FEROLLA, 2010).

Nesse contexto, a transformação e a influência ecológica nas organizações deverão ser percebidas de modo progressivo e com efeitos econômicos cada vez mais acentuados. As empresas que adotarem definições estratégicas associadas à questão ambiental e ecológica alcançarão vantagens competitivas, e quando não, redução de custos e ampliação dos lucros a médio e longo prazo (TACHIZAWA, 2011).

A importância do meio ambiente não é mais um fator questionável atualmente para a eficácia das organizações, mas sim sua forma de inserção no processo de decisão para uma correta integração à prática das empresas (KRUGLIANSKAS, 1993). Para esse autor, dirigentes empresariais responsáveis entendem que o futuro será incerto para as empresas que não adaptarem-se a um modelo convergente com o conceito de desenvolvimento sustentável, que quanto mais limpos os processos industriais, mais eficientes eles serão.

Elkington e Burke (1989)<sup>1</sup> apud DONAIRE, 2006, p.50) afirmam que existem dez passos a serem seguidos pelas empresas para atingir a excelência ambiental:

1. Desenvolva e Publique uma política ambiental.
2. Estabeleça metas e continue a avaliar os ganhos;
3. Defina claramente as responsabilidades ambientais de cada uma das áreas e do pessoal administrativo (Linha ou Assessoria).
4. Divulgue interna e externamente a política, os objetivos e metas e as responsabilidades.
5. Obtenha recursos adequados
6. Eduque e treine seu pessoal e informe os consumidores e a comunidade.
7. Acompanhe a situação ambiental da empresa e faça auditorias e relatórios.
8. Acompanhe a evolução da discussão sobre a questão ambiental.
9. Contribua para os programas ambientais da comunidade e invista em pesquisa e desenvolvimento aplicada à área ambiental.
10. Ajude a conciliar os diferentes interesses existentes entre todos os envolvidos: empresa, consumidores, comunidade, acionistas, etc.

---

<sup>1</sup> ELKINGTON, J., BURKE, T. The Green Capitalists. Londres: Gallancz, 1989.

Cameron e Quinn (2006) afirmam que o sucesso do aprimoramento da performance empresarial depende de mudanças na cultura, sendo esta composta por valores, modos de pensar, estilos de gestão, paradigmas e abordagens para solução de problemas.

Freitas (2013) destaca que o desenvolvimento econômico deve ser pensado pelas empresas de modo a considerar as futuras gerações e o bem-estar social. Nesse sentido, a cultura enquanto agente que define a missão, os objetivos e as estruturas para realizar esses objetivos, estabelece prioridades e formas de interpretar valores e comportamentos, desenvolve a visão de mundo, a linguagem do grupo e a definição de critérios do que é apropriado, tem o comportamento como sua consequência e portanto, pode alterá-lo. Assim, a escolha pela existência do futuro representa uma grande mudança cultural nas organizações por todas as mudanças de paradigmas em que ela implica.

Segundo Schein (2009, p.01), a cultura organizacional, pode ser definida como

um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.

Schein (2004) detalha também que a cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de assunções básicas compartilhadas, aprendidas em decorrência de solução de problemas de adaptação externa e de integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida, e assim, ser ensinada para novos membros como uma forma correta de percepção, pensamento e sensação em relação a esses problemas.

Para esse autor, qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura. E a força dessa cultura depende da extensão de sua existência, da estabilidade dos membros do grupo e da intensidade emocional das experiências históricas compartilhadas.

Para Shrivastava (1985, apud FREITAS (2007), a cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de produtos concretos por meio dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado; esses produtos incluem os mitos, as sagas, os sistemas de linguagem, as metáforas, os símbolos, as cerimônias, os rituais, o sistema de valores e as normas de comportamento. Para esse autor, os produtos culturais são determinados pelos pressupostos que são compartilhados por um grupo, e aponta que é o consenso e a homogeneidade em torno dessas conjecturas que definem a força e o caráter único dos processos e produtos culturais nas organizações.

Hofstede et al. (1990) afirmam que o cerne da cultura organizacional consiste no conjunto de percepções compartilhadas acerca de práticas do dia-a-dia. Ainda segundo Hofstede et al. (1990), as denominadas práticas, podem também serem chamadas de convenções, hábitos, tradições, usos e costumes, anteriormente já reconhecidas como parte da cultura por Edward B. Tylor (1924:1) (capítulo I, pág. 01). Esse autor define cultura como o conjunto de fatores que incluem conhecimento, crenças, arte, moral, costumes e qualquer outra capacidade e hábito adquirido pelo homem como membro da sociedade.

Associando-se as concepções de cultura organizacional apresentadas por autores consagrados como Cameron & Quinn, Schein e Hofstede, com os conceitos aplicáveis à definição de educação ambiental (conforme a Política Nacional de Educação Ambiental), chega-se a um ponto de convergência, no qual encontram-se os “valores”, “habilidades” e “atitudes”, os quais podem ser moldados e transformados, em diferentes escalas temporais e de acordo com diferentes realidades e necessidades, visando promover transformações na forma de conduzir as atividades organizacionais, em seus diferentes níveis, do estratégico ao operacional.

## **OBJETIVO GERAL**

Analisar a implementação das atividades de educação ambiental como componente catalisador de mudança de cultura nas questões ambientais organizacionais.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Compreender a percepção dos funcionários acerca da relevância das atividades corporativas de educação ambiental em relação às suas atividades na empresa.

Conhecer o entendimento da força de trabalho acerca da relevância das atividades corporativas de educação ambiental no aprimoramento do relacionamento da empresa com a sociedade

Identificar se, em decorrência das atividades corporativas de educação ambiental, ocorrem reflexões e mudanças de comportamento no contexto profissional e pessoal dos funcionários

## METODOLOGIA UTILIZADA

A presente pesquisa foi desenvolvida na Sabesp, por meio da aplicação de um questionário sobre educação ambiental e cultura organizacional com questões de múltipla escolha e discursivas opcionais. O questionário foi distribuído por meio de *link* enviado por correio eletrônico a 1056 funcionários da empresa. O critério utilizado para a seleção dessa amostra baseou-se em um levantamento de pessoas capacitadas em atividades de educação ambiental, no período compreendido entre 2012 e 2016, além de lideranças e profissionais direta ou indiretamente envolvidos com tais atividades.

## RESULTADOS OBTIDOS

Do total de *emails* enviados, 627 foram “recebidos” e destes, foram obtidas 275 respostas para as questões abertas sobre a educação ambiental e a cultura organizacional; e uma média de 164 respostas às questões discursivas, opcionais, sobre o referido tema.

A tabela 1 a seguir, apresenta os resultados obtidos na pesquisa, por meio da aplicação de questionário sobre educação ambiental e cultura organizacional.

**Tabela 1: resultados das respostas obtidas às questões sobre educação ambiental e cultura organizacional**

Nº	Questão	DT	D	CP	C	CT
	As atividades corporativas de educação ambiental:					
1	Trazem novos conhecimentos ambientais aos funcionários da empresa	0,36%	1,46%	17,88%	49,64%	30,66%
2	Atendem às expectativas dos funcionários no que se refere ao cuidado com o meio ambiente	1,82%	5,11%	31,39%	43,80%	17,88%
3	Têm relação com as atividades dos funcionários na empresa.	0,73%	2,92%	25,18%	48,54%	22,63%
4	Promovem reflexões e mudanças de atitudes, as quais são retransmitidas pelos funcionários aos demais colegas de trabalho	0,36%	3,27%	33,09%	47,64%	15,64%
5	São discutidas entre os integrantes das equipes de trabalho e seus líderes	2,55%	14,60%	49,27%	28,47%	5,11%
6	Contribuem para o aumento da percepção do valor do trabalho dos funcionários na empresa.	0,73%	5,84%	22,99%	54,74%	15,69%
7	Contribuem com o desenvolvimento de uma nova atitude dos funcionários frente à questão ambiental, dentro e fora da organização.	0,36%	2,19%	29,93%	48,54%	18,98%
8	Promovem mudanças na forma de condução das atividades da organização	0,00%	8,76%	37,59%	44,53%	9,12%
9	Contribuem na identificação e superação dos desafios ambientais relacionados às atividades da organização	0,36%	8,03%	27,37%	52,92%	11,31%
10	São incentivadas pela liderança	4,74%	17,15%	43,43%	29,93%	4,74%
11	Influenciam o comportamento dos funcionários em relação às questões ambientais fora do ambiente do trabalho (exemplo: redução, reutilização e reciclagem de resíduos, economia de água e energia, utilização de biocombustível)	1,09%	3,28%	29,93%	52,92%	12,77%
12	Promovem reflexões e mudanças de atitudes, as quais são retransmitidas pelos funcionários a familiares e amigos	0,73%	2,92%	29,20%	55,11%	12,04%
13	Contribuem para melhorar o entendimento da relação entre as atividades da organização e o meio ambiente	0,00%	4,76%	19,78%	60,81%	14,65%
14	Estão alinhadas com a missão da empresa junto à sociedade	0,36%	1,82%	22,26%	50,00%	25,55%
15	Promovem a valorização do saneamento	0,36%	1,09%	17,15%	50,73%	30,66%
16	Estão diretamente relacionados com o negócio da empresa	0,73%	0,73%	16,79%	49,64%	32,12%
17	Promovem o aprimoramento do relacionamento da empresa com a sociedade	0,73%	0,73%	16,79%	56,57%	25,18%
18	Auxiliam na promoção de mudanças positivas de comportamento da sociedade	0,73%	1,46%	16,42%	58,03%	23,36%
Média das porcentagens Total: 100%		0,93%	4,78%	27,02%	49,03%	18,23%

DT= discordo totalmente; D: discordo; CP=concordo parcialmente; C=concordo; CT=concordo totalmente

As respostas às questões discursivas foram analisadas sob os aspectos quantitativo e qualitativo. Na tabela 2, a seguir, é apresentado resultado quantitativo das respostas obtidas. A análise qualitativa das respostas obtidas é apresentada na sessão “Análise de Resultados”.

**Tabela 2: porcentagens e números absolutos de respostas “positivas”, “negativas” e “neutras” às questões discursivas.**

Questões abertas		Positivas	Negativas	Neutras
19	Você acredita que as ações dos funcionários, dentro e fora da SABESP estão colaborando com o desenvolvimento sustentável, ou seja, consideram as necessidades da geração atual, procurando garantir a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações? Por favor, justifique sua resposta.	58,82% 100	12,35% 21	28,82% 49
20	A educação ambiental contribui para o entendimento da relação existente entre as atividades da empresa e o meio ambiente? Por favor, justifique sua resposta.	83,9% 141	6,54% 11	9,5% 16
21	A educação ambiental promove mudança de percepção dos funcionários em relação à importância do saneamento para a sociedade? Por favor, justifique sua resposta.	80,4% 132	3,04% 5	16,4% 27
22	As lideranças envolvem-se com as atividades de educação ambiental? Por favor, justifique sua resposta.	27,9% 45	30,4% 49	41,6% 67
23	A educação ambiental contribui para a promoção de mudanças de valores e atitudes na empresa? Por favor, justifique sua resposta.	81,1% 129	6,91% 11	11,94% 19

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da análise das respostas às questões da tabela 1, identificou-se, de maneira geral, que 49,03% dos pesquisados reconhecem a importância da educação ambiental na organização.

Para as perguntas referentes ao incentivo pelas lideranças às ações de educação ambiental, foram obtidos os menores índices de “Concordo” e “Concordo Totalmente”, denotando a falta de envolvimento dos líderes.

Entre as respostas discursivas, verificou-se que houve uma convergência com os resultados obtidos entre as respostas abertas, na qual as respostas relacionadas ao envolvimento da liderança com a educação ambiental foi o aspecto que mais respostas negativas obteve. Também foram identificadas respostas nas quais houve uma livre associação da temática com a superação do desafio da crise hídrica e os aprendizados decorrentes desse esforço conjunto. Tal aspecto apresenta forte aderência ao conceito de sedimentação cultural descrita por Schein,(2009) uma vez que a superação de desafios organizacionais em tempos de crise, contribui para a mudança da cultura organizacional e também para a consolidação de aspectos culturais já existentes.

A seguir são apresentadas respostas às questões discursivas.

Para a questão que aborda o alinhamento das ações dos funcionários em relação ao conceito de desenvolvimento sustentável, foram obtidas 170 respostas entre positivas e negativas. Seguem abaixo exemplos de respostas positivas, que constituíram a maioria das respostas.

Positivas:

“Sim. Quando executadas contribuem com o desenvolvimento sustentável pois promove uma mudança de atitude.”
“sim, pq. prezam pelo social, econômico e ambiental”
“Sim, pois, o exemplo tem que vir de quem tem a obrigação de fazer.”

A predominância de respostas positivas, bem como o teor dos textos das respostas indicam, em sua idéia central, que há entendimento acerca do conceito de “desenvolvimento sustentável” e portanto esse conhecimento representa um passo importante para a consolidação de uma cultura condizente com esse saber. Nas duas primeiras frases observam-se os termos “mudança de atitude” e “social, econômico e ambiental”, convergentes com o conceito de sustentabilidade. Na terceira frase observam-se os termos “exemplo” e “obrigação de “fazer” indicando que, no entendimento desse respondente, a necessidade de observar os princípios da sustentabilidade é essencial e imprescindível para a condução do negócio, o que denota significativa incorporação de uma cultura voltada para a sustentabilidade e, por consequência, para as questões ambientais.

Entre as respostas destacam-se as que seguem por apresentarem a questão sob o ponto-de-vista da “cultura organizacional”:

“Qualquer ação é importante, porém a cultura deste país de degradar o meio ambiente é muito forte. Ainda vemos pessoas jogando lixo da janela do seu carro, deixando lixo nas calçadas, etc.”
“Em parte sim. A mudança de cultura é resistente mas devemos trabalhar para as gerações futuras se preocupem mais com essas ações”
“Acredito que cada pessoa consciente faça diferença, pois a cultura só muda através da educação.”

O entendimento expresso por meio das respostas destacadas, sugere que há um reconhecimento da necessidade de mudança de cultura interna, o que representa um passo importante para sua implementação.

O trecho “Qualquer ação é importante, porém a cultura deste país de degradar o meio ambiente é muito forte.” destaca-se por abordar a questão da preservação ambiental sob o ponto de vista do país. Segundo Robbins (2005) a cultura de um país tem um impacto maior sobre os funcionários do que a cultura organizacional. Segundo Schein (2009), o processo de mudança cultural inicia-se com a negação da validade de algo, que por sua vez gera sentimentos de que há necessidade de novas aprendizagens, mudanças de papéis e de elementos de identidade. No entanto, esse autor complementa afirmando que tal situação pode gerar por outro lado, negações e resistências a mudanças. Ainda segundo Schein (2009), as metas de mudança devem ser direcionadas em problemas concretos a serem resolvidos. Portanto a identificação de problemas é um importante passo para a mudança cultural. Com referência ao presente estudo, é relevante a identificação de oportunidades de melhorias para o desenvolvimento da questão cultural ambiental na empresa.

Para a questão sobre a educação ambiental e seu papel no entendimento da relação existente entre as atividades da empresa e o meio ambiente, foram obtidas 168 respostas.

Entre as respostas positivas, podem ser destacadas:

“Sim, tratando-se de saneamento básico entendemos que os temas estão entrelaçados e a educação ambiental é a base para esse entendimento.”
“Sim. Como nosso produto depende de ações para preservar o meio ambiente, a relação é direta”

Esta questão foi a que obteve mais alta porcentagem de respostas positivas, o que denota que há um bom entendimento acerca da relação do negócio da empresa com o meio ambiente e a necessidade de preservá-lo. O número, no entanto, está próximo ao obtido nas respostas às questões sobre a educação ambiental e a percepção dos funcionários em relação à importância do saneamento para a sociedade e sobre a educação ambiental e as mudanças de valores.

Para a questão que aborda o papel da educação ambiental na percepção dos funcionários em relação à importância do saneamento para a sociedade foram obtidas 164 respostas, entre as quais foram identificadas 132 respostas positivas, conforme exemplos a seguir:

“sim, toda atividade promovida terá como resultado melhoria na qualidade de vida das pessoas, menos doenças, etc...”
“Com certeza, os funcionários passam a ter até satisfação pelo "dever cumprido"
“Dos funcionários da Cia, todos e principalmente aqueles envolvidos com a Produção, com trabalhos em Comunidades e áreas periféricas, têm a percepção bastante apurada sobre a importância do saneamento para a sociedade. Mas não sei se o mesmo acontece nas empresas terceirizadas...”
“sim, hoje a questão ambiental é vista como um todo no olhar do funcionário.”
“O saneamento traz saúde para a população e os indicadores de mortalidade infantil provam esta relação. Assim como a presença do flúor na água é importante para a dentição e a coleta de esgotos é fundamental para a diminuição das doenças de contágio hídrico. Sem conhecimento ou educação não há sensibilização para estas questões.”

Entre as respostas destacadas, observa-se a presença de expressões como “qualidade de vida”, “doenças”, “áreas periféricas”, “comunidades”, “mortalidade infantil”, indicando que os respondentes entendem o saneamento como um fator de combate a essas questões e melhoria da própria qualidade de vida das pessoas. Também foram identificados termos como “satisfação pelo dever cumprido” e “questão ambiental vista como um todo no olhar do funcionário”, o que denota que os respondentes têm uma visão positiva acerca da importância do seu trabalho para a sociedade e portanto sentem-se valorizados por isso, o que tem influência positiva no desenvolvimento da cultura organizacional nas questões ambientais.

Entre as respostas destacam-se as que seguem por apresentarem a questão sob o ponto-de-vista da “cultura”:

“Sim, pois o conhecimento leva a mudança cultural e de atitudes no trabalho e fora dele”
“Sim. Somos uma empresa que visa o meio ambiente. quanto mais informação buscada maior será a mudança de cultura e hábitos contínuos”

Nestas respostas destacam-se os aspectos do “conhecimento”, da “informação”, dos “hábitos” e da “continuidade”, que são convergentes com o conceito de cultura enquanto fenômeno dinâmico e relacionado com a sustentabilidade, que pressupõe a perenidade dos recursos naturais para as atuais e futuras gerações, ou seja, a educação ambiental enquanto instrumento de difusão de conhecimentos ambientais contribui, de acordo com os respondentes, para a constante evolução e modificação da cultura nas questões ambientais.

Para a questão sobre o envolvimento das lideranças com as atividades de educação ambiental foram obtidas 161 respostas, entre as quais foram identificadas 45 respostas positivas, dentre as quais destacam-se:

“Se há educação ambiental na empresa é porque os líderes promovem e estimulam as atividades, valorizando-as. Sem o apoio da liderança não haverá consciência da importância da empresa dentro da sociedade e o habitat.”
Hoje, bem mais que há alguns anos. Se a Área não for diretamente ligada ao assunto, muitos líderes assumiam, até bem pouco tempo, uma posição de resistência ao envolvimento de seus funcionários, por acreditarem que "atrapalhava" o trabalho e não tinha "nada a ver" com a Área.”
“sim, pois é uma questão de sustentabilidade”
“Sim, a Sabesp é uma equipe Ambientalista”

Esta questão foi a que obteve menor porcentagem de respostas positivas, com apenas 27,9%. Seu teor está relacionado com as questões fechadas que abordam a questão do envolvimento da liderança, e que também foram as que se destacaram pelas menores porcentagens de respostas “Concordo” e “Concordo Totalmente”.

Esta correspondência, conforme apresentado, traz uma evidência de que o envolvimento da liderança é um aspecto bastante significativo na percepção dos respondentes e precisa ser melhor desenvolvido enquanto fator interveniente na cultura da empresa.

Entre as respostas negativas, podem ser destacadas:

“São raras as lideranças que se envolvem, até porque todos estão sobrecarregados de atividades e atribuições”.
“Não, pois a maioria entende que as atividades da empresa devem somente ser lucrativas.”
“Infelizmente são poucos. Eles deveriam ser a referência, o exemplo. Mas mesmo essas poucas lideranças que se envolvem necessitam se envolver e apoiar as outras atividades da empresa (só focam a sua especialidade, o seu mundo).”
“Não, ainda estamos muito distantes dessa realidade.”
“Pouco, estão voltados a gerenciar a empresa na forma de visão de negócios.”

Estas repostas corroboram as análises descritas anteriormente, nas quais identifica-se a necessidade de maior envolvimento da liderança na temática em questão. Isto pode ser constatado observando-se os seguintes termos presentes nas respostas destacadas: “raras as lideranças”, “sobrecarregados”, “somente lucrativas”, “são poucos”, “distantes dessa realidade”, “pouco” e “visão de negócios”. Tais palavras, indicam que a liderança teria outros interesses e prioridades, não relacionadas às questões ambientais. Nesse sentido, faz-se necessário que haja um trabalho direcionado da educação ambiental, voltado para esse público específico, e que proporcione esclarecimentos acerca da importância do meio ambiente como parte integrante do negócio e para a própria continuidade da empresa no longo prazo. Essa ressignificação das atividades da empresa também colabora com a valorização dos serviços de saneamento e da própria força de trabalho, destacando o papel de cada funcionário em um contexto mais abrangente, no qual se insere a vital importância do saneamento para o meio ambiente e para a saúde pública.

Entre as respostas destacam-se as que seguem por apresentarem a questão sob o ponto-de-vista da “cultura”:

“Não há cultura empresarial com esse foco. Os resultados financeiros e econômicos são os maiores objetivos ainda.”
“Não. Essa ainda não é uma prática, não é cultura, acontece algum envolvimento quando vem uma determinação, não é natural. O que acontece é para atender demanda.”
“Muito pouco, cultural na empresa”
“Infelizmente creio que a maior parte não. Nas áreas que cuidam do tema ambiental na empresa, com certeza, porém no dia-a-dia das áreas operacionais / nas pontas, o foco acaba sendo a operação, o que é cobrado como resultado da área. É necessária uma mudança de cultura partindo das lideranças, e cobrança por resultados ambientais em todas as áreas da empresa.”

Estas respostas, todas “negativas” indicam um reconhecimento de que o envolvimento das lideranças é um aspecto importante para a mudança de cultura nas questões ambientais na empresa. Entre tais respostas, podemos destacar os seguintes termos que corroboram esta análise: “não há cultura empresarial”, “essa ainda não é uma prática”, “muito pouco”, “infelizmente creio que a maior parte não”

Para a questão sobre o papel da educação ambiental na promoção de mudanças de valores e atitudes na empresa, foram obtidas 159 respostas, entre as quais foram identificadas 129 respostas positivas, conforme exemplos a seguir:

“Plenamente, e seus colaboradores são os agentes das mudanças de valores e atitudes.”
“Sim, porque é sistêmica, atua com vários valores entre eles os da empresa.”
“Sim, cada empregado comprometido com a causa ambiental é um agente de mudança tanto interna como com os clientes externos, valorizando a Sabesp pelo respeito ao meio ambiente.”
“Sim. Sabemos que sem a Água não podemos viver. A educação ambiental nos fornece informações e conhecimentos para preservarmos esse bem natural finito.”
“Sim, somente com informação podemos mudar as atitudes e comportamento das pessoas.”

Entre as respostas, destacam-se as que seguem por apresentarem a questão sob o ponto de vista da “cultura”:

“Sim, quem está envolvido no processo, percebe o quanto a educação ambiental é importante para a mudança da cultura ambiental.”
“Sim, a partir do momento que só enxerga o resultado de suas ações, vc absorve a cultura da auto preservação.”
“Acredito que sim, embora seja um objetivo a ser alcançado de maneira gradual e contínua por trata-se de um paradigma cultural.”
“Não sinto isso na empresa por tudo o que já escrevi. Penso que ela pode sim contribuir para a mudança de valores, assim como a responsabilidade social e o voluntariado. Mas para isso acontecer precisa que se torne cultura e tenha o envolvimento de todas as camadas da empresa.”
“Sim. É inevitável pois a cultura da empresa é o resultado da ressonância das atitudes das lideranças.”
“Com toda a certeza. Bons exemplos reforçados no dia-a-dia podem se tornar hábitos e mudar uma cultura.”
“Sim, ela estabeleceu um processo relacional entre projetos e pessoas, estimulou a reflexão crítica, potencializou o desenvolvimento de valores e práticas para as mudanças de postura e culturais, necessárias para nosso desenvolvimento sustentável.”

Entre as respostas identificou-se que uma delas apresentou resposta negativa, pontuando a necessidade de um envolvimento maior das pessoas da empresa em “todas as camadas”, ou seja, da liderança à base. Todas as demais respostas apresentaram aspectos positivos na relação da educação ambiental com a questão cultural ambiental, destacando-se pontos importantes e convergentes com o conceito de mudança de cultura, quais sejam “envolvimento”, “auto-preservação”, “gradual”, “contínua”, “atitudes das lideranças”, “hábitos”, “reflexão crítica”, “mudanças de postura”.

Entre as respostas às questões abertas opcionais, foram identificadas referências aos aprendizados oriundos do desafio da crise hídrica, enfrentada pela empresa nos anos de 2014 e 2015. Em três das cinco perguntas abertas opcionais apresentadas, o tema da “crise hídrica” emergiu por meio das respostas apresentadas a seguir.

Para a questão que aborda o alinhamento das ações dos funcionários em relação ao conceito de desenvolvimento sustentável, foram obtidas as seguintes respostas relacionadas com a crise hídrica:

“A crise hídrica pela qual passamos deu um start no Sabespiano e na população .”
“Sim, a sustentabilidade do recurso hídrico foi uma temática que os funcionários da SABESP foi muito importante para a saída da crise hídrica”
“Com a crise hídrica passamos de meros trabalhadores para disseminadores de boas práticas do uso racional da água... Em todos os meios de convívio.”
“Sim, acredito porque a situação vivida durante a crise hídrica mostrou que a sociedade entendeu o esforço da empresa e colaborou de uma forma excepcional.”

Para a pergunta que aborda o papel da educação ambiental na percepção dos funcionários em relação à importância do saneamento para a sociedade foram obtidas as seguintes respostas relacionadas com a crise hídrica:

“Isso ficou bem claro na crise hídrica, e a sociedade respondeu/atendeu.”
“Sim, foi evidenciado fortemente na crise hídrica no que se refere ao desperdício”

Para a pergunta sobre o papel da educação ambiental na promoção de mudanças de valores e atitudes na empresa foi obtida a seguinte resposta relacionada com a crise hídrica:

“Sim. Este é um dos assuntos que contribuem para mudanças de valores e atitudes, desde que se motive a essas mudanças. Na crise hídrica vivida por São Paulo, mais acentuada nos anos de 2014 a 2016. Houve um esforço conjunto para que a Cia. pudesse atravessar e vencer a crise nos recursos hídricos e também no plano pessoal, como cidadãos. Nesse caso, as mudanças de valores e atitudes se aceleraram por força da necessidade. Outros problemas como moradias muito próximas às represas, em reservas ambientais ocasionadas pela má administração dos recursos ambientais também levaram as populações de outras regiões do Estado de São Paulo.”
---

A resposta em questão traz com muita clareza a compreensão do participante em relação à crise hídrica como indutor de mudanças de valores e atitudes, pela força da necessidade de superação do desafio em questão. Também identificou-se que houve um esforço de colaboração entre a empresa e a sociedade, reforçando o senso de integração entre as partes e trazendo maior significado ao trabalho, o que contribui para a mudança de cultura.

Freitas (2007), em referência à contribuição de Schein para os estudos sobre cultura organizacional, afirma que a cultura se desenvolve progressivamente por meio do envolvimento e da aprendizagem dos grupos e indivíduos. Na pesquisa em questão, as referências à crise hídrica denotam a vivência de uma experiência real e seus obstáculos, o que reforça o conceito de que esse aspecto da cultura da empresa, diretamente relacionado à preservação do recurso natural água, matéria-prima sem a qual não é possível dar continuidade aos negócios da empresa, foi reforçada.

Qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura (SCHEIN, 2004).

Para Schein (2009), quando uma organização enfrenta uma crise, a maneira como os líderes lidam com isso cria novas normas, valores e procedimentos de trabalho e revela suposições básicas relevantes. As crises são muito representativas na criação e transmissão da cultura porque o envolvimento emocional se torna mais acentuado durante tais períodos em que aumenta intensidade da aprendizagem.

De modo geral, entre as respostas que citaram a crise hídrica, dois elementos citados por Schein foram identificados: o compartilhamento histórico e o envolvimento emocional, o que significa que a aprendizagem acerca da importância do recurso natural água foi intensificada, indicando importante aspecto da mudança de cultura nas questões ambientais.

Na presente pesquisa, identificou-se que a educação ambiental tem um caráter fomentador da mudança de cultura organizacional, uma vez que contribui com conhecimentos na temática, propiciando maior repertório ambiental e um melhor relacionamento da organização com a sociedade, ao mesmo tempo que melhora também a percepção interna do valor das atividades de saneamento. Considera-se ainda que esse caráter da educação ambiental, como elemento fomentador da mudança de cultura é dinâmico, à medida que acompanha a evolução dos conhecimentos acerca dos fenômenos sociais e da natureza.

## **CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES**

O estudo evidenciou que o envolvimento da liderança é um aspecto organizacional que necessita ser melhor desenvolvido para que haja maior reforço da cultura da empresa nas questões ambientais, o que poderá repercutir de forma positiva na execução das atividades organizacionais bem como na solução dos crescentes desafios ambientais da atualidade.

A educação ambiental corporativa tem trazido ampliação de conhecimentos na temática ambiental, porém precisa ser melhor direcionada a atividades práticas do cotidiano da organização de modo a melhorar seu papel no desempenho das tarefas, pela ampliação de conhecimentos que pode proporcionar, bem como auxiliar na solução de desafios. A educação ambiental pode ser considerada um elemento transcultural na organização uma vez que contribui com a integração das diferentes áreas da empresa, tendo a questão ambiental como ponto comum entre elas.

A associação da educação ambiental como ferramenta de mudança de cultura, manifestada entre as respostas não obrigatórias às questões discursivas denota um grau de maturidade entre os respondentes, no sentido do reconhecimento da possibilidade da educação ambiental atuar como elemento modificador da cultura organizacional nas questões ambientais.

O foco de trabalho da empresa voltado para a sociedade, identificado entre as respostas obtidas, representa um aspecto positivo na construção e constante modificação da cultura organizacional, já que acompanha os movimentos da sociedade e assim assume um caráter dinâmico, enquanto fenômeno cultural. Este aspecto também indica a existência de um senso compartilhado da razão de ser da empresa e da ligação desta com a

questão ambiental, também identificado nas respostas obtidas. Este senso compartilhado é um aspecto importante na evolução da cultura na empresa. A Educação Ambiental tem um papel importante nesse contexto, como disseminador de conhecimentos e práticas de meio ambiente, interna e externamente, o que pode ser potencializado na empresa, contribuindo assim para melhorar a percepção de seus funcionários no que tange à questão ambiental em suas atividades cotidianas, aprimorar ainda mais o relacionamento da empresa com a sociedade e promover mudanças efetivas de comportamento, tanto no contexto empresarial quanto no pessoal. O relacionamento da empresa com a sociedade é um aspecto positivo e válido na construção coletiva de atitudes voltadas ao desenvolvimento sustentável.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BARBIERI, J. C., SILVA, D. Desenvolvimento sustentável e educação ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 12, N. 3, Edição Especial SÃO PAULO, SP MAIO/JUN. 2011. UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE.
2. BRASIL. 1988. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>.
3. BRASIL. 1999. Lei nº 9.795, de 27 abril de 1999. Política Nacional de Educação Ambiental. Brasília, DF, 28 abril 1999. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=321> . Acesso em 08/08/2016.
4. BRASIL. 2007. Lei nº 11.445, de 5 de Janeiro de 2007. Política Nacional de Saneamento. Brasília, DF, 08 de janeiro de 2007. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2007/lei-11445-5-janeiro-2007-549031-norma-pl.html>. Acesso em 09/12/2016.
5. CAMERON, K.S., QUINN, R.E. Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework —Revised ed. 2006
6. COIMBRA, D.B. Abordagens e Limitações da Educação Ambiental no Ensino Superior: Percepções a Partir da Disciplina de Gestão Ambiental nos Cursos de Graduação em Administração na Cidade de Fortaleza-CE. Tese de Doutorado. Faculdade de Educação da Universidade Federal do do Ceará. 2011
7. DONAIRE, Denis. Gestão Ambiental na Empresa. 2º Ed. São Paulo: Atlas, 2006
8. DOWBOR, L. Conhecimento, educação e comunicação. XXII Encontro Anual da ANPOCS – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais. Caxambu – MG, Brasil. 27 a 31 de outubro, 1998.
9. FREITAS, M.E. Cultura Organizacional – Evolução e Crítica. Cultura Organizacional – Evolução e Crítica. Coleção Debates em Administração. Cengage Learning. São Paulo. 2007
10. FREITAS, M.E. Cultura Organizacional – Evolução e Crítica. Coleção Debates em Administração. Cengage Learning. São Paulo. 2013
11. GUIMARÃES, A. J. A.; CARVALHO, D. F. de; SILVA, L. D. B. Saneamento Básico. 2007. Disponível em: <http://www.ufrj.br/institutos/it/deng/leonardo/downloads/APOSTILA/Apostila%20IT%20179/Cap%201.pdf>. Acesso em: 09/10/2016.
12. HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAVY, D. D., SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases Source: Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 2 (Jun., 1990), pp. 286-316 Published by: Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/2393392> . Accessed: 28/10/2014 13:58.
13. KRUGLIANSKAS, I. Ensino da Gestão Ambiental nas Escolas de Administração de Empresas: A Experiência da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. In: II Encontro sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 1993, SP. Anais do II Encontro sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 1993.
14. PAGANINI, W.S. (org.) 40 Anos de Educação Sanitária e Ambiental/ Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo-Sabesp. 272p. Rio de Janeiro: ABES. 2014.
15. PAULO, R. R. D.; FEROLLA, L. M. Ensaio sobre a educação ambiental na formação de gestores. In: Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2010, São Paulo. Anais. São Paulo: FEA/USP, 2010.
16. SCHEIN, E. H. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo. Ed. Atlas. 2009.
17. -----Organizational Culture and Leadership. 3rd Ed. The Jossey Bass Business & Management Series. John Wiley&Sons, Inc. 2004.

18. SILVA, A.M., REBOUÇAS, S.M.D.P. Construção e Validação de uma Escala de Avaliação da Percepção da Educação Ambiental em uma Instituição de Ensino. Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente – Engema. 2013. Disponível em <http://www.engema.org.br/XVIENGEMA/232.pdf>. Acesso em 24/09/2016
19. SORRENTINO, M. TRAJBER, R. JUNIOR, L. A. F. Educação Ambiental como Política Pública . Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 285-299, maio/ago. 2005
20. SOUZA, J. N. S., BENEVIDES, R. C. A. Educação Ambiental Para o Desenvolvimento Sustentável e o Comprometimento das Universidades/Faculdades do Município do Rio de Janeiro, RJ. II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (II SEGet). Resende. AEDB, pp. 531 – 548. 2005
21. SOUZA FILHO, J. M., COIMBRA, D. B., MESQUITA, R. F. LUNA, R.A. Análise do Comportamento Ecológico de Estudantes de Administração. READ. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre) vol.21 no.2 Porto Alegre May/Aug. 2015
22. TACHIZAWA, T. Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: Estratégias de Negócios Focadas para a Realidade Brasileira. 7º Ed. São Paulo: Atlas, 2011.