



RAM. Revista de Administração Mackenzie

ISSN: 1518-6776

revista.adm@mackenzie.com.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Brasil

LOPES FRANCELINO GONÇALVES-DIAS, SYLMARA; BOHÓRQUEZ HERRERA, CAROLINA; DE  
SOUZA CRUZ, MYRT THÂNIA

Desafios (e dilemas) para inserir “sustentabilidade” nos currículos de administração: um estudo de  
caso

RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 14, núm. 3, mayo-junio, 2013, pp. 119-153

Universidade Presbiteriana Mackenzie

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195427934006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



# DESAFIOS (E DILEMAS) PARA INSERIR “SUSTENTABILIDADE” NOS CURRÍCULOS DE ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

## **SYLMARA LOPES FRANCELINO GONÇALVES-DIAS**

Doutora em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (Eaesp-FGV) e em Ciência Ambiental pelo Programa de Ciência Ambiental da Universidade de São Paulo (USP).

Professora do Curso de Gestão Ambiental da Universidade de São Paulo.

Avenida Arlindo Bettio, 1000, Prédio A1, Sala 04 F, Ermelino Matarazzo, São Paulo – SP – Brasil – CEP 03828-000

E-mail: sgdias@usp.br

## **CAROLINA BOHÓRQUEZ HERRERA**

Mestranda em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

Rua Heitor Peixoto, 725, 905a, Aclimação, São Paulo – SP – Brasil – CEP 01543-001

E-mail: carobohe@gmail.com

## **MYRT THÂNIA DE SOUZA CRUZ**

Doutora pelo Departamento de Antropologia da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

Professora do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Rua Monte Alegre, 984, Perdizes, São Paulo – SP – Brasil – CEP 05014-001

E-mail: myrt@pucsp.br

## RESUMO

Apesar de quase três décadas de intensos debates em torno da temática sustentabilidade, permanecem uma série de indefinições sobre este tema, o que desperta indagações sobre suas delimitações, seus traços definidores, seu potencial de inovação, sua interdisciplinaridade e capacidade de diálogo de suas interfaces com outros campos de conhecimento e de prática. Nesse contexto, este artigo pretende analisar os desafios (e dilemas) enfrentados por uma Instituição de Ensino Superior para inserção da disciplina “sustentabilidade” no curso de administração. Isto se reflete nas estratégias e práticas tanto no âmbito da gestão empresarial, como no que tange ao projeto pedagógico e às práticas de ensino de aprendizagem utilizadas para a formação de futuros administradores. Assim, a construção do artigo está baseada em pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas e na vivência dos autores como docentes no curso de administração, selecionado por conveniência. Organizaram-se os dados e as informações da experiência, por meio de estudo de caso em um contexto de pesquisa exploratória. Diferentes variáveis de inserção da temática de sustentabilidade foram analisadas, envolvendo desde as disciplinas que contemplam o projeto pedagógico e seus conteúdos até a análise das estratégias didático-pedagógicas adotadas. Nesta direção, a experiência analisada revelou que permanecem desafios para a implementação de projetos pedagógicos que privilegiem novos modelos de ensino-aprendizagem e sobretudo exigem novas competências na formação docente. Deste modo, mudanças em direção à sustentabilidade requerem mais do que apenas repensar o conteúdo dos currículos de ensino ou assinar acordos internacionais. Exigem das instituições compromissos mais profundos para se transformarem em comunidades-aprendizes que trabalham em prol da sustentabilidade. A análise aqui empreendida revela que é necessário criar uma agenda institucional em que se busca “aprender para a sustentabilidade” como forma de a IES ensinar, aprender e atuar. Também evidencia que a universidade (em especial as escolas de administração) é um local privilegiado, que pode contribuir para o desenvolvimento de práticas, atitudes e comportamentos inovadores em todos os ambientes onde o futuro administrador possa estar envolvido.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Sustentabilidade; Estratégias de ensino-aprendizagem; Escolas de administração; Projeto pedagógico; Educação superior.

## **1 INTRODUÇÃO**

As últimas décadas testemunharam a “emergência do discurso da sustentabilidade como expressão dominante [...]. Em pouco tempo, sustentabilidade tornou-se palavra mágica, pronunciada indistintamente por diferentes sujeitos, nos mais diversos contextos sociais, assumindo múltiplos sentidos” (LIMA, 2003, p. 99). Atualmente, o termo pode ser encontrado em qualquer lugar, desde fóruns, relatórios anuais corporativos, políticas de governo, missão da sociedade civil organizada, discurso de líderes locais e globais, até na publicidade e mídia empresarial (BANERJEE, 2004; NOGUEIRA; LARROUDÉ, 2010; STARIK; RANDS, 2009), sem necessariamente coincidir com a ideia originária de preservar benefícios presentes para gerações futuras.

Embora a noção de sustentabilidade presuma a noção de um futuro viável para as relações entre a sociedade e a natureza, esta base comum é muito vaga e permite leituras diversas sobre o que significa um futuro viável e sobre os melhores meios de alcançá-lo (LIMA, 2003). Apesar de quase três décadas de intensos debates em torno da temática sustentabilidade, permanecem indefinições, despertando indagações sobre suas delimitações, seus traços definidores, seu potencial de inovação e suas interfaces com outros campos de conhecimento e de prática. Isso se refere tanto ao âmbito da gestão empresarial como no que tange o projeto pedagógico e as estratégias de ensino-aprendizagem utilizadas para a formação de futuros administradores.

Frente a uma temática tão diversa, destaca-se o desafio de trazer conteúdos, métodos de ensino e práticas que deem conta das diferentes visões e interesses, além de se reforçar a ideia de que é preciso pensar simultaneamente em três dimensões – no conhecimento (saber), na habilidade (saber fazer) e nas atitudes (saber ser e agir) (NOGUEIRA; LARROUDÉ, 2010). As divergências e convergências intrínsecas ao tema exigem um exame mais detido de como se manifestam na realidade concreta das experiências educacionais envolvidas no seu ensino-aprendizagem. O primeiro desafio para o ensino da disciplina é o entendimento do termo sustentabilidade. Neste sentido “(...) é preciso reconstruir nosso sentimento de pertencimento à natureza, a esse fluxo de vida de que participamos” (SAUVÉ, 2005, p. 321). Tal desafio tem reforçado questões antigas e faz emergir outras, também relacionadas ao que e como se ensina e aprende essa temática (GONÇALVES-DIAS et al., 2009).

Em uma instituição de ensino superior (IES), uma das formas para fazer isso acontecer é por meio do desenvolvimento do currículo e do projeto pedagógico (BRUTON, 2006; FAZENDA, 2011). Dada a importância do envolvimento das empresas rumo à sustentabilidade, torna-se relevante o questionamento sobre como os futuros gestores estão sendo formados na atualidade, e se a formação que recebem atende às necessidades e demandas que a realidade do mundo do trabalho lhes impõe. Não se pode perder de vista a formação de profissionais que gerem resultados para as organizações, considerando, porém, a estreita interdependência que elas mantêm em relação à sociedade (CLOSS; ARAMBURÚ; ANTUNES, 2010).

Portanto, este artigo pretende analisar os desafios (e dilemas) enfrentados por uma IES para a inserção da disciplina sustentabilidade no curso de administração. A questão-chave abordada é: quais os desafios enfrentados por uma escola de administração para inserção da temática em suas estratégias e práticas pedagógicas curriculares?

Organizaram-se os dados e as informações por meio de estudo de caso em um contexto de pesquisa exploratória por meio de abordagem metodológica mista (CRESWELL, 2003). Diferentes variáveis de inserção da temática de sustentabilidade foram analisadas de maneira qualitativa e quantitativa, envolvendo desde as disciplinas que contemplam o projeto pedagógico e seus conteúdos, passando pela análise das estratégias didático-pedagógicas. Os graus de envolvimento quanto à incorporação da sustentabilidade na cultura, funções, estruturas e práticas da IES analisada sugerem que o percurso para a inserção da sustentabilidade é longo. Espera-se que, ao compartilhar a experiência da inserção da disciplina sustentabilidade nesta IES, contribua-se para uma reflexão sobre os seus desafios e dilemas, ao evidenciar “o que”, “o como” e “para que” se ensina sustentabilidade em escolas de administração.

## 2 REFLEXÕES SOBRE A FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS NAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO

A ideia de ensino-aprendizagem, em sentido amplo, adquire uma importância central nas escolas de administração frente ao debate e ao desafio contemporâneo da sustentabilidade.

“Reconhecer a dificuldade de se definir, entender e comunicar uma expressão tão utilizada nem de longe esgota os percalços de quem pretende ensinar o assunto” (NOGUEIRA; LARROUDÉ, 2010, p. 3). Portanto, uma educação para sustentabilidade complexa, capaz de responder a problemas igualmente complexos e interdependentes, conforme Lima (2003, p. 116).

Kruglianskas (1993) já advertia que a inserção da variável socioambiental no processo de formação dos atuais, e principalmente dos futuros administradores, é uma responsabilidade da qual as escolas não podem se omitir. Nos anos 1990, poucas escolas de administração viam os tópicos socioambientais como uma lição central para a formação dos futuros gestores (WRI, 1999). Teodósio et al. (2005) não viam justificativas para tal alheamento, pois não faltavam estudos apontando para a necessidade urgente de incluir o meio ambiente em todas as decisões empresariais, como também não faltavam exemplos bem sucedidos de empresas que conseguiram romper com o dilema sociedade-meio ambiente-empresa.

A lentidão em incutir aos cursos de administração as questões socioambientais se deve em muito à dificuldade de mudar o comportamento típico de empresários e administradores, que sempre enxergam as oportunidades e investimentos na melhoria das práticas socioambientais como gastos ou custos (TEODÓSIO et al., 2005). “Criou-se a ideia de que as análises e as interpretações dos problemas organizacionais, para serem legítimas, devem ser feitas a partir de uma perspectiva econômica. Com isso há também um distanciamento da dimensão social. Pior, a dimensão social passou a ser subordinada à econômica” (LOURENÇO; TONELLI; MAFRA, 2010, p. 177).

Outros motivos podem ser listados. O ensino de administração caracteriza-se pela fragmentação do conteúdo, o que se traduz em um rol de disciplinas agrupadas nos currículos sem critérios mais visíveis (FISCHER, 2003; LOURENÇO; TONELLI; MAFRA, 2010). De um modo geral, a formação escolar nos ensina a separar os objetos de seu contexto, as disciplinas umas das outras para não ter de relacioná-las. Essa separação e fragmentação não permitem captar “o que está tecido em conjunto”, isto é, o complexo, segundo o sentido original do termo (MORIN; CIURANA; MOTTA, 2009, p. 18).

Assim, os profissionais de administração são ensinados a enxergar os fenômenos organizacionais como eventos independentes, não sendo capazes de perceber os padrões sistêmicos de comportamento, subjacentes aos problemas socioambientais (LOPES, 2007). Os formatos disciplinares e/ou modulares, tradicionalmente utilizados nas escolas de administração, não contemplam a complexidade inerente à formação para a sustentabilidade, tampouco utilizam propostas pedagógicas centradas na criticidade e autonomia dos sujeitos (JACOBI; RAUFLETT; ARRUDA, 2011). Esses formatos, por mais ecléticos e criativos que pareçam ser, não representam na prática, mudanças de comportamento e atitudes, condições necessárias para iniciar o diálogo sobre a inserção da sustentabilidade no contexto das IES de administração. Jacobi, Rauflett e Arruda (2011) apontam a necessidade de mudanças paradigmáticas na percepção e nos valores, o que demandaria perspectiva de abertura às indeterminações, à diversidade, à possibilidade de construir e reconstruir, em um processo contínuo de novas leituras e interpretações, configurando novas possibilidades de ação.

Dessa forma, as indicações são de que a temática da sustentabilidade ainda figure como inadequada ao currículo tradicional das escolas de administração, apresentando-se como resposta insuficiente à crescente crise socioambiental. Além disto, o curso de administração “tende a ser ingenuamente visto como uma preparação dos alunos nas teorias e técnicas de gestão”, porém “é ilusório tentar ensinar técnicas de administração sem também educar o aluno” (CASTRO, 2009, p. XX-XXI).

Na verdade, nas escolas de administração há certo grau de resistência à interdisciplinaridade, às abordagens pedagógicas e às metodologias de avaliação não tradicionais exigidas pela sustentabilidade (SPRINGETT; KEARINS, 2001). Ademais, interdisciplinaridade não significa a extinção do ensino baseado em disciplinas (LOURENÇO; TONELLI; MAFRA, 2010). Ela se consolida como “uma categoria de ação, sinônimo de parceria, exigindo profunda imersão no trabalho cotidiano, na prática” (FAZENDA, 2011, p. 13). E ainda, “(...) o projeto interdisciplinar competente exige leitura disciplinar cuidadosa da situação vigente para antever-se a possibilidade de múltiplas outras leituras; tem um *locus* bem delimitado, contextualizado, e se inspira nos princípios de uma prática docente interdisciplinar: humilde, coerente, paciente, respeitosa e desapegada” (FAZENDA, 2011, p. 17).

É necessário que se instale na escola uma cultura de organização coletiva do conhecimento, que envolva ativamente não só os educandos, mas também os educadores, os pais, os funcionários administrativos e o entorno escolar. Isso significaria transformar a escola tradicional em uma comunidade de aprendizagem (PERISSÉ, 2003). Em todo caso, observa-se que neste domínio o progresso tem sido lento e os desafios a superar significativos. Assim, para cumprir os objetivos deste artigo, as próximas seções buscam discutir como a temática tem sido inserida nas escolas de administração.

## 2.1 A INSERÇÃO DA TEMÁTICA SUSTENTABILIDADE NAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO

Embora, em grande parte das escolas de administração, ainda predomine a figura do executivo ideal associada a títulos de MBA (*Master Business Administration*), ao domínio de línguas estrangeiras, à aparência impecável, ao conhecimento de novas tecnologias, à visão sempre voltada aos resultados, conforme alertava Wood (2001), algumas escolas de administração têm reconsiderado o que define um bom administrador (ASSADOURIAN, 2009).

Atualmente, as escolas de administração aparecem como um grupo que tem adotado as ideias de sustentabilidade mais ativamente. Muitas escolas passaram

a incorporar a sustentabilidade de modo mais amplo em seus programas (ORR, 2010). Estudo realizado a cada dois anos pelo Aspen Institute acompanhando mais de cem escolas de administração ao redor do mundo para avaliar seu comprometimento com a pesquisa e educação socioambientais, mostra que, desde 2005, cursos eletivos relativos às questões ambientais e sociais aumentaram em 20%. Em 2007, o estudo revelou que 63% das escolas pesquisadas estabeleciam o curso de negócios e sociedade como pré-requisito obrigatório, em comparação a 34% em 2001 (ASSADOURIAN, 2009) e 16% em 1998 (SPRINGETT; KEARINS, 2001). Se depender da filosofia da IES, a compreensão e a interpretação do termo “sustentabilidade” variam. Para Raufflet (2006) atualmente pode-se identificar três níveis de inserção da noção de sustentabilidade nos cursos, programas e atividades curriculares, conforme se descreve no Quadro 1:

**QUADRO 1**

**NÍVEIS DE INSERÇÃO DA TEMÁTICA SUSTENTABILIDADE NOS CURSOS, PROGRAMAS E ATIVIDADES CURRICULARES**

NÍVEL	ATUAÇÃO	DESCRIÇÃO
1º Nível	Atua no nível dos cursos existentes ou novos cursos.	Inserção das temáticas ou o material pedagógico como tópicos em disciplinas existentes.
2º Nível	Atua no nível dos programas, havendo três opções:	Opção 1 - Inserção de um ou mais cursos sobre o tema em um programa existente.
		Opção 2 - Inserção de questões centrais da sustentabilidade nos cursos existentes.
		Opção 3 - Reelaboração do programa com base nas reflexões trazidas pelo enfoque da sustentabilidade, envolvendo: resolução de problemas e tomada de consciência individual e coletiva nas quais as disciplinas, os saberes e o conhecimento adquirido são mobilizados e colocados em questionamento.
3º Nível	Atua no nível da reflexão pedagógica e ontológica.	Consiste em ter uma visão abrangente de sociedade e de formação, contribuindo na identificação das implicações quanto aos objetivos e ao conteúdo de programas e atividades em direção a sustentabilidade.

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em Raufflet (2006).



Poder-se-ia afirmar que as instituições que atuam pensando na filosofia da educação, nos postulados metodológicos que aderem à visão da complexidade, bem como na concepção de homem como ser que necessita de processos libertários, transformadores e promotores de autonomia, estão mais próximas do nível 3, enquanto as que se preocupam essencialmente com formatos tradicionais, disciplinares, enfatizando os conteúdos em detrimento dos processos ensino-aprendizagem transformadores, estão mais próximas do nível 1. No caso brasileiro, Teodósio et al. (2005), analisando a inserção da temática ambiental nos currículos de escolas de administração de três instituições, verificaram que as mesmas apresentavam deficiência quanto à adoção de disciplinas voltadas às questões socioambientais. O mesmo se repetiu no estudo empreendido por Nogueira et al. (2007). Contudo, nos últimos cinco anos multiplicaram-se os fóruns, os módulos, os cursos, os programas e os componentes de sustentabilidade em atividades curriculares das instituições de ensino superior, em especial nos cursos de administração (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011; SLATER; DIXON-FLOWLER, 2010; STARIK; RANDS, 2009; TELLES, 2011).

Mapeamento realizado por Telles (2011) apontou mudanças significativas no contexto das escolas de administração brasileiras. Algumas práticas mostram-se fundamentadas no pensamento da complexidade (MORIN, 2011). É claro que as mesmas se traduzem em fazeres diferenciados e adaptados a cada instituição, como se vê no Quadro 2.

O Quadro 2 apresenta como algumas instituições de ensino brasileiras estão trabalhando no sentido de darem os “primeiros passos” em busca de formação para a sustentabilidade. A maioria das instituições de ensino superior tem conseguido apenas pequenos avanços incrementais na direção do fortalecimento de uma agenda educacional para a questão da sustentabilidade, quando confrontadas com a complexidade, tem enfrentado resistência às mudanças estruturais e comportamentais mais significativas (JACOBI; RAUFFLETT; ARRUDA, 2011).

Longe de se tornarem modelos idealizados, essas experiências se aprimoram, convergindo com as próprias modificações inerentes à sociedade atual. Algumas instituições já perceberam em seus processos avaliativos as limitações que o formato modular apresenta e caminham no sentido de repensarem suas práticas e, gradativamente, adotarem novos formatos mais condizentes com as demandas apresentadas pela sustentabilidade. As próximas sessões apresentam as estratégias metodológicas e o caso da inserção da disciplina sustentabilidade no currículo de um curso de administração de uma instituição de ensino superior paulistana.

**QUADRO 2**

**MAPEAMENTO DA ABORDAGEM CURRICULAR PARA  
INSERÇÃO DA TEMÁTICA SUSTENTABILIDADE  
EM CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL**

INSTITUIÇÃO	OFERTA DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO	COMO A SUSTENTABILIDADE É ABORDADA?	SÍNTESE DOS ATRIBUTOS, VALORES
Centro Universitário SENAC (SP)	Cursos de graduação em administração e gestão ambiental	Temática integrada ao projeto pedagógico do curso que atualmente está sofrendo mudanças significativas.	Projetos interativos que analisam o contexto social, econômico e ambiental, tanto da sociedade quanto dos ambientes de negócios.
Fundação Getúlio Vargas Eaesp-FGV	Curso de graduação em administração e administração pública. Especialização em sustentabilidade (Centro de Estudos em Sustentabilidade)	Formato disciplinar no curso de administração. Disciplina optativa – gestão ambiental, disciplina optativa – Formação Integrada para a Sustentabilidade (FIS) – de natureza transdisciplinar, propõe uma educação transformadora para a sustentabilidade.	Atuação no âmbito da pesquisa, do ensino e extensão. Contribuição para a emergência de líderes com visão estratégica e sustentável, sob o enfoque da teoria da complexidade.
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC-SP	Graduação e pós-graduação em administração e curso tecnológico em gestão ambiental.	Formato disciplinar na graduação e no tecnológico. Disciplina gestão ambiental optativa. Disciplina sustentabilidade obrigatória para último semestre do curso de administração.	Princípios orientadores no âmbito da pesquisa, do ensino e extensão em 4 pilares da educação do futuro conforme Unesco, porém esbarra nos entraves burocráticos de governança que impedem a capilaridade por todas as áreas na instituição.

(continua)

**QUADRO 2 (CONTINUAÇÃO)**

**MAPEAMENTO DA ABORDAGEM CURRICULAR PARA  
INSERÇÃO DA TEMÁTICA SUSTENTABILIDADE  
EM CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL**

INSTITUIÇÃO	OFERTA DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO	COMO A SUSTENTABILIDADE É ABORDADA?	SÍNTESE DOS ATRIBUTOS, VALORES
PUC Minas– Fundação Dom Cabral	Graduação e pós-graduação em administração.	Formato disciplinar/modular disciplina gestão ambiental optativa para graduação em Administração.	Atuação no âmbito da pesquisa, do ensino e extensão.
	Especialização gestão de negócios.	Formato disciplinar/modular.	Visão da sustentabilidade integrada aos negócios.
Universidade Federal do Espírito Santo.	Ensino, pesquisa e extensão na graduação e pós-graduação.	As ações envolvem produção de seminários, encontro de pesquisadores, produção de pesquisas, debates, relação com o poder público.	Considera a complexidade e cartografia social. Constitui-se como um movimento. Integra uma rede de pesquisadores, envolvendo a Teia da USP.
Universidade Mackenzie	Graduação e pós graduação em administração.	Formato disciplinar no curso de Administração.	Olhar pluri-institucional ético. Expansão esbarra no tradicionalismo e conservadorismo da instituição.
Universidade Metodista (S. B. Campo)	Cursos de graduação em gestão ambiental e administração.	Não se constitui disciplina, mas está integrada no planejamento estratégico, na formação e nas práticas dentro do <i>campus</i> .	Base teórica da Carta da Terra. Método do Shumacher College, utilizando Teoria Gaia; Visão integrada e ecologia profunda.

(continua)

**QUADRO 2 (CONCLUSÃO)**

**MAPEAMENTO DA ABORDAGEM CURRICULAR PARA  
INSERÇÃO DA TEMÁTICA SUSTENTABILIDADE  
EM CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL**

INSTITUIÇÃO	OFERTA DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO	COMO A SUSTENTABILIDADE É ABORDADA?	SÍNTESE DOS ATRIBUTOS, VALORES
Universidade de São Paulo (USP)	Curso de graduação e pós-graduação em administração (FEA-USP).	Formato disciplinar no curso de administração com disciplina optativa – gestão empresarial e meio ambiente.	Atuação no âmbito da pesquisa, do ensino e extensão. Parte da premissa de que a integração de pesquisadores para pesquisa, reflexão e disseminação de conhecimento sobre educação ambiental deve ser feita sob o enfoque complexo.
	Gestão ambiental (Esalq-USP).	Formato disciplinar/modular – tradicional.	
	Gestão ambiental (EACH-USP).	Formato interdisciplinaridade e metodologia baseada na resolução de problemas.	
	Teia (Laboratório de Educação Ambiental) atende a vários cursos.	Espaço cooperativo que aglutina pesquisa, reflexão e disseminação de conhecimentos sobre educação ambiental.	

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em Telles (2011), Teodósio et al. (2005), complementada por consulta ao *site* das instituições.

### 3 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

Pretendeu-se compreender os desafios encontrados por uma escola de administração para a integração do tema sustentabilidade no seu currículo e na sua rotina. Assim, exigiu-se um esforço para compreensão do campo de investigação que inicialmente se apresentava de forma difusa e multifacetada. Para o desenvolvimento deste artigo, optou-se por uma abordagem exploratória de pesquisa descritiva, cuja estratégia de investigação foi qualitativo-quantitativa, ou seja, uma abordagem de “métodos mistos” (CRESWELL, 2003), na medida em que mostrou ser a mais adequada para fornecer uma análise compreensiva

da problemática de pesquisa e a que pode contribuir para um avanço no conhecimento dos atores no sentido de aprimorar os mecanismos de inserção da temática sustentabilidade nas estratégias e práticas de ensino-aprendizagem de escolas de administração. Esses procedimentos possibilitaram a validação cruzada com a confirmação dos resultados oriundos de diferentes fontes, envolvendo coleta e análise simultânea de dados quantitativas e qualitativas, cujo método adotado foi a “estratégia aninhada concorrente” (CRESWELL, 2003).

Desta forma, este estudo levantou dados de uma escola de administração pertencente a uma IES localizada na cidade de São Paulo, aqui denominada Universidade Beta. Organizaram-se os dados, as informações e as entrevistas por meio de estudo de caso (VERGARA, 2005; YIN, 2005), em um contexto de pesquisa exploratória mista.

O método do estudo de caso permitiu compor uma visão geral, buscando relacionar as partes com o todo, com base na realização de observações, vivência docente e utilizando várias fontes de coleta de dados (GONDIM et al., 2005). As múltiplas fontes de coleta de evidências permitiram a triangulação na análise de dados qualitativos e quantitativos o que possibilitou mais qualidade ao trabalho de coleta, análise e validação do estudo (VERGARA, 2005; YIN, 2005; CRESWELL, 2003).

Utilizaram-se fontes de dados primários e secundários tanto qualitativos como quantitativos para análise do caso. Na coleta de dados secundários utilizou-se a pesquisa documental (atas de reunião, projeto pedagógico e relatórios dos órgãos de regulação estatal do ensino universitário, sites de IES selecionadas). Para levantar dados primários, as seguintes técnicas foram utilizadas: entrevistas não estruturadas com vice-reitor, coordenadores e professores da Universidade Beta. Também se utilizou o preenchimento de questionário estruturado por parte de alunos de duas turmas da disciplina sustentabilidade ministrada pela mesma docente com apoio de uma estagiária docente em cada uma das turmas, aqui denominadas turma 1 e turma 2. Na turma 1, a disciplina foi ministrada para 37 alunos durante o segundo semestre de 2010 (agosto a dezembro) no período matutino. Na turma 2, compareceram 42 alunos, durante o primeiro semestre de 2011 (fevereiro a junho), período noturno. O Quadro 3 sintetiza a estratégia metodológica adotada neste artigo:

Diferentes variáveis de inserção da temática foram analisadas, envolvendo as disciplinas que contemplam esses conteúdos e a análise das estratégias didático-pedagógicas adotadas, conforme denotam os resultados revelados pelo estudo.

**QUADRO 3**

**ESTRATÉGIA METODOLÓGICA UTILIZADA PARA LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS NA DIMENSÃO PESQUISADA**

TIPO DE DADO	TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS (ESTRATÉGIA ANINHADA CONCORRENTE)	QUEM, O QUÊ?	QUANDO?	OBJETIVO DA COLETA
SECUNDÁRIOS	Pesquisa documental	Curso de Administração da Universidade Beta (ata de reuniões, projeto pedagógico do curso, programa da disciplina, plano de aula).	Junho de 2010 -junho de 2011	Entender o contexto de inserção da disciplina sustentabilidade.
	Entrevista semi-estruturada (técnica qualitativa)	Coordenadora do curso de administração e coordenadora da área de gestão estratégica do curso de administração.	Dezembro de 2010	Entender o processo de inserção da disciplina no currículo do curso de administração.
PRIMÁRIOS	Observação participante e pesquisa ação (técnica qualitativa)	Professora com apoio das estagiárias docentes.	Ao longo de dois semestres da disciplina (II Sem 2010 e I Sem 2011)	Direcionar e avaliar o processo de ensino-aprendizagem na disciplina sustentabilidade.
	Questionário estruturado (técnica quantitativa)	34 alunos respondentes da turma 1 de um total de 37. 39 alunos respondentes da turma 2 de um total de 42.	Na última aula de duas turmas da disciplina (dezembro de 2010, junho de 2011)	Realizar reflexão e avaliação da disciplina sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 4 REVELAÇÕES DO ESTUDO

Sabe-se que “a introdução da sustentabilidade no currículo formal das escolas de administração não é tarefa fácil” (SPRINGETT, 2005, p. 148). De um modo geral, muito pouco se tem feito para a institucionalização da temática sustentabilidade na graduação. Muitas vezes a responsabilidade fica para cada docente abordar em sua disciplina a questão dentro do seu programa de curso. Entretanto, na Universidade Beta, tem-se observado que nos últimos anos houve o aumento no número de monografias sobre o tema, a realização de seminários, simpósios e fóruns com a comunidade empresarial, conforme relato das coordenadoras entrevistadas.

No que se refere a esta escola de Administração, no ano de 2004 foi feita a primeira versão da reforma curricular do curso, conforme propôs o Ministério da Educação – MEC (BRASIL, 2005). No currículo anterior desta escola já eram oferecidas, desde meados dos anos 1990, as disciplinas de responsabilidade social, gestão do terceiro setor e gestão ambiental como optativas. No formato optativo, era escolha do aluno discutir ou não tais assuntos. “Na reforma do currículo em 2005 foi decidido que a temática de sustentabilidade deveria ser tratada de forma mais abrangente”, conforme relatou a coordenadora do curso. Para esta decisão foram consideradas as exigências do MEC (BRASIL, 2005) a respeito da apresentação de disciplinas com temas atuais. No caso da Universidade Beta o tema sustentabilidade passou a fazer parte da formação profissional dos futuros administradores, como uma disciplina obrigatória.

Desta forma, ao propor a inserção da disciplina sustentabilidade como currículo obrigatório para a formação de administradores na Universidade Beta, adotou-se o princípio do pensamento sistêmico, conforme recomendaram Tilbury e Wortman (2008). Entende-se, entretanto, que uma disciplina obrigatória não é suficiente, e neste caso, este tema deveria transpassar outras disciplinas, conforme propõe a carta de Belgrado (UNESCO/PNVA, 1975).

Kruglianskas (1993) já considerava que um dos passos fundamentais para viabilizar a inserção da questão socioambiental nos cursos de administração é a institucionalização deste tema no currículo da escola. Tal institucionalização pode acontecer em diferentes níveis e formatos, pois “não há uma chave óbvia”, conforme observaram Springett e Kearing (2001, p. 217).

No caso da Universidade Beta, a disciplina sustentabilidade foi incluída na revisão do projeto pedagógico de administração em 2005 enquadrando-se no 2º nível de inserção, opção 1, ou seja, consistiu na inserção da disciplina sobre sustentabilidade no curso existente, conforme considerações de Raufflet (2006). Sobre esta escolha, a coordenadora do curso de administração coloca o seu ponto de vista: “Espero que o tema perca a necessidade de ser obrigatório, quando for um conceito que todos conhecem e praticam”.

Pode-se então dizer que, por meio de documentos e das entrevistas com docentes e alunos, a Universidade Beta está em fase de implantação da disciplina sustentabilidade como parte fundamental da formação dos futuros administradores, conforme denota a fala da coordenadora do curso:

“Acho que o que seria mais difícil se tornou facilidade: os alunos poderiam achar chato, uma disciplina obrigatória que é novidade, poderiam não apresentar interesse. O currículo foi feito há cinco anos e quando chega o momento da disciplina você se depara com uma geração de alunos que trazem esse tema como interesse e como parte de sua vida. Estávamos olhando para o aluno de outra época. Ficamos em dúvida, mas apostamos”.

#### 4.1 O QUE SE ENSINA NA DISCIPLINA SUSTENTABILIDADE DA UNIVERSIDADE BETA

O Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de administração da Universidade Beta (2005) declara que o objetivo da disciplina de sustentabilidade é “levar os alunos a refletir sobre a importância do conceito da sustentabilidade para a condução dos negócios no contexto atual e da importância da preservação ambiental e social em consonância com a geração econômica”. Este projeto também aponta diretrizes genéricas para que a disciplina alcance seu objetivo, consideradas em quatro tópicos: 1. princípios da sustentabilidade; 2. preservação ambiental; 3. integração social nos meios produtivos e de consumo; 4. geração econômica para as organizações.

A análise das atas das reuniões ocorridas durante a reforma do Projeto Pedagógico aponta pouco conhecimento e apropriação da temática por parte da instância gestora, o que também reflete na apresentação da disciplina sustentabilidade no PPC. Entretanto, há que se reconhecer a ousadia da decisão ao propor a disciplina sustentabilidade como obrigatória no curso no ano de 2005, momento em que poucas escolas de administração estavam iniciando discussões a respeito da temática.

Também foram analisadas as atas das reuniões do Núcleo Docente Estruturante (NDE), instância gestora do curso, em que pouco aparecem referências à disciplina e, quando aparecem, se tratam de discussões de cunho superficial e instrumental.

Em 2010, momento da condução da primeira turma da disciplina, ministrada no 9º período do curso, percebeu-se claramente que essas diretrizes se mostraram insuficientes para que o docente pudesse elaborar o programa detalhado e efetuar seu trabalho com os alunos. Ademais, como não houve preparo institucional para a formação dos docentes que assumiriam a nova disciplina, ficaram evidentes os desafios e dilemas que a escola de administração teria que enfren-



tar. De forma individualizada, e aproveitando as competências e habilidades de um docente especializado na área de administração e meio ambiente, uma série de ações começou a dar forma ao conteúdo que até então era pouco conhecido pelo grupo de docentes. Como essas diretrizes se mostraram insuficientes para iniciar os trabalhos, esse docente foi quem estruturou o programa de ensino da disciplina sustentabilidade, ultrapassando a visão claramente instrumental abarcada no objetivo descrito no PPC.

Dessa forma, o objetivo da disciplina passou a ser contribuir para que os alunos de administração entendam que sustentabilidade não é somente um curso sobre ecologia e economia, mas essencialmente se inter-relaciona de maneira ideológica e política com a gestão empresarial (Springett, 2005). Para cumprir tal objetivo, a disciplina passou a tratar da apresentação dos conceitos, estratégias e práticas de sustentabilidade, buscando discutir as dificuldades, dilemas e oportunidades para sua inserção na gestão.

#### 4.1.1 Como a temática da sustentabilidade foi gradativamente tomando forma

Atualmente, o programa está dividido em três partes: introdução, macroperspectiva e microperspectiva. Na introdução são apresentados os conceitos e noções básicas do desenvolvimento sustentável, da sustentabilidade e da gestão para a sustentabilidade. É feito um resgate histórico, analisando a formação da sociedade contemporânea, da micro à macroperspectiva contextual. Na macroperspectiva abordam-se dois grandes tópicos “economia verde” oferecendo um panorama geral da economia frente aos desafios da sustentabilidade, tendências para setores e negócios no século XXI. E no segundo, “consumo e meio ambiente”, discute-se a questão do consumo nas sociedades contemporâneas e suas interações com o discurso e as práticas de cidadania, a partir da interação dos atores da esfera do Estado, da sociedade civil e do mercado.

Na microperspectiva é analisada a integração do conceito de sustentabilidade às estratégias e práticas das organizações, por meio da evolução do conceito de Responsabilidade Socioambiental (RSA) e do tripé da sustentabilidade (econômico, social e ambiental). Os tópicos estudados nesta perspectiva são: 1. Gestão empresarial com base na RSA; 2. A estratégia e governança corporativa em relação à sustentabilidade; 3. Ética e relacionamento com *stakeholders*; 4. Comunicação corporativa, reputação e *Greenwashing*; 5. Cadeia produtiva: do insumo ao consumidor; 6. Certificações, indicadores de sustentabilidade e auditoria.

#### 4.1.2 Como se ensina: estratégias didático pedagógicas

A disciplina buscou adotar uma abordagem pedagógica com o objetivo de atender às metas da educação para a sustentabilidade. Esta perspectiva pede uma

pedagogia baseada em métodos que ajudem a desenvolver habilidades como a crítica e a reflexividade, conforme orientaram Springett (2005) e também Lima (2003). As abordagens didáticas tradicionais foram evitadas, como estratégia buscou-se reduzir o número de aulas formais e expositivas. Em vez disso, o ensino e a aprendizagem foram baseados em uma abordagem de seminários, algumas vezes internos e outras com a colaboração de oradores convidados. Também foram programadas visitas técnicas ocasionais. Ao longo de todo o semestre foram trocados materiais complementares às aulas e informações como curiosidades, notícias, filmes, através da página *on-line* da disciplina. Nessas atividades o aluno era convidado a elaborar reflexões e análises sobre os temas discutidos fora e dentro da sala de aula, a fim de construir e reconstruir considerações tanto teóricas, conceituais, como das práticas empresariais.

Estas estratégias didático-pedagógicas seguiram as considerações de Garcia e Vergara (2000) quando dizem que modelos de raízes construtivistas são mais adequados para o ensino de temas com componentes afetivos, tais como a sustentabilidade, que devem ser trabalhados em seus aspectos comportamentais e procedimentais mais do que os conceituais. Não é possível descrever todos os métodos e atividades realizadas, mas o importante é que estas formas de aprendizagem experienciais estiveram presentes em todas as etapas do curso. Algumas atividades merecem destaque e serão descritas a seguir. A primeira foi uma oficina do tipo *World Cafe*<sup>1</sup>. Foram colocadas três questões para discussão a fim de resgatar os conhecimentos prévios que estão relacionados com o senso comum e servem de guia para a interpretação de temas. À medida que essa interpretação se modifica, é possível transformar as situações contraditórias para (re) construir novos conhecimentos (BECKER, 2001; CARLETTTO; LINSINGEN; DELIZOICOV, 2006).

Após a reflexão e discussão das questões propostas “O que é sustentabilidade? Qual é o papel do gestor em relação a este tema? Qual é o papel da empresa com relação a este conceito?”, solicitou-se que os alunos fizessem quadros com diagramas e desenhos como síntese de suas ideias, utilizando cartolinas e canetas coloridas. Tais recursos são usados para revitalizar a relação entre ensino e aprendizagem e servem como forma de inspiração, de conhecimento, de interpretação, de expressão e de comunicação (DAVEL et al., 2004). Posteriormente cada grupo apresentou o sentido do seu desenho ou diagrama para os colegas e ainda postou no site da disciplina o desenho em conjunto com a reflexão empreendida pelo grupo.

<sup>1</sup> *World Café* é uma metodologia para um processo de conversas que são integradas e se constroem umas com as outras a partir da movimentação das pessoas entre os grupos, há uma polinização que possibilita descobrir novas ideias sobre as questões colocadas pelo focalizador (THE WORLD CAFÉ, 2010).

No trabalho final das duas turmas os alunos formaram grupos e escolheram temas dentre os que foram sugeridos pela professora. Entre os temas propostos, os escolhidos foram: *e-lixo*, matriz energética, trabalho escravo, tabaco, publicidade infantil, obesidade infantil, água engarrafada, agrotóxicos e cadeia produtiva. Com base em uma análise contextualizada na realidade internacional e nacional, o grupo de trabalho elegeu uma organização que representasse desafios e contradições para realizar o estudo de caso. Isto permitiu compreender a realidade por meio da reflexão do conceito, conforme orientam Salm et al. (2010). O depoimento do aluno confirma tal versão: “a disciplina superou minhas expectativas e agregou muito conhecimento”.

O trabalho final foi realizado como um evento especial, nas duas turmas. Todos os grupos elaboraram seus *posters* resumindo a ideia central e apresentaram os resultados de suas pesquisas. Os alunos apresentaram reflexões profundas e críticas sobre os temas e as organizações estudadas. Eles também demonstraram ter adquirido um ótimo embasamento teórico para a realização dos trabalhos. A visão de que vivências, diálogos e debates de temáticas complexas, como a sustentabilidade, confirmam a potencialidade das estratégias de ensino-aprendizagem capazes de contribuir para a construção de um conhecimento e um aprendizado mais sólidos do que por meio de simples aulas expositivas. Afinal, o direcionamento de uma educação para a sustentabilidade “significa construir um conhecimento dialógico, ouvir os diferentes saberes, tanto científicos quanto os saberes sociais: locais, tradicionais, intergeracionais, artísticos, poéticos entre outros [...]” (CARVALHO, 2004, p. 130).

## 4.2 REFLEXÃO, AVALIAÇÃO E APRENDIZADOS DA EXPERIÊNCIA

Ao final do curso foi solicitado aos alunos que integraram cada uma das turmas que respondessem a questionários sobre a disciplina. Os questionários apresentavam questões abertas e fechadas. Nas questões fechadas foi utilizado o modelo de escala “likert” de cinco pontos (1 (ruim) a 5 (excelente); 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente)). As questões versavam sobre: o papel dos cursos de administração, a importância do conhecimento em sustentabilidade, a utilização do conhecimento e intenções futuras em relação ao tema.

Quanto à avaliação da disciplina, o Quadro 4 evidencia a avaliação positiva por parte dos alunos da turma 1 para as técnicas não convencionais de ensino-aprendizagem utilizadas, como o workshop da primeira aula e a página da disciplina na internet.

QUADRO 4

AVALIAÇÃO DOS ALUNOS DA TURMA 1 PARA AS ATIVIDADES REALIZADAS NA DISCIPLINA

ATIVIDADES	BREVE DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE PELA TURMA 2					TIPO DE METODOLOGIA DE ENSINO
		1 RUIM	2 BOM	3 REGULAR	4 BOM	5 ÓTIMO	
Workshop da primeira aula	Resgate dos conceitos prévios sobre sustentabilidade, formato Word Café.	3%	20%	23%	37%	17%	Mais participativa e não convencional
Página on-line da disciplina	Canal de comunicação e interação entre alunos e professor contendo chat, fóruns de discussão, textos, notícias, vídeos e materiais sobre o tema.	0%	17%	31%	25%	28%	Mais participativa e não convencional
Atividade à distância	Análise e discussão do filme “O jardineiro fiel”.	8%	11%	39%	19%	22%	Participativa e não convencional
Simpósio semana acadêmica	Alunos apresentaram projetos relacionados ao tema sustentabilidade e uma banca de professores comentou e debateu.	0%	6%	37%	34%	23%	Menos convencional
Seminários dos alunos	Grupos de alunos foram responsáveis pela apresentação e debate de temas previamente selecionados.	0%	25%	28%	39%	8%	Participativa e convencional
Trabalho final	Estudar o conceito de sustentabilidade por meio da análise de caso. Propiciar ao aluno fomento à pesquisa, à análise do contexto e ao diagnóstico das atividades desenvolvidas pelo caso selecionado.	0%	6%	38%	44%	12%	Participativa e convencional
Exercícios em classe	Estudo de caso e exercícios para aplicação dos conceitos-chave.	3%	11%	42%	28%	17%	Participativa e Convencional
Palestra do convidado externo	Palestrante atuante na ONG “Médicos sem fronteiras” e com rica vivência em projetos humanitários na África.	3%	3%	6%	23%	66%	Mais convencional e menos participativa
Aulas expositivas	Conceitos-chave apresentados pela professora.	8%	17%	28%	31%	17%	Mais convencional e menos participativa

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na turma 1, aconteceu o “Simpósio de gestão empresarial e sustentabilidade”, como parte da semana acadêmica organizada e realizada pela Universidade Beta, com excelente avaliação por parte dos alunos. Alguns alunos tiveram a oportunidade de apresentar projetos relacionados aos temas abordados na disciplina. O encontro contou com a participação de visitantes, duas alunas bolsistas de iniciação científica, além de três professores de áreas distintas do curso de administração – sociologia, teoria das organizações e estratégia – convidados para debater com os apresentadores as temáticas apresentadas.

Nesta turma, chamou atenção a avaliação superior para palestra de um convidado especial que trabalha para uma organização não governamental internacional “Médicos sem fronteiras”. O profissional apresentou aos alunos sua experiência em países africanos apontando conflitos relacionados às áreas ambiental, social e econômica em situação de extrema pobreza, e onde situações climáticas extremas agravam o quadro.

Já os alunos da turma 2 mostraram-se menos interessados nas atividades que fizeram uso de metodologias não convencionais, se comparados aos da turma 1. Fato evidenciado pelo menor interesse na página *on-line* da disciplina, canal de comunicação e interação entre alunos e professor. O Quadro 5 mostra a avaliação das atividades desenvolvidas para a turma 2.

No caso da turma 2, uma das atividades relevantes apontada pelos alunos foi a visita à Umapaz<sup>2</sup> - Universidade Aberta do Meio Ambiente e da Cultura de Paz, localizada no Parque Ibirapuera, onde trabalhou-se a relação entre a sociedade, o indivíduo e o consumo. A atividade externa permitiu aos alunos conhecerem a importância que várias instituições, tanto acadêmicas como públicas ou privadas, dão ao tema. Também a palestra sobre “Mídia e meio ambiente” proferida por um professor da Esalq/USP convidado obteve grande interesse e participação dos alunos, porém com menor intensidade que a avaliação do palestrante da turma 1.

No entanto, nesta turma chamou atenção a excelente avaliação das aulas expositivas. Duas explicações podem justificar este indicador: ou era uma turma de perfil mais passivo que a anterior ou trataram-se de aulas mais bem ajustadas e adequadas às demandas dos alunos, pois se referiu à segunda edição da disciplina.

<sup>2</sup> A Umapaz é o Departamento de Educação Ambiental da Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente (SVMA) da Prefeitura do Município de São Paulo, que opera por meio de uma rede de parcerias. Foi concebida em 2005 e iniciou suas atividades em janeiro de 2006. Tem o propósito de difundir a educação socioambiental, contribuindo para que integrantes de diferentes segmentos da população, de forma criativa, crítica e autônoma, construam conhecimentos sobre a situação e as perspectivas socioambientais e para que se capacitem a incorporar hábitos e estilos de vida amigáveis e compatíveis com a sustentabilidade da vida na cidade e no planeta.

QUADRO 5

AValiação dos Alunos da Turma 2 para as Atividades Realizadas na Disciplina

ATIVIDADES	BREVE DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE PELA TURMA 2					TIPO DE METODOLOGIA DE ENSINO
		1 RUIM	2 BOM	3 REGULAR	4 BOM	5 ÓTIMO	
Workshop da primeira aula	Resgate dos conceitos prévios sobre o tema. Dinâmica de grupo em formato Word Café.	0%	5%	37%	34%	24%	Mais participativa e não convencional
Página on-line da disciplina	Canal de comunicação e interação entre alunos e professor; conteúdo chat, fóruns de discussão, textos, vídeos e materiais sobre o tema.	8%	31%	31%	21%	10%	Mais participativa e não convencional
Atividade a distância	Análise e discussão do filme “O jardineiro fiel”.	5%	23%	38%	21%	13%	Participativa e não convencional
Aula externa Umapaz	Aula e vivência realizada no parque Ibirapuera e nas instalações da Umapaz sobre a temática do consumo e sustentabilidade.	3%	3%	36%	31%	22%	Não convencional
Seminários dos alunos	Grupos de alunos foram responsáveis pela apresentação e debate de temas previamente selecionados.	3%	5%	26%	49%	18%	Participativa e convencional
Trabalho final	Estudar o conceito de sustentabilidade por meio da análise de caso. Propiciar ao aluno fomento à pesquisa, à análise do contexto e ao diagnóstico das atividades desenvolvidas pelo caso selecionado.	3%	5%	31%	28%	33%	Participativa e convencional
Exercícios em classe	Estudo de caso e exercícios para aplicação e entendimento prático dos conceitos-chave.	0%	15%	49%	18%	18%	Participativa e convencional
Palestra do convidado externo	Palestra sobre “Mídia e meio ambiente” proferida por Professor da Esalq/USP.	0%	0%	41%	32%	27%	Mais convencional e menos participativa
Aulas expositivas	Conceitos-chave apresentados pela professora.	0%	5%	31%	31%	33%	Mais convencional e menos participativa

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na avaliação, questões abertas foram feitas, e entre as respostas destaca-se a afirmativa de que o curso proporcionou grande aprendizado. Com relação aos tópicos que ofereceram mais interesse, o mais citado foi o *Greenwashing*, que ressaltou a importância de discernir entre a propaganda verde de uma empresa e a sua real operacionalização nas práticas empresariais. O próximo tópico mais citado foi *Stakeholders*. Muitos responderam que todos os tópicos foram importantes. Entre os temas mais citados destacaram-se: cadeia produtiva, produto verde, consumo e meio ambiente e temas relacionados aos trabalhos finais. Outros mencionaram que a palestra do profissional do “Médico sem fronteiras” convidado externo (turma 1) e a atividade na Umapaz (turma 2) : “ajudaram a ter uma visão prática do tema”.

Nas questões sobre autoavaliação foi solicitado aos alunos comentários sobre seu desenvolvimento e entendimento resultantes do curso. Algumas justificativas para a ótima avaliação podem ser vistas nas declarações dos alunos organizadas no Quadro 6:

#### QUADRO 6

### ALGUMAS DECLARAÇÕES DOS ALUNOS A RESPEITO DA DISCIPLINA

DECLARAÇÕES DE ALUNOS DA TURMA 1	DECLARAÇÕES DE ALUNOS DA TURMA 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A disciplina prepara para entrar numa empresa e trabalhar com uma visão e conceitos muito bons sobre sustentabilidade.”</li> <li>• “Recomendaria pela importância global e empresarial.”</li> <li>• “Empresas sustentáveis tendem a alcançar melhores resultados.”</li> <li>• “Recomendaria o curso principalmente pela necessidade da continuidade da vida no planeta em que vivemos, não dá para viver hoje sem considerarmos os rumos que estamos tomando.”</li> <li>• “[...] eu gostei muito do curso. Este assunto é muito importante e interessante pra mim. Foram abordados os temas mais importantes sobre o assunto.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Desenvolvi visão crítica de muitos assuntos relacionados às ações das empresas que antes eram obscuros.”</li> <li>• “Creio que desenvolvi aspectos que serão úteis tanto para minha vida profissional como acadêmica.”</li> <li>• “Uma disciplina que trouxe muita informação nova e ótimo conteúdo.”</li> <li>• “Pela importância do tema recomendaria este curso não só para administração, mas para todos os cursos da universidade.”</li> <li>• “Cada vez mais o assunto será fundamental dentro e fora das empresas. Um graduando de administração não pode ficar para trás neste assunto.”</li> <li>• “Creio que aprimorei meu conhecimento sobre diversos tópicos de sustentabilidade.”</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados das duas turmas mostraram em torno de 90% de concordância que os alunos de administração devem ser envolvidos nesta temática. Este percentual se repetiu nos dois grupos quando disseram que a disciplina sustentabilidade deve ser incluída no currículo. Ainda foram solicitadas sugestões para aprimorar a disciplina; razões pelas quais recomendariam ou não o curso. Nas duas turmas, grande parte dos alunos afirmou que recomendariam o curso pela importância do tema para os negócios e para o planeta, outros também afirmaram que o curso é importante para si mesmo. Para finalizar, os alunos também fizeram desenhos ou esquemas, ilustrando a construção do seu conhecimento ao longo do curso.

#### 4.3 O DESAFIO DA FORMAÇÃO DOCENTE

O caso analisado confirma que um dos maiores desafios para o bom desempenho da temática nas escolas de administração é a formação docente. A complexidade que caracteriza a noção de sustentabilidade coloca aos responsáveis por seu ensino uma série de desafios didáticos.

A opção pela disciplina sustentabilidade como obrigatória gerou a demanda de docentes com competência e domínio na temática. Uma das tarefas estratégicas para a formação de educadores na área da sustentabilidade interessados em uma mudança paradigmática está em pesquisar, relacionar – aqui se destaca o papel das redes para selecionar e multiplicar o potencial positivo de experiências já existentes, na resposta aos problemas socioambientais aqui discutidos.

A fim de buscar e potencializar o estabelecimento de redes de troca de conhecimento, foi realizado um simpósio durante a semana acadêmica promovida pela instituição: “Educação para sustentabilidade: desafios para inserção da temática em currículos de graduação”. Tal simpósio teve como objetivo iniciar uma aproximação entre os conhecimentos e pesquisas dispersas no âmbito da Beta, ampliando a discussão em relação ao ensino e aprendizagem da temática da sustentabilidade.

Para isto a professora responsável pela disciplina e a coordenadora de área desta escola de administração apresentaram suas principais reflexões, dilemas e desafios em direção à sustentabilidade. Questionamentos sobre a inserção da temática no currículo desta escola de administração foram debatidos entre os participantes, e contou com a participação de alunos da graduação, e pós-graduação de administração e da educação. A professora Ivani Fazenda, da Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, foi a palestrante convidada, e proporcionou várias contribuições para discussão desta experiência.



Do debate destacam-se os principais desafios: (i) a importância da reflexão contínua sobre os métodos didático-pedagógicos apropriados à temática, (ii) as dificuldades para a inserção da interdisciplinaridade no projeto pedagógico de escolas de administração. Afinal, é necessário que se instale na escola uma cultura de organização coletiva do conhecimento, que envolva ativamente não só os educandos, mas também os educadores, como revelado por Pérrisé (2003).

A fim de solucionar tais desafios, no início do primeiro semestre de 2011, quando se iniciaram novas turmas da disciplina sustentabilidade, foi realizada uma oficina para troca da experiência vivenciada pelos professores no ensino da temática. Desta vez contou-se com a participação dos antigos e novos professores selecionados para ministrar a disciplina. Na oficina foram apresentados métodos e técnicas de ensino utilizadas na disciplina do semestre anterior e foram expostas sugestões para o semestre seguinte. Também se aproveitou para apresentar as avaliações discentes sobre o conteúdo, a metodologia, as dificuldades e os acertos empreendidos na experiência com a disciplina.

Também foi oferecido espaço para a realização de estágio docente para duas alunas do mestrado, uma em cada semestre. O estágio propiciou o desenvolvimento de competências que são essenciais de um bom educador, como a habilidade de ensinar e das atitudes, no que diz respeito a saber e agir (OLIVEIRA et al., 2010). A experiência também ofereceu grande contribuição para as mes-trandas com relação ao domínio do conteúdo a ser ministrado. O exercício realizado ao acompanhar todas as aulas propicia o aprendizado a partir da ação (OLIVEIRA et al., 2010).

Oliveira et al. (2010) sugerem que o processo de vivência em docência possibilite atividades como a elaboração de um relatório de estágio, a elaboração de uma aula com um conteúdo pré-determinado pela coordenadora do curso, e, ao final a participação, na preparação de um artigo encaminhado para publicação. Essas atividades propiciaram uma análise profunda sobre a vivência realizada.

#### **4.4 DILEMAS E DESAFIOS RELATIVOS À INSERÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NOS CURRÍCULOS DE ADMINISTRAÇÃO**

Após três anos da inserção da disciplina sustentabilidade no curso de administração, a Universidade Beta encontra-se em processo de avaliação contínua. Nesse processo, tem encontrado uma série de dilemas e desafios, muitos deles, inerentes à própria escolha do formato disciplinar e obrigatório para inserção da sustentabilidade no currículo. O Quadro 7 apresenta alguns desses dilemas e desafios.

**QUADRO 7**

**DESAFIOS E DILEMA ENCONTRADOS PELA UNIVERSIDADE BETA PARA A INSERÇÃO DA DISCIPLINA SUSTENTABILIDADE NO CURRÍCULO DE ADMINISTRAÇÃO**

DESAFIOS PARA INSERÇÃO DA SUSTENTABILIDADE	DILEMAS DA UNIVERSIDADE BETA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade no processo de integração institucional entre diferentes faculdades, departamentos e diversos atores envolvidos, como professores e gestores.</li> <li>• Enfoque fragmentado das práticas para a sustentabilidade.</li> <li>• Dificuldade de mobilização e envolvimento de toda a instituição nas mudanças em colaboração com estratégias de aprendizagem.</li> <li>• Embora institucionalmente a universidade em questão declare a relevância da sustentabilidade, isso não tem se convertido em ações cotidianas e rotineiras. Na prática, há um hiato entre o discurso “aparentemente” sensível à esta questão e as políticas de gestão que efetivamente poderiam ser traduzidas em resultados.</li> <li>• Dificuldades nas discussões interdepartamentais e intradepartamentais sobre a temática dentro do próprio curso de administração.</li> </ul>
Abordagem sistêmica	
Pensamento crítico e reflexivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamentos entre os conteúdos acadêmicos críticos e reflexivos e as demandas puxadas pelo mercado, em busca de soluções criativas e inovadoras.</li> <li>• Baixo investimento na formação de profissionais que saibam lidar com as emoções, negociação, inovação e respeito à natureza.</li> </ul>

(continua)

## DESAFIOS E DILEMA ENCONTRADOS PELA UNIVERSIDADE BETA PARA A INSERÇÃO DA DISCIPLINA SUSTENTABILIDADE NO CURRÍCULO DE ADMINISTRAÇÃO

### QUADRO 7 (CONCLUSÃO)

DESAFIOS PARA INSERÇÃO DA SUSTENTABILIDADE	DILEMAS DA UNIVERSIDADE BETA
Estratégias ensino e aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias didático-pedagógicas necessitam ir além do nível técnico e sistematizado.</li> <li>• Demanda por docentes com competência na temática sustentabilidade e ainda com formação e habilidades interdisciplinares.</li> <li>• Dificuldade da universidade se colocar na posição de "comunidade-aprendiz".</li> <li>• Embora a disciplina esteja alocada na área de Estratégia, isso não tem significado posicionamento institucional estratégico frente a ela. Na prática, ela está sendo ministrada por aqueles professores que foram buscar formação apropriada por conta própria.</li> <li>• Ausência de um fórum de debate, trocas e sistematização das ideias entre o corpo docente que ministra a disciplina.</li> <li>• Descontinuidade do trabalho, ou seja, muitas vezes o professor tem uma única chance de ministrar a disciplina, não havendo uma equipe sólida de trabalho.</li> <li>• Ausência de processo avaliativo institucionalizado por parte dos docentes e gestores do curso. Há somente o processo avaliativo docente-discente.</li> </ul>
Caráter interdisciplinar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato disciplinar do curso de administração dificulta a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade, uma vez que encontra resistências tanto em nível da gestão quanto dos professores, formados na visão disciplinar tradicional.</li> <li>• Sustentabilidade ainda tem status marginalizado entre o rol de disciplinas clássicas.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Embora a Universidade Beta apresente crescente produção científica nas temáticas ligadas à sustentabilidade e atue igualmente nos programas extensionistas, trabalhando em projetos de relevância para a sociedade, especialmente na cidade de São Paulo, apresenta relativa dificuldade para integrá-la à sua rotina e para propor novos formatos da relação ensino-aprendizagem no contexto do curso de administração.

Para que a experiência da sustentabilidade ganhe relevância e destaque na formação dos alunos de administração seria importante a integração das práticas rotineiras da Universidade Beta ao tripé ensino, pesquisa e extensão. Enfim, poder-se-ia aproveitar melhor sua vocação, filosofia e práticas cotidianas para pensar além do formato disciplinar e da organização fragmentada do conhecimento, beneficiando-se do exercício pleno da educação para a sustentabilidade.

A Universidade Beta deveria de fato “abraçar” a sustentabilidade em todas as suas dimensões, ou seja, em uma visão mais estratégica e complexa, ir além do discurso, buscando investir recursos financeiros e humanos para tal. Isso indica, na prática, que a estratégia precisa ser deflagrada pela alta cúpula da instituição, passando a fazer parte claramente das políticas e práticas institucionais mais importantes. O grande desafio é fazer que a transversalidade do tema integre a vida universitária em cada uma das suas dimensões, coordenando desde a formação, a pesquisa e as atividades rotineiras do *campus* universitário (GONÇALVES-DIAS; STIGLIANO, 2012). Todavia, a clara dicotomia entre os princípios da sustentabilidade, a política institucional e a prática no currículo denotadas nesta experiência, levanta uma questão: por que a sustentabilidade ainda é marginalizada nos currículos das escolas de administração, embora seja politicamente desejável? O que ainda se vê, conforme ressaltaram Jabobi, Raufflet e Arruda (2011), na maioria das instituições de ensino de administração é o pouco prestígio dado ao tema da sustentabilidade.

Para os dilemas e desafios ora mapeados neste artigo, sugere-se que sejam aprimoradas as estratégias e práticas cotidianas envolvidas com a temática da sustentabilidade tanto no plano estrutural da instituição como no estruturante das áreas de ensino, pesquisa e extensão, considerando seus aspectos didáticos, pedagógicos e ainda no processo ensino-aprendizagem. Desta forma, será possível demonstrar um compromisso institucional real com a teoria e prática das questões relacionadas com a sustentabilidade, no seio da comunidade acadêmica (GONÇALVES-DIAS; STIGLIANO, 2012).

No caso da Universidade Beta, o primeiro passo já foi dado, ou seja, a criação e implementação da disciplina obrigatória sustentabilidade para os alunos do curso de Administração. Esta decisão já é significativa em si, tendo em vista a pressão pela instrumentalidade a que passam os cursos de administração no Brasil. Portanto, ao inserir sustentabilidade no currículo de administração como

disciplina obrigatória, a Universidade Beta cumpre uma função educacional importante por colocar as questões socioambientais em pauta no meio de um elenco de disciplinas clássicas como economia, finanças, marketing, produção que em geral nem tocam nesse assunto.

Como segundo passo, há necessidade de transpor o formato disciplinar, refletindo e agindo no pensamento estrutural e estruturante do Projeto Pedagógico do Curso. Há várias razões para que o formato disciplinar prevaleça, dentre elas: a falta de tempo para o diálogo e para o trabalho coletivo, a falta de conhecimento dos professores para tratar do assunto transversalmente, a baixa interação entre as disciplinas e ainda a carência de uma base epistemológica sólida para lidar com a complexidade da temática.

No terceiro passo, salutar deveria ser, que o Projeto Pedagógico do Curso fornecesse elementos concretos para embasar o planejamento, a implementação e a ação das práticas cotidianas necessárias a um fazer transdisciplinar, levando-se em conta a complexidade da sustentabilidade, bem como sua natureza sistêmica.

Todos esses passos irão perdendo sentido na medida em que as questões socioambientais de fato venham a ser tratadas transversalmente. Porém, enquanto isso não ocorre, uma disciplina obrigatória e específica no curso de graduação em administração da Universidade Beta pode, ainda que imperfeitamente, cumprir os objetivos.

Mesmo que a questão da interdisciplinaridade (FAZENDA, 2011) ainda não tenha sido tratada no currículo desta escola, criou-se um espaço para discussão e reflexão sobre a noção de sustentabilidade e suas implicações nas estratégias e práticas inerentes ao exercício e à formação do profissional de administração para o século XXI. Além disso, a disciplina propicia o desenvolvimento de atitudes e aptidões para que futuros profissionais possam adotar uma posição crítica, e ao mesmo tempo participativa, em relação aos complexos problemas socioambientais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sustentabilidade é um princípio (re)orientador da educação e, principalmente, dos currículos, objetivos e métodos. Carvalho (2004, p. 129) relembra que “diante de um projeto tão ambicioso, o risco é o da paralisia ante o impasse do tudo ou nada” deixando à margem “a construção de mediações adequadas e experiências significativas de aprendizado pessoal e institucional”. Verifica-se, no caso da Universidade Beta, o estabelecimento de uma proposta pedagógica para abordar o tema, buscando incorporá-lo à formação do administrador, ainda que em fase inicial, denotando que há um longo caminho a ser percorrido antes

que a sustentabilidade passe a ser a pedra angular do seu projeto pedagógico. Neste sentido surgiram desafios para formar e orientar docentes atuais e futuros (SALM et al., 2010) em relação à temática.

As ações apresentadas representam uma mudança significativa para o curso de administração, no qual foi incluída a nova disciplina obrigatória sustentabilidade e ainda comprovam um esforço institucional na tentativa formal e deliberada de introduzir o tema da sustentabilidade nos diálogos, na agenda de interesse e na formação dos futuros administradores. No entanto, permanece o risco de uma disciplina isolada em um programa dominado pelo paradigma econômico, apresente-se como medida imediatista que atende a demanda por sustentabilidade puxada pela lógica do mercado. Essas dificuldades se concentram em pontos nevrálgicos, ora citados neste artigo, como a inexistência de um *locus* de acolhimento, discussão, debate e encaminhamento daqueles dilemas enfrentados cotidianamente pelos docentes à frente da disciplina, bem como na falta de planejamento e investimento no processo contínuo de sua formação. Ademais, por não possuir um fórum de debates e trocas, perde-se muito das experiências exitosas que muitos docentes, isoladamente, aplicam em suas turmas.

Prevalecem dilemas na implementação de medidas que se contrapõem ao consumismo, um tipo de comportamento insustentável largamente cultivado ou implicitamente aceito em determinadas disciplinas que compõem a formação em administração. Afinal as questões socioambientais são muito complexas, pois envolvem elementos do meio ambiente físico, biológico e social em interações variadas e não lineares, que são tratados de modo incompleto, quando estão nas diferentes disciplinas que compõem os cursos de graduação de administração (TEODÓSIO et al., 2005). De um modo geral, permanece o alerta de Jacobi, Raufflet e Arruda (2011) quando dizem que muito pouco tem sido feito para instigar estudantes a repensar e desafiar o sistema de produção e consumo vigente.

A busca de um novo padrão de desenvolvimento passa necessariamente por uma concepção de crescimento baseado em necessidades reais, respeito ao meio ambiente e inclusão social. Responder a esses dilemas ao mesmo tempo seria uma espécie de arquétipo para enfrentar os desafios da implementação da educação para sustentabilidade em uma escola de administração.

Mudanças em direção à sustentabilidade requerem mais do que apenas repensar o conteúdo dos currículos de ensino ou assinar acordos internacionais. Exigem das instituições compromissos mais profundos para se transformarem em comunidades-aprendizes que trabalham em prol da sustentabilidade. A análise aqui empreendida revela que é necessário criar uma agenda institucional em que se busca “aprender para sustentabilidade” (TILBURY; WORTMAN, 2008) como forma da IES ensinar, aprender e atuar.

O fato é que sustentabilidade exige considerar o desafio de novos modelos de ensino-aprendizagem, mas não existem fórmulas mágicas para se trabalhar a educação para a sustentabilidade. Esse desafio envolve uma diversidade de estratégias didático-pedagógicas, bem como o uso de diferentes instrumentos de gestão, que ainda não estão suficientemente bem posicionados nas disciplinas tradicionais dos cursos de graduação ou que carecem de um tratamento adequado devido à ausência de integração entre as disciplinas.

No processo de implementação da sustentabilidade no currículo de administração corre-se diversos riscos e desafios. Alguns se referem à reprodução da lógica do atual sistema de produção e consumo no âmbito da própria disciplina, impulsionados por metas a cumprir, conteúdos a ministrar, entre outros. Outros são mais difíceis de lidar como a própria compreensão do âmago da sustentabilidade, como dito, palavra polissêmica, carregada de diversos sentidos. No momento, a Universidade Beta encontra-se em estágio embrionário, com muita dificuldade de olhar para si mesma, de avaliar esse processo, razão pela qual isso ainda não foi feito em nível formal e institucional, ficando a cargo de professores de maneira isolada e voluntária.

Por fim, recorre-se à Carvalho (2004, p. 129) quando diz que “nos caminhos da interdisciplinaridade, uma ‘receita pronta’ seria algo muito antagônico aos ideais pretendidos. Essa busca exige disponibilidade para construir as mediações necessárias entre o modelo pedagógico disciplinar já instituído e as ambições de mudança”. Com esforços institucionais e assessoria aos alunos, as escolas de administração podem ajudar a atribuir um novo significado para o papel dos negócios e também a desenvolver uma nova geração de gestores de negócios orientados à sustentabilidade (ASSADOURIAN, 2009).

Apesar de amplo reconhecimento do papel e da responsabilidade das universidades rumo à sustentabilidade, seus princípios ainda estão longe de serem incorporados ao objetivo principal dos currículos e da operação dos *campi* universitários. O papel a ser desempenhado pelas universidades na transição para a sustentabilidade afigura-se como um processo de múltiplas dimensões. Entretanto, acredita-se que a universidade seja um local privilegiado, que possa contribuir com a geração de uma cultura que incentive práticas, atitudes e comportamentos positivos em relação à sustentabilidade, além de gerar questões e reflexões sobre as próprias práticas, propondo novas formas de trabalhar e participar da vida social. Afinal, caminhar em direção à sustentabilidade configura-se o grande desafio e dilema para a universidade no século XXI, em especial para as escolas de administração, uma vez que exige ampliar suas capacidades ao nível do ensino, da investigação e das relações com a sociedade.

## CHALLENGES (AND DILEMMAS) TO INSERT “SUSTAINABILITY” IN MANAGEMENT CURRICULA: A CASE STUDY

### ABSTRACT

Despite nearly three decades of intense debate around the sustainability theme, remain a different kind of uncertainties on this subject, which raise questions about its boundaries, its defining traits, its innovation potential, its interdisciplinary compass/dialogue? and its ability to engage its interfaces with other fields of knowledge and practices. In this context, this paper aims to analyze the challenges (and dilemmas) faced by a Higher Education Institution in a insertion of “Sustainability” as a subject in the course of Business Administration. This is reflected in the strategies and practices for both scope of business management, such as regarding the design and pedagogical practices of teaching and learning used to train future managers. Thus, the construction of this article is based on literature review, documentary interviews and experience of the authors as professors at Business School of Administration selected by convenience. The authors organized the data and information experience through a case study in the context of exploratory research. Different introduction variables from sustainability subject were analyzed, even from the disciplines that refer the educational project and its contents to the analysis of pedagogical didactic strategies adopted. In this way, the experiment revealed that analyzed remain challenges for implementation educational projects which should focus on new teaching and learning models and especially it requires new teacher education skills. Thus, changes in the direction of sustainability, require more than just rethink the education curricula contents or sign international educational agreements. Institutions feel the necessity for hold deeper commitments to become communities apprentices and work toward sustainability. The undertaken analysis here shows that it is necessary to create an institutional agenda for ‘learning for sustainability’ as IES to teach, to learn and to act. It also shows that the university, especially business schools, is a prime location, which may contribute to the development practical, innovative and behaviors attitudes in all environments where the future administrator may be involved.

### KEYWORDS

Sustainability; Teaching and Learning Strategies; Management School; Pedagogical Project; Higher Education.



## DESAFÍOS (Y DILEMAS) PARA INSERTAR “SOSTENIBILIDAD” EN LOS CURRÍCULOS DE GESTIÓN: UN ESTUDIO DE CASO

### RESUMEN

A pesar de casi tres décadas de intensos debates en torno de la temática sobre sustentabilidad, aún permanecen una serie de indefiniciones sobre este tema, lo que despierta indagaciones sobre sus limitaciones, los trazos que la definen, su potencial innovador y su interdisciplinaridad, en especial, lo que se refiere a la capacidad de diálogo entre las interfaces de éste tema con otros campos del conocimiento y de la práctica. En ese contexto, éste artículo pretende analizar los desafíos (y dilemas) enfrentados por una Institución Universitaria, al incluir la disciplina de “Sustentabilidad” en el curso de Administración. Esto se refleja en las estrategias y prácticas tanto en el ámbito de la gestión empresarial, como en lo que corresponde al proyecto pedagógico y a las prácticas de enseñanza- aprendizaje utilizadas para la formación de futuros administradores. Así, la construcción de éste artículo tiene como base la investigación bibliográfica, documental, entrevistas y la propia vivencia de los autores como docentes en la facultad de Administración seleccionada por conveniencia. Se organizaron los datos e informaciones de la experiencia, por medio de un estudio de caso dentro del contexto de investigación exploratoria. Diferentes variables para la inclusión de la temática de sustentabilidad fueron analizadas, involucrando desde las disciplinas que contemplan el proyecto pedagógico y sus contenidos hasta el análisis de las estrategias didáctico- pedagógicas adoptadas. En esta dirección, la experiencia analizada reveló que permanecen desafíos y exigencias para la implementación de proyectos pedagógicos que privilegien nuevos modelos de enseñanza- aprendizaje y sobretodo exigen nuevas competencias en la formación docente. De esta manera, cambios en la dirección hacia la sustentabilidad, requieren mucho más que repensar el contenido de los pensum universitarios o de firmar acuerdos internacionales. Se exige de las instituciones compromisos más profundos para transformarse en comunidades aprendices que trabajan en pro da sustentabilidad. El análisis aquí realizado, revela que es necesario crear una agenda institucional donde se busque ‘aprender para la sustentabilidad’ como forma IES, enseñar, aprender e actuar. También hace evidente que la universidad, en especial las facultades de administración, son el local privilegiado, que puede contribuir para el desarrollo de prácticas, actitudes y comportamientos innovadores en todos los ambientes donde el futuro administrador pueda estar inserido.

## PALABRAS CLAVE

Sustentabilidad; Estrategia de Enseñanza-Aprendizaje; Facultades De Administración; Proyecto Pedagógico; Educación Superior.

## REFERÊNCIAS

- ASSADOURIAN, E. Maximizando o valor do ensino superior. In: Estado do Mundo, 2010: estado do consumo e o consumo sustentável/Worldwatch Institute; Org.: Erik Assadourian. Banco Mundial, *World Development Indicators Online*, 2009. Disponível em: <[http://www.worldwatch.org.br/estado\\_2010.pdf](http://www.worldwatch.org.br/estado_2010.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2010.
- BANERJEE, S. B. *Teaching sustainability: a critical perspective*. In: GALEA, C. (ed.), *Teaching business sustainability: from theory to practice*. Greenleaf Publishing, UK, 2004.
- BECKER, F. *Educação e construção do conhecimento*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.
- BRASIL. Ministério da Educação/Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior. Resolução n. 4, de 13 jul. 2005. Institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de administração, bacharelado e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 19 jul. 2005.
- BRUTON, K. Education for sustainable development: principles for curriculum development in business subject areas. *Investigations in university teaching and learning*, v. 3, n. 2, Verão, 2006.
- CARLETTO, M. R.; LINSINGEN, I.; DELIZOICOV, D. *Contribuições a uma educação para sustentabilidade*. In: CONGRESO IBEROAMERICANO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA, SOCIEDAD E INNOVACIÓN – Ciência, Tecnologia e Innovación para el desarrollo em Iberoamérica. 1., 2006. Anais... México: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura (OEI), 2006.
- CARVALHO, I. C. M. *Educação ambiental: a formação do sujeito ecológico*. São Paulo: Cortez, 2004.
- CASTRO, C. M. Meio ambiente e formação de administradores. In: ROCHA LOURES, R. C. *Sustentabilidade XXI: educar e inovar sob uma nova consciência*. São Paulo: Gente, 2009. p.XX-XXI.
- CLOSS, L. Q.; ARAMBURÚ, J. V.; ANTUNES, E. D. Reflexões acerca dos processos de ensino-aprendizagem em Administração sob o enfoque do paradigma da complexidade. In: MORETTI; S. L. A. *Ensino e pesquisa em administração: propostas para capacitação docente*. São Paulo: Capes, Otoni, 2010.
- CRESWELL, J. W. *Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. 2. ed. California: Sage Publications Inc., 2003.
- DAVEL, E.; VERGARA, S.; GHADIRI, S.; FISCHER, T. Revitalizando a relação ensino-aprendizagem em Administração por meio de recursos estéticos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XXVIII, 2004. Curitiba. Anais... Curitiba: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2004. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=39&cod\\_evento\\_edicao=8&cod\\_edicao\\_trabalho=1066](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=1066)>. Acesso em: 20 abr. 2011.
- FAZENDA, I. C. Desafios e perspectivas do trabalho interdisciplinar no Ensino Fundamental. Contribuições das pesquisas sobre interdisciplinaridade no Brasil: o reconhecimento de um percurso. *Interdisciplinaridade*, v. 1, n. 1, p. 13, out. 2011. Disponível em: <[http://www.pucsp.br/gepi/revista\\_out\\_2011.html](http://www.pucsp.br/gepi/revista_out_2011.html)>. Acesso em: 20 abr. 2012.

FISCHER, T. Alice através do espelho ou Macunaíma em Campus Papagalli? Mapeando Rotas de Ensino dos Estudos Organizacionais no Brasil. *Revista Organizações e Sociedade*, v. 10, n. 28, Salvador, ago.-dez., 2003.

GARCIA, M. L.; VERGARA, J. M. R. La evolucion del concepto de sostenibilidad y su introduction em la ensenanza. *Ensenanza de Las Ciencias*, v. 18, n. 3, p. 473-486, 2000.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F. TEODOSIO, A. S.; CARVALHO, S.; SILVA, H. M. Consciência ambiental: um estudo exploratório sobre suas implicações para o ensino de administração. *Revista de Administração de Empresas*, v. 8, n. 1, artigo X, jan.-jun. 2009.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F. STIGLIANO, B. V. Educação para sustentabilidade: reflexões sobre desafios e dimensões em instituições de ensino superior. In: GIROTTI, M. T.; ROMUALDO, C.; ZUIN, P. B. *Perspectivas da Educação para o século XXI*. Franca: Ribeirão Gráfica e Editora, 2012. p. 172-224.

GONDIM, S. M. G.; SA, M. O.; MELO, L. C. T.; BARBOSA, S. T.; VASCONCELLOS, C. M.; GOMES, S. M. Da descrição do caso à construção da teoria ou da teoria à exemplificação do caso? Uma das encruzilhadas da produção do conhecimento em administração e áreas afins. *Revista Organizações e Sociedade*, Salvador, v. 12, n. 3, out.-dez., 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.ufba.br/viewarticle.php?id=229&layout=abstract&OJSSID=8bdageofe2ca9fd2ed728c3dc3920ee1>>. Acesso em: 30 mar. 2011.

JACOBI, P. R.; RAUFFLET, E.; ARRUDA, M. P. Educação para sustentabilidade nos cursos de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 12, n. 3, edição especial, p. 21-49, maio-jun. 2011.

KRUGLIANSKAS, I. Ensino da gestão ambiental em escolas de administração de empresas: a experiência da FEA/USP. In: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 1993, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, EAESP/FGV, 1993.

LIMA, G. C. O discurso da sustentabilidade e suas implicações para a educação. *Ambiente & Sociedade*, v. 4, n. 2, p. 99-109, jul.-dez. 2003.

LOPES, F. T. Manuais de administração: contribuições e limitações no ensino de teorias em organizações. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 1., 2007, Recife. *Anais...* Recife: ANPAD, 2007.

LOURENÇO, C. D. S.; TONELLI, D. F.; MAFRA, F. L. N. A reconciliação entre o econômico e o social: um desafio para o ensino de administração. In: MORETTI, S. L. A. *Ensino e pesquisa em administração*: propostas para capacitação docente. São Paulo: Capes, Otoni, 2010.

MORIN, E.; CIURANA, E. R.; MOTTA, R. D. *Educar na era planetária*. São Paulo: Cortez e Unesco, 2009.

MORIN, E. *Introdução ao pensamento complexo*. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

NOGUEIRA, F.; LARROUDÉ, E. R. A. Ensino da sustentabilidade: vai colar? In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL, 4., Lavras. *Anais...* Lavras: Universidade Federal de Lavras, 2010.

NOGUEIRA, E. A. T.; NASCIMENTO, J. P. B.; REIS, B. C.; TEIXEIRA, D. L.; CARVALHO, G. M. Currículos integrados às demandas sociais: um estudo das grades curriculares dos cursos de Administração. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 1., Recife. *Anais...* Recife: ANPAD, 2007.

OLIVEIRA, M. C. S. M.; MELO, M. C. O. L.; OLIVEIRA, M. H.; PAIVA, K. C. M. A influência da “vivência em docência” na formação e desenvolvimento de competências profissionais docentes:

- uma percepção de mestrandos em Administração. In: MORETTI, S. L. do A. *Ensino e pesquisa em administração: propostas para capacitação docente*. São Paulo: Capes, Otoni, 2010.
- ORR, D. W. O que compete ao ensino superior hoje? *Estado do Mundo*, 2010. Wordwatch Institute, 2010. Disponível em: <<http://www.worldwatch.org.br>>. Acesso em: 20 nov. 2010.
- PÉRISSÉ, P. A democratização do ato de conhecer. *Revista Pátio*, n. 24, ano VI, p. 18-21, nov. 2002/jan. 2003.
- RAUFFLET, E. Re-mapping corporate environmental management paradigms. *International Studies of Management and Organization*, Montreal, v. 36, n. 2, p. 54-72, jul. 2006.
- SALM, J. F.; AMBONI, N.; MORAES, M. C. B.; MENEGASSO, M. E. Metodologia para implementação do Programa de Capacitação Docente (PCDA) no curso de administração. In: MORETTI, S. L. A. *Ensino e pesquisa em administração: propostas para capacitação docente*. São Paulo: Capes, Otoni, 2010.
- SAUVÉ, L. *Educação Ambiental: possibilidades e limitações*. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 317-322, maio-ago., 2005.
- SLATER, D. J.; DIXON-FOWLER, H. R. Sustainability: the future of the planet in the hands of MBAs: an examination of CEO MBA Education and Corporate Environmental Performance. *Academy of Management Learning Education*, v. 9, n. 3, set. 2010.
- SPRINGETT, D. V.; KEARINS, K. Gaining legitimacy? Sustainable development in business school curricula. *Sustainable Development*, v. 9, n. 4, p. 213-221, 2001.
- SPRINGETT, D. V. “Education for sustainability” in the business studies curriculum: a call for a critical agenda. *Business Strategy and the Environment*, v. 14, p. 146-159, 2005.
- STARIK, G.; RANDS, M. The short and glorious history of sustainability in North American management education. In: WANKEL, C.; STONER, J. A. F. *Management education for global sustainability*. Charlotte: Information Age Pub, 2009, p. 377-393.
- 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.; FORTES, F. Z.; BARBIERI, J. C.; GONÇALVES-DIAS, S. L. F. Muito barulho por nada?; a difusão de temas ambientais nos cursos de graduação em administração no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE (Engema), 8., 2005. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: FEA/USP, FGV/EAESP, v. 1, p. 263-263, 2005.
- THE WORLD CAFÉ. *What is the World Café?* Disponível em: <<http://www.theworldcafe.com/method.html>>. Acesso em: 17 dez. 2011.
- TILBURY, D., WORTMAN, D. Education for sustainability in further and higher education reflections along the journey. *Planning for Higher Education*, v. 36, n. 4, p. 5-16, jul.-set. 2008.
- UNESCO/Programa das Nações Unidas para o Ambiente (PNUA). Carta de Belgrado. Colóquio sobre Educação Ambiental, 1975. Disponível em: <[http://www.esac.pt/abelho/EdAmbiental/carta\\_de\\_Belgrado.pdf](http://www.esac.pt/abelho/EdAmbiental/carta_de_Belgrado.pdf)>. Acesso em: 28 abr. 2011.
- VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.
- WOOD Jr., T. *Organizações espetaculares*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2001.
- WORLD RESOURCE INSTITUTE; THE ASPEN INSTITUTE. *Beyond grey pinstripes: preparing MBAs for social and environmental stewardship*. Washington, DC: WRI, The Aspen Institute, 1999.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.