



A CONSTRUÇÃO DE UMA VISÃO SISTÊMICA NA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR: A PERSPECTIVA DO EGRESSO SOBRE A DISCIPLINA SUSTENTABILIDADE

Andréia Daniela dos Santos Avila¹
Jose Alberto Carvalho dos Santos Claro²
Almir Martins Vieira³

RESUMO

A tomada de decisões no ambiente corporativo requer que se considerem os interesses sociais e ambientais, além do econômico. Objetivou-se verificar a contribuição do curso de Administração na formação de uma visão sistêmica das relações sociais, econômicas e ambientais dos seus egressos na visão dos mesmos. O método utilizado foi exploratório e qualitativo. Aplicaram-se entrevistas em profundidade junto a egressos do curso de bacharelado em Administração que cursaram a disciplina Sustentabilidade em uma Instituição de Ensino Superior localizada na Região do Grande ABC Paulista. Identificou-se que os egressos não consideram que a disciplina de Sustentabilidade tenha contribuído para o desenvolvimento de competências profissionais significativas para um administrador com uma visão sistêmica, entretanto quando o tema foi abordado de forma interdisciplinar houve maior aproveitamento por parte dos egressos.

Palavras-chave: Ensino de Administração. Sustentabilidade. Visão Sistêmica. Egresso.

¹ Mestre em Administração na linha de Gestão de Pessoas e Organização pela Universidade Metodista de São Paulo (2014), MBA em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (2013) graduação em Administração Geral pela Universidade Metodista de São Paulo (2010). E-mail: andreiadaniela.adm@gmail.com

² Doutor em Comunicação Social (Universidade Metodista de São Paulo-2002), Mestre em Administração (UMSP-1998) e Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Católica de Santos (1992). Professor Adjunto, na UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo. Pesquisador do Laboratório de Pesquisas em Interações Sociotecnicoambientais (LISTA-UNIFESP). Professor credenciado no Programa de Pós-Graduação (Mestrado Profissional) em Gestão de Políticas e Organizações Públicas (UNIFESP-EPPEN-Escola Paulista de Política, Economia e Negócios-Campus Osasco). E-mail: albertoclaro@albertoclaro.pro.br

³ Doutor em Educação (2007) pela Universidade Estadual Paulista (UNESP), possui graduação (1996) e mestrado (2001) em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo, onde atualmente é coordenador do Programa de Pós-Graduação (mestrado) em Administração (PPGA/UMESP), Integra o grupo de pesquisadores da Cátedra Gestão de Cidades. Consultor ad hoc da CAPES. E-mail: almir.vieira@metodista.br

1 INTRODUÇÃO

O tema Sustentabilidade tem apresentado crescente interesse na sociedade e está presente na mídia e nas discussões acadêmicas. É possível perceber o surgimento de valores ambientais e sociais em âmbito mundial. Tal interesse se deve, principalmente, à atenção despertada face às mudanças climáticas causadas pela ação predatória do homem no meio ambiente resultando uma emergência planetária. Em 2012, o Brasil foi sede do encontro que marcou o vigésimo aniversário da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Rio-92, e também os dez anos da Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável.

Durante a conferência de 2012, chefes de Estado e de Governo, ativistas ambientais, cientistas e representantes de mais de 150 países tinham por objetivo renovar e reafirmar a participação dos líderes dos países com relação ao Desenvolvimento Sustentável no planeta Terra. A importância de uma instância global foi uma das grandes discussões da conferência. Foi discutido a necessidade de unir as metas de preservação do meio ambiente com as necessidades contínuas de progresso econômico, isto é, progredir sem agredir o meio ambiente (GONÇALVES-DIAS; HERRERA; CRUZ, 2013).

O cenário em que se vive é propício para essa discussão, os impactos das atividades humanas no meio ambiente possuem consequências cada vez mais complexas. Segundo dados da Agência Internacional de Energia (MMA, 2013), as emissões de CO² (dióxido de carbono) em todo o mundo aumentaram 1,4% em 2012, nível considerado recorde. Fatos como esse levaram a uma postura mais atenta da sociedade em relação às estratégias utilizadas pelas empresas e a maneira pela qual buscam alcançar seus objetivos. Ou seja, a missão da empresa está além do cumprimento de suas obrigações legais, ela deve também incluir em seus objetivos as expectativas e valores da sociedade (GONÇALVES-DIAS; HERRERA; CRUZ, 2013).

Denúncias de mal uso de recursos naturais, utilização de mão de obra escrava, exploração do trabalho infantil e sonegação de impostos não são raras. Borges, Medeiros e Casado (2010) afirmam que as ocorrências de diversos escândalos corporativos no início dos anos 2000 geraram uma grave crise de

confiança pública e chamaram a atenção para o poder que as corporações adquiriram, suscitando mudanças no setor privado e no setor público.

O curso de Administração tem por responsabilidade a formação profissional desses alunos, futuros dirigentes e líderes. A inserção do tema Sustentabilidade na formação desse profissional deve qualificá-lo para um posicionamento crítico ante a realidade socioambiental, tendo como horizonte a transformação de hábitos e práticas sociais e a formação de uma cidadania ambiental que o mobilize para a questão da sustentabilidade em seu significado maior (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2005).

Tal visão é relevante para a sociedade tendo em vista que por trás de notícias sobre escândalos corporativos, é possível encontrar também gestores oriundos das escolas de negócios. Urdan e Huertas (2004) abordam a importância da ética no ensino da Administração e sublinham que a educação é uma das soluções para garantir que a responsabilidade socioambiental permeie as decisões empresariais.

Para Dambrowski (2006), o administrador com conhecimento da gestão ambiental é um profissional dotado de um diferencial para a visão de processos e ações estratégicas, promotores intrínsecos do sucesso em Administração.

Nesse cenário, em que é necessário balancear interesses públicos e privados, é imprescindível que os futuros administradores tenham uma formação adequada para promover esse balanço e assim faz-se a seguinte pergunta: O curso de bacharelado em Administração tem contribuído para a formação de uma visão sistêmica das relações sociais, econômicas e ambientais de seus egressos na visão dos mesmos?

Essa pesquisa teve por objetivo investigar a contribuição do curso de Administração na formação de uma visão sistêmica das relações sociais, econômicas e ambientais dos seus egressos na visão dos mesmos. Para o método a estratégia utilizada foi a qualitativa, com a utilização de entrevistas em profundidade baseadas em um roteiro semiestruturado aplicado aos egressos do curso de Administração em uma Instituição de Ensino Superior, localizada no Grande ABC Paulista.

A estrutura apresentada por este relato é composta, além desta introdução, de uma seção que trata do referencial teórico sobre ensino de Administração, a visão sistêmica no ensino de Administração e sobre o tema Sustentabilidade no ensino da Administração. Na segunda seção é apresentado o método, na terceira se

R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 289 - 312, abr./set.2015.

apresentam os resultados encontrados e sua análise e, por fim a quinta seção com as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Ensino de Administração

A história dos cursos de Administração, no Brasil, data de um tempo recente. Na década de 1950 foram criadas a Escola Brasileira de Administração Pública, a Escola Brasileira de Administração de Empresa de São Paulo e a Fundação Getúlio Vargas que realiza seu primeiro curso intensivo formando sua primeira turma em 1958. A ampliação dos cursos de graduação em Administração está vinculada a uma ideia de desenvolvimento econômico relacionado com o contexto histórico que se insere na contradição entre um projeto nacional e a formação monopolista do capital (COVRE, 1991).

Para Andrade e Amboni (2002), o surgimento da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a criação da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (USP) marcaram o ensino e a pesquisa de temas econômicos e administrativos no Brasil, colaborando com o processo de desenvolvimento econômico do país. Essas instituições tornaram-se referencia no Ensino de Administração. O ano 1965 é um marco para a história da Administração no Brasil. Nesse período foi regulamentada a profissão de Administrador, pela Lei Nº. 4.769, de 09 de setembro de 1965 (BRASIL, 1965).

Segundo Domingues (2003), os primeiros cursos de graduação em Administração no Brasil, ficaram marcados em função da influência de profissionais de nível superior que até aquele momento eram escolhidos para funções gerenciais. No começo da década de 1970, surge uma nova fase assinalada pelo intercâmbio entre pesquisadores de universidades americanas e alunos brasileiros de pós-graduação, formando assim uma segunda tradição no ensino de Administração, desta vez denominada tradição acadêmica.

A evolução dos cursos de Administração pode ser vista como um agente de mudança e desenvolvimento na formação social brasileira. Assim, é preciso buscar

condições e motivações para a criação dos mesmos. Essas motivações estão inseridas no caráter de especialização e na crescente utilização das técnicas, tornando indispensável a formação de profissionais para as diferentes funções de controlar, analisar e planejar as atividades empresariais. Com isso, para tornar-se um bom profissional, o administrador deve ter plenos conhecimentos de disciplinas das diversas áreas como: economia, direito, sociologia, marketing, relações humanas, administração financeira, contabilidade, entre outras, além de participar de vários projetos de pesquisa e extensão (COVRE, 1991).

Para sobreviver às mudanças contínuas que ocorrem no ambiente empresarial, é necessária a mudança do perfil do administrador que, além de uma formação técnico-científica, necessita ter uma formação humanística, interdisciplinar e sistêmica, levando a aprendizagem para todos os níveis organizacionais, através de novas tecnologias de informação, introduzindo, portanto, uma nova concepção de Administração nas organizações (KATZ, 1990).

O administrador é um tomador de decisões. Como tal, ele deve atender aos interesses empresariais sem deixar de considerar os interesses da sociedade. O profissional formado em administração deve deter uma visão holística da empresa e saber exatamente onde, quando e como agir, focado em resultados, garantindo a sobrevivência e permanência da organização no mercado. Para Arantes (1998), a principal tarefa do administrador é ter ideias que contribuam para os resultados da empresa e aplicá-las, inovando e mudando, assumindo riscos e responsabilidades intrínsecas a essas inovações e mudanças, assumindo compromisso e responsabilidade pela contribuição de sua área de responsabilidade para os objetivos empresariais.

2.2 A visão sistêmica no ensino de Administração

Segundo Bull et al. (2007), desde a primeira regulamentação do ensino de Administração no Brasil, com a frequente expansão das Instituições de Ensino Superior de Administração, a formação dos Administradores tem sido pautada pela fragmentação do conhecimento, manifestada através da separação do conhecimento em disciplinas isoladas que compõem a proposta curricular dos cursos de graduação. Para os autores esta forma de organização curricular não tem

R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 289 - 312, abr./set.2015.

contribuído para a integração dos conhecimentos e nem para uma visão mais ampla do papel do administrador na sociedade, sendo então, imprescindível, no processo de ensino e aprendizagem da adoção de uma visão sistêmica. Para Telles (2011) apesar da globalização, ainda encontramos nas empresas profissionais interpretando o mundo de forma fragmentada, como se os eventos da organização acontecessem isolados e sem interconexões, talvez incentivados por uma formação fragmentada, com saberes ensinados separados e desarticulados de um todo. Ainda nos pensamentos de Telles (2011), este fato faz com que estes profissionais não percebam os padrões sistêmicos de comportamento que acontecem próximos aos problemas. Neste contexto, são necessários novos saberes, posturas e aprendizados à formação de Administradores.

Conforme afirmam Bull et al. (2007), é essencial conceber um projeto pedagógico do curso de Administração que supere a fragmentação disciplinar e dote o estudante de Administração de conhecimento e informação, considerados fundamentais para a compreensão dos padrões sistêmicos de comportamento dos fenômenos organizacionais.

Segundo Anastásiou (2004), a fragmentação das ciências desenvolveu áreas especializadas de conhecimento permutadas em matérias e disciplinas de ensino nas propostas curriculares. Dessa permuta se estabeleceram diferentes graus de relações disciplinares: multidisciplinaridade, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade. Defendidas por alguns autores como Piaget (2003), Morin (2000) e Nicolescu (2001), multidisciplinaridade, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade aparecem como uma proposta para reformar o pensamento. De acordo com Morin (2000, p. 86) “a reforma do pensamento é que permitiria o pleno emprego da inteligência para responder a esses desafios e permitiria a ligação de duas culturas dissociadas”, a cultura científica e a cultura humanista.

Siqueira (1987) divide o currículo de Graduação em Administração em três núcleos, as disciplinas de cultura geral, compostas de cadeiras da área humanista (Direito, Psicologia, Sociologia, Filosofia, Política e História), constituindo o núcleo de embasamento do curso, as disciplinas instrumentais, do ciclo básico (Matemática, Estatística, Teoria Econômica, Pesquisa Operacional etc.) e as disciplinas profissionalizantes, das áreas técnicas de administração. O que se observa atualmente é a separação de duas culturas, que Morin (2000) apresenta como a cultura das humanidades e a cultura científica. A cultura das humanidades é uma

R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 289 - 312, abr./set.2015.

cultura genérica que estimula o conhecimento por utilizar os múltiplos saberes. Por outro lado, a cultura científica possui como característica a separação das áreas de conhecimentos. Dentro dessa perspectiva Bull et al. (2007), apontam que a racionalidade instrumental, que orienta atualmente a educação, acaba por reduzir o ser humano a uma parcela mínima do seu todo, separando as disciplinas e isolando os objetos de seu habitat natural, decompondo e dissociando os problemas em vez de englobá-los e contextualizá-los.

Rattner (2006) corrobora ao afirmar que a visão sistêmica se apresenta como uma opção para articular os conhecimentos científicos e não científicos que se debruçam sobre os problemas socioambientais. Para o autor, se a análise causal e linear do método cartesiano foram instrumentos apropriados no contexto dos séculos XVIII e XIX – em que as concepções de mundo postulavam a realidade como algo mecânico e previsível – a realidade complexa em que vivemos e com a qual nos defrontamos hoje exige uma postura metodológica e técnicas de pesquisa diferentes, sem, contudo rejeitar a abordagem disciplinar convencional. Ainda na perspectiva de Rattner (2006), é oportuno questionar a racionalidade de um sistema que gera tantos e complexos problemas humanos e ambientais. Nesse contexto a visão sistêmica surge como um processo produtor de novos conhecimentos, através do entrelaçamento de diversas disciplinas que procurem redefinir o objeto de conhecimento. Não se trata apenas da integração sociedade-natureza, mas da abertura de um diálogo e da hibridização entre ciência, tecnologia e saberes para a produção de novos paradigmas e sua articulação para transformar a natureza e a sociedade (RATTNER, 2006).

Guedes (2006) afirma que a principal competência do administrador está interligada à capacidade de abstração, principalmente, do desenvolvimento do pensamento sistêmico, ao contrário da compreensão parcial e fragmentada dos fenômenos, da criatividade, da curiosidade, da capacidade de pensar múltiplas alternativas para a solução de um problema, da capacidade de trabalhar em equipe, da disposição para procurar e aceitar críticas, da disposição para o risco, do desenvolvimento do pensamento crítico, do saber comunicar-se, da capacidade de buscar conhecimento.

É necessário levar um aluno, a saber, pensar sistemicamente, devendo capacitá-lo a ver "processos" em qualquer fenômeno, a ver mudanças (reais ou potenciais), além de crescimento e de desenvolvimento. É fundamental compreender através do conceito

de *Gestalt* (um todo é maior do que a soma das suas partes), reconhecer que nossas percepções são condicionadas por nossos métodos de questionamento e que a objetividade em ciência é muito mais uma meta do que um fato. Ver o mundo em termos de sistemas interconectados envolve conhecimentos de cibernética (padrões de controle e comando), e práticas de como lidar com situações complexas e estruturas dinâmicas (GUEDES, 2006. p. 51).

A visão sistêmica nos cursos de Administração pode servir de alicerce para estabelecer, o equilíbrio entre as diferentes áreas do conhecimento que compõem o curso e o entendimento real do sistema complexo. Para Telles (2011), a visão sistêmica oportuniza enxergar a realidade complexa e tratá-la, por intermédio de aplicações de jogos, estudos de casos, reengenharia de processos, análise e discussão sobre casos enfrentados no dia a dia da prática profissional dos acadêmicos. Vale ressaltar que o processo ensino e aprendizagem não deve ser inalterável, inconvertível ou estagnado e sim dinâmico, enérgico e arrojado, com isso requer dos indivíduos, que afetam e são afetados por esse processo, a busca de novas possibilidades que venham ao encontro das demandas da sociedade e que de fato sejam assumidas como próprias de cada um, uma vez que não se pode distanciar da sociedade, por estar inserido nela e ser parte de sua organização e desenvolvimento.

2.3 Sustentabilidade no ensino da Administração

Conforme a Resolução Nº 2, de 15 de Junho de 2012, do Ministério da Educação (BRASIL, 2012), a temática de Sustentabilidade torna-se obrigatória no Ensino Superior Brasileiro Entretanto, para Jacobi et al. (2011), bem antes da resolução de 2012, já era possível notar a multiplicação de módulos, cursos e programas relacionados à sustentabilidade no ensino superior em geral, assim como mais especificamente no ensino da Administração. Para Leroy et al. (2002), dentre as diversas razões para o interesse em se ter a temática de sustentabilidade no ensino superior pode-se destacar o complexo desafio para a sociedade que se tornou a tensão ambiental.

Além de soluções técnicas, para o confronto desse desafio, faz-se necessário também a adoção de soluções em níveis educacionais, que tragam mudanças de hábitos, valores e ações. Portanto, as discussões acerca do meio ambiente podem ser um espaço de luta política e social pela emancipação, pela superação do estado de

exploração, invisibilidade e marginalização em que vive a maior parte da sociedade (LEROY et al., 2002, p. 4).

Quando tratamos especificamente do curso de Administração, o tema torna-se ainda mais complexo, pois o Administrador é considerado dentro da organização o profissional responsável pela tomada de decisão. Como também afirmam Gonçalves Dias et al. (2009), a formação de administradores é um dos campos da educação nos quais os desafios de mudança em prol a um pensamento sustentável se apresentam de maneira mais decisiva. Grandes desafios se apresentam, não só relativos à compreensão do comportamento e da dinâmica de construção da consciência ambiental entre os futuros administradores, mas também quanto ao desenvolvimento de propostas didático-pedagógicas que possam fazer avançar o ensino-aprendizagem em gestão. Ainda sobre a o papel do Administrador nesse cenário, onde se torna necessário conciliar os interesses empresariais com os interesses da sociedade, Kruglianskas (1993, p. 03) destaca que “[...] o Administrador moderno cada vez mais terá que ser um solucionador de problemas ambientais ao invés de gerador de impactos adversos ao meio ambiente [...]”. Neste contexto as instituições de ensino possuem o desafio de qualificar o futuro administrador para que ele possua alto índice de desempenho profissional e empresarial, sem que suas decisões tenham um impacto negativo na sociedade e meio ambiente. Nas próximas páginas desse estudo será possível verificar como as principais Instituições de Ensino Superior em Administração abordam a temática em sua grade curricular. Algumas instituições abordam a temática como um tema transversal, outras adotaram uma disciplina específica para se trabalhar o tema. Leonardi (2007) defende a ideia que Sustentabilidade deve permear todas as disciplinas do currículo e atividades educacionais, respeitando os diferentes contextos e não descartando experiências diversas. Barbieri (2004) reforça a visão de Leonardi (2007) ao afirmar que a Sustentabilidade deve ser concebida como eixo transversal, não sendo entendida como sinônimo da implementação de uma disciplina específica nos cursos de graduação. “A rigor, essa disciplina só deveria ser oferecida nos cursos de pós-graduação *stricto e lato sensu*, e nos cursos de educação continuada”. (BARBIERI, 2004, p. 922). Para o autor, essa estratégia conferirá mais consistência à formação ambiental de administradores, visto que terá sido longamente maturada em reuniões de especialistas e consubstanciada em conferências. Demajorovic (2012), contribui com os pensamentos acima citados ao

R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 289 - 312, abr./set.2015.

dizer que a formação de administradores com pressupostos orientados pela sustentabilidade exige novas propostas pedagógicas interdisciplinares, em que a visão integrada, sistêmica e holística substitua os projetos pedagógicos disciplinares, que privilegiam o processo de compreensão do aluno sobre sua realidade de forma fragmentada. Entre os que defendem a criação de uma disciplina específica Bernardes e Prieto (2010) apresentam alguns argumentos favoráveis à disciplinarização da temática da Sustentabilidade no ensino da Administração:

- Como uma disciplina, a Sustentabilidade ganharia ‘espaço’ na grade curricular (matriz) e com isso visibilidade e materiais didáticos específicos;
- Há diversos Educadores Ambientais, muitos formados em cursos de extensão e de especialização, que muitas vezes têm como obrigação ministrar aulas de Português, Geografia, Ciências, Química para desenvolver atividades de Educação Ambiental;
- Boa parte dos professores não está preparada nem capacitada para realizar projetos com a temática da Sustentabilidade. E mesmo que houvesse preparo um grande contingente de professores não tem interesse, nem didática ou conhecimento, para problematizar, junto com sua disciplina específica, as questões ambientais, entretanto os autores alertam para o perigo da disciplina perder o seu principal objetivo que é sensibilizar os alunos em relação as questões ambientais:

[...] é difícil imaginar que uma disciplina consiga fugir à tendência da “educação bancária” que temos no Brasil, como diria Paulo Freire. Isso implicaria em imposição de conteúdos e preocupação com provas e notas “pra passar”, o que afronta a ideia da Sustentabilidade como forma mútua de educar para uma tomada de consciência sobre as questões ambientais. (BERNARDES; PRIETO, 2010, p. 7).

O desafio enfrentado pelas Instituições de Ensino Superior (IES) na implementação da temática Sustentabilidade nos cursos Administração não se resume apenas em como o tema será abordado em suas matrizes.

Jacobi et al. (2011, p. 13) listam outras dificuldades enfrentadas pelas IES:

- As instituições de ensino superior têm obtido um enfoque fragmentado para a sustentabilidade, com foco em iniciativas de ‘esverdeamento’ do *campus* ou de adicionar conteúdo a uma parte específica do currículo;
- As IES têm permanecido em grande parte como organizações “que conhecem”, em vez de organizações que “aprendem”, as “organizações que

aprendem” como aquelas que aprendem a desenvolver novas habilidades e capacidades, que levam a novas percepções e sensibilidades, que, por sua vez, revolucionam crenças e opiniões (ciclo de aprendizado profundo);

- O ensino superior deve abordar a sustentabilidade de forma mais sistêmica, que envolva toda a instituição nas mudanças em andamento, em colaboração com estratégias de aprendizagem;
- As IES precisam ampliar as visões de colaboração o que inclui a participação de toda a gama de *stakeholders*, o compromisso com iniciativas estratégicas de longo prazo, a adaptabilidade, a importância contextual e a aprendizagem organizacional.

Com o objetivo de contribuir para a superação de todas as questões que envolvem a inserção da temática de Sustentabilidade no ensino de Administração, Tilbury e Wortman (2004) propõem cinco competências. Elas são consideradas importantes para que indivíduos, grupos, organizações e sociedades atinjam o que poderia ser considerado um mundo sustentável. As cinco competências são apresentadas a seguir, no Quadro 1:

Quadro 1. Cinco Competências em Prol da Educação para a Sustentabilidade

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
Perspectivas de futuro	Ser capaz de imaginar um mundo melhor. A premissa é que, se sabemos aonde queremos chegar, seremos mais capazes de trabalhar para chegarmos lá.
Pensamento crítico e reflexão	Aprender a questionar nossos atuais sistemas de crenças e reconhecer as hipóteses subjacentes em nosso conhecimento, nossas perspectivas e nossas opiniões. Habilidades de pensamento crítico podem ajudar as pessoas a aprender a examinar as estruturas econômicas, ambientais, sociais e culturais no contexto do desenvolvimento sustentável.
Pensamento sistêmico	Reconhecer as complexidades, ao procurar por ligações e sinergias, tentando encontrar soluções para os problemas.
Construção de parcerias	Promover o diálogo e a negociação, aprender a trabalhar em equipe.
Participação nas tomadas de decisão	Empoderar pessoas.

Fonte: Adaptado de Tilbury e Wortman (2004, p. 34).

É possível observar a aderência entre o que é proposto por Tilbury e Wortman (2004) e os ensinamentos de Paulo Freire. Em suas reflexões, Freire (1981a), quando trata da educação e da relevância ao se empoderar pessoas e com isso de

se buscar seu comprometimento para que estas entendam os problemas (globais e locais) e participem das suas soluções, sem se alienarem, sem ficarem ingênuas achando que delegando responsabilidades os problemas serão sanados. Em Freire (1981b), também se encontra a defesa dos diálogos, das parcerias e do desenvolvimento da visão crítica nos espaços criados para reflexão, onde passado-presente-futuro devem ser respeitados, analisados e com coragem e em sociedade, todos participarem da construção de um futuro melhor e mais libertário. Um longo caminho para se percorrer (FREIRE; SHOR, 1987), e as escolas de negócios estão aprendendo a lidar com os desafios de uma gestão ambientalmente responsável.

3 MÉTODO

Esse estudo utilizou como método a pesquisa qualitativa. Para atender aos objetivos propostos, foram aplicadas entrevistas em profundidade baseadas em roteiro semiestruturado. Os entrevistados são egressos do curso de bacharelado em Administração que concluíram a disciplina de Sustentabilidade em uma Instituição de Ensino Superior (IES), localizada na Região do Grande ABC Paulista.

A escolha do método deste estudo pautou-se pelo interesse em explorar as experiências de egressos de Administração sobre o ensino da Sustentabilidade e a contribuição da IES na formação da sua visão sistêmica. Para Godoi e Mattos (2006) a entrevista em profundidade é caracterizada pelo objeto de investigação constituído pela vida, ou seja, experiências, ideias, valores e estrutura simbólica do entrevistado. E, a preparação de um prévio roteiro, permite ao entrevistador um parâmetro ao mesmo momento em que há uma flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista (GODOI; MATTOS, 2006).

O critério de escolha dos sujeitos foi por meio da técnica 'bola de neve', também chamada de amostra por referência ou ainda *snowball*. Neste tipo de amostra os respondentes iniciais, comuns ao meio, indicam outros respondentes com requisitos similares (HAIR JR et al., 2005). É um método amplamente utilizado na pesquisa sociológica qualitativa pelo fato de referenciar pessoas com alguma característica semelhante que são de interesse da pesquisa (BIERNACKI; WALDORF, 1981). Os sujeitos participantes concluíram o curso em 2010 e 2011. Embora a quantidade de entrevistados não tenha sido pré-estabelecida, chegou-se a

um total de oito participantes. Os egressos foram entrevistados individualmente, sendo que cada encontro durou cerca de 1 hora e 30 minutos.

Para sistematizar os dados coletados, foram adotados os seguintes procedimentos: transcrição das entrevistas, leitura das entrevistas; comparação das entrevistas entre si, análise dos pontos comuns no grupo, extração dos posicionamentos nas entrevistas e análise interpretativa das entrevistas. A análise ocorreu através da leitura das entrevistas e a formação por parte dos pesquisadores de categorias de análise. Estas categorias formaram unidades específicas de significados emergentes da pesquisa. A categorização das informações permitiu o agrupamento de temas comuns de forma mais eficiente, além de facilitar a identificação da repetição ou da exclusividade dos diversos depoimentos conforme pode ser observado no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2. Roteiro para Elaboração das Entrevistas

SUBCATEGORIAS	CATEGORIAS	AUTORES	PERGUNTAS
CS	Conceitos de Sustentabilidade	Elkington (1994) Sachs (2006) Porrit (2007) Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) Barbieri et al. (2010)	Segundo seu entendimento e baseando-se no que você leu e ouviu sobre o tema, o que significa o termo Sustentabilidade? Na sua opinião, esse tema é importante para a prática da Administração?
ES	Educação para a Sustentabilidade	Jacobi et al. (2011) Leff (2009) Leonardi (1997) Kleiton (2012) Fazenda (2001, 2008) Freire (1981a, 1981b, 1996) Freire e Shor (1987)	A faculdade em que você cursou ofereceu uma disciplina voltada especificamente para Sustentabilidade, como foi essa experiência? Você identifica outros elementos na sua formação onde as questões sociais, ambientais e econômicas foram abordadas de maneira integrada.

CTP	Contribuição da temática na atuação profissional	Jacobi et al. (2011) Barbieri et al. (2010) Brandão (2008) Tilbury e Wortman (2004) Teodósio (2006)	Em que você acha que a disciplina e esses outros elementos contribuíram para sua atuação profissional? Em sua opinião é possível que um gestor possua valores orientados para questões socioambientais e mesmo assim tenha a habilidade para ponderar os interesses empresariais ou vice-versa? As competências desenvolvidas no curso transformam-se em competências profissionais de um administrador onde os focos de seus interesses não estejam alicerçados apenas no valor econômico que produzem, mas também nos valores ambientais e sociais? O que você acha que poderia ser feito nas faculdades/universidades para formar gestores com tais competências?
SS	<i>Stakeholders na sustentabilidade</i>	Freeman (1984) Savage et al. (1991) Mitchell, Agle e Wood (1997) Katz (1990) Martinelli (1997)	“A primeira e única responsabilidade social da empresa é gerar lucro para os acionistas”. Você concorda ou discorda dessa citação?

Fonte: Elaborado pelos autores

As entrevistas foram marcadas com antecedência diretamente com os sujeitos, e apresentada uma carta com a descrição do método e apresentação. As entrevistas foram gravadas com autorização dos respectivos entrevistados. As entrevistas foram concedidas em local conveniente para eles e realizadas em um tempo médio de trinta minutos. Antes que os mesmos decidissem colaborar com o estudo, foram orientados sobre o objetivo e a natureza acadêmica do estudo, assim como, foram esclarecidas todas as suas dúvidas. Foi-lhes garantido o direito de, sem nenhum ônus, desistirem de participar da pesquisa a qualquer momento, o sigilo de suas identidades (se assim preferissem), das respostas às perguntas e do diálogo ocorrido na entrevista. Aos participantes foi assegurado ainda que a colaboração com a pesquisa não lhes acarretaria nenhum desconforto ou riscos para a sua vida, nem represálias por parte dos pesquisadores ou qualquer outro sujeito envolvido na pesquisa. Além disto, poderiam obter informações sobre os procedimentos e métodos utilizados neste estudo e também sobre os resultados parciais e finais. Considerando estes e outros aspectos constantes no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), a entrevista foi realizada após a

assinatura desse termo pelos participantes e pesquisadores e só foi gravada mediante a autorização dos mesmos.

Houve o compromisso de analisar os dados de forma imparcial, a fim de evitar vieses. Assim sendo, a análise dos dados foi feita de forma fidedigna àquilo que os participantes transmitiram nas entrevistas. Por questões éticas, durante a explanação da pesquisa, bem como de seus resultados, foram tomados alguns cuidados. Para identificação dos participantes, mas preservando-se o sigilo da identidade dos envolvidos e das informações específicas do estudo, os entrevistados foram identificados pela ordem de ocorrência do encontro entre pesquisadores e sujeitos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa pesquisa teve por objetivo investigar a contribuição do curso de Administração na formação de uma visão sistêmica das relações sociais, econômicas e ambientais dos seus egressos na visão dos mesmos. Para tanto, realizou-se um estudo exploratório com egressos do curso de Administração que cursaram a disciplina de Sustentabilidade em uma IES da Região do Grande ABC Paulista, com base em entrevistas semiestruturadas.

O que a pesquisa aponta é que os egressos saem da universidade com uma noção do conceito de sustentabilidade, porém, não creem que possuam as habilidades necessárias para contextualizar esses mesmos conceitos em seu ambiente de trabalho.

Mesmo acreditando que seja possível um gestor conciliar os interesses empresariais com os interesses sociais e ambientais, os egressos entrevistados não se consideram aptos para exercer tal gestão.

Não. Não tive tais competências desenvolvidas durante a universidade. Olha que a Universidade (X), tem bastantes projetos sociais e é bem envolvida com a comunidade, mas em minha opinião ela não consegue passar esses princípios para os seus alunos. (ENTREVISTADO 2).

No meu caso eu não me sinto qualificada com essas competências. (ENTREVISTADO 5).

O meu curso não me preparou eu não sei os outros o meu não. (ENTREVISTADO 6).

Um ponto revelado pela pesquisa foi a visão dos egressos a respeito da disciplina de Sustentabilidade. Para os entrevistados a disciplina não teve contribuição para a sua atuação profissional, em suas falas foram utilizadas expressões tais como “desnecessária”, “complexa”, “excesso de conteúdo” e “despreparo docente”.

Complexa, eu particularmente não gostei. O conteúdo era muito voltado para as leis ambientais e órgãos ambientais. Sei que não foi uma experiência boa, faltou alguma coisa, não sei bem o que, mas faltou alguma coisa. Talvez um pouco mais de casos reais, infelizmente não me acrescentou muita coisa. Eu acabei decorando as principais leis para as provas e hoje não me recorda mais nada do conteúdo. É triste, mas é a verdade”. (ENTREVISTADO 2).

Eu fiz essa disciplina sim, eu achei um pouco pesado, era muito conteúdo para pouco tempo de aula. Você e um grupo de pessoas que nunca ouviu falar de determinado assunto e aí você joga aquele monte de informação. (ENTREVISTADO 5).

Para Freire e Shor (1987) o papel do educador não é propriamente falar ao educando sobre sua visão de mundo ou lhe impor esta visão, mas dialogar com ele sobre a sua visão e a dele. Sua tarefa não é falar, dissertar, mas problematizar a realidade concreta do educando, problematizando-se ao mesmo tempo. O essencial na Educação é a troca entre educador e educando. O educador troca com aluno o que ele ensina, mas, ao ensinar ele também aprende e aprende de mais de uma forma, pois tenta encontrar formas para facilitar o aprendizado do educando e com isso ele, professor, também vai se desenvolvendo, é o processo dialógico defendido por Brandão (2008), Fazenda (2001, 2008) e Freire (1981a, 1981b, 1996) e Freire e Shor (1987). As falas das Entrevistados 2 e 5 evidenciam que apenas a transmissão de conteúdo não é eficaz para que o aluno seja capaz de contextualizar fundamentos e teorias apresentados pelos docentes, haja vista que o Entrevistado 2 torna evidente que não foi capaz de se apropriar do conhecimento transmitido pelo professor para a sua atuação profissional, considerando que apenas dois anos após a sua formação desconhece o conteúdo abordado. “Mais do que acumular conhecimentos é importante aptidão geral para colocar e tratar problemas e que tal aptidão permite o melhor desenvolvimento de competências específicas” (MORIN, 2000, p. 36).

Entretanto conforme informação obtida na pesquisa, quando a temática da sustentabilidade foi abordada em outras disciplinas da matriz curricular, em forma de

tópicos em disciplinas distintas, onde se constatou que, além dessa forma, a abordagem do tema ocorreu ainda de outras maneiras tais como palestras, comentários por parte dos professores, debates, discussões, leituras recomendadas pelos docentes de outras cadeiras e trabalhos interdisciplinares, os egressos entrevistados demonstraram maior aproveitamento do conteúdo.

(...) na disciplina de Gestão de cidades o professor também abordava a questão do crescimento desenfreado e suas consequências. (ENTREVISTADO 2).

(...) vi muito sobre sustentabilidade e responsabilidade social na faculdade. Fiz trabalhos com o tema, tive que montar uma empresa com foco em sustentabilidade. Montei uma empresa de embalagens recicláveis. A todo tempo os professores falavam sobre essa questão. Tive um professor que dava a disciplina de projetos, eu acho, que a todo tempo levantada a bandeirinha da sustentabilidade. (ENTREVISTADO 3).

(...) eu lembro que teve uma palestra que eu assisti, lembro também que fiz alguns trabalhos também, sobre o tema. É só isso mesmo. Ahhhhhh me lembro de um vídeo que uma professora passou de uma disciplina optativa que não tinha nada a ver com o tema “A história das coisas”, muito bom. A disciplina era comunicação empresarial. (ENTREVISTADO 4).

Na literatura apresentada, os autores compreendem que o formato disciplinar, tradicionalmente utilizados nas escolas de Administração, não contempla a complexidade inerente à formação para uma visão sistêmica, tampouco utilizam propostas pedagógicas centradas na criticidade e autonomia dos sujeitos.

(...) de que adianta você aprende uma coisa na disciplina de sustentabilidade e desaprende na disciplina de estratégia, não tem lógica. Eu tive uma disciplina chamada estratégia de negócios, onde o professor “pregava” que você tem que ser o primeiro custo o que custar, que essa é a ética do “*business*” é assim (ENTREVISTADO 6).

O relato do Entrevistado 6 foi conjecturado por Jacobi et al. (2011, p.42), onde ele diz que “o conhecimento gerado em finanças deve ser coerente com o que se aprende em outras áreas, também se deve buscar a coerência com as questões postas pelos desafios da sustentabilidade”. (JACOBI et al., 2011, p. 42). A fala do Entrevistado 6 estimula a pensar na atuação docente nesse novo contexto. Surge então a necessidade de serem incorporados os valores ambientais e os novos paradigmas do conhecimento na formação de docentes quanto à educação ambiental e desenvolvimento sustentável (LEFF, 2009). Para Vasconcelos (2001, p.180), a formação do professor deve estar em constante construção, o autor R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 289 - 312, abr./set.2015.

apresenta alguns desafios que são enfrentados pelos docentes em busca dessa formação:

- Intrinsecamente ligado à produção de sentido, a força do professor está no símbolo, no signo, no conhecimento. Quando é mal formado neste campo, seu poder está esvaziado;
- Entender os alunos como sujeitos humanos, sociais e culturais;
- Capacidade de gerir processos de mudança;
- Visão política de totalidade, para poder entender as complexas relações da escola com a comunidade, em especial com a sociedade;

Como identificou-se na análise dos dados, esses formatos, não representam na prática, mudanças de comportamento e atitudes, condições necessárias para se quebrar o paradigma cartesiano e se iniciar o diálogo sobre a inserção das questões sócio ambiental no contexto das IES de Administração. Assim entendeu-se que a interdisciplinaridade, na percepção dos egressos, é um ponto alto do curso.

Para Grit (2004), a complexidade do papel do administrador na busca de satisfação dos interesses de diversos públicos, ao mesmo tempo e, muitas vezes, divergentes, geram tensões difíceis de administrar. Waters, Bird e Chant (1986), corroboram ao afirmarem que a conciliação desses interesses não é algo trivial, pois não se trata apenas de diferentes expectativas quanto aos resultados, mas, também, de conflitos em relação a valores. Por isso, a importância do administrador ter uma formação que desenvolva uma visão sistêmica que englobe os aspectos sociais, ambientais e econômicos da organização. O pensamento sistêmico nos cursos de Administração pode ser a base para estabelecer o sentimento de ações compartilhadas, o equilíbrio entre as diferentes áreas do conhecimento que compõem o curso de Administração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das ponderações apresentadas na análise dos dados, é possível concluir que este trabalho responde ao objetivo principal proposto que é a investigação da contribuição do curso de Administração para a formação sistêmica dos egressos de Administração.

Os resultados encontrados levantaram questões para se repensar o ensino de Administração e abrem caminho para que se avance em direção a um questionamento mais amplo da formação de Administradores. O trabalho trouxe a preocupação de se buscar o equilíbrio econômico, social ambiental, bem como o papel das empresas, que através dos processos de tomada de decisão dos seus gestores e Administradores, exercem forte influência em toda a sociedade.

Dentro deste contexto, a pesquisa mostrou que uma nova consciência precisa ser despertada. No mundo atual, o perfil do administrador, requer que esteja em constante aprendizado, e que seja capaz de levar esse aprendizado para dentro das organizações.

A tensão ambiental já se tornou um desafio social, e a formação profissional é vista como um fator-chave para a solução dos problemas. Uma educação que considere aspectos socioambientais precisa ser desenvolvida, que o pensamento complexo embase os novos saberes, as novas atitudes e posturas, assim como as mudanças precisam ser promovidas na economia, na sociedade e na relação que o ser humano tem com os recursos naturais.

Os egressos saíram da universidade conhecendo o conceito de sustentabilidade, compreendem e legitimam a importância de se ponderar os interesses empresariais com os interesses sociais, reconhecem a complexidade de administrar desejos e expectativas dos mais diversos públicos, assumem que o principal objetivo final da empresa é geração lucro. Entretanto, os egressos entrevistados não foram capazes de atribuir esse entendimento a disciplina de sustentabilidade, ou até mesmo ao curso de Administração. Visto isso, a contribuição dessa pesquisa é para uma maior abrangência do pensamento sistêmico no curso de Administração. Assume-se, portanto, que a adoção do pensamento sistêmico contribui para a capacitação do futuro administrador, levando-o a “pensar sistemicamente”, preparando-o para visualizar “processos” em qualquer fenômeno e a identificar mudanças (reais ou potenciais), além de crescimento e de desenvolvimento. Tal qual defendem os autores do campo conceitual consultado, a visão sistêmica emerge como um processo produtor de novos conhecimentos, pelo entrelaçamento de diversas disciplinas, ou seja, pela “redefinição do objeto de conhecimento”. Assim, não se trata apenas da integração sociedade-natureza, mas da abertura do diálogo e da hibridização entre ciência, tecnologia e saberes para a

produção de novos paradigmas e sua articulação para transformar a natureza e a sociedade.

Para que o desenvolvimento de uma visão que contemple aspectos sócioambientais e econômicos ganhe relevância e destaque na formação dos alunos de Administração, seria importante existir maior integração das propostas pedagógicas da universidade. Nesse contexto, considera-se neste artigo que a interdisciplinaridade - como base pedagógica - pode integrar os conteúdos disciplinares e responder aos desafios econômicos e socioambientais da sociedade.

Em suma, a pesquisa reconhece que o desenvolvimento de práticas pedagógicas interdisciplinares favoreça a formação de um Administrador detentor de uma visão sistêmica.

Visando maior abrangência deste estudo, os pesquisadores apontam a importância de ampliar a investigação para um número maior de egressos entrevistados, em outros cursos de Administração, bem como pesquisar outras vozes envolvidas nesse processo, tais como representantes de organizações, docentes, discentes e coordenadores e outras Universidades.

ADMINISTRATOR TRAINING THROUGH A SYSTEMIC VIEW: AN EGRESS PERSPECTIVE ON THE THEME OF SUSTAINABILITY

ABSTRACT

Decision making in the corporate environment requires that consider social and environmental concerns, and economic. Aimed to verify the contribution of the Administration course in the formation of a systemic view of social, economic and environmental relationships of its graduates in the same vision. The method used was exploratory and qualitative. Applied in-depth interviews with the graduates of the Bachelor in Business Administration who attended the Sustainability discipline in an institution of higher education located in the Grande ABC Paulista region. It was identified that the graduates do not consider the discipline of Sustainability has contributed to the development of significant for an administrator with a systemic view professional skills, however when the topic was addressed in an interdisciplinary way there was greater use by the graduates.

Keywords: Education Administration. Sustainability. Systemic vision. Egress.

REFERÊNCIAS

- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão Socioambiental: responsabilidade e Sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANASTASIOU, L. G. C. Da divisão de ciência à organização curricular. In: ANASTASIOU, L. G. C.; ALVES, L. P. **Processos de ensinagem na universidade: pressupostos para as estratégias de trabalho em aula**. Joinville: UNIVERSILLE, 2004.
- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Projeto pedagógico para cursos de Administração**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na Administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BARBIERI, J. C. et al. Inovação e Sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.
- BARBIERI, J. C. Educação ambiental e a gestão ambiental em cursos de graduação em administração: objetivos, desafios e propostas. **RAP - Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 6, p. 919-946, 2004.
- BERNARDES, M. B. J.; PRIETO, É. C. Educação Ambiental: Disciplina Versus Tema Transversal. **Rev.eletrônica**. v. 24, jan-jun, p.173–185, 2010.
- BIERNACKI, W.; BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball Sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological Methods & Research**, v. 10, n. 2, p. 141- 163, 1981.
- BORGES, J. F.; MEDEIROS, C. R. O; CASADO, T. Práticas de gestão e representações sociais do administrador: algum problema? **Cadernos EBAPE**, v. 95, n. 5, p. 530-563, 2010.
- BRANDÃO, C. **Minha casa, o mundo**. Aparecida (SP): Ideias e Letras, 2008.
- BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução Nº 2, de 15 de Junho de 2012**. Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental. Brasília (DF), 2012.
- BRASIL. Presidência da República. **Lei Nº. 4.769, de 09 de setembro de 1965**. Dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador e dá outras providências. Brasília (DFR), 1965.
- BULL, S. R.; BILELLO, D.; EKMANN, E. J.; SALE, M. J.; SCHMALZER, D. K. Effects of climate change on energy production and distribution in the United States. **Climate Change Science Program**. Washington: Global Change Research, 2007.
- COVRE, M. L. **A Formação e a ideologia do administrador de empresas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1991.

DAMBROWSKI, A. **As questões ambientais no ensino de administração nas instituições de ensino superior de Blumenau**, SC. 81f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.

DEMAJOROVIC, J. **Formação interdisciplinar e sustentabilidade em cursos de administração: desafios e perspectivas**. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 5, p. 39–64, 2012.

DOMINGUES, M. J. C. S. **Mídia e aprendizagem: um estudo comparativo entre hipertexto e chatterbot**. 2003. 112f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

ELKINGTON, J. **Canibais com Garfo e Faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FAZENDA, I. C. A. (Org.). **Interdisciplinaridade: qual o sentido?** São Paulo: Paulus, 2001

FAZENDA, I. C. A. (Org.). **O que é a Interdisciplinaridade?** São Paulo: Cortez, 2008.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Massachusetts: Pitman, 1984.

FREIRE, P. **Educação e mudança**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981a.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1981b.

FREIRE, P.; SHOR, I. **Medo e ousadia: o cotidiano do professor**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. K. Entrevista Qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. D. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**, São Paulo: Saraiva, 2006.

GONÇALVES-DIAS, F. L. S.; TEODÓSIO, A. S. S.; CARVALHO, S.; SILVA, H. M. R. Consciência Ambiental: um estudo exploratório sobre suas implicações para o ensino de Administração. **RAE Eletrônica**, v. 8, n. 1, p. 1–22, 2009.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; HERRERA, C. B.; CRUZ, M. T. S. Desafios (e dilemas) para inserir “Sustentabilidade” nos currículos de Administração: um estudo de caso. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 3, p. 119–153, 2013.

GRIT, K. Corporate Citizenship: How to strengthen the Social Responsibility of Managers? **Journal of Business Ethics**, v. 53, n. 2, p. 97-106, 2004.

GUEDES, G. G. As habilidades e o pensamento sistêmico: fatores decisivos na formação do administrador. **Revista do Curso de Administração da Faculdade da Serra Gaúcha**, v. 3, n. 5, p. 145, 2006.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JACOBI, P. R.; RAUFFLET, E.; ARRUDA, M. P. Educação para a Sustentabilidade nos Cursos de Administração: Reflexão sobre Paradigmas e Práticas. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, p. 21-50, 2011.

KATZ, R. **As Habilitações de um Administrador Eficiente**. São Paulo: Nova Cultural, 1990.

KLEITLON, M. P. McMoral, iPolítica, Cidadania Wireless: Reflexões para o Ensino e a Pesquisa em RSE no Brasil. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 271–289, 2012.

KRUGLIANSKAS, I. Ensino da gestão ambiental em escolas de administração de empresas: a experiência da FEA/USP. Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, EAESP/FGV, 1993.

LEFF, E. Educação ambiental e desenvolvimento sustentável. In: REIGOTA, M. (org.). **Verde Cotidiano: o meio ambiente em discussão**. Rio de Janeiro: DP&A, 2009.

LEONARDI, M. L. A. A. Educação ambiental como um dos instrumentos de superação da insustentabilidade da sociedade atual. In: CAVALVANTI, C (Org.). **Meio Ambiente, Desenvolvimento Sustentável e Políticas Públicas**. São Paulo: Cortez; Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 1997.

LEROY, J. P.; BERTUCCI, A. A.; ACSELRAD, H.; PÁDUA, J. A.; SCHLESINGER, S.; PACHECO, T. **Tudo ao mesmo tempo agora**. Desenvolvimento, sustentabilidade, democracia: o que isso tem a ver com você? Petrópolis: Vozes; 2002.

MARTINELLI, A. C. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, E. B. **Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n.4, p. 853-886.1997.

MMA. Ministério do Meio Ambiente. **Ações e programas**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas>> Acesso em: 27 ago. 2013.

MORIN, E. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2000.

NICOLESCU, B. **O Manifesto da Transdisciplinaridade**. São Paulo: Triom, 2001. 120p.

OLIVEIRA, J. A. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de empresas**. V.24, n.4, p.203-210, out/dez, 1984.

R. gest. sust. ambient., Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 289 - 312, abr./set.2015.

PIAGET, J. **Psicologia e pedagogia**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

PORRIT, J. **Capitalism as if the world matters**. UK: Earthscan, 2007.

RATTNER, H. Abordagem sistêmica, interdisciplinaridade e desenvolvimento sustentável. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 5 n. 56, jan. 2006.

SACHS, I. **Rumo à ecossocioeconomia: Teoria e prática do desenvolvimento**. Ignacy Sachs; Paulo Freire Vieira (org.). São Paulo: Cortez, 2006.

SAVAGE, G. T. et al. Strategies for assessing and managing organizational Stakeholders. **Academy of Management Executive**. v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.

SIQUEIRA, M. M. O papel das disciplinas de embasamento na formação acadêmica de administradores. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 53-54, jan./mar. 1987.

TELLES, B. M. **Integrando a sustentabilidade na formação de administradores**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

TEODÓSIO, A. S. S. et al. Inserção da Temática Ambiental em Cursos de Administração: Uma Tipologia para (Re)Pensar a Formação de Administradores. Encontro da ANPAD – ENANPAD, 30. **Anais...** Salvador (BA): ANPAD, 2006.

TILBURY, D.; WORTMAN, D. **Engaging People in Sustainability** - Commission on Education and Communication. Cambridge: IUCN, 2004.

URDAN, A. T.; HUERTAS, M. K. Z. A ética no ensino de marketing: graduandos em Administração no Brasil versus Estados Unidos. Encontro da ANPAD - ENANPAD, 28. **Anais...** Curitiba (PR): ANPAD, 2004.

VASCONCELLOS, C. S. **Para onde vai o professor?** Resgate do professor como sujeito de transformações. São Paulo: Libertad, 2001.

WATERS, J. A.; BIRD, F.; CHANT, P. D. Everyday moral issues experienced by managers. **Journal of Business Ethics**, v. 5, n. 5, p. 373-384, 1986.