

**COMPETÊNCIAS E INSERÇÃO PROFISSIONAL DE ADMINISTRADORES EM
SUSTENTABILIDADE***COMPETENCES AND SUSTAINABILITY ADMINISTRATION PROFESSIONAL INCLUSION***Jacques Demajorovic**

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração
Centro Universitário da FEI
São Paulo, SP, Brasil
jacquesd@fei.edu.br

Monica de Sordi Martão

Mestre em Administração
Centro Universitário da FEI
São Paulo, SP, Brasil
monicadesordi@gmail.com

RESUMO

Este artigo tem como objetivo avaliar como práticas interdisciplinares em cursos de Administração contribuem para o desenvolvimento de competências para sustentabilidade. Discute também desafios e perspectivas para a inserção profissional de administradores na gestão para sustentabilidade nas organizações. A técnica de coleta de dados escolhida foi a realização de entrevistas semiestruturadas com egressos de um curso de Bacharelado em Administração com Linha de Formação Específica em Gestão Ambiental e gestores de organizações que trabalham com sustentabilidade. Resultados da pesquisa mostram que práticas interdisciplinares contribuem para o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade como visão sistêmica, pensamento crítico, diálogo com diferentes atores e comprometimento pessoal. As mesmas competências foram identificadas pelos gestores de mercado para o exercício profissional na área de sustentabilidade. A pesquisa mostra também uma falta de entendimento por parte dos gestores de mercado de como inserir administradores na gestão para sustentabilidade nas organizações, dificultado sua inserção profissional.

Palavras-chave: Interdisciplinaridade. Competências. Sustentabilidade. Visão Sistêmica. Inserção Profissional.

ABSTRACT

This article aim to evaluate how interdisciplinary approaches in Business Administration courses contribute the development of competences for sustainability. It also discusses barriers and perspectives for the employability of administrators in the field of sustainability. Methodology processes was based on conducting in-depth interviews with undergraduates students of a Business administration course focused in environmental management. Managers working in the field do sustainability were also interviewed. Results show that interdisciplinary approaches contribute to develop of competences in sustainability like systemic vision, critical thinking, dialogue with different stakeholders and personal engagement. The same competences were identified by managers working in the field of sustainability. Results also show that the lack of knowledge of managers in how to integrate administrators in the field of sustainability, challenges the employability of these professional in the market.

Keywords: Interdisciplinary. Competences. Sustainability. Systemic vision. Employability.

Data de submissão: 30 junho 2013.

Data de aprovação: 29 abril 2014.

Os autores agradecem a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pela Bolsa de Estudos concedida para o desenvolvimento da pesquisa.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos ampliaram-se os estudos sobre inclusão da sustentabilidade no processo de formação de administradores (GHOSHAL, 2005; SPRINGET, 2005, SHIRIVASTAVA, 2010).

Os resultados destas pesquisas mostram que, embora a sustentabilidade esteja presente em um grande número de escolas de negócio, esta inclusão se dá de forma pontual e fragmentada, privilegiando aspectos econômicos na formação de administradores. (JACOBI *et al.*, 2011; DEMAJOROVIC; SILVA, 2012; STEIN, 2011). Dificuldades como disponibilidade de recursos financeiros para efetuar mudanças, desenvolvimento do corpo docente, resistência às mudanças para a implantação de novos modelos pedagógicos são alguns dos problemas enfrentados na busca desse objetivo. (ANDERBERG; NÓRDEN; HANSSON, 2009; WALS; BLEWITT, 2010).

Além dos desafios apresentados, outros quatro emergem para a reformulação desta realidade. Primeiro, é preciso mudar a forma de ensinar. Lidar com os desafios da sustentabilidade requer ensino interdisciplinar (LEFF, 2010; STEIN, 2010). Segundo, é preciso formar gestores com competências adequadas aos desafios para a sustentabilidade, de forma a dar respostas aos desafios econômicos, ambientais e sociais. (HAAN, 2006; SHIRVASTAVA, 2010). Terceiro, competências para sustentabilidade não se limitam ao desenvolvimento do pensamento crítico, sistêmico e domínio de questões técnicas. Valores como compaixão e solidariedade aparecem também como elementos essenciais deste novo perfil de formação (HAAN, 2006; SHIRVASTAVA, 2010; MATHER, 2011) Já o quarto, e o menos abordado na literatura, refere-se aos desafios e oportunidades para a efetiva inserção de administradores para o exercício profissional na área de sustentabilidade. Oportunidades aparecem nos trabalhos de Leff (2010), por exemplo, que ao defender que o trabalho com foco em sustentabilidade implica necessariamente o diálogo dos saberes, abrem-se novas perspectivas para a integração de diferentes formações profissionais nos processos de gestão organizacional. Já desafios aparecem também em estudos recentes. Wright (2010) e Demajorovic e Silva (2012) argumentam que no dia-a-dia das organizações ainda prevalece uma visão tradicional de que este campo de trabalho continua associado às áreas tecnológicas como engenharia, ciências ambientais, humanas, saúde, dentre outras.

Neste contexto, esta pesquisa tem como objetivo avaliar como práticas interdisciplinares desenvolvidas em um curso de Administração contribuíram para o desenvolvimento de competências para sustentabilidade e para a inserção profissional destes egressos nas organizações. Para tanto, optou-se por um trabalho de natureza qualitativa, tendo como objeto de estudo os egressos do Curso de Bacharelado em Administração com Linha de Formação Específica em Gestão Ambiental do Centro Universitário Senac, localizado na cidade de São Paulo.

FORMAÇÃO INTERDISCIPLINAR E SUSTENTABILIDADE NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

A fragmentação dos processos de ensino e de seus conteúdos continua a ser um dos principais desafios da formação dos indivíduos (SEVERINO, 2008). Esta fragmentação pode ser vista de várias formas nas instituições de ensino, seja, pela falta de integração e convergência dos conteúdos, pela falta de articulação das ações dos docentes e pela desconexão da vida escolar com a vida prática da comunidade

que a rodeia. Para Fazenda (1992), a fragmentação das disciplinas tem por finalidade facilitar o estudo e a solução de problemas. No entanto, este processo leva a perda da visão sistêmica dos problemas pelos profissionais, o que dificulta tanto o diagnóstico como o desenvolvimento de alternativas de soluções dos problemas enfrentados.

Pombo (2005) argumenta que para continuar o progresso das ciências é necessário abandonar o pensamento linear e buscar conexões e inter-relações entre as diversas áreas do conhecimento. Nesse cenário, Severino (2008) defende que a prática interdisciplinar, ao propiciar uma junção dos múltiplos saberes das várias ciências, pode oferecer respostas mais adequadas aos desafios complexos do mundo atual. Lenoir (2008) destaca duas finalidades da interdisciplinaridade na educação: a primeira finalidade é de síntese conceitual, que objetiva a construção de quadros conceituais globais, buscando a unidade do saber; a segunda finalidade é instrumental, que visa à resolução de problemas cotidianos e a busca de saberes funcionais que respondam aos desafios vividos pela sociedade contemporânea.

No caso da ciência da Administração, a formação interdisciplinar também é fundamental, pois as demandas do mundo corporativo estão cada vez mais globalizadas, exigentes e desafiadoras. Para Stein (2010), a integração dos diferentes campos de saberes permitiria formar gestores críticos com capacidade de analisar e encontrar soluções de longo prazo que contemplem os aspectos econômicos, sociais, ambientais e políticos.

Ainda assim, este parece não ser a escolha da maioria das escolas de negócio. Ghoshal (2005), afirma que na maior parte dos cursos de Administração, continua a ser ensinado que o papel dos gestores é maximizar o valor para os acionistas, priorizando-se o pensamento econômico e linear. Também Springett (2005) argumenta que iniciativas de educadores na tentativa de sanar esta deficiência, inserindo conteúdos alternativos e práticas interdisciplinares nos cursos de Administração, produziram poucos resultados. Esta inovação enfrenta forte resistência, prevalecendo a cultura vigente que determina que os cursos foram concebidos de maneira a privilegiar os critérios de negócios, com a variável econômica sendo o objetivo principal e as variáveis sociais e ambientais sendo consideradas uma ameaça à competitividade das empresas.

Uma avaliação publicada recentemente por Godemann *et al.* (2012) referente a ações realizadas pelas 100 primeiras Universidades signatárias do UN PRME (*Principles for Responsible Management Education*), corrobora esta afirmação. Os resultados apontam que a integração da sustentabilidade no currículo se dá por práticas de ensino tradicionais, como estudos de caso, sendo poucas as iniciativas de ensino interdisciplinar.

Também pesquisas no Brasil mostram esta tendência. Ribeiro e Miranda (2011) analisaram as matrizes curriculares dos cursos de Administração de 130 Instituições de Ensino Superior, incluído IES Federais, Estaduais, Municipais e Particulares. Destas 130 instituições, somente 54 continham ao menos uma disciplina voltada às questões ambientais. Analisando a ementa das disciplinas, as autoras concluíram que seus conteúdos são abordados de maneira superficial em relação à complexidade da temática. Os assuntos são tratados de maneira linear, sem abordá-los de forma holística, e sem contextualizá-los na realidade social e organizacional. Assim, observa-se a lacuna na formação de administradores no país para lidar com os desafios socioambientais, além dos tradicionais problemas econômicos.

Apesar destas dificuldades, a pesquisa de Godemann *et al.* (2012), também mostrou que os cursos de Administração que vem empregando práticas interdisciplinares e transdisciplinares tem ampliado as perspectivas de aprendizagem e potencializado o desenvolvimento de competências como o trabalho em equipe e capacidade de lidar com problemas complexos, necessários para superar os desafios da sociedade contemporânea.

COMPETÊNCIA PARA SUSTENTABILIDADE E A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

No Brasil, a Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação estabeleceu o conjunto de competências e habilidades que deve compor a formação profissional de Administração por meio da Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. De maneira resumida, destacam-se: reconhecer e definir problemas, pensar estrategicamente, expressar e se comunicar de forma compatível ao exercício profissional, refletir e atuar criticamente sobre a produção, desenvolver raciocínio lógico, ter iniciativa e criatividade, desenvolver capacidade para elaborar e consolidar projetos em organizações e ter consciência das implicações éticas do exercício profissional.

Já a pesquisa realizada por Sant'Anna *et al.* (2005) identificou as competências individuais requeridas pelas organizações para o enfrentamento do novo ambiente de negócios, mais dinâmico e global, destacando-se: capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias, criatividade, capacidade de inovação, capacidade de comunicação, capacidade de relacionamento interpessoal, capacidade de trabalhar em equipe, autocontrole emocional, visão de mundo ampla e global, capacidade de lidar com situações novas e inusitadas, capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades, capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade empreendedora. Verifica-se que neste trabalho, assim como nas competências estabelecidas pelo Conselho Nacional de Educação (2005), não há menção explícita à sustentabilidade.

Algumas pesquisas e iniciativas recentes, no entanto, vem procurando ampliar o debate sobre competências de forma a integrar a sustentabilidade, como os trabalhos de Haan (2006); Shrivastava (2010) e Mather (2011). A experiência alemã por meio da “*Gesltaltungskompetenz*”, conceito desenvolvido pelos cientistas Haan e Harenberg, citado por Haan (2006), no final da década de 90, é uma referência importante no debate atual sobre competências para a sustentabilidade. *Gesltaltungskompetenz* significa a pessoa possuir a capacidade específica de agir e resolver problemas, ter as habilidades, competências e conhecimentos necessários para influenciar, moldar e aprovar mudanças no comportamento econômico, ecológico e social, sem que tais mudanças sejam apenas uma reação a problemas pré-existentes, ou seja, que seja capaz de antecipar mudanças no ambiente para a formação de um futuro sustentável.

Para isso, a *Gesltaltungskompetenz* abrange oito sub-competências que são a base para a formulação de padrões educacionais, listadas no Quadro 1.

Quadro 1: Sub-competências da *Gestaltungskompetenz*

SUB-COMPETÊNCIAS DA GESTALTUNGSKOMPETENZ
1 – Competência em pensar antecipadamente
2 – Competência em trabalhar interdisciplinarmente (isso requer aprendizagem interdisciplinar)
3 – Competência em demonstrar percepção cosmopolita, ter entendimento de cooperações transculturais
4 – Competência em aprender habilidades participativas
5 – Competência em habilidades de planejamento e de implementação
6 – Habilidade de sentir empatia, compaixão e solidariedade
7 – Competência de motivar a si mesmo e aos outros
8 – Competência de refletir de forma distanciada dos conceitos individuais e culturais

Fonte: Haan (2006); adaptação e tradução da autora

A partir do conceito desenvolvido por Haan e Harenberg (HAAN, 2006) foi elaborado o programa alemão BLK '21' na Alemanha, buscando desenvolver estas competências por meio da aprendizagem interdisciplinar, nas quais professores abordavam o mesmo assunto dentro de suas várias disciplinas, colaborando entre si e desenvolvendo novas formas de aprendizagem com os alunos.

Em pesquisas realizadas com alunos depois de quatro anos da implantação do programa BKL '21', os resultados demonstram que aprenderam a pensar com mais clareza e entender fatos complexos no contexto da sustentabilidade, trabalhar em equipes interdisciplinares e desenvolver e avaliar soluções para problemas.

Já Shrivastava (2010) descreve sua experiência no ensino da sustentabilidade, na qual desenvolveu e aplicou uma pedagogia holística que envolve aspectos físicos, cognitivos e emocionais na gestão. Seu objetivo foi ensinar aos alunos formas práticas de aprender a gerir organizações com base na paixão pela sustentabilidade, promovendo o alinhamento do discurso com a prática e o desenvolvimento de metas ambiciosas de longo prazo. Para Shrivastava (2010), a educação deveria proporcionar aos alunos a possibilidade de compreensão e resolução dos problemas de forma ampla. Para isso, o autor afirma ser necessário ter um novo enfoque no ensino da sustentabilidade, por meio de uma pedagogia holística que integre a aprendizagem tradicional hoje praticada com uma aprendizagem física-corporal e uma aprendizagem emocional.

Como resultados deste programa, Shrivastava (2010) descreve relatos de alguns alunos participantes. Estes alunos citam como diferencial, o crescimento pessoal que alcançaram com o curso, no que diz respeito à autodisciplina, concentração, capacidade de lidar com obstáculos, desenvolvimento e entendimento de emoções, desenvolvimento da coragem de assumir riscos, respeito ao ser humano e à natureza, amadurecimento emocional e maior autoconsciência.

Ainda Mather *et al.* (2011), listam a partir de um projeto desenvolvido em sete universidades do Canadá, quatro habilidades essenciais que devem compor o perfil dos futuros administradores para que tenham capacidade de lidar com o mundo atual e futuro. São elas: trabalho em equipe e raciocínio crítico, que considera como competências processuais, ligadas ao "saber fazer". As outras duas são ética e sustentabilidade, consideradas mais como disposições ou valores antes de serem competências, e estão

ligadas ao “saber ser” que precisam ser amplamente discutidas e incorporadas nas competências do administrador.

Reunindo a contribuição dos diversos autores, apresenta-se a seguir um quadro resumo das competências – Quadro 2.

Quadro 2: Resumo das competências esperadas dos administradores

COMPETÊNCIAS	Câmara Educação	Sant’Anna	Haan e Harenberg	Mather et al.	Shrivastava
Reconhecer e definir problemas e equacionar soluções	X	X	X		
Pensar estrategicamente e antecipadamente	X	X	X		X
Ter capacidade de comunicação interpessoal e intergrupala	X	X	X		X
Possuir iniciativa, criatividade, determinação.	X	X	X		X
Elaborar e consolidar projetos.	X	X	X		X
Aprender novos conceitos e tecnologias	X	X			X
Trabalhar em equipe e em rede		X	X	X	X
Possuir autocontrole emocional e autoconhecimento		X			X
Visão de mundo ampla e global		X	X	X	X
Adaptabilidade para situações novas complexas e mutáveis	X	X		X	X
Coragem para tomar decisões contrárias aos modelos vigentes		X	x		X
Trabalhar interdisciplinarmente			X		X
Ter empatia, compaixão e solidariedade.			X		X
Desenvolver pensamento crítico e entendimento de questões técnicas	X	X	X	X	X
Ética e senso de justiça	X			X	X
Resistência física adequada a jornadas longas de trabalho					X
Habilidade espiritual, que sustente a motivação para o trabalho			X		X

Fonte: elaborada pela autora, com base nos autores do capítulo de competências.

Conforme pode ser observado na tabela acima, muitas das competências para sustentabilidade identificadas pelos autores incluem as competências já tradicionalmente associadas à formação dos administradores, tais como: pensar estrategicamente, possuir iniciativa, criatividade e determinação, capacidade de comunicação, capacidade de elaboração e consolidação de projetos, competência para trabalho em equipe e em rede, visão de mundo ampla e global, desenvolvimento de pensamento crítico e entendimento de questões técnicas. Como competências específicas para o desenvolvimento sustentável, destacam-se: trabalhar interdisciplinarmente, ter ética e senso de justiça, ter empatia, compaixão e solidariedade e ter habilidade espiritual, que sustente a motivação para o trabalho. Estas parecem ser competências e habilidades mais ligadas a valores pessoais ou “ao saber ser” conforme proposto por Mather *et al.* (2011). No Brasil, uma iniciativa de formar administradores com competências específicas para sustentabilidade teve seu início em 2005, com o curso de Bacharelado em Administração com linha e formação específica em gestão ambiental do Centro Universitário Senac em São Paulo. De forma a avaliar como este processo de formação contribuiu para o desenvolvimento destas competências em seus egressos e sua inserção profissional, detalha-se a seguir os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa apresentada é de natureza qualitativa, pois pretende como afirma Merriam (1998) discutir o fenômeno estudado a partir da visão de mundo das pessoas diretamente envolvidas com a temática escolhida.

A escolha de investigar o impacto do processo formativo dos alunos do curso de Administração do Senac se deve a dois fatores principais. Primeiro, a exemplaridade do curso no contexto brasileiro e sua adequação aos objetivos propostos nesta pesquisa. Trata-se de um projeto pioneiro na época de seu lançamento em 2005, ao apresentar um projeto pedagógico voltado para a formação de administradores comprometidos com a gestão ambiental e com os valores da sustentabilidade, adotando para isso práticas interdisciplinares. Os trabalhos integrados desenvolvidos pelos alunos exigiam sempre estudo de campo e a participação de todos os professores e disciplinas no semestre nos processos de orientação e avaliação. Outro grande diferencial é a inclusão da sustentabilidade em todas as disciplinas do curso. O segundo fator foi a acessibilidade ao Coordenador do curso, que apoiou todo o trabalho de pesquisa, disponibilizando o projeto pedagógico e atuando como facilitador para contatar os egressos. A técnica escolhida para a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada que conforme Godoy (2010) visa à compreensão dos significados que os entrevistados atribuem às questões e ao tema de interesse da pesquisa

As entrevistas foram realizadas com 20 egressos de um total de 87 alunos formados nas turmas 2008 a 2011. Os participantes foram aleatoriamente convidados a participar, porém buscando um equilíbrio de participações em cada ano de formados. Esta etapa ocorreu no período de outubro a dezembro de 2012. As entrevistas abordaram a percepção dos alunos sobre o projeto interdisciplinar do curso; as competências desenvolvidas, lacunas do curso e desafios e oportunidades para a inserção profissional.

De forma complementar as entrevistas feitas com os egressos, incluiu-se também oito profissionais que atuam na área de sustentabilidade, buscando-se trazer a visão do mercado em relação ao

conhecimento da profissão e as perspectivas profissionais para este perfil de administrador. Desse total, 4 trabalham diretamente com os alunos, ocupando cargos de gerência e 4 trabalhavam em instituições de grande porte, ocupando cargos gerenciais ou diretivos. Neste caso, o critério de escolha foi a acessibilidade.

As entrevistas para gestores abordaram perspectivas e competências para sustentabilidade, além das barreiras e perspectivas para este profissional. Todas as entrevistas foram transcritas para sua posterior análise, sendo que a técnica escolhida para esta fase foi à técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2004, p.37), análise de conteúdo é *“um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às conduções de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”* Para a tratativa dos dados obtidos foi feita uma categorização de forma a facilitar a descrição das características pertinentes do conteúdo (BARDIN, 2004). As categorias incluíram trajetória profissional, avaliação do processo formativo, competências adquiridas, lacunas de conhecimento, mudanças comportamentais, diferenciação profissional e barreiras profissionais.

Após esta etapa, foram selecionados fragmentos de textos, que após serem codificados, transcritos e tabulados, são apresentados a seguir junto com os seus comentários e análises reflexivas.

RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Entrevistas com egressos

Dos 20 entrevistados que compuseram o grupo de egressos, teve-se o cuidado que a representação de cada turma fosse equilibrada. Os respondentes não foram identificados sendo a1 a a5 (2008), b1 a b5 (2009), c1 a c2 (2010) e d1 a d2 (2011).

Assim, no primeiro bloco, com relação aos critérios de escolha para cursar Administração com ênfase em gestão ambiental, todos os entrevistados não sabiam exatamente o que era o curso, portanto não tinham critérios claros para a escolha.

Na verdade não foi minha primeira escolha, tinha escolhido fazer a faculdade de artes, mas não passei, comecei a procurar outras coisas e achei o curso de GA, que pareceu ser bem interessante, uma proposta diferente porque eu também sempre me preocupei com essa coisa de preservação do meio ambiente. Para falar a verdade não esperava muito, fui descobrindo e gostando muito, principalmente educação ambiental, não necessariamente a gestão. Acho que a maioria da turma caiu de paraquedas no curso, quase ninguém sabia exatamente o que estava fazendo ali. (a.3)

O curso de Administração com ênfase em gestão ambiental mostrou-se a segunda opção para a maioria dos ingressantes. Os fatores relevantes para a escolha foram a abordagem do meio ambiente e o nome do curso. É interessante notar que esta percepção não varia significativamente entre os alunos que ingressaram entre 2008 e 2011, indicando o pouco conhecimento que se tem desta formação. Com relação

à trajetória profissional dos egressos, a maioria dos entrevistados alegou que a maior parte dos estágios disponíveis era ou na área pública ou em ONGs, sendo que poucos conseguiram efetivamente ingressar na iniciativa privada.

Meu primeiro trabalho foi em uma ONG que trabalha com catadores, coleta seletiva, projetos, depois disso eu fiquei durante um tempo como voluntária em outra ONG que constrói moradias em comunidades com universitários. Depois fiz um ano de estágio na Secretaria do Verde e do Meio Ambiente na área de educação ambiental (a2)

Fui fazer estágio em uma empresa que estava atuando com resíduos e que tinha contrato com shopping . A empresa fazia a triagem de resíduos e aproveitava todo material que era derivado de plástico para fazer madeira plástica... fiquei 3 meses e consegui fazer estágio na Eletropaulo onde começou minha experiência dentro da área de Gestão Ambiental, que foi minha escola de fato. Trabalhei dentro do SGA que tinha tudo a ver com o que estava estudando na época. (b.5)

Quando formados, ao contrário, é menos comum encontrar estes egressos atuando no serviço público do que em consultorias especializadas e ONGs. Poucos estão trabalhando em grandes empresas. Metade deles atua em áreas mais tradicionais de Administração. No entanto, apesar das dificuldades, no que se refere às perspectivas profissionais, a maioria acredita que conseguirá se estabelecer na área. As colocações dos egressos neste quesito são as mais diversas, pois enxergam oportunidades de atuação nos mais diversos setores, destacando-se o setor privado, instituições de ensino, setor público e ONG e iniciativas empreendedoras.

No segundo bloco que avaliou a percepção dos alunos de seu processo formativo para profissional, há uma valorização da proposta de interdisciplinaridade, considerada como diferencial do curso:

Aconteceu sim, nos trabalhos que tínhamos que fazer, os projetos integrados que chamávamos de programas de índio, porque era um sofrimento para nós, sempre foi, todo semestre reclamávamos muito, mas realmente integrava as disciplinas, ligava uma com a outra, e é engraçado porque, quando a gente está na graduação, tem várias coisas que a gente não percebe, depois quando você está no mercado de trabalho, fala “aquilo fazia sentido, olha uma coisa conversando com outra”, era difícil e agora aqui fora é que a gente percebe (b.2)

Eu vejo mesmo como um curso interdisciplinar, eu sei que muito da maneira que eu penso e analiso as coisas é fruto do que eu vivenciei durante estes anos, do jeito que as matérias eram dadas e principalmente do trabalho integrado que a gente fazia todo semestre..., a gente colocava tudo o que a gente tinha aprendido de forma junta e conseguia entender a relação das coisas, claro que existiam matérias que não conseguiam muita ligação, mas normal. (a.5)

Com relação às competências necessárias para o Administrador em Gestão Ambiental desenvolvidas pelo curso destacou-se o desenvolvimento da visão sistêmica, do trabalho em equipe e do desenvolvimento de senso crítico, como principais competências adquiridas e utilizadas no dia-a-dia, além de demonstrar que a proposta pedagógica da interdisciplinaridade teve um importante papel nesta questão das competências.

O principal é isso de ver o todo, de conseguir ligar várias coisas, principalmente nos projetos, lá na ONG... tenho uma visão ampla e mais critica, por saber como ligar e principalmente onde buscar informações, outra coisa legal foi os trabalhos em grupo, isso deu jogo de cintura para mim...esse saber ouvir e entender o outro, que era falado na faculdade foi muito importante e também a visão sistêmica, que eles falaram desde do primeiro até o ultimo dia de aula. (egresso a.3)

Visão sistêmica, trabalho em equipe, senso critico, desenvolvi todas e com muito louvor...mas o que marca mesmo assim no processo do Senac, principalmente dentro da Gestão Ambiental é o senso critico que eles são capazes de criar em você, a partir de temas polêmicos; Sou tachada lá na empresa pelo meu chefe como sindicalista, porque tudo que eu vejo de errado eu quero falar e venho com milhares de justificativas e ate hoje só trouxe resultados bons (egresso c.2)

A respeito das lacunas na formação, as respostas foram divergentes. Se para alguns seria importante aprofundar mais ferramentas na área de sustentabilidade, para outros faltou aprofundamento nas ferramentas de gestão:

Sinto falta de coisas mais técnicas, coisas que eu só vi e não mexi, como os relatórios de emissão de carbono e os índices de sustentabilidade que as grandes empresas utilizam, mas também acho que isso é mais recente e as empresas tem pedido de um tempo pra cá, tudo é muito novo nesta área, tanto para a academia quanto para as empresas, que dirá para nós, primeiras turmas de formados. (b.3)

Sinto que talvez Administração tradicional é mais bem vista pelo mercado e muitas vezes é o que a gente precisa no estagio. No meu trabalho que é um trabalho de Administração ai ficou um pouco falho, porque tudo era voltado para o meio ambiente e a gente acabou não tendo o tradicional O acho que muita coisa é desnecessário, na hora de se colocar no mercado de trabalho, de colocar a mão na massa eu sinto que fez falta, quando eu cai no planejamento estratégico eu demorei muito para começar a pegar as coisas. Hoje 2 anos depois, eu sinto que esta mais legal, mas foi pegando no tranco. (a.1)

O terceiro bloco trata da legitimação do profissional. Interessante notar que para os alunos sua formação específica em Administração é ao mesmo tempo um diferencial e uma barreira no mercado profissional.

Eu sempre quero achar que é um diferencial, por tudo que a gente trabalha em prol do meio ambiente, em prol do que a gente sabe, mas as vezes eu considero barreiras, porque aquilo, o mercado ainda não se identificou com minha área então eu me sinto um ET, eu sou tão diferente que ninguém contrata (c.2)

Eu não vou responder que nem é diferencial nem barreira, eu acho que o mercado não está muito preparado para isso. O mercado quando fala em gestão ambiental e pensa em um milhão de coisas que não é e também coisas que são, então a definição para o mercado é muito complexa as vezes eu vejo vagas de engenheiro com descrição de trabalho que um gestor pode fazer e eles pedem um engenheiro (d.4)

Como formação, eu acho que é um diferencial, o problema é a gente conseguir mostrar esta formação, porque as vezes a gente esbarra no nome do curso. No próprio SENAC, eu participei de um processo seletivo no SENAC, em que eu tinha todas as competências, pois o curso proporcionou isso, mas o SENAC pedia Biólogo ou Gestor Ambiental e como meu título de graduação é em Administração, eu não pude concorrer à vaga, e as competências e o conhecimento exigidos eu tinha, então eu acho que a barreira é a gente conseguir mostrar, porque a partir do momento que a gente consegue mostrar essas competências, não tem problema nenhum, o problema é chegar até lá. (b.2)

Percebe-se na fala dos alunos o pouco conhecimento da profissão por parte de seus pares. Também nesta questão, destaca-se que o viés tecnológico ainda está fortemente presente no mercado, pois estes profissionais concorrem diretamente com biólogos, tecnólogos, geógrafos e principalmente com engenheiros ambientais.

O quarto bloco aponta para as mudanças pessoais ocorridas devido ao curso e a capacidade de provocar mudanças nas pessoas e ambientes. Um aspecto unânime foi a mudança no comportamento individual em função de uma visão mais crítica da realidade:

Uma coisa que mudou muito, quando eu comecei a saber procurar informações eu vejo o que as empresas fazem. Eu nunca vou trabalhar em uma empresa que eu sei que fez alguma coisa de errado, eu não quero fazer parte disso, minha mãe já brigou comigo por causa disso, eu não quero participar disso, eu não quero trabalhar em uma empresa que os funcionários são prejudicados ou que afetam a comunidade (d.4)

Totalmente, 200%, sou outra pessoa... minha casa é toda adaptada para o meio ambiente, tenho compostagem no meu apto, troquei todas as luzes por LED, as torneiras são todas

eficientes, a bacia dupla, tudo. Mudou completamente minha vida e isso não tem o que falar, mudou totalmente. (b.1)

Com certeza, depois a gente vê nas atitudes, porque ali a gente lida com situações diárias, a gente não faz ideia como as nossas atitudes diárias influenciam em pequenas ou grande escala no mundo, então quando você vê o impacto que tem por exemplo, em zona de remanescente florestal, ou frequenta lugares, como litoral e que você não sabe para onde vai o esgoto e o lixo que você produz, você se sente muito mais culpado e muito mais responsável pelas coisas que você faz, com o que fala, então o comprometimento pessoal com a sustentabilidade o meu particularmente aumentou bastante. (c.1)

Em relação a conseguir provocar mudanças no ambiente familiar e corporativo, a maioria das respostas se referia às mudanças acontecidas no ambiente familiar e com amigos. Já no ambiente corporativo foram poucos casos.

Olha, eu acho que sim, acho que ainda sou romântica em acreditar nisso, mas esses valores acabam mudando pela questão econômica primeiro. Eu consigo convencê-los pela parte econômica, que através disso, em alguns, tem mudanças de valores, parar pra pensar, nossa, isso daqui realmente pelo ponto de vista social e ambiental está errado, mas a primeira coisa continua sendo o econômico. (b.2)

Com certeza, acho que a gente influencia não só dentro de casa, como fora de casa também, ainda mais quando você fundamenta as coisas que você faz e fala, eu acho que quando você é formado nisso, apresenta o conhecimento técnico para as pessoas elas passam a acreditar (c.1)

A gente ate iniciou um projeto paralelo para instituir um SGA na empresa... a única coisa que a gente conseguiu foi fazer uma reciclagem no lixo, fazer uma separação, consegue reciclar lixo, papel papelão, plástico..., a gente acabou desistindo porque era um esforço vazio, outras pessoas não quiseram aderir, falavam a não tenho tempo, vem de novo esse cara chato falar destas coisas (c.4)

Entrevistas com Profissionais do Mercado

Nesta etapa, foram realizadas entrevistas com 8 profissionais de mercado, incluindo presidente de uma OSCIP (a1), coordenador de sustentabilidade de empresa de energia (a2), gerente de projetos de consultoria ambiental (a3); presidente de uma indústria de transformação (a4); presidente de consultoria em planejamento estratégico (a5), Diretor de Consultoria em sustentabilidade (a6), Diretor indústria química (a7) e Presidente de consultoria em sustentabilidade (a8).

A primeira questão discutiu o perfil dos futuros profissionais da área de sustentabilidade. Há uma concordância dos entrevistados que no início predominava uma preferência pela formação técnica, especialmente engenheiros ambientais, engenheiros químicos e de segurança do trabalho, em função do enfoque nas áreas de saúde, segurança, e meio ambiente. Ao longo do tempo, com a maior visibilidade da responsabilidade social corporativa, integraram novos profissionais como biólogos, agrônomos, geólogos, assistentes sociais, psicólogos e jornalistas. Mas recentemente, no entanto, destacam uma maior abertura para profissionais das áreas de marketing e administrativas.

Eram engenheiros ambientais, especialistas ambientais que sabiam lidar com indicadores de água, de energia de gestão de perdas nos processos de resíduos e assim por diante. Depois veio muita gente da área social que trabalham com projetos de filantropia, de doações e que foi melhorando para investimento social privado, de relacionamento com *stakeholders*. Assim tiveram que aprender com isso, então tecnicamente não conheciam muito mais acabaram pegando esta área, muita gente da área de MKT, Comunicação, Relações Institucionais (a.6)

Para os entrevistados, sempre será necessário a presença de profissionais com formação técnica na sustentabilidade, dado os aspectos técnicos envolvidos em diversos projetos associados à melhoria de desempenho de produtos e processos. Porém, as empresas estão evoluindo nas questões da sustentabilidade, elevando a sustentabilidade a uma posição mais estratégica, apesar de reconhecerem que poucas efetivamente se encontram neste estágio. Isto tem causado um rompimento da onipresença de profissionais técnicos da sustentabilidade, ampliando a demanda por profissionais com formação mais generalista, que tenham visão sistêmica a respeito do funcionamento de uma organização, capacidade de relacionamento interpessoal e conhecimento de questões importantes relativas à sociedade atual.

Acho que o profissional tem que ter noções profundas de biologia e dos ecossistemas do planeta para poder ser um cara de sustentabilidade, o resto vai agregar a profissão que tem, por ex., o cara que faz FGV já tem toda a parte de Administração, falta o que? a parte de biologia do negocio.(a.4)

Tendência de se romper de ser apenas um perfil técnico para ser um perfil que pode ser muito mais generalista e administrador, mas que tem essa visão do mundo que é necessária para entender quais são os grandes desafios da sociedade humana atual, oportunidade e riscos, o que é o papel de uma organização dentro desta sociedade e como ela contribui para esses desafios, no seu negocio e cadeia de valor. (a.8)

Questionados sobre quais são as competências requeridas para este profissional de sustentabilidade, os entrevistados destacam a capacidade de comunicação em todos os níveis, horizontal e vertical e adaptação da linguagem, sendo inclusive apelidado por um gestor como “poliglota corporativo”. Outras competências também merecem destaque, como resiliência, persuasão, visão sistêmica,

flexibilidade, pensamento analítico, conhecimento técnico e um aspecto relacionado com valores pessoais, que não é considerado competência, mas que foi citado por todos os entrevistados: a crença em um ideal, a crença que suas ações terão a capacidade de promover mudanças no sentido de tornar o mundo mais justo para todos.

Conhecimento geral sobre uma organização sobre a parte ambiental, a gestão de projetos e a diplomacia com pessoas isso é um fator muito importante, porque quando você fala em Gestão Ambiental, a questão da conscientização das pessoas. (profissional a.2)

É alguém que tem que conseguir levar as problemáticas do desenvolvimento sustentável para a realidade dos negócios... precisa ter uma capacidade de transito horizontal muito grande porque é um tema difuso na organização, vão ter conseguir entender os outros e por isso poder dialogar com eles e aceitar ideias que não são idênticas a suas, perceber a forma de colocar as coisas para essas pessoas que tem interesses diferentes, contar muito bem historias, ter muita resiliência, porque não é um caminho fácil de ser trilhado. I (a.8)

E precisa acreditar em um ideal, porque senão não consegue fazer isso tudo, precisa acreditar na brincadeira senão vai vender sabonete, vai fazer plano de negócios, vai fazer contabilidade (a6)

Com relação à importância deste profissional, os entrevistados consideram que são profissionais importantes para os diferentes tipos de organizações, podendo colaborar muito dado que sua formação é mais generalista, além de considerarem que este profissional possui competências que vão além dos aspectos técnicos da sustentabilidade. Por outro lado, para que essa formação de administrador seja reconhecida como uma vantagem e um diferencial relevante, a empresa deverá estar em um grau mais alto de maturidade em relação à sustentabilidade, isto deverá estar presente na estratégia da empresa, deverá fazer parte da agenda dos cargos mais altos de direção e presidência, pois caso contrário, a competência técnica bastará para atender as necessidades que possivelmente serão de ordem tecnológica. O setor de serviços, principalmente consultorias específicas que atuam na área de sustentabilidade, foi citado como campo de atuação nos quais estes administradores poderão encontrar mais oportunidades de trabalho. Nesse contexto, foi questionado se as empresas hoje estão preparadas para terem em seus quadros administradores com formação específica em gestão ambiental.

Eu acho que não, a não ser que seja específico com consultoria, acho que os departamentos de sustentabilidade das grandes empresas, se falar de um Gestor Ambiental, eles vão preferir ter um engenheiro ambiental, ou um técnico ambiental, alguém bem ambiental mesmo que saiba operacionalizar as ferramentas e não o conhecimento como um todo, eu sinto isso, é minha percepção (b.2)

Sustentabilidade é uma coisa que veio pra ficar, a parte ambiental vai ser sempre restritiva para os profissionais da Gestão Ambiental, apenas lamento que vão ter que concorrer com um monte de gente, ou seja, eles não tem um nicho de mercado, eles vão ter que batalhar da mesma forma que todo mundo, eles concorrem com geógrafos, engenheiros ambientais, agrônomos, biólogos e pessoas que já estão na área atuando, ou seja, vai ter campo, mas não vai ser fácil, vai concorrer com todo mundo (a.3)

Eu acho que com o passar do tempo o mercado dará a preferência para alguém que tenha essa competência e essa visão; quem não tem, com o passar do tempo perderá sua empregabilidade, porque cada vez mais o mercado precisa desta questão para sobrevivência das organizações (b.4)

As falas indicam os grandes desafios para a legitimação profissional destes profissionais. O discurso é que no futuro esta profissão será um diferencial competitivo, porém hoje enfrenta dificuldades de encontrar seu espaço no mercado.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa corroboram alguns dos principais pontos que vem sendo discutidos hoje na formação de administradores comprometidos com a sustentabilidade. Severino (2008), Fazenda (2009) e Pombo (2005) defendem que práticas interdisciplinares são capazes de integrar e articular conteúdos disciplinares isolados e fragmentados, construindo assim, saberes funcionais que respondam adequadamente aos desafios que a sociedade e as organizações enfrentam.

Para Stein (2010), esta integração é essencial para formar gestores críticos e com capacidade para dar respostas aos desafios econômicos, ambientais e sociais. Na percepção dos alunos esta busca interdisciplinar construiu-se efetivamente no grande diferencial do curso, permitindo o desenvolvimento de uma visão crítica e um olhar sistêmico para os desafios organizacionais. A disciplina Projetos Integradores que tinha o desafio de integrar conteúdos das disciplinas abordadas durante os vários semestres com um trabalho de campo, propiciou a oportunidade de entender questões da sustentabilidade nas diferentes áreas e níveis das organizações, e principalmente, o desenvolvimento de competências importantes para a atuação como profissionais da área de sustentabilidade.

Importante destacar que as competências desenvolvidas por esta abordagem metodológica na percepção dos alunos corroboram as identificadas na literatura sobre competências para sustentabilidade (HAAN, 2006; SHIRIVASTAVA, 2010, MATHER *et al.*, 2011). Destacam-se: a visão sistêmica, a facilidade de trabalhar em equipe, o desenvolvimento do senso crítico, a capacidade de relacionamento interpessoal e a facilidade de comunicação com diferentes atores sociais. As mesmas competências também foram destacadas pelos profissionais da área de sustentabilidade. Percebe-se assim um alinhamento desta abordagem pedagógica para desenvolver as competências para sustentabilidade apontadas pela literatura e com a visão dos gestores no mercado de trabalho.

Outro aspecto importante da pesquisa corrobora os resultados do trabalho de Shrivastava (2010). Para o autor, formar profissionais para a sustentabilidade não pode estar limitada à aquisição de ferramentas de gestão de forma fragmentada com o único objetivo de promover maior eficiência dos processos organizacionais. A educação deveria proporcionar aos alunos a possibilidade de compreensão e resolução dos problemas de forma ampla. Shrivastava (2010) defende que os cursos devem provocar a paixão de forma a alcançar mudanças comportamentais duradouras, mantendo a motivação para alcançar metas ambiciosas de longo prazo. Todos os entrevistados reconheceram que a realização do curso trouxe grandes mudanças comportamentais e dos valores pessoais, relacionados com uma forma diferente de viver e entender as pessoas, as empresas e o consumo. Neste aspecto reforça também a visão de Mather *et al.* (2011) de que propostas pedagógicas devem consolidar nos alunos valores ligados a um futuro sustentável, no qual “saber ser” é tão importante quanto o “saber fazer”. Um aspecto bastante relevante apontado pelo conjunto de respondentes foi o desenvolvimento de visão e atitudes mais críticas. As mudanças comportamentais e dos valores não se restringem ao ambiente de trabalho, influenciado também seu comportamento em outros ambientes. Destaca-se como muitos levaram os conhecimentos adquiridos para suas residências por meio de uso de tecnologia e novos hábitos de consumo de forma a minimizar seus impactos ambientais.

Apesar dos aspectos positivos, os desafios para formar gestores comprometidos com a sustentabilidade não são pequenos. Um primeiro aspecto que chamou atenção na pesquisa são as lacunas de formação específica em sustentabilidade. Relatórios de emissão de carbono, conhecimentos de mudanças climáticas e pegada hídrica e normatizações foi relatada por muitos dos egressos como uma importante lacuna do curso, pois não foi desenvolvida a ponto de atender as exigências deste mercado. É importante lembrar que trata-se de um curso de Administração, focado no desenvolvimento de competências para um profissional de Administração que irá lidar com a temática ambiental e que, apesar de desenvolver conteúdos técnicos, o foco está nos conteúdos relacionados com técnicas e ferramentas de gestão. Já alguns apontam como lacuna do curso justamente a superficialidade como as técnicas e ferramentas da Administração foi desenvolvida. Isso mostra a dificuldade de implantar um curso de Administração voltado para a sustentabilidade que consiga equilibrar as necessidades de formação nas ferramentas de gestão para sustentabilidade com as tradicionais de gestão organizacional.

Infere-se que por ser um perfil profissional novo, as lacunas apontadas pelos egressos se relacionam também com a falta de clareza sobre que posição este profissional deve ocupar na organização. Conforme por Wright (2010), Jacobi (2011) e Demajorovic e Silva (2012), a área de sustentabilidade é associada ao campo de conhecimento tecnológico. As entrevistas realizadas com os egressos e com profissionais do mercado corroboram esta visão. Afirmam que ainda hoje predomina é o viés técnico, valorizando-se engenheiros, tecnólogos e outros profissionais que tenham essa formação técnica relacionada à área ambiental.

Como se observa o desconhecimento do curso e a falta de entendimento sobre o campo de atuação destes profissionais de Administração são alguns dos motivos que podem justificar a dificuldade de inserção destes profissionais no mercado, comprometendo assim a legitimação da profissão. Diversos alunos afirmaram que, apesar de possuírem as competências necessárias para atuar na área de gestão ambiental ou sustentabilidade, muitas vezes são excluídos de processos seletivos pela formação em Administração.

Já quanto às perspectivas quanto ao futuro da profissão mostra-se uma divisão entre os egressos. Uma parte acredita que a profissão caminha para uma valorização e reconhecimento do mercado. Esta visão predominou entre os profissionais com maior tempo de formação, talvez por conta de sua maturidade profissional e pessoal. A outra parte está mais cética quanto a um futuro positivo da profissão, em especial os participantes das duas últimas turmas, o que pode ser justificado pela falta de maturidade e pelas dificuldades na inserção no mercado de trabalho.

Para os profissionais de mercado, as perspectivas de inserção e valorização do administrador são boas, na medida em que a sustentabilidade passa a ocupar posições de destaque nas organizações. Porém este é um processo lento, que envolve mudança de cultura organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo discutir como uma proposta pedagógica interdisciplinar pode contribuir para a construção de competências para a sustentabilidade em egressos de um curso de Administração e avaliar como esses alunos estão se inserindo profissionalmente.

Como aspectos positivos desta iniciativa, pode-se observar que um curso tendo como base uma proposta interdisciplinar e conteúdos de sustentabilidade ao longo de toda a sua estrutura curricular pode desenvolver competências para atuação deste profissional. Foram encontradas evidências disto tanto nas falas dos alunos como dos profissionais de mercado. Além das competências citadas, os egressos relacionaram valores pessoais como diferenciais importantes na sua formação, tais como o engajamento com questões que promovam o desenvolvimento social, o senso de justiça e a solidariedade, também desenvolvidos e fortalecidos durante o curso.

Apesar dos aspectos positivos, o grande desafio que emerge desta pesquisa é entender qual será o papel a ser desempenhado por este profissional. Conforme visto neste trabalho diversas pesquisas recentes discutem barreiras e estratégias para formar administradores com competências para atuar no campo da sustentabilidade. Porém, poucos trabalhos avaliam como estes profissionais estão se saindo no mercado.

Esta pesquisa mostrou que tão importante como incluir conteúdo de sustentabilidade é avançar nos estudos de como equilibrar estes novos conhecimentos com as ferramentas tradicionais de gestão. As lacunas apontadas pelos egressos, ora no que se refere às ferramentas emergentes para gestão para sustentabilidade, ora nos conteúdos tradicionais de Administração são elementos importantes a ser considerados na reformulação dos atuais projetos pedagógicos dos cursos de Administração.

Além disso, a pesquisa mostra ainda um desconhecimento dos profissionais de mercado do papel a ser desempenhado pelos administradores na gestão para sustentabilidade, pois as organizações continuam a entender a sustentabilidade como uma questão de cunho tecnológico, em detrimento às questões relacionadas à gestão. Nesse caso, argumenta-se que grande parte do problema pode ser atribuída às próprias escolas de negócio, que por muito tempo ficaram à margem do debate, deixando que outras áreas de conhecimento ocupassem este espaço, moldando o perfil profissional predominante dos atuais gestores para sustentabilidade.

Nesse contexto, o desafio da inserção profissional de Administração no campo da sustentabilidade não pode ser superado apenas pelos esforços individuais que vem sendo feitos por diversas escolas de

negócio. Além da ampliação de disciplinas, novas formas de ensino e pesquisas em sustentabilidade, as escolas de negócio devem ocupar uma posição de vanguarda no debate sobre o perfil dos profissionais neste campo, contribuindo para a inserção profissional de uma nova geração de administradores.

REFERÊNCIAS

- ANDERBERG, E., NORDÉN, B., HANSSON, B. Global learning for sustainable development in higher education: recent trends and a critique. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, v.10, n.4, p. 368-378. Mar. 2009.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA., 3ª Ed., 2004.
- BARTH, M., GODEMANN, J., RIECKMANN M., STOLTENBERG, U., Developing Key Competencies for Sustainable Development in Higher Education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, v.8, n.4, p.416-430. Mai. 2007.
- CARVALHO, S. L. G., *Educação para Sustentabilidade em escalas de administração de empresas: a perspectiva de coordenadores acadêmicos no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.
- CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. CÂMARA DE EDUCAÇÃO DE ENSINO SUPERIOR. Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais Do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências. Resolução CNE/CES 4/2005. *Diário Oficial da União*, Brasília, 19 jul.2005, Seção 1, p.26. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf> acesso em 30/05/2012, às 21h30.
- DEMAJOROVIC, J., SILVA, H.C.O., *Formação Interdisciplinar e Sustentabilidade em Cursos de Administração: Desafios e Perspectivas*. *Revista de Administração Mackenzie*, v.13, n.5. p. 39-64., SET./OUT. 2012.
- DUARTE, Jorge, Barros, Antonio. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FA_____. *Integração e Interdisciplinaridade no Ensino Brasileiro: efetividade ou ideologia?*. São Paulo: Loyola, 1992.
- FAZENDA, A. C. I. *Formação de Professores: dimensão interdisciplinar*. *Revista Brasileira de Formação de Professores*. São Paulo, v.1, n.1, p.103-109, Mai.2009.
- GHOSHAL, S. Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, London, v.4, n.1, p.75-91, Mar. 2005.
- GODEMANN, J. et al. *Integrating Sustainability into Business Schools – Analysis of 100 UN PRME Sharing Information on Progress (SIP) reports*. United Kingdom, 2012.
- GODOY, A. S., *Estudo de caso qualitativo*. In.: SILVA, A.B., GODOI, C.K., BANDEIRA DE MELLO, R. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 115-143.
- HAAN, G. The BLK '21' programme in Germany: a 'Gestaltungskompetenz'- based model for Education for Sustainable Development. *Environmental Education Research*, London, v.12, n.1, Dec.2006, p 19-32.
- JACOBI, P., et al. *Educação Para Sustentabilidade nos Cursos de Administração: Reflexões sobre Paradigmas e Práticas*. *Revista Administração Mackenzie*. São Paulo, SP, v.12, n.3, p. 21-50. Edição Especial, Mai./Jun.2011.
- LEFF, E.; *Complexidade, Interdisciplinaridade e Saber Ambiental*. In: Philippi, A (Org). *Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais*. São Paulo, SP: Signus Editora, 2010, pg. 19-52.
- LENOIR, Yves. *Didática e Interdisciplinaridade: uma complementaridade necessária e incontrolável*. In FAZENDA, I.C.A. Org. *Didática e Interdisciplinaridade*. Campinas, SP: Papirus, 13º Ed.,2008 p. 45-76.
- MATHER, G., DENBY, L. WOOD, L.N., HARRISON, B. Business graduate skills in sustainability. *Journal of Global Responsibility*. v.2, n. 2, p.188-205, 2011.
- MERRIAM, S. B. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education"*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998
- MOCHIZUKI, Y.; FADEEVA, Z.; *Competences for sustainable development and sustainability: significance and challenges for ESD*. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. V.11, n.4, p. 391-403. Abr.2011.
- POMBO, O.; *Interdisciplinaridade e integração dos saberes*. *Liinc em Revista*, Porto Alegre, v.1, n.1, p.3- 15.,2005.
- PRME - Principles for Responsible Management Education. Disponível em <<http://www.unprme.org/index.php>>, acesso em 20 set.2012, 14h32.
- RIBEIRO, K.M.B.; MIRANDA, A.C., *Matriz Curricular do Curso de Administração: qual a relevância da temática ambiental na formação do Administrador?* *Revista UNIABEU*. Rio de Janeiro, v.4, n.6, p. 212 – 231, Jan-Abr. 2011.

SANT'ANNA, A. S., MORAES, L. F. R., KILIMNIK, Z. M., Competências Individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. *Revista de Administração de Empresas*, v.4, n.1, jan./jul./2005.

SECAD. Educação Ambiental: aprendizes de sustentabilidade. *Cadernos SECAD*. Brasília: SECAD/MEC, v.1, mar.2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/publicacao2.pdf>>. Acesso em 17 nov. 2011, 14:20.

SEVERINO, A. J. O conhecimento pedagógico e a interdisciplinaridade: o saber como intencionalização da prática. In FAZENDA, I.C.A., Org. *Didática e Interdisciplinaridade*. Campinas, SP: Papirus, 13º Ed,2008. p. 31-44.

SHRIVASTAVA, P., *Pedagogy of Passion for Sustainability*. *Academy of Management Learning & Education*, v.9, n. 3, p. 443-455, Set.2010.

SPRINGETT, D. Education for sustainability in the Business studies curriculum: a call for a critical agenda. *Business Strategy and the Environment*. n.14, p.146-159, 2005.

STEAD, J. G.; STEAD, W.E. Sustainability comes to management education and research: a story of coevolution. *Academy of Management Learning*, v.9, n.3, p. 488-498, 2010.

STEIN, G.R., *Desafios interdisciplinares da educação para o desenvolvimento sustentável em cursos de administração*. Dissertação de mestrado. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2010.

THOMAS, I. Sustainability in tertiary curricula: what is stopping it happening? *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Melbourne, v.5, n.1, p. 33-47, Dec. 2004.

WALS, A.; BLEWITT, J. Third wave sustainability in higher education: some (inter)national trends and developments. In: JONES, P.; SELBY, D.; STERLING, S. *Sustainability education: perspectives and practice across higher education*. Londres: Earthcan, 2010. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 25 mar. 2012, 16:31.

WRIGHT, J.T.C., BENEDETE E SILVA, A.T., SPERS, R.G.; *O Mercado de trabalho no futuro: uma discussão sobre profissões inovadoras, empreendedorismo e tendências para 2020*. *Revista de Administração e Inovação – RAI*, São Paulo, v.7, n.3, p. 174-197, jul./set. 2010.

WRIGHT, T.S.A., *Definitions and frameworks for environmental sustainability in higher education*. *Higher Education Policy*, v. 15, n. 2, p. 105-120. Palgrave Macmillan, Jun, 2004.