



Universidade Federal de Pernambuco - UFPE Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA Departamento de Ciências Administrativas - DCA

#### Memorial Acadêmico

Carla Regina Pasa Gómez Siape: 1514622

Memorial apresentado à Universidade Federal de Pernambuco, como parte integrante dos requisitos para a promoção na carreira acadêmica para a Classe de Professor Titular constante no processo 23076.109312/2021-59.

Recife, março de 2022

### Reflexão Inicial



Memorial acadêmico é um documento circunstancial que narra a retrospectiva de um percurso acadêmico que deve ser apresentado para a promoção à Classe de Professor Titular na Universidade Federal de Pernambuco conforme apregoa a Resolução 03/2014, de 10 de junho de 2014 do Conselho Universitário desta Instituição. Nele deve estar descrito, as atividades relevantes de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica e produção profissional durante toda a carreira do docente.



Não é um documento estabelecido para avaliar produção acadêmica já que instâncias anteriores já realizaram esta tarefa, mas de mostrar, do ponto de vista do docente uma coerência entre ensino, pesquisa e extensão em que reacendem as memórias de uma vida pessoal que se entrelaça com a profissional. É portanto uma autobiografia em que predomina uma narrativa simultaneamente reflexiva e seletiva, devendo conter um relato retrospectivo e analítico.

Dessa forma, a escrita deste memorial foi feita em diversos dias e noites distintas. Entre lágrimas, taças de vinho e músicas relaxantes, foi escrito e reescrito ao longo dos meses de janeiro e fevereiro de 2022, materializando cada degrau dessa jornada.



Em homenagem aos meus pais Leonilla e, Almiro Pasa (1945-2022)



Com amor para Rafaella, Enzo e Leonardo



Sem ele a pandemia teria sido ainda mais difícil. Obrigado Sushi

Um tempo marcado pelas esperanças do final da pandemia de COVID-19 que já dura dois longos anos, pela dor da perda do meu pai, pela companhia dos meus filhos, do meu marido, do gato chamado sushi, e, de várias pessoas conectadas pela tecnologia das redes sociais, algumas perto outras longe fisicamente, mas todas juntas à mim de alguma forma.

Foi escrito sobretudo com a fortaleza de uma profissional que reconhece seus erros e acertos, que continua sonhando e acreditando que a educação é a única forma de transformar o Brasil e o mundo, que ainda crê nos ideais da educação com base em Paulo Freire, bem como na democracia, na liberdade, na justiça, no poder que as empresas, governos e consumidores têm de promover mudanças.

Foi escrito com o entusiasmo de mais um semestre remoto, depois de ler cada agradecimento dos estudantes que deixaram um "muito obrigado pela aula de hoje, professora!", e com a certeza de que não podemos desistir da luta por um mundo melhor com base no desenvolvimento equilibrado entre as dimensões sociais, ambientais e econômicas. Foi escrito também sem abrir mão da utopia de ver garantidas as condições de vida dessas e das futuras gerações defendidas pelas Nações Unidas na definição de desenvolvimento sustentável.

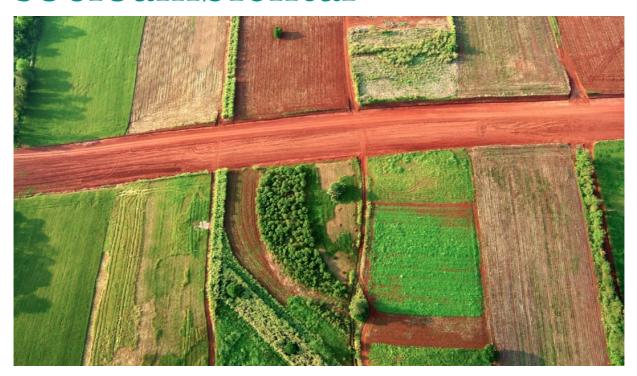
Foi escrito com a ressonância das frases "o desenvolvimento sustentável é uma utopia sim, mas o que é a humanidade sem a utopia?", dita pela então pré-candidata a presidente da República do Brasil, nas eleições de 2010, Marina Silva, quando da sua passagem pelo auditório do Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA da UFPE para uma palestra aos estudantes e professores do curso de Administração.

Sendo assim, este memorial, sobretudo, foi escrito relembrando fatos, cenas, pessoas, vozes, rostos, sentimentos importantes ao longo da minha vida e carreira. Foi escrito com emoção, com carinho, com respeito a cada um que aqui foi citado e a tantos outros que não foram, mas foram relembrados e me fizeram buscá-los novamente para um contato virtual ou pessoal. Portanto, esse momento de escrita, tão cheio de significado para mim, é também a expressão mais pura do meu agradecimento e reconhecimento à cada um(a) que fez parte da minha trajetória.

## Sumário

O despertar da	
consciência socioambiental	6
Os anos dourados:	
primeiros passos na UFPE	
(dez. 2005 – jul. 2012)	16
Os anos cinzas:	
Um período de redirecionamento	
(ago. 2012 - ago. 2016)	30
Os anos verdes:	
Um novo começo	
(out. 2016 – dez. 2021)	37
Os anos brancos:	
De aqui para frente	
(jan. 2022 – dez. 2032)	50
Reflexões finais	52
Referências	55

# O despertar da consciência socioambiental



Vivi por mais de 30 anos em um Vale cercado por cultivos de tabaco, arroz e feijão. Cresci ouvindo as histórias de familiares e amigos que viviam dependentes das condições climáticas e o seu impacto na produtividade da lavoura e, consequentemente, na rentabilidade das safras.

Sempre me chamou atenção o movimento colaborativo dos agricultores de tabaco, em defesa de uma maior valorização dos produtos comercializados, frente ao poder das grandes multinacionais estabelecidas na região, que absorviam e ainda absorvem 100% da produção local dos cultivos.

Se, por um lado, a indústria de fumo é capaz de gerar milhares de empregos e renda relativamente alta para os produtores rurais, por outro, é a responsável por introduzir àquela Região o fumo transgênico, orientar agricultores sobre o manuseio da planta, dos pesticidas, fertilizantes, e, do solo. As consequências dessa monocultura, não são apenas ambientais, com solos e águas contaminadas com resíduos de pesticidas, mas também humanas com inúmeros casos de câncer, pelos indivíduos serem fumantes passivos ou ativos, ou pelo contato com agrotóxicos no manuseio das folhas do tabaco.



Minha cidade natal, Candelaria - RS



Colação de grau de Bacharel em Administração (Set.1995)



Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP) Universidade Federal Fluminense - UFF (Out. 1998)

No entanto, na década de 90, quando iniciei meus estudos em Administração, as empresas eram "a salvação da lavoura", pois garantiam a compra da produção e prestavam assistência técnica aos agricultores. Nesse cenário iniciei meu curso na Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC (1990-1995). Não tive nenhuma disciplina ou professor(a) que tivesse questionado o impacto negativo da cadeia produtiva do tabaco no Vale do Rio Pardo - RS.

Quando finalizei a graduação, a Gestão da Qualidade era o assunto da moda. "Tudo" poderia ficar ainda melhor com os seus princípios e ferramentas. E lá estava eu cursando uma especialização (1996 - 1997), na qual o discurso central era o da melhoria da competitividade empresarial. Fazia todo sentido, já que desde o último ano da graduação eu estava trabalhando na indústria de plásticos, que era muito mais interessante e instigante do que o varejo no qual trabalhei antes por mais de 7 anos.

Cursar a especialização foi o primeiro passo para pensar em uma carreira docente. Tive colegas e professores que me incentivaram a seguir os estudos. Assim, decidi cursar o Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal Santa Maria - UFSM (1998-1999).

Tive os primeiros artigos apresentados em eventos nacionais, a primeira premiação de um artigo e o despertar de uma vida acadêmica. Como não lembrar do trio que se formou com a companhia do Danilo Emmerson (hoje docente na UFPE – CAA) e Berenice Santini (hoje docente na UFSM) com quem embarquei na aventura de viajar em um micro ônibus da universidade, desde Santa Maria - RS até Niterói - RJ para apresentar trabalhos no Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP) na Universidade Federal Fluminense - UFF em 1998.

E assim, novos horizontes se abriram diante da possibilidade de ser professora e poder compartilhar o conhecimento do comércio e da indústria que havia aprendido com a prática empresarial.

Entrar em sala de aula foi um misto de euforia, medo, insegurança, coragem e até mesmo vaidade. Aqueles primeiros desafios de didática e de metodologia do ensino superior seguem muito claros na minha memória até hoje. Ninguém esquece a primeira turma em que lecionou e os erros e acertos



Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal Santa Maria - UFSM (1998-1999)



Doutorado em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2004)

do início da carreira. Hoje, sou grata a eles porque me fizeram ser uma profissional mais preocupada com a didática, a humanização, e os métodos de ensino.

Porém, foi no momento em que defendi meu mestrado e que comuniquei à empresa que havia sido aprovada que percebi que isso não fazia a menor diferença naquela função e cargo. Nem mesmo tive um aumento de salário, apenas recebi os parabéns. Por outro lado, a Instituição de Ensino Superior em que eu lecionava me convidou para assumir mais disciplinas. E foi assim, que troquei a indústria pela vida acadêmica. A certeza da troca veio ao mesmo tempo em que obtive a aprovação na seleção para o doutorado.

Era um momento decisivo na minha vida pessoal e profissional. Coincidentemente, era ano 2000, a virada do milênio que estava cheia de expectativas para a grande maioria das pessoas. Para mim, significou muitas mudanças como a troca de profissão e de residência. Sair do Vale do Rio Pardo para o Vale do Taquari representou também amadurecimento pessoal.

Uma virada de página também nos estudos. Até então, o foco era o aumento da competitividade e encontrar estratégias e ferramentas capazes de promover a melhoria contínua. Contudo, tomei conhecimento sobre um tema novo chamado responsabilidade social empresarial que logo me identifiquei. Assim, decidi fazer o doutorado em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2000 – 2004) com a proposta de elaboração de uma tese sobre a responsabilidade social da indústria tabagista. O tema foi recebido com bons olhos, enquanto que o objeto de estudos foi rechaçado com a mesma intensidade.

No início dos anos 2000, não existiam publicações em português sobre o tema. O acesso a referências internacionais ainda era feito utilizando os serviços de Comunti das Bibliotecas de Universidades. Lembro das várias aquisições que fiz com o auxílio da Biblioteca da Univates de Lajeado - RS.

Durante esse ano, foram vários aprendizados nas disciplinas ofertadas por professores que, até hoje, estão na minha memória. Foi um prazer ter sido aluna daqueles que, de alguma forma, ajudaram-me a moldar meu estilo de aula. Os professores Paulo Maurício Selig, Eugênio de Ávila Merino, Sandra Sulamita, Osmar Possamai, Bruno Koppitk, e, Edson Pacheco Paladini deixaram uma marca profunda na minha trajetória



Cartaz do documentário "Ilha das Flores" de Jorge Furtado, 1989



Meu orientador, professor Gregório Jean Varvakis Rados - o Grego

como estudante e professora. Especialmente a profa. Sandra Sulamita que, com seu jeito doce e sua voz suave, trouxe-me referências sobre a dimensão ambiental e social da sustentabilidade que me instigaram ainda mais.

Foram os textos do professor e ecologista José Lutzemberg (1926-2002) e o filme "Ilha das Flores" (Jorge Furtado, 1989), que mostravam a degradação ambiental e humana, ali do meu lado, que alimentaram a minha inquietação.

Foi também no doutorado que moldei meu perfil de docência. O estilo de orientação, de didática e de paciência do meu orientador, professor Gregório Jean Varvakis Rados – o Grego, foi minha grande inspiração. E não são poucas as vezes que, ainda hoje, recordo-me das orientações, ou então da inestimável oportunidade de ir almoçar macarrão com pesto na casa dele na Lagoa da Conceição em Florianópolis - SC. Exemplo de um professor que preza pelo cuidado, zelo, respeito e carinho com o aluno(a) e que me fez entender o nosso papel de formador na vida pessoal e profissional de um(a) estudante.

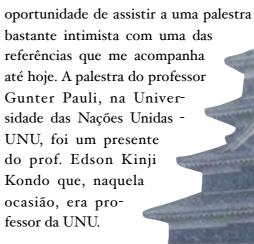
Lembro-me da orientação em que ele me disse que, naquele ritmo, eu não conseguiria concluir o meu doutorado e comecei a chorar. Foi então que ele se levantou e disse: "Vou sair da sala porque senão vamos chorar os dois juntos. Dois emotivos juntos não dá certo". Quem nunca chorou no processo de mestrado ou doutorado? E assim, todas as vezes que provoquei o choro em algum dos meus ex-alunos, vi-me chorando naquela sala de orientação com o conforto e a firmeza do Grego.

Por isso, minha gratidão ao Grego será eterna. Hoje, como professora e orientadora, sinto o carinho dos alunos que ratificam que esse estilo de docência tem um impacto positivo na construção de cada caminhada de quem acompanhei.

Trago, como uma herança paterna, o desejo e a inquietação para viajar e conhecer o mundo. Desde a especialização, já vinha sonhando em ter uma experiência no exterior. E foi no doutorado que materializei esse sonho. Quando estava na metade do segundo ano, fui aprovada num processo seletivo e ganhei uma bolsa de estudos do governo Japonês para uma estadia de nove meses (2001-2002) na Universidade da Província de Shiga (região de Kansai, Japão).

Embarquei para uma aventura sem saber que a minha vida pessoal tomaria um rumo inesperado e feliz. Chegar ao Japão foi surpreendente e desafiador em todos os sentidos: idioma, alimentação, clima, terremotos, tornados, tecnologia, cultura, religião, distância física da família e amigos, dentre outros.

Foi do Japão que trouxe meu primeiro laptop, câmera digital, e mini disc, coisas ainda custosas aqui no Brasil para um estudante de doutorado. Foi de lá que também trouxe muitos conhecimentos sobre sustentabilidade e a





Universidade da Província de Shiga, Japão



Castelo de Matsumoto num dia frio de inverno no Japão, 2001.



Pauli, Günter. Emissão Zero. A Busca de Novos Paradigmas. Epicureus, 1984



McDonough, W. & Braungart, M. (2002). Cradle to cradle: remaking the way we make things. New York: North Point Press

A proposta do Z.E.R.I. - Zero Emissions Research and Initiatives me foi apresentada pelo professor Alexandre de Ávila Leripio durante uma aula de doutorado. Estar ali pertinho do autor do projeto, prof. Gunter Pauli, foi surpreendente. Em pouco tempo, o livro Emissão Zero: a busca de novos paradigmas (1984) chegou pelo correio. Tenho-o até hoje na minha estante na UFPE, pois continua sendo uma referência para lecionar os conteúdos de responsabilidade socioambiental na função gerencial de manufatura.

Esse livro me conquistou, pois trazia soluções para uma produção de ciclo fechado e logo seria complementada pela recém lançada proposta de "Cradle to Cradle" (McDounough & Braungart, 2002) que o prof. Braungart apresentou durante a 8th European Roundtable for Sustainable Consumption and Production - ERSCP em Cork (Irlanda) da qual participei, apresentando trabalho em parceria com o professor Leonardo Gómez Castillo. Esse evento marcou o início da nossa parceria em ensino, pesquisa e extensão e reforçou nosso sentimento de admiração, unindo ainda mais nossas mãos, mente e coração.

Assim como o primeiro livro, o segundo me acompanha até hoje nas aulas. Nas presenciais, ele é circulado entre os alunos para que procurem nele a diferença entre aquele livro e um livro comum. O livro de McDounough & Braungart (foi traduzido para o português apenas em 2014) é a aplicação na prática da sua proposta teórica. Foi produzido com o uso de materiais totalmente reciclados e recicláveis, provando que o princípio de separação dos materiais "artificiais" dos "naturais" é necessário para promover a ecoeficiência. Ou seja, o livro é totalmente feito com materiais recicláveis (considerados artificiais) e sem o uso de celulose para a produção das páginas, inclusive a tinta da impressão é passível de ser reutilizada.

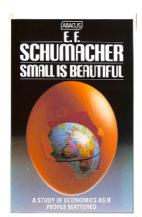
A proposta de *Cradle to Cradle* amplia o conceito do Z.E.R.I., antecipando o que atualmente (20 anos depois) é a base para a economia circular. Isso porque, a produção é vista como um ciclo fechado, ou seja, são definidas estratégias de produção, pesquisa e desenvolvimento, logística reversa e marketing para estender a vida útil do produto no pós-consumo e promover a sua inserção em uma cadeia produtiva.



Do Japão, veio no coração um amor que cresceu e se tornou a parceria certeira de uma vida toda. Parceria que encontrou no tema da sustentabilidade uma ressonância para a caminhada conjunta no campo profissional. Aquela noite de Natal (no Japão não se comemora essa data) marcou o início da trilha que caminhamos e caminharemos juntos, incluindo a UFPE.

Leonardo que é designer de produto já havia feito seu mestrado na Kyoto University e, estava no primeiro ano do doutorado em *Human and Environmental Studies* da mesma universidade. É claro que tínhamos muitos assuntos em comum: como a ida à Universidade das Nações Unidas, a realidade dos nossos países (Leo é colombiano), nossas experiências naquele país tão diferente e, tantos outros. Lembro da nossa primeira viagem em que atravessamos a ilha de Honshu saindo de Shiga rumo a Nagano. Foi um dia inteiro no trem e muitas conversas sobre sustentabilidade, que mais tarde se transformou naquele artigo que foi apresentado em Cork, Irlanda.





Schumacher, E. F. (1973). Small is beautiful: Economics as if people mattered. New York: Harper & Row



Cantina da Universidade de Kyoto (Japão, 2002)



Defesa da minha tese UFSC (Dez. 2004)

Não sabia que essa seria uma das grandes referências que me acompanharia até hoje, e, que entre 2016-2020 seria pano de fundo para o projeto LeNSin - the *Learning Network on Sustainability International* - nas discussões sobre a relação produção-consumo no contexto da economia distribuída. Isso porque Schumacher na primeira parte do seu livro discute o problema da produção em massa associada à degradação ambiental, as desigualdades trazidas pelas transferências de tecnologias e a necessidade de reforçar o entendimento sobre o propósito do desenvolvimento sustentável, visto desde a potencialização dos impactos positivos da produção-consumo da pequena escala.

Quando retornei ao Brasil, conheci a profa. Patrícia Ashley que havia organizado um livro que seria a primeira publicação de referência no tema no Brasil. Foi em um evento em Porto Alegre que nos encontramos para uma conversa sobre a dicotomia entre a competitividade empresarial e a responsabilidade social.

Por mais dois anos retornei ao Japão para compartilhar das angústias típicas de doutorandos e, com o Leonardo, escrever as nossas teses. O ambiente da Kyoto University e da própria cidade reforçavam a certeza e a importância do tema escolhido. Até hoje, ao lecionar conteúdos sobre o Protocolo de Kyoto (1997), recordo-me da conferência que assisti no prédio, onde anos antes, ocorreu aquele importante evento mundial, que gerou pressão e mecanismos de indução sobre as empresas e países para adotar medidas de redução dos gases causadores do efeito estufa, redefinindo em parte as relações produção-consumo.

Em 2004, o Leonardo veio para o Brasil e, mais uma vez, almoçando na casa do Grego, ele sugeriu que nos organizássemos para os concursos das universidade federais, que após longos anos sem oportunidades, voltavam a abrir suas portas para novos doutores.

Defender a tese intitulada "Modelo de Avaliação da Performance Social Empresarial", em dezembro de 2004, aconteceu num momento em que discutir separadamente as dimensões da sustentabilidade ganhava importância já que se perfilavam estratégias diferentes para cada uma delas. Assim oportunamente surgiam espaços para modelos e ferramentas de operacionalização das diferentes perspectivas de análise e dos impactos causados pela relação produção-consumo.

A perspectiva gerencial sempre acompanhou minhas pesquisas e compreensão dos fenômenos da sustentabilidade e, com olhar qualitativo, sempre busquei entender os movimentos, papéis e dinâmicas delineados pelas empresas. A defesa da tese significou encerrar um ciclo para começar outro.

Foi também nessa época que me aproximei do campo de estudo do turismo ao ser designada pela instituição onde eu trabalhava para formatar e coordenar o curso de bacharelado em turismo. E em função disso, também formatei e coordenei um curso de especialização em Gestão do Turismo, tendo a oportunidade de compartilhar experiências com o prof. José Manoel Gândara (in memoriam) e, Carlos Honorato da Silva (hoje na UFPEL). Novamente nos aspectos gerenciais e da sustentabilidade percebi espaço para discutir a responsabilidade social e os impactos do turismo de massa.

Sempre atenta aos conselhos do Grego, durante o ano seguinte (2005), buscamos a oportunidade de concurso público para professor em alguma universidade federal. Sempre digo que a UFPE nos escolheu, pois, nos demais estados brasileiros, as vagas existentes contemplavam apenas um de nós dois: ou Administração ou Design. A única Universidade em que havia concurso para ambas as áreas foi a UFPE. E assim, em agosto de 2005, viemos a Recife, pela primeira vez, para prestar concurso público. Na ocasião, apresentei-me para uma vaga no curso de Administração e também para outra vaga no curso de Turismo.

A banca do concurso, na área de gestão de operações e de tecnologia da informação, foi formada pelos professores Jairo Dornelas, Marcos Primo e um colega da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. Foi realizada nas salas de aula do Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA, onde mais tarde, eu entraria como professora do Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD e da graduação em Administração. O destino sorteou, por duas vezes, os temas ligados à operações, tema que eu dominava pela experiência na indústria e trajetória nos cursos de mestrado e doutorado. Tenho nítida na memória aquela manhã do mês agosto de 2005 em que meu telefone tocou e a então vice-chefe do Departamento de Ciências Administrativas - DCA, a professora Maristela Jorge Melo, me comunicou sobre a aprovação no concurso.

A troca de endereço e de empregador estava condicionada a aprovação do Leonardo no concurso de Design. E foi assim, que o aniversário do Leonardo daquele ano foi comemorado com a aterrissagem no aeroporto Gilberto Freire no Recife. Porém, nem tudo saiu como imaginávamos. No dia em que deveríamos iniciar as aulas os professores das IFES entraram em greve, que durou 3 meses, e nossa nomeação ocorreu no dia 07/12/2005.



Assinatura do Termo de Posse em 07/12/2005

### Os anos dourados:

os primeiros passos na UFPE (dez. 2005 – jul. 2012)



O primeiro setênio na UFPE foi de muito aprendizado sobre o ambiente e a dinâmica das instituições públicas. Com a entrada no PROPAD, vieram as primeiras experiências com captação de recursos via projetos de pesquisa, publicações, e as orientações de mestrado e, posteriormente, de doutorado.

Fui acolhida pelo prof. Walter Moraes, que liderava o grupo de pesquisa CEO - Câmara de Estudos em Estratégias Organizacionais, uma vez que minha dissertação e tese tinham aproximação com a temática das estratégias e competitividade empresarial. E assim, durante aquele primeiro ano (2006), muitas coisas aconteceram, tais como: assumir as funções de coordenadora de monitoria, vice-coordenadora do curso de graduação em Administração, membro de colegiado de curso de graduação e do PROPAD, orientadora de iniciação científica, de trabalhos de conclusão de cursos, do ensino em disciplinas gerenciais em que podia ser abordado a temática da sustentabilidade - como a lecionada no curso de Ciências Ambientais, de onde surgiram alunos interessados em formar um grupo de estudos sobre meio ambiente e empresas.



Integrantes do grupo de pesquisa CEO - Câmara de Estudos em Estratégias Organizacionais. De esquerda para direita: Professores Marcos Primo, Lilian Wanderley, David Ricardo, eu, Eduardo Lucena e Walter Moraes



Minha atual sala no DCA



A árvore plantada em Cork, durante o ERCP, 2002



Final da gestação do Enzo, que nasceu em out 2007

O edital enxoval da UFPE permitiu que eu recebesse uma impressora e um desktop para trabalhar na sala que me havia sido designada. Em seguida, a aprovação de recursos no edital Primeiros Projetos da FACEPE (2007) permitiu a aquisição de mobiliário e ar condicionado para a sala de trabalho. Também os primeiros bolsistas de iniciação científica juntaram-se a mim nas atividades de pesquisa, sendo que naquele ano houve a seleção de um aluno de mestrado. Ambos os projetos de pesquisa tinham, na perspectiva, o uso de indicadores de sustentabilidade na análise dos contextos locais, como os arranjos produtivos do turismo, de confecções e de tecnologia da informação e comunicação.

No entanto, o ano de 2007 reservava ainda mais crescimento pessoal e profissional. Fui surpreendida pelo Leonardo com a pergunta "o que você vai fazer na sua vida que vai marcá-la para sempre?" E a resposta, inspirada em José Martí, não poderia ser outra: "plantar uma árvore, ter um filho, e escrever um livro!". As árvores já haviam sido plantadas, inclusive na cidade de Cork, Irlanda em 2002, os capítulos de livro já haviam sido publicados, faltava ter um filho.

Ainda grávida do Enzo, fui convidada para ser palestrante no I ENAPEGS – Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social e, naquele primeiro encontro, lá em Juazeiro do Norte - CE mal sabia eu que a bênção dada pelo Padre Cícero àqueles que passam, com fé, por baixo da sua bengala, viria em forma de laços de amizade e parcerias que me levariam de volta à Juazeiro depois de 10 edições do evento.

Foi no I ENAPEGS que conheci a Andréa Leite Rodrigues (USP); a Paula Schommer (UDESC); e, o incansável organizador do evento Jeová Torres (UFCA). Amigos e parceiros que, ao longo da minha carreira, vão estar presentes em bancas, eventos, projetos de pesquisa e, principalmente no acolhimento ao meu retorno depois de longos anos, à Rede de Pesquisadores em Gestão Social - RGS.

A profa. Andrea é desses presentes que a vida acadêmica leva e traz, assim como foi a RGS. Conhecemos-nos, distanciamos-nos pelo destino e caminhos da vida, e voltamos a nos encontrar. Ela é referência obrigatória para aqueles que hoje chegam para estudar a inovação social. A Paula fez parte das minhas leituras durante o doutorado. Apesar de traçarmos caminhos paralelos nos nossos estudos, sempre nutri um carinho muito especial por essa referência e liderança na RGS.



Logo do GIPES, Grupo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos em Sustentabilidade



professora Josete Florêncio dos Santos



professora Silze Anne Lins

E sempre digo que me tornei seguidora de Jeová. Essa figura incrível que, com paciência e cuidado com as pessoas, agregou a todos em um ambiente alegre, saudável, e de muita partilha que é a RGS.

Na medida em que mais alunos de mestrado e de iniciação científica se juntavam a mim, ficava mais evidente a necessidade de criar um grupo de pesquisa específico para discutir sustentabilidade. Assim, nasceu junto com o Enzo, meu primeiro filho, o GIPES - Grupo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos em Sustentabilidade. Lembro-me do dia em que recebi, em minha casa, a visita das alunas de mestrado Mariana Cavalcanti Falcão - pesquisadora no tema de turismo e sustentabilidade, e Claudinete Fátima Oliveira Santos pesquisadora no tema de responsabilidade social, e a bolsista de iniciação científica Maria Tereza Araújo de Lima, que foram conhecer o recém-nascido e propor a organização e oficialização do GIPES. Assim, foi feito o cadastro no Diretório de Pesquisa do CNPq, cujas linhas de pesquisa foram inicialmente definidas como indicadores de sustentabilidade, consumo e sustentabilidade, turismo e sustentabilidade e, mais recentemente, inovação social e empreendedorismo social.

A chegada do Enzo, hoje com 14 anos, aproximou-me ainda mais das minha comadres, a prof. Josete Florêncio dos Santos e Silze Anne Lins. Com Josete, dividi a angústia de ser recémdoutora que precisava "ralar muito" para conseguir se manter nas avaliações anuais do PROPAD. Foi ela quem deu o primeiro banho no afilhado, foi com ela que juntas comemoramos a aprovação no edital FACEPE – Primeiros Projetos - e fizemos planos para a compra dos mobiliários para nos apropriarmos do espaço físico que nos fora indicado como sala de trabalho.

Silze é, até hoje, mais do que colega e comadre, é a amiga que nos recebeu na terra do frevo e na UFPE. Lembro-me daquela festa de carnaval, no Clube Universitário, promovido pela Universidade, em que conversamos pela primeira vez. A partir daí, ela se encarregou de nos apresentar a cultura pernambucana, especialmente a do São João, convidado para desfrutar das delícias culinárias regionais e das brincadeiras ao redor da fogueira. Foi também a responsável por nos apresentar as belezas das praias de Maragogi - AL. Não ganhamos apenas uma amiga, ganhamos também uma avó abençoada, irmãs divertidas e uma família enorme, cheia de histórias e vida!

Enzo não poderia ter tido madrinhas melhores! Eu não poderia ter amigas e colegas melhores! Uma sempre muito racional, prática, objetiva e determinada a ser uma pesquisadora reconhecida e deixar sua marca na história do Departamento de Ciências Administrativas - DCA, do PROPAD e do campo das finanças. A outra, a expressão mais pura e verdadeira da amizade, do carinho, da religiosidade, da gentileza, da pessoa mais ética e compromissada com o serviço público e com a UFPE com que convivi no Departamento. Andar ao lado dessas mulheres foi essencial para que os primeiros passos na UFPE, e do Enzo fossem dados com perseverança e garra.

Ser mulher em um departamento e em um estado com características machistas, conforme define Hofstede (1980) ao discutir a cultura organizacional, não é nada fácil. Mostrar que éramos capazes de ser pesquisadoras e ter nossas vozes ouvidas no PROPAD fez com que nos apoiassemos e nos unisse para trilhar juntas a consolidação profissional. Impossível não mencionar a presença forte da profa. Cristina Carvalho que, assim como eu, estrangeira em terras pernambucanas, com sotaque carregado – o dela de portuguesa e o meu de gaúcha – foi uma luz no meu caminho, mostrando-me o quanto era preciso se dedicar, doar-se, ser forte e destemida para se fazer e se manter presente.

Crescíamos todas juntas, com erros e acertos, com avanços e retrocessos, com desafios físicos e logísticos, como o de conciliar a maternidade, a pesquisa, o ensino, e as atividades de gestão. Enzo começou a engatinhar, na verdade a se arrastar porque ele não engatinhou, no quarto de um hotel em Manaus, pois ele e o Leonardo me acompanharam na viagem em que fui lecionar a disciplina de Gestão Socioambiental Empresarial, no primeiro e único mestrado interinstitucional - MINTER do PROPAD.

Nesse mesmo período, ter conhecido o prof. Gesinaldo Ataíde Cândido, da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG fez uma grande diferença. Foram muitas bancas de concurso, de dissertações e de teses que participei no Programa de Pós Graduação em Recursos Naturais daquela IFES. E foi pela parceria com o professor que obtive a aprovação em um dos editais mais importante da minha primeira fase da carreira na UFPE: o edital Pró-Adm (2009-2012) da CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.



professora Cristina Carvalho



Viagem a Manaus - AM para lecionar a disciplina de Gestão Socioambiental Empresarial no mestrado interinstitucional do PROPAD, 2008

O projeto cujo objetivo era o de discutir a gestão social e ambiental na perspectiva da relação produção-consumo promoveu, o intercâmbio de experiências, conhecimentos e de pessoal entre o PROPAD (UFPE) e a Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade do Centro de Humanidades da UFCG, que não possuía programa de Pós-Graduação.

Associado a isso, estava também definida a meta de fortalecimento de pesquisas e publicações acadêmicas nos temas ligados à sustentabilidade nas relações de consumo, uso de indicadores e turismo.

Como principais resultados esperados, tinha-se a capacitação e titulação de mestres e doutores no âmbito de ambos os programas bem como a criação, naquela instituição, de um Mestrado Acadêmico em Administração, com área de concentração em Gestão Social e Ambiental. Assim, o projeto, teve importante impacto para mim, para os alunos, para o PROPAD e para a UFCG, pois concedeu bolsas de mestrado e doutorado, apoiou pesquisas e foi suporte para a aprovação de outros editais em outras agências de fomento.

Reconheço a importância da parceria com a UFCG e com o prof. Gesinaldo. Em 2015 foi autorizado pela CAPES o funcionamento do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da UFCG com a participação de 1/3 de doutores em Administração egressos do PROPAD. Até hoje, quando participo das bancas daquele programa, sinto-me parte da conquista daquela turma de amigos e ex-alunos.

A chegada de mestrandos cheios de energia deram uma turbinada na participação do GIPES em eventos nacionais. A turma que ingressou em 2010 e 2011 fez uma diferença na dinâmica do grupo. Destacadamente, o Minelle Enéas da Silva (2010-2011) e a Ana Carolina Vital da Costa (2010-2012) foram aqueles os que a bagagem trazida da iniciação científica fez a diferença. Recém-chegados ao PROPAD, foram responsáveis pela co-autoria de artigos que receberam menção honrosa no XIII SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais da FGV-SP, em 2010 e, posteriormente em 2011, além do prêmio de melhor artigo do XII ENGEMA - Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente da FEA - USP, também em 2010. Reforçava esse time de peso a Camila Scheidegger Farias, estudante do curso de Administração da UFPE que dava seus primeiros passos na iniciação científica.



Prêmio de melhor artigo do XII ENGEMA - Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente da USP



Banca da profa. Verônica Macário. Da esquerda para direita: Angeluce Barbotin, Leonardo Castillo, Verônica Macário, Armindo Teodósio e Walter Moraes



Profa. Andrea Leite Rodrigues da USP

Foi também em 2011 que a profa. Verônica Macário de Oliveira (UFCG) se tornou a minha primeira doutoranda, aquela que mostraria a mim e a todos que "foco, fé e determinação" são fundamentais para se atingir os objetivos a que nos propomos. Aprendi com ela a força da perseverança, da justiça, da simpatia e do sorriso no rosto, mesmo nos momentos mais difíceis de confronto profissional e ético. Verônica foi uma doutoranda exemplar! De uma autonomia e objetividade invejável. Hoje, como minha amiga e parceira, reconheço nela muito do que não consegui fazer na minha carreira profissional.

A tese da Verônica (2011-2014) merece ser destacada dentre os trabalhos orientados pois, além de ser a primeira tese concluida sob minha orientação, foi a que melhor conseguiu traduzir os princípios da relação produção-consumo, ao analisar os papéis dos governos, das empresas e da sociedade civil para promover o consumo sustentável no contexto brasileiro. Foi num esforço conjunto que entendemos que esses atores assumem papéis macro, meso e micro que acabam se influenciando e gerando comportamentos de responsabilidade socioambiental.

Nesse mesmo ano, chega para desafiar meu status-quo a profa. Suzanne Érica Nóbrega Correia (UFCG), como doutoranda selecionada para o único doutorado interinstitucional que o PROPAD já promoveu (2011-2015). Suzanne, com sua aparência frágil, mostrou uma determinação e força que eu nunca tive: deixar em casa um filho pequeno de 2 anos durante uma ou duas semanas inteiras para cursar o doutorado no Vale do São Francisco - PE.

Costumo dizer que a Suzanne foi a grande responsável por me fazer mudar de idéia sobre o que vinha fazendo em termos de ensino e pesquisa acadêmica. Até então, só conseguia pensar e imaginar pesquisas com indicadores de sustentabilidade como algo que pudesse ser mensurado, avaliado, ser estabelecido um benchmarking, estratégias e metas de melhoria contínua, herança da minha formação acadêmica.

A orientação de Suzanne, dentro do escopo do projeto Pró-Adm, foi um divisor de águas no meu entendimento sobre os caminhos da sustentabilidade. Foi ela a responsável por me trazer os artigos da profa. Andréa Leite Rodrigues que eu havia conhecido no I ENAPEGS, em 2007. Apesar de já ter tido contato com o tema, foi com a orientação da Suzanne que o preconceito acadêmico que eu tinha com a inovação social foi desfeito. O pragmatismo e o perfil pós-positivista que me é



Banca da Profa. Suzanne Correia. Da esquerda para direita: Professoras Silze Lins, Andreia Leite, eu, Suzanne Correia, Leonardo Castillo e Fernando Paiva



Da esquerda para direita: Professoras Suzanne Nóbrega Correia, eu e Verônica Macario

característico, pela vivência especialmente com engenheiros de produção durante a minha formação, fazia-me questionar o que era "a tal" da inovação social.

E assim, como altos e baixos, idas e vindas, finalmente entendi que a evolução do meu pensamento teórico e de meus estudos estavam acontecendo na medida em que eu me dava conta de que medir o impacto das ações empresariais com conjuntos de indicadores era finito, sem sentido se não houvesse um "e daí o que se faz com esses dados e informações". E a resposta para isso é: se faz inovação socioambiental!

Não posso negar que a utilização de indicadores de sustentabilidade, que é a base da minha tese de doutorado, ainda está presente em quase a totalidade dos trabalhos que orientei, pois continuo acreditando na máxima de Drucker (1996) de que "o que não se pode medir, não se pode gerenciar".

Porém, foi também importante evoluir do estágio de mensuração, medição para o de análise das ações, das práticas sociais organizacionais, seja em empresas, territórios, associações, ou movimentos.

Assim, ver a inovação social - que ainda é algo pouco mensurável, muito intangível, com definições imprecisas - ganhar evidências nas organizações em diferentes facetas é, talvez, um dos grandes avanços do conhecimento que tive na minha carreira acadêmica. A tese de Suzanne intitulada "O papel do ator organizacional na inovação social" abriu uma agenda de pesquisa no GIPES.

Sempre digo que a vida me reservou uma relação pessoal e profissional com a Paraíba que não tem explicação, mas que veio de um sinal bem distante no meu passado ainda adolescente de um viajante amigo (in memoriam) que levou consigo uma foto minha. Pois bem, essa relação, que teve vários protagonistas é consolidada pelo carinho, admiração e parceria com estas duas pessoas especiais, Verônica e Suzanne, que seguem de mãos dadas comigo, mas que caminham com as próprias pernas e brilho próprio! E sempre reafirmo o meu orgulho por ter feito parte da trajetória delas!

Não poderia deixar de mencionar a paraibana mais arretada que já passou pelo GIPES, aquela que me ensinou o poder da humildade e da determinação, Maria José da Silva Feitosa, hoje na UFRPE. Chegou no PROPAD em 2011, mostrando a força da mulher paraibana, com uma história de vida marcada pela



Banca de defesa de Maria José Feitosa. De esquerda para direita: José Manoel Gândara (in memoriam), Maria de Lourdes Barbosa, Maria José Feitosa, eu e Sergio Leal

luta, e crença no poder da educação. Da Maria José guardo vários momentos, conversas, orientações, viagens compartilhadas, e, medos superados. Tenho muita satisfação de fazer parte da transformação pela qual a Maria José já passou.

Foi ela quem chegou na sala dizendo que, "nos corredores", os alunos que estavam sob minha orientação haviam sido denominados de "Carletes" e, se destacavam academicamente com as "Waldetes" orientados do prof. Walter Moraes. Lembro-me de como Walter e eu rimos do que hoje seria considerado um meme.

Assim como a Ana Carolina, a Maria José escreveu uma dissertação sobre turismo e sustentabilidade intitulada Pegada Ecológica do Turismo: Adaptação e Aplicação em Fernando de Noronha – PE (2011-2012). Foi da coleta de dados que vieram algumas fotos que depois comporiam uma exposição fotográfica registrada como atividade de extensão do GIPES. Essas dissertações seriam um importante suporte para a aprovação do edital seguinte.



Exposição fotográfica registrada como atividade de extensão do GIPES, 2012

Nesse período, a convite do prof. Salomão Farias e da profa. Lilian Wanderley, aprovamos no edital de internacionalização da CAPES o projeto intitulado "Gestão e sustentabilidade no turismo: desafios da construção do equilíbrio entre as dimensões da atividade turística", que permitiu que eu fosse à Holanda realizar meu pós-doutorado na NHTV - Social Science University atualmente BUAS - Breda University of Applied Sciences.

O projeto contemplado pelo edital CAPES/NUFFIC - The Netherlands Organisation for International Cooperation in Higher Education, propunha-se a promover o intercâmbio científico entre professores e alunos de doutorado do PROPAD e das universidades NHVT, Tilburg University e, Wageningen University. Teve como objetivo formar e qualificar pesquisadores e professores para o desenvolvimento de atividades que contribuíssem para o fortalecimento do ensino e pesquisa, no contexto nacional e internacional, na área de gestão do turismo e sustentabilidade.

A ida para Delft (2011-2012) foi um grande desafio pessoal, pois, ao lado do Leonardo e do Enzo organizamos a estadia por um ano nas terras de Maurício de Nassau. Leonardo realizou o pósdoutorado na Delft University of Technology - TU Delft, Enzo estudou na Waldorf School Widar e eu percorria a distância entre Delft e Breda em deliciosas viagens de trem.

As leituras sobre turismo e sustentabilidade e a chegada da exmestranda, agora doutoranda Mariana Cavalcanti Falcão (2012 – 2016) enchiam meus dias na biblioteca da NHTV com um tema

Organizamos a estadia por um ano nas terras de Maurício de Nassau.







atraente aos meus olhos e coração. Foi lendo os trabalhos de conclusão de curso dos alunos de turismo daquele universidade que conheci o Turismo de Base Comunitária - TBC - que, juntamente com as provocações envidadas pela Suzanne com o tema da inovação social, desafiar-me-iam a entender que os indicadores de sustentabilidade não são suficientes para discutir a sustentabilidade enquanto processos e resultados.

Com muita coerência entre os temas, o turismo de base comunitária me conquistou quando conheci a realidade européia desse movimento. As experiências holandesas, francesas e italianas, relatadas nos estudos de caso, mostravam que um novo modelo de turismo é capaz de promover o desenvolvimento sustentável. O Accueil Paysan é, pra mim, a melhor referência do TBC, capaz de promover a fixação das pessoas no campo, gerando renda, valorizando a cultura local, promovendo a interação entre receptor e visitante e, sobretudo, gerando impacto positivo em pequena escala.

Esse ponto controverso da produção em escala, futuramente em 2016-2021, seria mais bem compreendido por mim ao entender a proposta da economia distribuída trazida pelo projeto LeNSin. Se, por um lado, a crítica às medidas de ecoeficiência é justamente a falta de escala, é no contrasenso de um turismo massificado que o TBC se consolida, reforçando o que foi dito por Schumacher (1984).

A Holanda me proporcionou inúmeros ganhos, dentre eles uma grande amizade que, naquele momento eu não sabia, seria fugaz, mas intensa. Aquela professora que me ligou, naquele mês de agosto de 2005, para me dizer que eu havia sido aprovada no concurso da UFPE, além de ter ido me visitar na Holanda, se tornou minha colega de sala, e uma amiga que o



Meus mais sinceros agradecimentos a minha querida e eterna amiga, a profa. Maristela Jorge Melo (*in memoriam*) tempo não será capaz de me fazer esquecer. A profa. Maristela Jorge Melo (in memoriam) e seu filho Lucas deixaram marcas profundas nos nossos corações. Enzo ganhou um irmão mais velho que, até hoje, é um ídolo. Foi Lucas que ensinou Enzo a montar Lego e a ter paixão pelos livros.

Foi Maristela que me mostrou o poder da tolerância, da solidariedade, do acolhimento aos alunos, da escuta ativa tão importante na nossa profissão. A perda tão prematura da minha amiga gerou em mim um sentimento de frustração por não ter sido capaz de conseguir ajudar uma pessoa tão especial a ter esperanças. O grande aprendizado deixado por Maris foi o de ser tolerante com a luta interna de cada um.

Maristela também tinha passagem de pesquisa pela área do turismo, e é assim com essa temática, que ela e as bolsistas de iniciação científica oriundas do curso de graduação turismo, no qual eu já havia lecionado, várias disciplinas chegam ao GIPES.

A Thais Nascimento Silva, bolsista PIBIC de 2014-2016, com sua doçura e habilidades manuais mantinha a sala do GIPES muito organizada e decorada. Isso foi fundamental para a atividade de extensão, como a exposição fotográfica "O impacto do turismo de massa". A pesquisa da Thais trouxe muitos conhecimentos para o GIPES, pois foi da coleta de dados que ela e a Maria José trouxeram muitas fotos dos destinos de base comunitária visitados no litoral do Ceará, bem como da Fundação Casa Grande – Memorial Homem do Cariri na cidade de Nova Olinda, no Cariri Cearense. Essas viagens, que renderam outra exposição fotográfica, tiveram o suporte financeiro do projeto "Ciclo de Vida e Sustentabilidade de Destinos Turísticos de Base Comunitária" financiado pelo CNPq (2013-2016).





Thais (de azul) e Maria José (de vermelho) fazendo coleta de dados no litoral do Ceará



exposição fotográfica "Eu tu, Eu isso"

Mais tarde, a Renata Romero Ferraz, no período de 2016-2018, que com seu jeito divertido, despojado, desprovido de preconceitos, trouxe ao GIPES a intelectualidade verbal e escrita. Ela, que já era mestre e havia estudado no exterior, trazia uma bagagem incrível de viagens, leituras, discursos e ideologias que contribuíram para ampliar nossos horizontes. Foi com a ajuda dela que realizamos a exposição fotográfica "Eu tu, Eu isso" como atividade de extensão.

Nesse tempo, também recebemos o Wemerson Rodrigues da Salford University, bolsista de mobilidade estudantil em nível de graduação do programa de bolsa Santander, que se juntou a nós e colaborou com a coleta de dados da pesquisa da Thais.

O TBC, tema que conheci na Holanda, gerou três dissertações, uma tese defendida e uma em andamento, com defesa prevista para 2022. Estudos de casos como o da Acolhida da Colônia e o da Fundação Casa Grande, permitiu que compreendêssemos que a autenticidade da convivencialidade é o fator chave dessa tipologia de turismo.

O céu constantemente cinza de Delft, o frio do inverno Holandês, o confrontar das realidades dos países, o tempo para analisar as minhas escolhas até então causou-me um grande choque. Foi o primeiro grande "divisor de águas" da minha carreira, pois foi um momento de profunda reflexão e decisões pessoais sobre o meu futuro acadêmico e pessoal.



É preciso registrar que, em termos de ensino na graduação, foram-me designadas as disciplinas de Gestão da Qualidade; de Administração - lecionadas em vários cursos como Ciências Ambientais, Turismo, Química, Ciências Contábeis; de Tópicos Especiais em Operações; Seminários em Administração - onde pude abordar temas relacionados à condições de trabalho e meio ambiente; além de coordenar as atividades de estágio supervisionado. Foi em 2012 que pude alinhar as atividades de ensino, pesquisa e extensão ao passar a lecionar, periodicamente até hoje, a disciplina de Governança e Responsabilidade Socioambiental Empresarial.

Também, em nível de pós-graduação, leciono no PROPAD desde 2006 a disciplina de Gestão Socioambiental Empresarial, e mais recentemente a disciplina de Inovação para a Sustentabilidade. Nessas disciplinas, as leituras sobre a relação produção-consumo eram e são embasadas por aqueles textos seminais de Schumacher (1973), McDonough & Braungart (2002), somados àqueles que foram sendo descobertos ao longo dos anos, como os de Tukker et al (2008), Jackson (2005, 2007) dentre outros. Deles, o artigo do prof. Arnold Tukker com a equipe do projeto Score!, incluindo o prof. Carlo Vezzoli, que seria mais tarde o coordenador do projeto LeNSin, foi um marco nas pesquisas do GIPES, de onde saíram as inspirações para dissertação, teses e artigos, bem como novos direcionamentos para a disciplina lecionada na graduação.



Encerramento da disciplina Gestão Sociambiental Empresarial - PROPAD (2011)

É no framework do artigo de Tukker et al (2008) que encontrei o respaldo para representar o meu entendimento sobre as bases necessárias para discutir a relação produção-consumo. Isto porque, até então, só havia encontrado discussões fragmentadas, vistas por apenas umas das funções gerenciais isoladamente e, nesse ponto, defendo que essa é uma visão míope. Nesse

artigo, os autores defendem uma atuação conjunta, dos atores empresariais, governamentais e da sociedade, de responsabilidades socioambientais compartilhadas.

Dessa forma, as decisões gerenciais devem ser indissociadas entre pesquisa e desenvolvimento (P&D) (escolha de materiais com menor impacto, substituição de materiais, etc); operações (produção + limpa, ecoeficiência, cradle to cradle, etc); logística reversa (que depende das estratégias de P&D e de operações para permitir fechar o ciclo reverso); e marketing (que tem o papel fundamental de ensinar o consumidor a ser mais consciente, e, fazer escolhas mais equilibradas considerando as dimensões culturais, políticas, territoriais, sociais, ambientais, e, econômicas).



**Equipe SESI Petrolina** 

Além das atividades de extensão já citadas, gostaria de registrar a importância de ter participado como palestrante em eventos organizados pelo SESI- Serviço Social da Indústria, nos quais tive a oportunidade de, em 2009, 2010 e 2011, falar sobre responsabilidade socioambiental empresarial para empresários e empresárias do arranjo produtivo de gesso na cidade de Araripina - PE; do arranjo produtivo de frutas em Petrolina - PE; e, de confecções em Caruaru - PE, assim como realizar uma palestra na sede da FIEPE em Recife. Foi também a convite do SESI da Paraíba que, em 2011, tive a oportunidade de conhecer e proferir uma palestra para empresários e empresárias na sede da empresa Cristal Mineração Pigmentos S.A. (grupo Millennium Mineração) em Mataraca - PB e outra na sede do SESI em João Pessoa - PB.

Assim, fazendo um balanço dessa primeira fase na UFPE, que chamo de "anos dourados", o impacto gerado na formação de profissionais pode ser percebida nos números a seguir:



### Os anos cinzas:

Um período de redirecionamento (ago. 2012 - ago. 2016)



O retorno da Holanda foi marcado por uma série de conflitos internos, com redirecionamento das metas profissionais e pessoais. Uma vez que o grande aprendizado que trouxe foi o de entender a necessidade do equilíbrio entre as dimensões profissionais e pessoais, assim como o equilíbrio entre as dimensões da sustentabilidade que tanto apregoo, entendi com o cotidiano holandês que deve haver um tempo dedicado ao trabalho, mas deve haver de igual maneira um dedicado ao ócio, ao lazer, à família, ao esporte, à cultura.

Dei-me conta de que não tínhamos nenhum *hobbie*. E a percepção veio de observar que os holandeses com quem convivemos encerravam seus expedientes de trabalho e iam velejar, fazer piquenique nos parques durante os meses da primavera e verão, andar de bicicleta, tomar café na varanda e ler um livro. Dei-me conta de que não fazíamos isso a muito tempo. Assim trouxe comigo a decisão de fazer escolhas e respeitar meus limites. Veio também a decisão de darmos uma irmã ao Enzo.



Gestação da Rafaella que nasceu em out. 2013

E foi assim, que no ano de 2013, chegou a Rafaella para me ensinar a ser mais paciente com o mundo. Foi uma gestação madura, experiente e com tempo para apreciar cada movimento desse milagre da vida. A licença maternidade foi curtida a cada segundo, num desfrute total daqueles momentos únicos.

Era confortante ver que, ao longo das pesquisas, do ensino, e, das orientações, estava claro o alinhamento entre os temas estudados até aqui. Em 2015, por exemplo, o artigo "Turismo de Base Comunitária como Inovação Social: congruência entre os constructos" (publicado no periódico Pasos - El Sauzal) consolidava o alinhamento da tese da Suzanne em inovação social e a da Mariana em turismo de base comunitária, ambos temas contemplados nos editais (1) Pró-Adm (CAPES), (2) turismo e sustentabilidade CAPPES-NUFFIC, (3) ciclo de vida do turismo de base comunitária (CNPq), e, (4) indicadores de inovação social (CNPq).

Apesar de ser um período muito produtivo, com 22 artigos publicados em periódicos - dentre eles o Journal of Cleaner Production (hoje fator de impacto 9,297), várias defesas concluídas, muitas disciplinas lecionadas, um significativo valor de recursos captados, entrei num processo de inquietação acadêmica quando, pela primeira vez na carreira, deparava-me com situações inusitadas e aflitivas responsáveis por gerar um conflito interno sobre decisões de condução e abandono de orientação.

Por isso, as parcerias foram repensadas, os rumos foram restabelecidos em busca do melhor alinhamento entre o pessoal e o profissional e, foi com a força e calma da Rafaella que a esperança se refez.

Encerrei também a minha participação como editora da Revista gestão. Org levando na bagagem um grande aprendizado e um olhar refinado para o exercício de leitura e redação de artigos.

Com a defesa da tese da Mariana (2016), intitulada "Modelo de Análise da Governança do Turismo de Base Comunitária", houve a aproximação do Programa Estadual de Apoio ao Pequeno Produtor Rural - ProRural, vinculado à Secretaria de Agricultura e Reforma Agrária de Pernambuco, que buscava implantar um projeto de turismo comunitário em 10 municípios do Agreste Pernambucano.

Das inúmeras reuniões de alinhamento da proposta de



Logomarca da revista Gestão.Org

extensão, fomos desafiadas a visitar previamente cada um dos municípios para identificar o potencial turístico e o capital social das localidades e analisar a viabilidade de inclusão na rota do turismo rural que seria desenhada. E foi assim, que durante mais de 30 dias, percorremos com os profissionais do ProRural, localidades surpreendentes e, conhecemos pessoas maravilhosas no interior de Lagoa dos Gatos, Santa Cruz do Capibaribe, Bezerros, São Caetano, Gravatá, dentre outros.

Ficou marcado para sempre a receptividade que encontrávamos em cada casa. Voltávamos exaustas depois de longas horas de viagem, de caminhadas, de ouvir muitas histórias, mas alegres de estar em contato com a realidade local. Sempre ganhávamos verduras, tirávamos muitas fotos, ofereciam-nos almoço, café e, até fui benzida pelo morador mais antigo da comunidade quilombola de Pau-Ferrado no município de Lagoa dos Gatos.

O município de Santa Cruz do Capibaribe foi o que me causou maior impacto. Lembro-me da imagem que ficou gravada na minha memória, de dirigir durante muito tempo entre uma vegetação seca, completamente cinza, sem nenhuma casa, sem nenhum sinal de vida. Porém, é de lá, tão perto da Serra do Pará, que vou levar pra sempre a imagem da casa humilde da Márcia, uma agricultora que nos recebeu com um delicioso bolo e que, naquelas poucas horas em que estive com ela, senti a força e resiliência de uma mulher que convive com as dificuldades do semiárido.

Também não dá pra esquecer a surpresa de chegar à Serra dos Cavalos, em Caruaru, e encontrar um oásis verdejante e cheio de energia na Ecovila Vraja Dhama uma comunidade hare krishna.

Programa Estadual de Apoio ao Pequeno Produtor Rural -ProRural, vinculado à Secretaria de Agricultura e Reforma Agrária de Pernambuco, que buscava implantar um projeto de turismo comunitário no Agreste Pernambucano











Infelizmente, não consegui realizar as visitas a todos os municípios e participar do projeto, pois, no acaso da vida, o destino me deu uma segunda chance para repensar minhas escolhas pessoais e profissionais. Em agosto de 2016 fui diagnosticada com um câncer e a partir desse momento, tudo que já estava sem brilho, perdeu a cor, e logo ficou cinza.

A tese da Mariana dava início a adoção da teoria adaptativa como delineamento das pesquisas em nível de doutorado. Foi no uso dessa teoria, oriunda de abordagens metodológicas como as da *Grounded Theory*, a da *Middle Range Theory* que tem o intuito de gerar novas formulações teóricas em relação a temas emergentes, com o respaldo e confiabilidade dos dados provenientes da análise empírica, que encontramos sustentação para a proposição de frameworks de gerenciamento dos temas estudados.

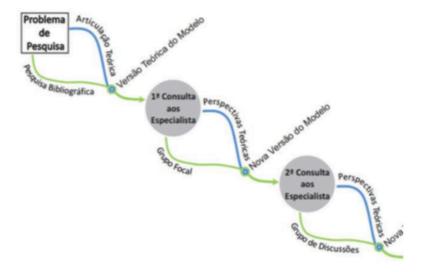
Enquanto a *Grounded Theory* orienta que o pesquisador entre no campo sem a necessidade de apoio do arcabouço teórico, a *Middle Range Theory*, de cunho positivista, serve para testar hipóteses/proposições sem precisar considerar dados emergentes. Entretanto, cada uma possui suas limitações e, numa tentativa de superá-las, Layder (1998) defende o uso concomitante tanto do modo dedutivo quanto do indutivo.

Mais tarde, apresentaríamos um artigo no ENANPAD - Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós Graduação em Administração, em 2021, com o título "A Contribuição da Teoria Adaptativa para as Pesquisas Qualitativas em Administração", no qual analisamos as diferentes aplicações desse percurso metodológico, a partir das teses defendidas no GIPES pelas ex-doutorandas Carolina Beltrão de Medeiros (2018) e Claudinete Fátima Oliveira Santos (2019).

O aprendizado para o GIPES foi muito significativo, pois, nessas três teses, utilizamos a teoria adaptativa de diferentes formas. O desenho metodológico dos trabalhos foi realizado em quatro fases, tendo iniciado com a discussão teórica e a realização de três ciclos adaptativos de coletas de dados e de confronto com a teoria, que ocorreram em etapas sequenciais para realizar a lapidação da proposta inicial. Além disso, os três trabalhos estão estruturados em dimensões, categorias, indicadores que sofreram alterações (inclusão, manutenção ou eliminação) e foram sendo validados ao longo das diferentes etapas.

A Mariana (2016), Carolina (2018) e Claudinete (2019) recorreram a estratégia de estudos de casos qualitativos, usados tradicionalmente, em pesquisas de fenômenos organizacionais, de grupo e sociais, e que têm a capacidade de lidar com ampla variedade de evidências e interpretação em contexto, e com as relações estabelecidas entre suas variáveis.

Contudo, dadas as escolhas de diferentes técnicas de coleta de dados e ordenamento das estratégias, é que emergiram as principais diferenças entre os percursos metodológicos dos trabalhos da Mariana, da Claudinete e da Carolina.



Percurso metodológico usando Teoria Adaptativa no estudo da Mariana

Fonte: Albuquerque (2016, p. 35)

Essa discussão torna-se importante para o amadurecimento do uso da Teoria Adaptativa na área de Administração. Foi possível perceber que os elementos determinantes para o uso eficaz dessa teoria adaptativa como método de trabalhos científicos, assentam-se na escolha do número de ciclos adaptativos; objeto/lócus de pesquisa; se a movimentação configurará por consulta a especialistas; casos práticos ou ambos; métodos e técnicas de coleta de dados; sujeitos e forma de análise dos dados.

A experiência da Claudinete (2019), por iniciar o ciclo adaptativo com dados empíricos, mostrou a flexibilidade da teoria adaptativa. No entanto, gerou dúvidas se a inversão dos casos ou até mesmo o fato de os especialistas terem sido consultados no segundo ciclo não poderiam alterar os resultados.

Problema
de Pesquisa

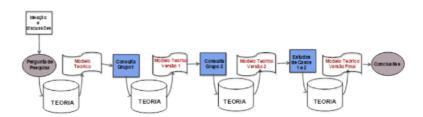
Cicle
Adaptative,
Teórico Inicial
Adaptative,
Teórico Inicial
Adaptative,
Teórico
Teóric

Percurso metodológico adaptativo adotado por pela Claudinete.

Fonte: Santos (2019, p.86)

As experiências da Mariana (2016) e, Carolina (2018) mostraram que a consulta aos especialistas tende a lapidar a proposta de forma gradativa enquanto que, ao utilizar um caso como início de um ciclo, exige do pesquisador maior disciplina para organizar os dados, e, principalmente, esforçar-se para desapegar-se dos discursos teóricos apreendidos até aquela fase da proposta.

Percurso metodológico adaptativo adotado pela Carolina Fonte: Medeiros (2018, p.79)



A análise dos trabalhos permitem sugerir as seguintes diretrizes:

- a realização de extensa pesquisa bibliográfica/ bibliométrica sobre a temática, para que haja subsídios preliminares para a configuração de uma proposta teórica inicial;
- a compreensão de que a função dos ciclos é o de validar a proposição inicial, ou seja, espera-se que, a cada ciclo, os sujeitos/objeto/lócus indiquem a necessidade de alteração ou não dos elementos que compõem a proposta teórica;
- a escolha, por conveniência do pesquisador de, pelo

menos, 3 ciclos adaptativos, cuja ordem sequencial seja primeiro com especialistas e a seguir com estudos de casos;

- os aportes teóricos, a cada novo ciclo, seja permeado por revisão do primeiro esforço de exploração teórica associada à nova busca de aportes complementares sendo salutar o uso de softwares de bibliometria;
- a escolha criteriosa dos sujeitos/objeto/lócus de coleta de dados de forma a garantir a amplitude de experiências e conhecimentos sobre a temática estudada gerando confiabilidade e validade aos ciclos adaptativos;
- a análise sistemática dos dados empíricos e a confrontação com novos aportes teóricos a cada ciclo.

Ao analisar os esforços despendidos nesse período de minha vida profissional, dou-me conta de que mesmo tendo passado por situações desconcertantes, sendo colocada a prova pelas minhas escolhas e ética profissional, fui fiel aos meus princípios de justiça social, proteção ambiental e distribuição econômica e reafirmam meu compromisso com a educação de qualidade, séria, e comprometida com a ciência e a ética.

Nesse período foram contabilizadas diversas atividades acadêmicas como se pode ver a seguir:



## Os anos verdes:

Um novo começo (out. 2016 – dez. 2021)



A euforia do projeto TRAF – Turismo Rural na Agricultura Familiar, feita em parceria com o ProRural deu lugar a um choque de realidade que me fez entender o quanto ínfima é a vida e o quão importante é aproveitar cada dia, equilibrando o profissional e o pessoal.

Foram dois meses de muitas lágrimas, angústia e medo. E, após a cirurgia, decidi dar mais sentido ao alinhamento entre os temas de pesquisa, as ações de ensino e extensão, resgatando, por exemplo, o prazer de ser estudante e a vontade de participar de iniciativas de internacionalização.

Foi no curso de Especialização em Gestão Pública (2017-2020), oferecido na modalidade EAD pela Universidade Federal Rural de Pernambuco, especialmente nos encontros presenciais que ocorriam uma vez ao mês, que resgatei o prazer de "voltar a estudar e a ser aluna". Foram os momentos agradáveis de troca, em um espaço onde eu era apenas estudante sentada numa classe como os demais, vivenciando a inversão dos papéis, que reacendeu a vontade de voltar a ser aluna.



Estudantes do curso de Especialização em Gestão Pública (2017-2020), oferecido na modalidade EAD pela Universidade Federal Rural de Pernambuco

O trabalho de conclusão do curso serviu para definir uma nova agenda de pesquisas para o GIPES. Além disso, foi aprovado em dois editais da FACEPE em 2020, um para financiamento e outro para bolsa de mestrado. Foi também apresentado durante o ENANPAD de 2021, com reconhecimento dos pares da importância do debate levantado.

Curioso que, em outro momento, como professora permanente do curso do mestrado profissional de Administração da UFPE, fui professora de uma colega da especialização.

No Mestrado Profissional em Administração (MPA), no período de 2010 a 2021 lecionei a disciplina de Sustentabilidade e Competitividade Empresarial e, de tópicos especiais em gestão.



Visita ao Armazem da Criatividade com a turma do Mestrado Profissional. Ainda que com formação irregular de turmas, até o momento houveram 3 turmas, foi possível realizar atividade inovadoras de ensino como por exemplo a realização de aulas de campo à uma lavanderia de jeans em Toritama - PE, visita ao Armazém da Criatividade, palestra com o pesquisador Ezio Manzini (Politécnico de Milão) e, em outro momento outra turma, com os gestores públicos da cidade de Caruaru - PE.

Também foi para o ensino nesse curso que viabilizamos, ainda em 2018, a participação via videoconferência (o que anos mais tarde durante a pandemia de COVID-19 seria popularizado) de professores da RGS - Rede de Pesquisadores em Gestão Social para trazer suas experiências no papel das universidades para a tríplice hélice. Foi muito bacana a contribuição do prof. Mário Vasconcellos Sobrinho (UFPA e UNAMA) e, do prof. Washington de Souza (UFRN), que trouxeram para o debate o potencial de capilaridade da extensão, associada ao ensino e a pesquisa, permitindo que os alunos daquela turma de MPA, exclusiva para servidores da UFPE, compreendessem seu papel na universidade.

Uma das escolhas prazerosas que fiz nesse período, foi a de voltar a participar ativamente da RGS. Fui recebida calorosamente pelos professores Jeová (UFCA), Paula (UDESC), Armindo Teodósio (PUC-MG), Washington Souza (UFRN), Pâmela Brandão (UFRN), e Lamounier Vilella (UFRRJ) que me acolheram naquela volta à Rede. Lembro-me de quando sai, em lágrimas, da reunião nacional em Natal - RN, por tanto carinho e apoio recebido. Pense numa Rede de gente boa, que compartilha o bem, que faz gestão social na prática!



Participação do prof. Washington de Souza (UFRN) em disciplina ministrada para os alunos do MPA

Membros da rede de Pesquisadores em Gestão Social RGS - Natal, RN, 2017





Licença capacitação no Canadá, Vancouver, 2018



Curso Piloto do Projeto LeNSin Jun. 2017

Buscando ser novamente aluna, em 2018 gozei de uma licença capacitação no Canadá para cursar idioma, que me fez ter certeza de que procuraria me envolver com as estratégias de internacionalização da UFPE.

No entanto, essa decisão não foi apenas consequência da estadia em Vancouver, mas também da alegria dos primeiros resultados do projeto LeNSin, coordenado no Brasil pelo dinâmico e enérgico prof. Aguinaldo dos Santos (UFPR), na UFPE pelo prof. Leonardo do PPGDesign e, mundialmente pelo prof. Carlo Vezzoli do Politécnico de Milão, tendo ainda como parceiros-executores universidades da África do Sul, Índia, México, China, Itália, Inglaterra, Finlândia e Holanda.

Em junho de 2017, num período pós São João de muita chuva, que provocou falta de energia no campus, alagou a cidade, que em seguida foi tomada por uma greve dos motoristas de transporte público, foi realizado o primeiro curso piloto do projeto LeNSin nas salas de aula do CCSA. O curso de extensão, oferecido para todos os alunos da UFPE, atraiu atenção de graduandos, mestrandos, doutorandos e professores de várias instituições de Pernambuco e também de Minas Gerais, Rio de Janeiro e, Pará.

Esse curso, que foi a primeira versão da aplicação dos conhecimentos parciais da pesquisa, foi lecionado em parceria com o prof. Carlo Vezzoli (Politécnico de Milão), Elisa Baquetti



Culminância do Curso Piloto do Projeto LeNSin, 2017. Da esquerda para direita: Mariana Osorio, Liu Xian, Xia Nan, Leonardo Castillo, Liliane Chaves, Viviane Nunes, Aguinaldo dos Santos, eu, Rita Engler, Elisa Bachetti e Priscila Lepre

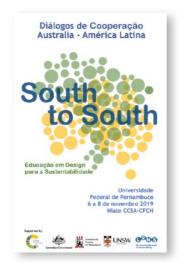


Momentos da aula de campo do projeto LeNSin. 1: Lavanderia Mamute; 2: Fábrica de calças VIP; 3: Dentro do ônibus; 4: Armazem da Criatividade; 5 e 6: Lavanderia Mamute e 7:Lavanderia Lavato.

(Politécnico de Milão), Liu Xian (Tsinghua University, China), Xia Nan (Tsinghua University, China) Edurne Baptista (Universidad del Mar del Plata, Argentina), Mariana Osorio (Universidad del Rio de la Plata, Argentina) Aguinaldo dos Santos (UFPR), Rita Engler (UEMG), Priscilla Lepre (UFAL), Viviane Nunes (UFU), Liliane Chaves (UFF), Leonardo Gómez Castillo (UFPE) e eu. Também contou com a colaboração e suporte técnico de vários estudantes de mestrado, iniciação científica, e doutorado dos cursos de Turismo, Administração e Design da UFPE.



Prof. Carlo Vezzoli durante o Curso Piloto, Recife (Jun. 2017)



Cartaz de divulgação do evento Diálogos South to South (Dez. 2019)



Vezzoli, C., Parra, B. e Kohtala, C.Eds. Designing Sustainability for All: The Design of S.PSS applied to Distributed Economies. London: Springer, 2021.

O projeto LeNSin foi aprovado no edital Erasmus+ Capacity Building da Comunidade Européia (2016-2020) e foi um presente do destino. Trabalhar pessoalmente ao lado do prof. Carlo Vezzoli, que desde 2010, era uma das referência para trabalhos na área de consumo e sustentabilidade, foi o alento para aquele momento de recomeço pós-operatório, foi uma esperança no redesenhar do rumo da vida profissional. Foi, sem sombra de dúvidas a interação com outras culturas e conhecimentos que fez desta, até então, a experiência de ensino, pesquisa e extensão que melhor elucida o exercício dessa tríade universitária de maior relevância na minha carreira.

Mal sabia eu que o projeto iria me preparar significativamente para os desafios que a pandemia de COVID-19 nos traria mais adiante. A conclusão do projeto foi apresentada em uma conferência totalmente virtual, algo inimaginável para o ano de 2019. Chamamos de Primeira Conferência Distribuída pois aconteceu em formato híbrido, com todas as apresentações locais transmitidas sincronamente para as demais universidades participantes, envolvendo uma "engenharia de cálculos" dos fusos horários dos países participantes.

Os resultados do LeNSin foram incríveis. Além do intercâmbio de conhecimentos, o mais gratificante é a rede de parceiros que se formou em todos os continentes. Em função disso, o prof. Mariano Ramirez da New South Wales University, Sydney, Austrália, coordenador da Rede LeNSin Oceania, veio ao Recife para uma curta estadia em 2019, brindando-nos com palestras e atividades de extensão.

O evento chamado "Diálogos South to South" discutiu como o design e a inovação podem contribuir para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, permitindo também fomentar as relações de colaboração entre as duas instituições, compartilhando experiências no desenvolvimento de produtos, serviços e sistemas sustentáveis com impactos positivos à sociedade, à economia e ao meio ambiente.

Além disso, os resultados do projeto se transformaram em artigos publicados em eventos, periódicos e livros. A Rede LeNS Brasil publicou quatro livros. Deles fiz parte como co-autora de capítulos em dois deles: o "Sistema Produto-Serviço Sustentável: Fundamentos" (2018) e, "Desenvolvimento Sustentável: Dimensão Social" (2019). A Rede LeNSin também publicou pela editora Springer o livro "Designing Sustainability for All: The Design of Sustainable Product-Service Systems









Série de Livros Design para a Sustentabilidade produzidos pela rede LeNS Brasil. Curitiba, Editora Insight 2018-2020.

Applied to Distributed Economies" do qual participei como co-autora de dois capítulos.

O projeto LeNSin discutiu o processo de transição para a sustentabilidade e a necessidade de adaptações graduais das práticas da sociedade em novas formas de produção e consumo de bens materiais que resultem numa considerável redução dos impactos socioambientais e uma melhoria da qualidade de vida dos sistemas naturais e culturais. Sugeriu-se, então, duas abordagens como pano de fundo: os Sistemas de Produto + Serviço Sustentáveis (S.PSS), e os modelos de Economia Distribuída (DE).

Os S.PSS buscam desenvolver uma nova forma mais sustentável de projetar bens e serviços, que permitam desvincular o consumo de produtos físicos da satisfação das necessidades dos usuários. Desta forma, procura-se com essa proposta, incentivar a desmaterialização do consumo mediante a satisfação das necessidades dos usuários via serviços associados ao produto, o que potencialmente gera benefícios ambientais, econômicos e sociais para todos os envolvidos no processo (MANZINI; VEZZOLI, 2005; VEZZOLI et al. 2014).

Já os modelos de Economia Distribuída, apresentam-se como uma alternativa aos modelos de consumo tradicional, oferecendo propostas de inovação local sustentável de produção de bens e serviços, organizadas em pequena escala, altamente flexíveis, sinergicamente interligadas umas com as outras e que utilizam recursos e mão de obra disponível em nível local (JOHANSSON et al., 2005).



Cerimônia de encerramento do Curso Piloto Recife, 2017



Programa BRaVE - Brazilian Academic Virtual Exchange

Enquanto o projeto LeNSin ia acontecendo e, logo após meu retorno do Canadá, surgiu o edital da Diretoria de Relações Internacionais - DRI/UFPE para o programa BRaVE -Brazilian Academic Virtual Exchange. Assim, desde então tenho oferecido a disciplina Social Business para os cursos de graduação da UFPE.

O tema da disciplina já vinha sendo estudado pelo GIPES com a dissertação da Jéssica Genú (2016-2018) que trazia um desdobramento da inovação social empresarial em formato de novos modelos de negócios. O termo "negócios sociais" é empregado para designar as organizações que buscam aplicar práticas de mercado para gerar impacto positivo para a sociedade, criando soluções para problemas sociais e/ou ambientais que afetam as populações menos favorecidas, geralmente da chamada base da pirâmide. Assim, os conhecimentos obtidos na pesquisa se transportam mais uma vez para o ensino de graduação e pós-graduação.

O BRaVE é uma iniciativa de internacionalização da UFPE, cujo objetivo é o de promover o intercâmbio "dentro de casa". Trata-se da oferta de uma disciplina com componente internacional, lecionada presencialmente ou remotamente em tempos pandêmicos com intercâmbio remoto.

A disciplina se propõe a ser um momento no final do curso de Administração em que o aluno poderá pensar como um empreendedor, exercitando todos os conhecimentos adquiridos ao longo do curso. As ferramentas de design thinking, canvas, blue ocean, dentre outras, são oferecidas aos alunos para a construção dos projetos que devem ser apresentados em formato de elevator pitch.



Disciplina Social Business, lecionada no programa BRaVE -**Brazilian Academic Virtual** Exchange (2019)

Há o exercício de interagir com alunos de outros cursos e com outras perspectivas sobre os processos empresariais, refletindo a prática de gestão de pessoas, traduzida em liderança de equipes interdisciplinares, gestão de conflitos e motivação.

Os intercâmbios ocorrem de forma síncrona (quando possível em função do fuso horário) ou assíncrona e, por isso, é também necessário o conhecimento de ambientes virtuais de trabalhos colaborativos como os usados pelas empresas (slack, doodle, trello, discord, padlet, dentre outros).

Durante os semestres de 2019.1, 2019.2, 2020.3, a disciplina foi lecionada em parceria com a profa. Nicole Simon da Nassau Community College de Long Island, Estados Unidos. Em 2020.1, a disciplina foi ofertada em parceria com a profa. Patricia Arroyos na *Rio Grande Valley Texas University* e, em 2021.2 está sendo ofertada em parceria com a profa. Raphaella Vidal da Universidade Lusófona de Lisboa.

O desafio do idioma reflete ao mesmo tempo, o reconhecimento do interesse dos nossos alunos em se preparar para a realidade do mercado de trabalho e as oportunidades que se abrem em um mercado globalizado ratificado pela possibilidade de trabalho remoto. Assim, ainda antes da pandemia, o aprendizado obtido com o treinamento lecionado pela COIL - Collaborative Online International Learning, sobre metodologias ativas e ferramentas para o ensino e aprendizagem remotas, foi de grande proveito, pois me senti preparada para entrar no sistema de ensino remoto.

Reconheço a importância do BRaVE, uma vez que esse tipo de intercâmbio permite que professores e alunos interajam na construção do conhecimento e na troca cultural. Nesse formato de intercâmbio os professores se reúnem inúmeras vezes, e constantemente, para planejar e organizar a condução da aula. Isso permite um crescimento em conjunto. Com Nicole,



Treinamento lecionado pela COIL
- Collaborative Online
International Learning

A esquerda: Equipe da UFPE participante do IVEC -International Virtual Exchange Conference, Tacoma EUA (Out. 2019)

Centro: Visita ao campus da Nassau Community College, EUA (Out. 2019)

A direita: Apresentação do caso de ensino em parceria com a profa. Nicole Simon, no IVEC (Out. 2019)









Cartaz do programa de intercâmbio virtual internacional, e-Movies

aprendi a usar as ferramentas e ambientes virtuais como o blackboard, padlet, google sites, bem antes de a UFPE ter o pacote de serviços que as disponibiliza.

Com a profa. Tereza, aprendi a necessidade de resiliência e adaptabilidade do plano de ensino, já que durante a oferta da disciplina, além de estarmos no momento pandêmico e ambas as universidades estarem operando remotamente, a região do Texas foi atingida por um furação que deixou a localidade por duas semanas sem energia elétrica, impossibilitando que as aulas ocorressem.

Em 2020, a DRI/UFPE lançou o programa de intercâmbio virtual internacional, chamado e-Movies. Fiel ao meu objetivo profissional, inscrevi a disciplina que venho lecionando, desde o ano de 2012, de Governança e Responsabilidade Socio-ambiental Empresarial nesse programa. No semestre 2020.1 essa disciplina teve um aluno de intercâmbio.

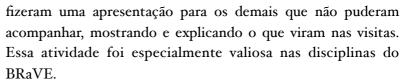
Foi muito gratificante para toda a turma trocar conhecimentos com o Matheus – estudante da Universidade de Santa Cruz do Sul - que participou da disciplina virtualmente. Lembro da surpresa do Matheus ao tomar conhecimento que, na cidade de Inajá no sertão pernambucano, a cultura das cavalgadas é muito parecida com a gaúcha. Foi prazeroso ver o intercâmbio de informações culturais, assim como também a diferença de opiniões e percepções sobre as questões sociais, ambientais e econômicas das duas regiões do país.

Dadas as condições sanitárias impostas pela pandemia, a UFPE decidiu ofertar o e-Movies um único semestre, o de 2020.1, enquanto que o BRaVE continua ativo. Costumo dizer aos alunos que a disciplina Social Business é a continuidade da disciplina de Governança e RSAE, pois encerro essa última com uma aula sobre empreendedorismo social que é uma das formas de as empresas fazerem inovação social.

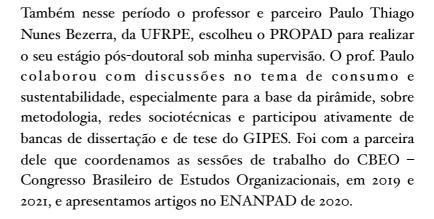
Foi da organização do curso piloto LeNSin que "aprendi" o caminho das lavanderias de jeans na região do Agreste Pernambucano. Depois disso, semestralmente organizei aulas de campo para os alunos da graduação, mestrado profissional e acadêmico e, para o doutorado. Oportunizar que os alunos conheçam a realidade das micro e pequenas empresas da região se tornou o ponto alto das disciplinas lecionadas. Ver a expressão dos alunos ao se deparar com a prática é muito gratificante. Quando do retorno à sala de aula, os alunos



Visita a lavanderia Nossa Senhora do Carmo, Caruaru (2019)



Em 2018-2019, juntou-se a mim e ao meu grupo de pesquisa o então estudante de doutorado da Surrey University, hoje parceiro de pesquisa, Patrick Elf para realizar seu doutorado sanduíche sob minha orientação. Ele que tinha como estudo de caso a empresa IKEA, conhecida loja de móveis na Europa, reacendeu em mim as memórias das vivências com essa empresa que é um exemplo para as minhas aulas na graduação e pós-graduação. Além de ser uma referência em design de serviços e de produtos, é também referência em logística reversa, em estratégias de minimização do impacto da produção e do consumo como, por exemplo, a recompra de móveis usados vendidos pela empresa. A parceria ativa com o Patrick ainda rende frutos. Hoje, realizando pós-doutorado no Centre for the Understanding of Sustainable Prosperity na Middlesex University, mantém-se vinculado ao GIPES virtualmente.



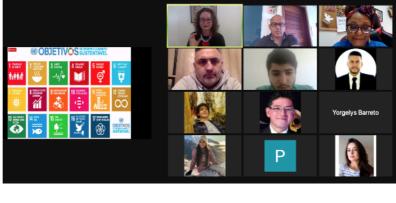


Palestra na UFCG. Da esquerda para direita: Vinicius Moreira, Adriana Miki, eu, Suzanne, Patrick e Verônica (2019)



Paulo Thiago Nunes Bezerra, da UFRPE. Palestra na Livraria da Praça (2019)

Curso de extensão "Emprendimientos Sociales en Brazil" (Jul. 2021)



Houve também outro momento, daqueles que deixa o professor vibrando de emoção, que foi a atividade de extensão, realizada em parceria com o professor Leonardo em 2021, intitulada "Emprendimientos Sociales en Brazil", que atendeu a um chamado da DRI e representou a UFPE em uma proposta de internacionalização da ANDIFES – Associação Nacional dos Diretores das Instituições Federais de Ensino Superior e que teve como público-alvo estudantes, técnicos administrativos e professores vinculados à instituições parceiras da ANDIFES no México, Argentina, Colômbia, Chile, San Tomé e Príncipe e outras universidades brasileiras. O curso, lecionado em português e espanhol, foi um momento de troca cultural e de conhecimentos técnicos muito proveitosos.

Em 2020 quando a pandemia de COVID-19 chegou, coordenei a preparação dos colegas do Departamento para o uso de ferramentas virtuais para o ensino remoto. E pela experiência prévia no BRaVE, foi um momento tranquilo de adaptação ao formato de aulas adotado.

Dada a possibilidade de participar de eventos em qualquer parte do mundo, em 2020 e 2021, foi possível cruzar o Atlântico sem sair de dentro de casa. Assim, foi possível proferir palestras em Cabo Verde, e, em Lisboa, também participar de cursos de extensão na condição de aluna.

A palestra intitulada "Desafios da relação produção-consumo para a sustentabilidade", apresentada para os estudantes e professores do curso de Engenharia Industrial da Universidade Lusófona de Lisboa - Portugal, abriu as portas para a parceria na disciplina Social Business, do BRaVE, no semestre 2021.2 e, promete novas parcerias em editais da Comunidade Européia.

A palestra no evento Empreamar CV - Seminário Internacional Online Promoção de Empreendedorismo na Economia Azul em Cabo Verde, permitiu que eu participasse do debate sobre



Palestra apresentada para o curso de Engenharia Industrial da Universidade Lusófona de Lisboa - Portugal (2021)



Palestra no Seminário Internacional Online Promoção de Empreendedorismo na Economia Azul em Cabo Verde (Jun. 2021)





"O papel da Universidade no Empreendedorismo" junto com os demais palestrantes internacionais e locais.

E mais uma vez, a participação em um projeto aprovado pela Comunidade Européia, através do programa *Erasmus+ Capacity Building* (2021-2023), permite-me a realização de atividades de ensino virtual, sustentabilidade e internacionalização. O projeto VAMOS, coordenado mundialmente pela Uppsala University, tem como parceiras a UFPE, A UTFPR, e a UFPA no Brasil; três Universidades em Honduras; a Universidade de Pádua - Itália e a Unicollaboration - Espanha, e tem como premissa que a pesquisa e a educação universitária têm um papel único na liderança da implementação intersetorial de todos os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Assume que a missão das universidades é ir, além da tradição de educação e pesquisa, em direção a uma "terceira missão" relacionada à sua capacidade de colaborar com governos e comunidades para alcançar impacto social. Esses desafios estão intimamente relacionados, pois melhorar a qualidade da educação requer novas e melhores parcerias - tanto local quanto globalmente.

Dessa forma, o projeto VAMOS visa contribuir para o desenvolvimento do ensino e metodologias virtuais e colaborativas, bem como fortalecer as áreas de internacionalização de currículos acadêmicos e da estratégia de internacionalização em casa. Em junho de 2022 deveremos ter o curso piloto do projeto VAMOS que se desenvolverá totalmente remoto.

E assim, finalizamos o período pandêmico com resultados significativos como se pode ver a seguir:



## Os anos multicores:

De aqui para frente (jan. 2022 – dez. 2032)



O ano de 2022 iniciou com a esperança de que estamos próximos do fim da pandemia de COVID-19 e, com isso, a retomada de algumas metas, sonhos e desejos que ficaram engavetados, coerentes com a citação de Domenico de Massi (2001) que coloquei na epígrafe do capítulo 6 da minha tese de doutorado: "...devemos unir sonho e realidade. Partir em busca de realidades nas quais caibam sonhos, e em busca de sonhos que caibam na realidade".

Um desses sonhos é a realização de outro pós-doutorado que deve ocorrer para fortalecer as parceiras já iniciadas internacionalmente com a rede LeNSin. A Itália deve ser o destino e o tema da inovação social e do empreendedorismo social devem estar em pauta nesse projeto de pesquisa.

Estão também planejadas novas iniciativas de internacionalização seja pela participação em editais como o da *Fundación Carolina* e o *Grupo Tordesillas*, ou *Erasmus*+ *Capacity Building*, dentre outros, além da continuidade da oferta das disciplinas de graduação nos programas da UFPE.

Perspectivas para o envolvimento com atividades administrativas também se delineiam no cenário futuro. Assim, como atividades ligadas a outro Programa de pós-graduação ou mestrados profissionais da UFPE.

No ensino de graduação e pós-graduação, as aulas de campo devem ser retomadas, assim que as condições sanitárias permitirem. E o envolvimento com novas propostas de ensino seguem em pauta, como por exemplo, as iniciativas institucionais para o ensino a distância.

O Observatório da Inovação e Empreendedorismo Social deve finalmente ser formalizado como um instituto de pesquisa, já que a ideia está delineada e sendo incubada desde 2020.

## Reflexões finais



Os caminhos que trilhamos são feitos de desafios e conquistas que nos trazem alegrias e tristezas, conflitos e debates que vão nos moldando como profissionais e pessoas. Não são lineares, são tortuosos, são íngremes, são calmos ou com solavancos, porque são "o caminho". A vida não é uma linha reta, é uma espiral que avança e retrocede, que leva e traz pessoas, que nos anima e desanima. Ciclos que se encerram e que se renovam. Como a natureza, sábia, serena, completa, os meus diferentes ciclos na UFPE contribuíram para que chegasse aqui hoje como postulante ao cargo de professora titular do Departamento de Administração.

Ao longo desses anos, dediquei-me a construir o alinhamento entre ensino-pesquisa-extensão, pautado nas crenças de que a sustentabilidade e educação são indissociáveis e capazes de transformar o mundo. Daqui pra frente, não será diferente, minha missão continua sendo a de plantar sementes para que haja um futuro para as próximas gerações.

Gosto muito do título de um artigo, que aprovamos e apresentamos no SEMEAD 2021, que define minha crença no papel das empresas para a sustentabilidade que é a de "Ganhar dinheiro e mudar o mundo". E acredito que a vibração da

minha voz e o sorriso no meu rosto, cada vez que falo que isso é possível, tem plantado sementinhas naqueles que passaram por mim.

Resultado disso é o orgulho de ver que muitos desses alunos voaram alto: a Camila Scheidegger Farias (PIBIC 2010-2011) mestre em Gestão Pública pela FGV - RJ é doutoranda na University of British Columbia em Vancouver - Canadá; o Minelle Enéas da Silva (mestrando em 2010-2011) é hoje professor na La Rochelle Business School - França; a Janaína Aniceto (mestranda do MPA em 2018-2020) está cursando o doutorado na Lawal University no Quebéc - Canadá.

Maria Tereza Araújo de Lima, PIBIC 2007-2009, é mestre em engenharia da produção e hoje é gestora da Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco. A Mariana Lira de Morais é mestre em gestão empresarial e hoje é professora da faculdade IBGM e empreendedora, atuando como consultora no campo da educação empreendedora.

O Gabriel Bechara com sua habilidade e jeito humilde conquistou até os chineses levando consigo um pouco das minhas histórias na Ásia, e deixando em mim um pouco das conquistas dele. Mas de todos os inúmeros ex-alunos, o Edmilson Rodrigues, mestre em Ciência da Computação, é aquele ex-aluno que nunca "perdi de vista" e, acompanhar a trajetória empreendedora dele me enche de orgulho! O Ed é uma referência nas minhas aulas para as quais se dispõe, com toda a sua paciência, a compartilhar seus erros e acertos com os futuros administradores.

A Thais Nascimento é mestranda em Turismo. O Adriel Seguins Feliciano, a Kaline Salviano e a Irís Calado são servidores públicos na UFPE, a Elidiane Suanne de Melo é professora na UFRPE.

O Carlos Eduardo de Sousa Galvão é professora no IFMA campus de Floriano - MA e, o Ítalo Anderson dos Santos no IFSertão campus de Ourucuri - PE. A Luisa Cherem e a Jéssica Moliterno Genú atuam em instituições de ensino privadas na região metropolitana do Recife. E são tantos outros nomes e ex-alunos com experiências incríveis na iniciativa privada, na gestão pública, em ONGs tanto no Brasil como no exterior que a lista seria infindável. Afinal, dezessete anos de plantio rendem e renderão muitos anos de colheita e de orgulho!



Encerro esse memorial com uma das canções que mais reflete esse percurso até aqui, e que faz parte do que virá.



## Referências

Albuquerque, M. C. F. Modelo de Análise da Governança do TBC: uma proposição adaptativa a partir de diversos olhares. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife-PE, 2016.

Druker, P. (1996). Administrando em tempos de grandes mudanças. 4. ed. São Paulo: Ed. Pioneira.

Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International differences in work related values. Beverly Hills: Sage.

Jackson, T. (2005). Live better by consuming less? Is there a "double dividend" in sustainable consumption? Journal of Industrial Ecology, 9(1–2), 19–36. doi:10.1162/1088198054084734

Jackson, T. (2007). Sustainable Consumption. In G. Atkinson, S. Dietz, E. Neumayer (Eds.), Handbook of Sustainable Development. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing

Johanson, A.; Kisch, P.; Mirata, M. (2005). Distributed Economies - A new engine for innovation. Journal of Cleaner Production, 2005, 13, 971-979.

Layder, D. (1998). Sociological Practice: Linking Theory and Social Research, Sage, London.

De Masi, D. (2001) O Ócio Criativo. Editora Sextante, 2001.

Manzini, E. Vezzoli, C. (2005). O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis: Os requisitos ambientais dos produtos industriais. São Paulo: EdUsp.

McDonough, W. & Braungart, M. (2002). Cradle to cradle: remaking the way we make things. New York: North Point Press.

Medeiros, C. B. (2018). Expansão de iniciativas de inovação social: uma proposição adaptativa para análise de percursos, Recife. 229p. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação, UFPE.

Pauli, G. (1984). Emissão Zero. A Busca de Novos Paradigmas. Epicureus,

Schumacher, E. F. (1973). Small is beautiful: Economics as if people mattered. New York: Harper & Row.

Tukker, A., Emmert, S., Charter, M., Vezzoli, C., Sto, E., Munch Andersen, M., Geerken, T., Tischner, U., & Lahlou, S. (2008). Fostering change to sustainable consumption and production: An evidence based view. Journal of Cleaner Production, 16(11), 1218–1225. doi:10.1016/j.jclepro.2007.08.015

Santos, Aguinaldo dos; Chaves, Liliane Iten; Santos, Adriane Shibata;. (Org.) (2019). Design para a Sustentabilidade: Dimensão Social. 1ed.Curitiba: Editora Insight, v. 1

Santos, C. de F. S. O. (2018). Eficácia da governança de grandes e megaeventos: uma proposta para framework de análise. Recife. 354p. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação, UFPE, 2018.

Vezzoli, C., Kohtala, C., Srinivasan, A., Xin L., Fusakui M., Sateesh D., Diehl, J.C. (2014). Product- Service System Design for Sustainability, London: Greenleaf Publishing Inc.

Vezzoli, Carlo; Garcia Parra, Brenda; Kothala, Cindy. (Org.) (2021). Designing Sustainability for All: The Design of Sustainable Product-Service Systems Applied to Distributed Economies. 1ed.: Springer International Publishing, v. 1.

Vezzoli, C; Kothala, C.; Srinivasa, A. Santos, A. (Org.) (2018). Sistema Produto-Serviço Sustentável: Fundamentos. 1ed. Curitiba: Editora Insight, v. 1

