

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP

Beatriz Marcos Telles

**INTEGRANDO A SUSTENTABILIDADE NA FORMAÇÃO DE  
ADMINISTRADORES**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO  
2011

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP

Beatriz Marcos Telles

**INTEGRANDO A SUSTENTABILIDADE NA FORMAÇÃO DE  
ADMINISTRADORES**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração sob a orientação do Prof. Dr. Arnoldo José de Hoyos Guevara.

SÃO PAULO  
2011

## AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares, em especial à minha mãe Astride Marcos Telles e irmã Therezinha Marcos Telles Westin, por todo amor incondicional.

Ao meu companheiro de jornada de vida, Valcir Reggiani pelo apoio, serenidade e escutas incansáveis.

Aos meus amigos e amigas, em especial Ana Laraia, Ana Paula Maiocchi, Andrea Carvalho, Elaine Oliveira, Elza Nakamura, Fátima Costa, Herminia Prado Godoy e ao grupo de amigos do “Céu de Luz”, que me acolheram e respeitaram minhas ausências.

Ao meu querido orientador Prof. Dr. Arnaldo de Hoyos Guevara que me guiou franciscanamente por esta travessia e me ensinou, dentre tantos saberes, sobre a força e o poder das conexões.

Às professoras Dra. Ivani Fazenda e Dra. Raquel Negrão Cavalcanti que me ajudaram a ampliar este trabalho com suas valiosas contribuições no exame de qualificação.

A todas as experiências que tive no “Céu de Luz”, que me encaminharam à educação para a sustentabilidade de forma determinante.

Aos amigos, professores e colegas do mestrado da PUC-SP, da UNIVAS e do ISEPEC em MG, pelo valioso aprendizado da convivência.

Aos meus alunos que me inspiraram a este projeto.

A todos educadores que crêem na educação como ato político.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, pela bolsa concedida nesta jornada.

A todos que lutam pela sustentabilidade do planeta.

Gratidão!

**BANCA EXAMINADORA:**

---

---

---

## RESUMO

A temática da sustentabilidade começa a ser integrada nas instituições de ensino superior. A tomada de decisões no ambiente corporativo requer que se considere as dimensões social e ambiental, além da econômica; devido, em particular, à atual crise civilizatória em que vivemos. Novos saberes, aprendizados e posturas são solicitados na formação de administradores, líderes e gestores, para que uma nova consciência possa surgir com novas atitudes frente à Sociedade do Consumo, a exploração dos recursos naturais do planeta, competição, colaboração, poder e ética. Uma educação para a sustentabilidade é necessária neste momento do século XXI, embasada no pensamento complexo, na interdisciplinaridade, na alfabetização ecológica e no aprendizado colaborativo, exigindo para tal, novos saberes e mudança de posturas dos envolvidos. Este trabalho explora questões referentes ao tema da sustentabilidade e da educação; em particular em relação à formação de administradores, assim como os desafios enfrentados na implementação de novas propostas. Apresenta uma relação de práticas educacionais criativas e inovadoras que enriquecem a abordagem sugerindo caminhos para esse novo momento e seus desafios. Apresenta a Administração no Brasil relatando o processo em andamento da implementação da disciplina Sustentabilidade no bacharelado da Faculdade de Economia e Administração da PUC-SP, analisando e discutindo em particular os resultados de uma pesquisa com docentes desta disciplina, bem como mostra outros caminhos que outras instituições de ensino estão percorrendo para essa mesma finalidade. O trabalho dialoga com a literatura nacional e internacional, com objetivo de incentivar educadores e gestores para a construção coletiva de uma educação para a sustentabilidade, onde todos os *stakeholders* do processo educacional possam se tornar mais conscientes, responsáveis e comprometidos com a vida no planeta.

**Palavras-chave:** Educação, Ensino de Administração, Interdisciplinaridade, Sustentabilidade.

## **ABSTRACT**

The issue of sustainability is beginning to be integrated into institutions of higher education. Decision-making in the corporate environment requires that consider the social and environmental dimensions, as well as economic, especially with the current crisis of civilization in which we live. New knowledge, learning and attitudes are required in the training of administrators, leaders and managers, for a new consciousness may arise with new attitudes towards the Consumer Society, the exploitation of the planet's natural resources, competition, cooperation, power and ethics. Education for sustainability is necessary at this time in the 21st century, based on complex thinking, interdisciplinarity, on ecological literacy and collaborative learning, requiring for such new knowledge and changing attitudes of those involved. This report explores issues related to the topic of sustainability and education, particularly in relation to the training of administrators, as well as the challenges faced in the implementation of new proposals. Displays a list of creative and innovative educational practices to enrich the approach and suggests ways for this new time and its challenges. Does presentation of the Administration in Brazil and in PUC-SP, and presents the ongoing process of implementing the discipline of Sustainability in Bachelor of Management at PUC-SP, analyzing and discussing in particular the results of a research with teachers of this subject, as well as shows other ways that other institutions of higher education are crossing through this purpose. The report speaks with the national and international literature, in order to encourage educators and managers for the collective construction of an education for sustainability, where all stakeholders of the educational process can become more conscious, responsible and committed to life on the plane.

**Palavras-chave:** Education, Business education, Interdisciplinarity, Sustainability.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Etapas do procedimento.....	20
Figura 2 -	Dimensões-chave do valor ao acionista.....	27
Figura 3 -	Modelo de valor sustentável.....	28
Figura 4 -	A classificação dos jargões da sustentabilidade.....	31
Figura 5 -	Grade do programa de especialização em gestão de negócios.....	142
Figura 6 -	Programa de desenvolvimento de professores.....	143

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Os jargões da sustentabilidade.....	30
Quadro 2 -	Princípios para a educação de gestão responsável.....	93
Quadro 3 -	Cinco competências para o desenvolvimento sustentável e exemplos.....	99
Quadro 4 -	Associação quadrantes, estratégias e questões.....	189
Quadro 5 -	Associação dimensões chaves, estratégias e questões...	189
Quadro 6 -	Conteúdos e jargões.....	192
Quadro 7 -	Jargões do quadrante 2.....	194
Quadro 8 -	Jargões do quadrante 1.....	194
Quadro 9 -	Jargões do quadrante 3.....	196

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Percentual por quadrante do professor1.....	193
Gráfico 2 -	Percentual por quadrante do professor2.....	195
Gráfico 3 -	Percentual por quadrante do professor3.....	195
Gráfico 4 -	Percentual por quadrante do professor4.....	197
Gráfico 5 -	Média dos percentuais por quadrante.....	197

## LISTA DAS TABELAS

Tabela 1 -	Número de bacharelados em administração no Brasil – Ano 2008.....	158
Tabela 2 -	Projeto de estudos de caso.....	184
Tabela 3 -	Média aritmética por quadrante e por professor.....	192
Tabela 4 -	Percentuais por professor por quadrante.....	193
Tabela 5 -	Estratégias de ensino.....	201



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	.....	10
<b>CAPÍTULO 1 A SUSTENTABILIDADE</b>		
1.1 Referenciais metodológicos.....		18
1.2 Referenciais teóricos.....		26
1.3 Referenciais conceituais.....		33
<b>CAPÍTULO 2 EDUCAÇÃO PARA SUSTENTABILIDADE</b>		
2.1 Diálogos.....		53
2.2 Interdisciplinaridade.....		102
2.3 Algumas práticas.....		108
<b>CAPÍTULO 3 O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: O CASO PUC-SP</b>		
3.1 Contexto Brasil.....		153
3.2 Contexto local.....		168
3.2.1 Contexto disciplinar: relato de pesquisa.....		179
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	.....	215
<b>REFERÊNCIAS</b>	.....	230
<b>ANEXOS</b>		
1	Questionário aplicado aos docentes da disciplina sustentabilidade.....	243
2	PAS – Programa de Aceleração da Sustentabilidade.....	246
3	Formulário elaboração de projeto de pesquisa.....	248
4	O lixo do lixo em São Paulo e a falta de conscientização.....	249
5	Linha do tempo – indicadores de sustentabilidade.....	250

## INTRODUÇÃO

Nasci no interior do estado de São Paulo e tive uma “vida cigana” em função dos estudos e das empresas em que atuei. Há 11 anos resido no interior do estado de Minas Gerais, local que escolhi para viver, pelas montanhas, cachoeiras e vida simples.

Concluí minha primeira graduação em São Carlos-SP, na UFSCAR, onde tive a oportunidade de ter uma vida universitária, frequentando um curso em período integral, na área de informática.

Concluída essa primeira graduação, em 1983, ingressei no ambiente corporativo no qual permaneci por 18 anos. Iniciei na área de informática, atuando com manutenção e desenvolvimento de softwares, e ascendi na carreira, com responsabilidades de gestão, planejamento estratégico e tomada de decisões, atuando em diversas empresas pelo interior e capital do estado de São Paulo, tendo a oportunidade de conhecer diversos tipos de organização, culturas e pessoas.

Minha experiência empresarial caminhava por empresas e consultorias nacionais e multinacionais, já totalizando dez empresas, quando em 1998, atuando com planejamento estratégico e focada na busca do sucesso individual, através de um belo discurso em nome das equipes, dos grupos e do sucesso da empresa, tive um *insight*: propus ao meu companheiro que utilizássemos em nossas vidas a mesma metodologia de planejamento estratégico que aplicávamos em empresas, para descobrir se estávamos de fato empenhados na nossa felicidade. Tivemos uma surpresa quando constatamos racionalmente que, se continuássemos naquele modelo materialista, da “lógica da produção capitalista”, estaríamos nos distanciando cada vez mais do que nos faria feliz, pois, o que desejávamos de fato, na nossa essência, eram valores bem distantes daqueles valores competitivos empresariais da época, assim como das formas utilizadas pelas empresas para conquistá-los. Como já tínhamos grande experiência empresarial e de vida, sabíamos que o discurso empresarial de todos se empenharem para o sucesso total da empresa, do “vestir a

camisa” via instrumentos e ferramentas ligadas à competição alucinada, já não nos atendia, pois os prêmios recebidos, benefícios e salários, eram bons para aquele cenário, mas se insistíssemos naquela vida, não teríamos saúde para usufruir dos tais benefícios.

Quando analisamos isso tudo no papel, tivemos uma surpresa e decidimos mudar de vida. A partir daquela constatação escolhemos o estado que queríamos morar, Minas Gerais, que surgiu rapidamente em nossos diálogos. Depois tínhamos que encontrar trabalho e isso demorou uns dois anos para decidirmos. Surgiu então a oportunidade de adquirirmos uma pousada em Minas Gerais, no alto das montanhas, onde poderíamos construir um espaço holístico, com objetivo de proporcionar paz e equilíbrio às pessoas, pessoas estas tão ou mais estressadas como nós estávamos quando saímos de São Paulo.

Éramos urbanos, sem experiência quanto a ser empresário e a residir no campo.

Decidimos enfrentar juntos este desafio e permanecemos por 10 anos administrando a pousada.

Novos aprendizados e saberes tivemos que desenvolver para responder as demandas desta nova empreitada de vida. Sentíamos como se nossas frequências energéticas tivessem sido ajustadas a novas energias, as da natureza. Várias experiências tivemos, desde ter que entender de todos os processos de um negócio, para condução de uma empresa (todos nossos recursos financeiros tinham sido investidos nesse negócio, então ele tinha que ser priorizado, não era uma brincadeira), passando pelo conhecimento, adaptação a uma sociedade do interior de MG, até a reconexão com as forças da natureza, onde aprendemos (ou relembramos) a ouvir sons diversos (inclusive os inaudíveis), a ver, a sentir aromas diversos exalados por uma natureza maravilhosa e a sentir flores, montanhas, terra, pedras, hortaliças, frutas, cachoeiras, pássaros, estações, estrelas, olhares, pessoas, vento, fogo, o sol. Foi um dos maiores aprendizados que tivemos na vida!

Senti necessidade de me integrar mais com as pessoas daquela cidade e região que me acolhiam, compartilhando saberes e apoiando no que fosse possível. Comecei em paralelo a atuar em projetos sociais e a interagir com a cidade e região. Entendi as diversidades, desigualdades e escassez de informações do pessoal dessa região, assim como constatei o distanciamento da vida cultural e artística que vivíamos.

Percebemos e vivenciamos na prática as limitações que a vida no interior nos proporcionou, como por exemplo: dificuldades de encontrar mão de obra qualificada para o nosso negócio e a inacessibilidade à internet, naquele contexto tão importante para nós, e com isso o distanciamento de muitas informações do mundo. Em contrapartida, tivemos inúmeras oportunidades para conhecer vários saberes e, o principal, para se reconectar com a natureza.

A experiência na Pousada Céu de Luz – como chamamos nossa pousada - foi fantástica, pudemos nos desenvolver em terapias alternativas e com isso construímos outra carreira paralela, além da gestão do negócio pousada. Tínhamos que cuidar das diversas áreas, para as quais nos dividíamos: finanças, marketing, publicidade, comunicação, compras, fornecedores, clientes, alimentação, recursos humanos, eventos, atendimentos a clientes com as terapias, contatos com os terceiros que contratávamos para alguns eventos, etc. O trabalho era intenso e constante, proporcionando-nos a possibilidade de praticarmos várias teorias dos gurus do mundo corporativo, assim como colocar em prática novos aprendizados e fazer laboratório dentro da administração. E fizemos... e erramos ... e acertamos ... e aprendemos ... e vivemos com muita intensidade.

Em paralelo a toda essa intensidade, nosso desenvolvimento espiritual, que já havia sido despertado em São Paulo, se intensificou. Nossa educação básica religiosa foi católica, mas ambos já gostávamos de estudar sobre religiões e a investigar questões profundas da existência humana, o que fomos ampliando durante anos e na pousada atingiu seu pico, pois pudemos mergulhar em estudos, contatos e vivências.

Ajudamos muitas pessoas no Céu de Luz, e evoluímos muito mais com as interações que tivemos com tantas pessoas maravilhosas que chegaram até nós e compartilharam suas vidas.

Após 10 anos de Céu de Luz, fui orientada espiritualmente para entrar para o sistema de educação formal. Segui o conselho e ingressei como professora no curso de Administração de Empresas (2004). Este ingresso foi facilitado pelos vários anos de experiência diversificada no ambiente corporativo somada à experiência empreendedora na pousada. Com o passar tempo, recebi convites para também ministrar aulas em cursos de Turismo, Sistemas de Informação, Engenharia da Produção, Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Pedagogia e Tecnologia em Gestão da Produção, em alguns dos quais permaneço até hoje.

Na universidade minha alma sentiu-se em casa, mas, mesmo assim, percebi no início que algo “arranhava”. Observei que minha vasta experiência profissional mercadológica, de empreendedora e de terapeuta alternativa me facilitava no discurso e nas aulas, mas sentia que existiam o que chamarei de lacunas e não encontrava espaços para preenchê-las, até que percebi que o que me incomodava era que haviam me contratado para ser professora e minha alma sentia que eu devia ser educadora, o que para mim são coisas diferentes. Aproximei-me da Pedagogia para preencher lacunas, mas, percebi que a prioridade desta área era educação infantil, com pouca ênfase na educação de adultos (andragogia). Mesmo assim fiz grandes amigas que me apoiaram nas dúvidas didático-pedagógicas. Ainda descontente dividia minhas leituras nas áreas em que lecionava com leituras relacionadas à educação (teorias, didática, pedagogia, metodologia de ensino etc.). Percebi que era justamente aí que sentia falta e fui me apaixonando, à medida que me aperfeiçoava de forma autodidata, pela educação. O interessante é que não me era exigido nada disso, mas eu percebia essa lacuna e fui atrás, fazendo uma licenciatura em Matemática. Várias pessoas estranharam o fato, pois, afinal, dentro da Administração isso era desnecessário e em alguns casos foi até mal visto. Insisti no propósito e percebi que estava correta, era justamente isso que começava a aliviar minha alma, pois percebi que para mim, era importante preencher lacunas relacionadas aos saberes que as licenciaturas ofereciam, bem diferente dos bacharelados.

Com o tempo, fui percebendo que nas Instituições de Ensino Superior (IES's) privadas as dinâmicas eram similares as das empresas: aluno é cliente, professor é fornecedor e o ensino é o serviço comercializado, fato que muito me frustrou. Depois observei o linguajar, os projetos, os propósitos, os valores, as relações, as cobranças, os recursos, as políticas, os princípios, a ética e fui entendendo o desvio que a educação sofria tentando atender desesperadamente às “demandas do mercado” e buscando meios para sobreviver financeiramente.

Prossigui com minhas aulas e, paralelamente, iniciei um empreendimento de projetos sociais pela universidade, através das disciplinas que ministrava, sempre procurando aproximar os alunos dos problemas da comunidade, orientando-os para que criassem projetos que pudessem apresentar soluções aos problemas da sociedade, com uso das teorias de sala de aula, com muito espaço para que

pudessem criar, inovar e se divertir com responsabilidade e compromisso, além de experienciar algo novo, que eu sentia que podia fazer.

Realizamos os primeiros projetos pela universidade junto à sociedade, com algum apoio das instâncias superiores, mas com pouco reconhecimento em termos institucionais. Sou constantemente procurada por ex-alunos, já formados, que fazem questão de me dar *feedback*'s e de agradecer sobre esta oportunidade de atuarem em projetos sociais, pois dizem que suas carreiras foram alavancadas quando expuseram esta experiência, em momentos de seleção para empregos ou já em alguma empresa, quando encontram novas oportunidades para atuarem e serem empreendedores internos e sociais.

Com os anos, a realização destes projetos se sofisticou. Aprendemos sobre os recursos existentes, principalmente os tecnológicos, e as potencialidades dos indivíduos atuando em grupos, assim como percebemos rápido as limitações existentes na universidade, justamente por ainda atuar de forma fragmentada, em que cada curso é valorizado pelos seus projetos específicos de suas áreas e não pelos projetos colaborativos e interdisciplinares. Constatamos o grande problema de termos professores horistas, que são obrigados a trabalhar em vários outros espaços, que muitos têm a educação como “bico”, já que nas empresas recebem salários bem maiores que os da educação, mas querem permanecer na educação pelo *status* e pelas portas que podem ter abertas em empresas para suas consultorias pessoais. Observei essa dinâmica no ambiente que pertencia e percebi que isso era comum em muitas instituições de ensino privadas.

Nossos projetos sociais e de sustentabilidade poderiam ser muito mais ricos, ampliados e dinamizados se conseguíssemos realizá-los com a integração de vários cursos, mas isso ainda nos é difícil de ser viabilizado, o que muito me entristece e desacelera o processo da construção de um mundo melhor via uma educação mais ampla.

O mestrado surgiu pela necessidade que a instituição sinalizou, e então me deparei com outro desafio: fazer mestrado onde? Em qual área? A qual custo?

Fiquei um ano e meio pesquisando áreas, fazendo contato com professores, instituições, fazendo cálculos sobre valores de viagens, hospedagem, alimentação, livros, mensalidades etc., até que fui incentivada por uma amiga, que fazia mestrado na PUC-SP e havia conseguido uma bolsa de estudos, a tentar entrar nessa Universidade. Entrei no site da PUC-SP e me inteirei do Programa de Mestrado da

Administração. Acessei também o Programa de Mestrado em Educação, fiz contato e contei minha história e meus anseios ao professor que me atendeu. Fui desestimulada por essa pessoa devido à minha formação e por ter um grande histórico no meio empresarial. Foi-me dito que eu teria que "pesquisar muitos autores diferentes dos que estava acostumada", num outro linguajar, e que isso poderia me desmotivar muito, talvez me fazendo abandonar o curso. Frente a isso, senti-me excluída da educação, por esse professor do Programa de Mestrado da Educação na PUC-SP, restando-me investir na Administração, onde eu já tinha toda uma vasta experiência profissional e acadêmica.

Meio que frustrada, fui pesquisar com mais detalhes as opções que o programa me oferecia, quando encontrei o Núcleo de Estudos do Futuro – NEF, que tem a sustentabilidade como seu foco principal. Comecei a me entusiasmar pela Administração, pois não queria investigar os temas comuns da administração, do mundo dos negócios, dentro dos valores tradicionais capitalistas. Minha alma sinalizava que devia pesquisar sobre educação, e não me deixava desistir desse propósito.

Após muitas pesquisas, fui me sensibilizando com assuntos referentes às práticas insustentáveis que se acentuam no planeta, percebendo que os recursos e riquezas que a Terra apresenta têm sido mal utilizados. Além disso, as necessidades básicas de muitos de seus habitantes não são satisfeitas. Perdas econômicas e empobrecimento de recursos são resultados de uma administração mal orientada, que alimenta uma crise ambiental que se associa a muitas outras crises, criando uma encruzilhada histórica, de cuja solução depende a sustentabilidade planetária e a vida das próximas gerações.

Sensibilizada com estes estudos e pesquisas optei pelo tema da dissertação que permaneceu durante todo o programa do mestrado até sua concretização.

Com a possibilidade de esgotamento dos recursos naturais, as empresas se vêem pressionadas a rever suas práticas empresariais e seus modelos de negócio no sentido de incluir as questões de meio ambiente, como importante aspecto que se equilibra junto aos interesses econômicos. Como se trata de uma situação de risco, inclusive à sobrevivência da espécie humana, também uma empresa só poderá garantir sua sustentabilidade e vitalidade a partir de decisões compromissadas com o modo como dispõe dos recursos naturais, e com o impacto ambiental que sua existência causa.

Nesse contexto, a Educação tem se utilizado de um paradigma comprometido com um mundo globalizante mercantilista, e sendo assim, parece não estar contribuindo para o fortalecimento de uma sociedade cujo paradigma se baseia na sustentabilidade, o que tem levado o planeta à atual crise econômica e sócio-ambiental.

Percebo que os cursos de Administração, responsáveis pela formação de administradores e gestores que atuarão em empresas, em sua grande maioria, teriam o compromisso de rever seus currículos, no intuito de alinhá-los a parâmetros de uma educação para sustentabilidade. Se as próximas gerações de administradores continuarem a seguir padrões, modelos e crenças do passado, alienados da necessidade de ações voltadas à sustentabilidade, e conseqüentemente somando prejuízos ao planeta, o caminho para a extinção da vida na Terra (aquecimento global, consumo exagerado, falta de água etc.) seguirá seu curso, perdendo-se mais oportunidades de reverter esse processo.

Esta abordagem identificada se adere a práticas de educação para sustentabilidade, que gradativamente despontam em cursos de Administração, com oportunidade de fazer um recorte justamente na inserção da disciplina Sustentabilidade no bacharelado em Administração da PUC-SP.

Uma formação de administradores que inclua o tema sustentabilidade no seu currículo traz a possibilidade de se vislumbrar um futuro administrador como um multiplicador de ações sustentáveis que, além de defender estratégias visando à saúde econômico-financeira de sua empresa, pode somar forças à promoção de modelos de gestão comprometidos com as dimensões sociais, econômicas e ambientais, e com a continuidade da vida às gerações futuras.

O presente estudo traz uma reflexão sobre a integração da sustentabilidade na formação de administradores; um relato sobre a integração do tema Sustentabilidade na graduação em Administração da PUC-SP, e faz paralelos e análises utilizando como referência a pesquisa de Sgarbi (2008), embasada no modelo de Hart e Milstein (2004), que se sintoniza ao novo paradigma empresarial, comprometido com o equilíbrio entre aspectos econômico-financeiros, sociais e ambientais, importantes para a sustentabilidade dos envolvidos.

Esta pesquisa trouxe-nos várias questões: Como está acontecendo a inclusão do tema da sustentabilidade nos cursos de Administração? Os futuros líderes de empresas estão tendo a formação adequada para este novo paradigma da



sustentabilidade? As universidades estão preparadas para esta adequação? O corpo docente se atualiza de forma adequada? Há alinhamento entre o que se ensina nas instituições de ensino superior e o que se necessita para o ambiente empresarial, quando se faz um recorte sobre as questões da sustentabilidade?

No entanto, este trabalho não pretende esclarecer todas estas dúvidas por ele ser limitado (tempo) e pelo tema ainda estar em construção nos mais diversos espaços. Porém, esta pesquisa contribui com ricos elementos para que a discussão, ainda tímida no ambiente universitário, se intensifique.

## CAPÍTULO 1 A SUSTENTABILIDADE

### 1.1 Referenciais metodológicos

A pesquisa é exploratória e descritiva, conforme Gil (2009) e apresenta um quadro, oriundo de investigação sobre práticas identificadas pela autora sobre projetos e iniciativas de sustentabilidade ligadas à educação sendo uma delas selecionada para relato detalhado em função da facilidade da autora na obtenção de dados, realização de entrevistas e interação com os envolvidos. Este relato, que inspirou o título do trabalho, trata da integração da disciplina sustentabilidade no currículo do curso de Administração na PUC-SP, bem como de outras experiências acontecendo paralelamente em outros espaços educacionais.

A metodologia que apoiará este relato será o estudo de caso conforme Quivy e Campenhoudt (1998) e Yin (2005). Para tal foi realizado um questionário aos docentes da disciplina sustentabilidade, do 1º semestre 2011, do 8º período (matutino) e 9º período (noturno), adotando como embasamento teórico o Modelo de Valor Sustentável ao Acionista, de Hart e Milstein (2004), associado à pesquisa de Sgarbi (2008), referente a jargões de sustentabilidade.

Seguem maiores explicações metodológicas:

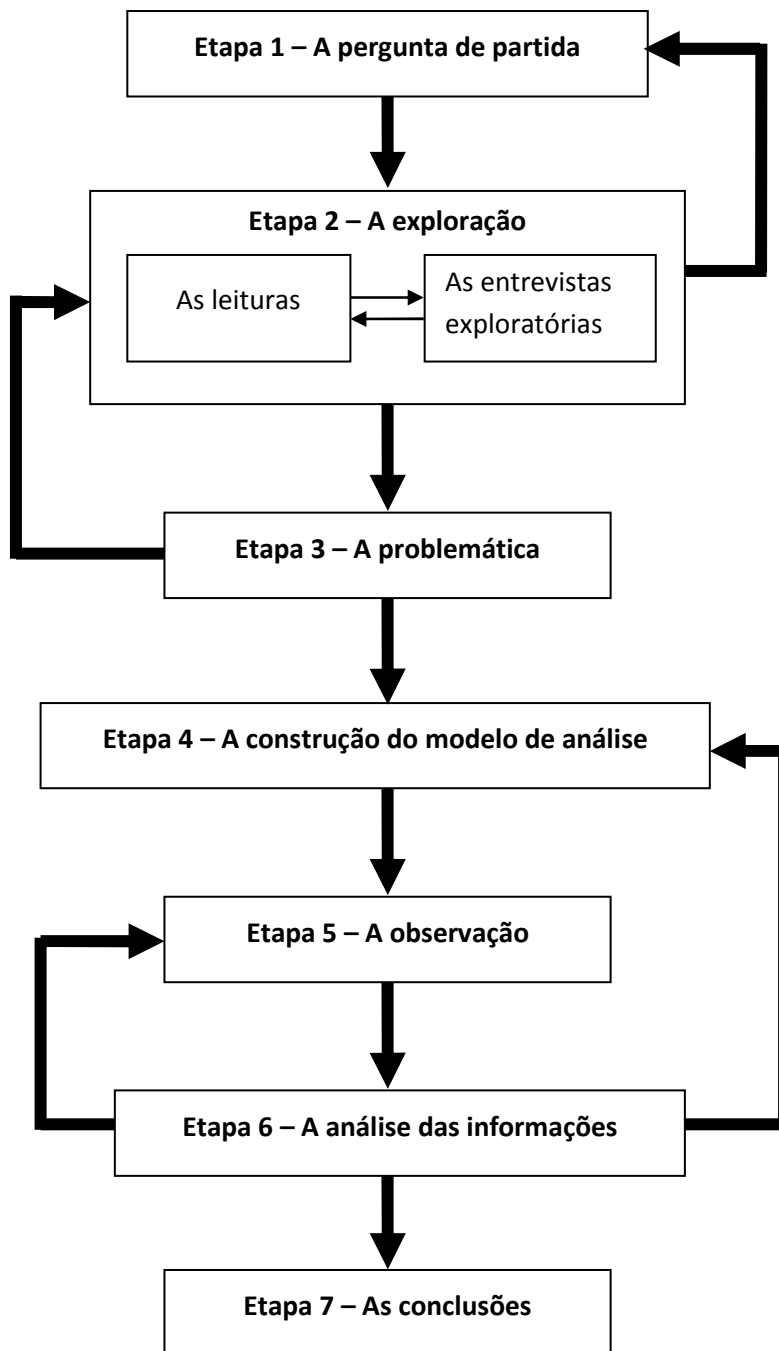
Quivy e Campenhoudt (1998) orientam para um desenvolvimento de trabalho em sete etapas, conforme a *figura 1*.

A **Etapa 1** traz a pergunta de partida que, neste trabalho, investiga se a disciplina sustentabilidade na graduação do curso de Administração da PUC-SP está sendo ministrada alinhada com o estudo de Sgarbi *et al.* (2008) – referente aos “Jargões de Sustentabilidade” - baseado no modelo de Hart e Milstein (2004), detalhado no relato item 3.2.1. A pesquisa verifica se na PUC-SP a disciplina está sendo ministrada de forma a considerar estas quatro dimensões do modelo adotado que busca equilíbrio dos aspectos econômicos, sociais e ambientais nas tomadas de decisão empresariais e com isso formar administradores dentro desse paradigma atual da sustentabilidade.

A **Etapa 2** orienta às leituras que foram realizadas através de pesquisa bibliográfica, bancos de teses de universidades reconhecidas, pesquisas em sites e espaços diversos, onde um vasto repertório de informações oriundas de fontes reconhecidas embasou a pesquisa, buscando temas diversos que foram articulados entre administração, sustentabilidade, educação, interdisciplinaridade, temas transversais, currículos, dentre outros. Conteúdos de palestras e eventos também foram considerados e incluídos, assim como entrevistas exploratórias que foram realizadas no início do trabalho, com diversas pessoas para familiarização e percepção do tema. Dentre os entrevistados da fase inicial, buscou-se olhares de especialistas em ecologia, docentes e coordenadores de cursos universitários diversos, pró-reitor de extensão de universidade, profissionais atuantes em empresas, alunos de cursos universitários, pessoas da comunidade, sem formação acadêmica, dentre outros, onde perguntas abertas sobre sustentabilidade, educação para sustentabilidade, consumo, reciclagem e impactos ambientais foram exploradas. Esta fase serviu para o pesquisador se aproximar desses olhares e verificar que a maioria das pessoas entrevistadas possui informações sobre a temática, mas, poucas as praticam efetivamente no seu cotidiano e acabam se esquivando através de justificativas de que outras esferas da sociedade é que deveriam se responsabilizar pelas mudanças significativas, deixando claro que a mudança só é possível se vier de “cima para baixo”, referindo-se às esferas detentoras de algum tipo de poder institucionalizado.

No momento do relato na PUC-SP, outro grupo de entrevistas foi realizado, agora compondo o corpo da investigação, detalhado em 3.2.1, com ampliação de questionário semiestruturado aos docentes responsáveis pela disciplina Sustentabilidade na graduação de Administração da PUC-SP.

Diálogos consistentes são articulados no item 1.3 e capítulos 2 e 3, mostrando que o pesquisador buscou fontes diversas durante o processo de desenvolvimento dessa pesquisa, fluindo pela sustentabilidade, educação, interdisciplinaridade, administração, currículos e práticas na educação, conforme se pode observar nas leituras dos respectivos capítulos, em que autores renomados, tradicionais e contemporâneos, são convidados a diálogos pertinentes, coerentes e provocativos, objetivando formar opiniões e gerar reflexões no leitor, estimulando-o a agir, ciente de suas limitações, mas confiante de que algo é possível de ser concretizado, a curto e médio prazos. Isso se fortalece no bloco das práticas que a pesquisa trouxe.



**Figura 1: Etapas do procedimento** (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1998, p.108)

Na **Etapa 3** segue-se Quivy e Campenhoudt (1998) sobre a problemática da pesquisa. Esta investigação traz claramente a problemática gerada pelas empresas com relação aos impactos negativos ambientais e sociais, colocando que é urgente que seja inserida na formação dos administradores a temática da sustentabilidade para que novas gerações de líderes sejam desenvolvidas e, com isso, as empresas sejam conduzidas por uma geração de gestores mais conscientes, que consigam

decidir equilibrando dimensões econômicas, sociais e ambientais e com isso atuar dentro da sustentabilidade. Esta problemática é abordada praticamente em todos os capítulos, desde a sustentabilidade, item 1.3, passando pela educação para sustentabilidade, no capítulo 2, onde se explora modelos educacionais fragmentados que dificultam o aprendizado de temas amplos como o da sustentabilidade. Neste capítulo 2 da educação para sustentabilidade também são apresentadas algumas práticas de educação inovadoras, item 2.3, em que se pode observar influências do pensamento complexo, da interdisciplinaridade e da sustentabilidade nos espaços selecionados, assim como as formas como isso tem acontecido. Em função do tempo restrito, enquanto pesquisadora bolsista, optei pela seleção das práticas que tiveram maior facilidade e agilidade no acesso, via pesquisas pela net, indicações de amigos e docentes, de alguns trabalhos acadêmicos e publicações. Por isso é importante ressaltar que o quadro não intenciona apresentar as “melhores práticas existentes”, mas sim, práticas consideradas inovadoras e relevantes que encontramos no período desta pesquisa e dentro das naturais limitações.

O quadro é rico e inspirador ao ambiente educacional, devendo sofrer atualizações constantes, enriquecendo as futuras pesquisas acadêmicas. As práticas levantadas colaboraram para se conhecer o que está sendo feito em outras instituições e como cada uma está lidando com estes novos saberes que a educação do futuro vem exigindo, onde a sustentabilidade tem sido um dos aspectos aprofundados.

O capítulo 3 explora o curso de Administração, no Brasil e na PUC-SP, onde se observa a opção pela inserção de uma disciplina de Sustentabilidade na graduação, via currículo, objetivando formar administradores mais conscientes e alinhados com o novo paradigma da sustentabilidade, como o ambiente empresarial tem solicitado.

A **etapa 4**, conforme Quivy e Campenhoudt (1998), fala da construção do modelo de análise.

O tema da sustentabilidade tem sido bem explorado nos canais de comunicação e as empresas já começam a considerar, no processo decisório, variáveis relacionadas à sustentabilidade, ao lado das econômicas, das sociais e das ambientais. Este fato despertou nosso interesse em pesquisar se a instituição PUC-SP está promovendo a inserção da sustentabilidade na sua graduação, bacharelado em Administração, alinhada com o modelo de valor sustentável ao acionista de Hart e Milstein (2004), modelo reconhecido no ambiente acadêmico e empresarial.

Para esta pesquisa, o desenvolvimento de um questionário semiestruturado (Anexo 1) foi adotado, baseado nos 46 jargões de sustentabilidade do estudo de Sgarbi (2008) onde as questões foram separadas em 4 categorias, associadas aos quadrantes do modelo e Hart e Milstein (2004).

A pesquisa detalhada encontra-se no capítulo 3, item 3.2.1 onde se tem os resultados encontrados pelas entrevistas dos docentes da disciplina Sustentabilidade no bacharelado em Administração da PUC-SP, e já se caminha para a **etapa 5**, conforme Quivy e Campenhoudt (1998), que sugere a observação dos dados, das entrevistas, dos questionários e do problema na investigação no curso de Administração da PUC-SP.

As entrevistas com os docentes da PUC-SP colaboraram para se conhecer detalhes da condução e dos conteúdos desta disciplina.

A **etapa 6** é praticamente realizada com a etapa 5, na qual se analisa os dados observados.

Encerrando a metodologia de Quivy e Campenhoudt (1998), tem-se a **etapa 7**, que solicita conclusões. Nesta etapa aparecem as considerações finais do trabalho, no sentido de provocar reflexões, apresentar questões e constatar se há ou não alinhamento dos conteúdos ministrados pelos docentes da disciplina Sustentabilidade na graduação da Administração da PUC-SP com relação ao modelo proposto da pesquisa de Sgarbi *et al.* (2008) dos Jargões da Sustentabilidade e de Hart e Milstein (2004). Encerra-se o trabalho sem a pretensão de esgotar o assunto ou as discussões, da mesma forma que não se intenciona defender que o modelo selecionado para fundamentar a pesquisa seja “o melhor”, mas encerra-se mostrando que a educação do futuro requer novos saberes, novas atitudes e novos aprendizados. O modelo de Valor Sustentável ao Acionista de Hart e Milstein (2004) e a pesquisa de Sgarbi *et al.* (2008) foram muito úteis à investigação no sentido de ancorar o método e a disciplina, à construção de um modelo de análise facilitando os diálogos e a pesquisa dentro do rigor exigido pela academia, mas ao mesmo tempo deixa claro que se tem que conviver com a dicotomia da certeza e da incerteza, da complexidade da vida, dos sistemas, das interações e do futuro e, para isso, a fé, a esperança, a solidariedade, a humildade, a escuta e os novos saberes a serem aprendidos, assim como as novas atitudes que se precisam desenvolver, podem ser construídas através de uma educação inovadora e incluyente de aspectos econômicos, ambientais, sociais e espirituais.

Assim sua estrutura foi construída: Apresentação seguida do Primeiro Capítulo com os referenciais metodológicos, que explicam o método adotado ao desenvolvimento do trabalho, assim como apresenta sua estruturação em capítulos. Segue com os referenciais teóricos, onde apresenta conceitos centrais de base, teorias e cita os principais autores que dialogaram no texto. Por fim, encerra com os referenciais conceituais, sobre sustentabilidade, onde conceitos, olhares e diálogos esclarecedores são articulados sobre diferentes abordagens da temática no sentido de mostrar ao leitor que novas posturas precisam ser desenvolvidas, envolvendo as dimensões econômicas, sociais e ambientais, através de várias contribuições de especialistas reconhecidos.

Neste ponto, o trabalho se direciona para o Segundo Capítulo, com a possibilidade de reformulações educacionais, destacando a área de Administração uma vez que, frente às demandas mercadológicas do século XXI, há necessidade de se formar administradores conscientes de que é fundamental atuar nas empresas, buscando decisões embasadas em variáveis econômicas, sociais e ambientais, de forma equilibrada e comprometida com a construção de uma sociedade sustentável. Assim, reflete-se sobre esta nova educação, uma educação do futuro, uma educação para a sustentabilidade que é intensificada neste Segundo Capítulo.

Uma teia de diálogos é tecida neste bloco, item 2.1, através de autores, estudiosos e especialistas em educação, interligando a educação à sustentabilidade no sentido de contribuir para que o tema seja intensamente discutido nas mais diversas esferas da sociedade, principalmente na educacional, que é o alvo desta pesquisa.

O papel da educação é refletido assim como a importância da mudança de valores, para que outra concepção de educação pautada em um novo paradigma, da sustentabilidade possa se estabelecer em âmbito global. Nessa questão da educação são feitas reflexões sobre os paradigmas comprometidos com um mundo mercantilista, os quais se tornam insuficientes para nutrir uma nova perspectiva nas práticas educacionais. O pensamento complexo é discutido, como um dos elementos de base da nova educação, articulando-o com princípios do legado freiriano, da alfabetização ecológica, dos saberes da educação do futuro, da reforma do ensino para a educação do século XXI, na necessidade de uma educação que resgate o que é o ser humano e quais as qualidades, características, ações que lhes confere esta condição. Discute-se a necessidade de se reformar o pensamento para

se reformar o ensino e vice-versa, conforme preconiza Morin (2009a) e vários outros estudiosos do tema, pois desta forma conseguiremos uma sociedade mais humana, mais amorosa e mais sustentável.

O trabalho traz os valores de uma economia mais humana e solidária, de estudos sobre a sustentabilidade no ensino superior e nos cursos de Administração, assim como contribuições diversas de tantos especialistas que enriquecem o capítulo que é articulado também com reflexões sobre a interdisciplinaridade, que é intensificada no item 2.2.

A interdisciplinaridade é apresentada como uma possibilidade de facilitar a inserção de temas complexos como o da sustentabilidade em ambientes diversos, como no foco desta pesquisa, a educação, onde se necessita realizar várias interações, cujos princípios da interdisciplinaridade podem facilitar a inserção desta temática. Neste aspecto o trabalho dialoga com vários autores que trazem a interdisciplinaridade como possibilidade de facilitar este processo de criação de novos valores onde a sustentabilidade precisa ter um papel de destaque.

O trabalho é traçado nesta lógica no sentido de mostrar ao leitor que, frente a um mundo complexo e global, as formações em administração precisam ser revistas considerando a sustentabilidade, um tema que não pode mais ser considerado como algo complementar, alternativo ou opcional, mas sim fazer parte dos temas de base tanto das estratégias institucionais como dos cursos de graduação formadores dos futuros gestores.

O capítulo educação para sustentabilidade se encerra com uma relação de práticas selecionadas, item 2.3, consideradas criativas, inovadoras e audaciosas quando comparadas às práticas incentivadas nos modelos tradicionais de ensino, que já não atendem as demandas da nova sociedade e do mundo complexo. Ainda se ensina via fragmentos de saberes, muitas vezes desconectados entre si e da realidade do aluno, num mundo caótico e acelerado, sob uma rede de comunicações e avançada tecnologia que acontece e se desenvolve em paralelo. Cabe ressaltar que esta relação de práticas foi acrescentada ao trabalho com objetivo de enriquecê-lo, além de disseminar iniciativas, projetos e instituições, através de pessoas que estão conseguindo inovar na educação, apesar das várias limitações existentes nos diversos espaços educacionais. Nossa expectativa é de que esta relação seja inspiradora para novas práticas e que os leitores se animem para ampliá-las, com as devidas atualizações. Não se teve a pretensão de selecionar as melhores práticas,



até porque o tempo era insuficiente a este tipo de investigação, considerando as restrições envolvidas com a bolsa desta pesquisa e com relação às obrigações exigidas em curtos prazos. No entanto a pesquisa foi séria e comprometida, viabilizada pela “web”, por publicações acadêmicas, por referências de eventos, congressos, por entrevistas presenciais e por indicações de amigos que contribuíram indicando espaços, práticas e pessoas.

O Terceiro Capítulo traz um panorama histórico da administração nos contextos Brasil, item 3.1 e local, item 3.2, onde se procura informar as bases do desenvolvimento do tema assim como sua evolução e os desafios que a sociedade contemporânea tem apresentado às instituições de ensino superior (IES), focando na Administração.

A formação dos futuros administradores é explorada neste capítulo, através do projeto pedagógico do bacharelado em Administração da PUC-SP e das respectivas diretrizes curriculares nacionais por considerar que elas representam as macro-orientações nos bacharelados em Administração. Assim se tem uma dinâmica de formação atualizada e articulada com as demandas de um mercado dinâmico, exigente e que precisa se mobilizar para a sustentabilidade das diversas esferas em que ele interage: econômica, social e ambiental.

A sustentabilidade, tema amplo e complexo procura espaço num cenário governado por paradigmas cartesianos, tradicionais e burocráticos e com isso os dilemas se instalam, e ajustes, diálogos, humildade, tolerância e bom senso são requisitados para que um novo modelo seja construído.

O capítulo se encerra apresentando o contexto disciplinar, no subitem 3.2.1, relatando a pesquisa em si, sobre a inserção da disciplina Sustentabilidade na formação dos administradores, da graduação da Administração (bacharelado) da PUC-SP, assim como traz os desafios enfrentados. O relato mostra, pela pesquisa, se existe ou não alinhamento dos conteúdos ministrados pela disciplina Sustentabilidade com o modelo teórico que embasou o trabalho, de Valor Sustentável ao Acionista, de Hart e Milstein (2004), modelo reconhecido que entende que os lucros empresariais devem ser conquistados em paralelo com a busca da sustentabilidade da empresa, trazendo valor sustentável ao acionista. Para isso, a pesquisa se apóia no estudo de Sgarbi *et al.* (2008) dos Jargões de Sustentabilidade que classifica estes jargões dentro de quatro dimensões da sustentabilidade, embasado no aprofundamento de Hart (2005). Neste ponto do trabalho, os resultados

levantados pelas entrevistas e questionários são apresentados, analisados e discutidos.

Assim, chega-se ao término deste trabalho, pelas Considerações Finais.

## **1.2 Referenciais teóricos**

A temática do trabalho aborda vários saberes como sustentabilidade, educação, formação de administradores, pensamento complexo, interdisciplinaridade, dentre outros.

Apesar das limitações da pesquisa como tempo curto para exploração das várias fontes que surgiram no decorrer do trabalho, esta investigação foi realizada de forma compromissada, incluindo entrevistas, pesquisas diversas em livros e periódicos, assim como buscou apoio em inúmeras publicações acadêmicas de universidades renomadas.

Contribuíram para o desenvolvimento do tema da sustentabilidade deste trabalho, diversos especialistas, dentre eles, Ignacy Sachs, José Eli Veiga, Ladislau Dowbor, Fritjof Capra, Leonardo Boff, Raquel Cavalcanti, Sylmara Gonçalves Dias, Arnoldo Hoyos Guevara, Barbieri, dentre tantos, destacando os autores que contribuíram com seus modelos teóricos e pesquisas que embasaram a pesquisa realizada, como Stuart Hart e Milstein (2004), e Sgarbi (2008).

Sobre educação, os novos valores, princípios e posturas a serem desenvolvidos para a educação do futuro, saberes do pensamento complexo que embasam este momento reflexivo da inserção da sustentabilidade na educação e em todas demais esferas da sociedade, buscamos embasamento em Freire, Maturana e Varela, Rodrigues Brandão, Morin, Fazenda, Gusdorf, Delors, Boff, Capra, Jacobi, Gadotti, Vasconcellos, Schumacher, Guevara, Godoy, Ferreira, dentre vários pesquisadores.

Quanto aos aspectos sobre a Administração, sua evolução no contexto Brasil, e no contexto da Administração na PUC-SP buscamos contribuições em Bertero (2006), Andrade e Amboni (2005), Felipe da Silva, Moraes e Lima (2000) e especialmente ao Prof. Fabrício Bastos, com sua pesquisa desenvolvida em 2009, pela PUC-SP.

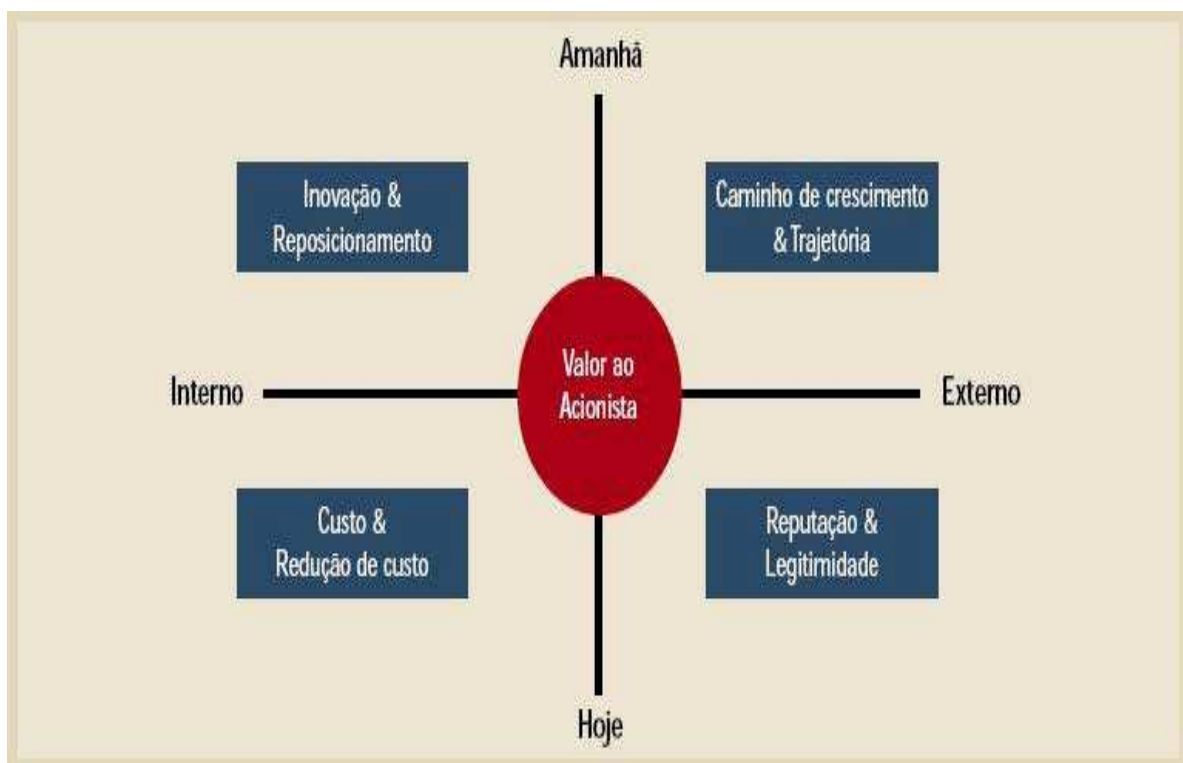
O relato de pesquisa na PUC-SP foi embasado nos estudos de Sgarbi *et al.* (2008) e nos de Hart e Milstein (2004), sobre Jargões da Sustentabilidade, conforme Modelo de Valor Sustentável ao Acionista.

É detalhado a seguir o modelo de Stuart Hart e Milstein (2004), bem como o estudo dos jargões da sustentabilidade de Sgarbi *et al.* (2008), que embasaram esta pesquisa.

Hart e Milstein (2004) criaram um modelo que apoia a tomada de decisões empresariais que, se seguido, pode trazer valor sustentável aos acionistas.

A explicação do modelo de Sgarbi *et al.* (2008) se faz através das quatro dimensões de sustentabilidade, as quais apresentam análises multivariáveis para se conquistar valor sustentável ao acionista.

Segue *figura 2*, que representa um modelo multidimensional de criação de valor para o acionista.



**Figura 2: Dimensões-chave do valor ao acionista** (HART, S. e MILSTEIN, M., 2004, p.3).

Conforme Sgarbi *et al.* (2008), verifica-se que o eixo horizontal representa a necessidade de crescimento da empresa e de proteção de suas habilidades e potenciais, e, simultaneamente, de gerar novas perspectivas e conhecimentos. O eixo vertical representa a necessidade de sustentar os negócios atuais e, ao mesmo

tempo, criar a tecnologia e os mercados futuros. A união dos dois eixos forma uma matriz que representa o desempenho necessário à geração de valor ao acionista.

O bom desempenho em todos os quadrantes é defendido pelos autores do modelo que seguem explanando que o desenvolvimento sustentável também representa um desafio multidimensional. Em Sgarbi *et al.* (2008) o modelo traz quatro conjuntos de motivadores (figura 3) que devem nortear as empresas na busca da sustentabilidade global, e que ajudam a identificar as estratégias e práticas que maximizem o valor sustentável da empresa: a crescente industrialização, que consome os recursos naturais e gera poluição e resíduos; a proliferação e interligação dos *stakeholders* da sociedade civil; as tecnologias emergentes e o aumento da população, da pobreza e desigualdade.

A *figura 3* traz o modelo de valor sustentável formatado conforme aplicação dos quatro conjuntos de motivadores, por Hart e Milstein (2004).



**Figura 3 - Modelo de valor sustentável** (HART, S. e MILSTEIN, M., 2004. p.7).

A *figura 3* mostra que o quadrante inferior esquerdo, quadrante 3, apresenta a preocupação atual interna, no combate à poluição, com a melhoria da eficiência ambiental de produtos e processos. O quadrante inferior direito, quadrante 4, apresenta a preocupação atual com o ambiente externo, em que ações com foco no

público externo trazem aumento da reputação e legitimidade da empresa. O quadrante superior esquerdo, quadrante 2, traz o avanço das preocupações internas com foco no futuro, como a busca pela tecnologia limpa, trazendo ganho em inovação e reposicionamento, e o quadrante superior direito, quadrante 1, mostra o avanço das preocupações atuais rumo ao futuro olhando para o ambiente externo, quando já se deve mobilizar esforços para o desenvolvimento sustentável em ações que privilegiem o crescimento e suas trajetórias de atuação, considerando necessidades não satisfeitas. Ressaltamos que neste quadrante os motivadores referem-se a aspectos sociais, como população, pobreza e desigualdade, em que o crescimento referenciado está relacionado à trajetória traçada considerando aspectos da sociedade. (SGARBI *et al.*, 2008).

Baseado no modelo de Hart e Milstein (2004), Sgarbi *et al.* (2008) fizeram uma pesquisa bibliográfica através de anais, disponíveis na internet, do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, Encontro Nacional sobre Gestão e Meio Ambiente – Engema, Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP e nas revistas eletrônicas RACe, READe, RAEe e Gestão.org, limitadas ao período de no máximo 5 anos de sua publicação, onde identificaram os jargões relacionados ao tema Sustentabilidade na produção acadêmica brasileira de Administração e Engenharia de Produção.

O resultado foi a classificação dos “jargões da sustentabilidade”, termos e expressões comuns aos estudiosos da sustentabilidade, conforme Sgarbi *et al.* (2008) nos quatro quadrantes do Modelo de Valor Sustentável de Hart e Milstein (2004), que entende que as ações de sustentabilidade que geram valor ao acionista devem estar associadas neste modelo, distribuídas pelas quatro dimensões. A pesquisa trouxe 47 expressões consideradas “jargões da sustentabilidade” (Quadro 1) que conforme Hart (2005) demonstra, é possível utilizar o Modelo de Valor Sustentável para agrupar e classificar expressões relativas à sustentabilidade.

Atender a legislação ambiental e social (ir além)	Empreendedorismo social	Produtividade de Recursos
Auditoria Ambiental	Estímulo à melhoria da qualidade de vida da população	Produtos Ecologicamente Orientados
Base da pirâmide	Função do bem-estar	Projeto Verde
Base de informações sócio-ambientais	Gerenciamento Ambiental	Reciclagem e Reutilização de materiais
Certificação ambiental	Gerenciamento de ciclo de vida de produto	Redução de resíduos
Cidadania Corporativa	Gerenciamento de Stakeholders	Regulamentação voluntária
Conservação da biodiversidade	Gestão de resíduos	Reinvestimento Urbano
Consumo verde	Gestão de riscos ambientais	Responsabilidade Ambiental
Contabilidade ambiental	Gestão dos riscos e impactos ambientais	Responsabilidade Social Corporativa
Controle da poluição	Gestão Ética	Revolução verde
Desenvolvimento de áreas deterioradas	Gestão Sócio-Ambiental	Sistema de Gestão Ambiental
Desenvolvimento Sustentável	Governança corporativa	Tecnologia limpa
Divulgação de balanço social	Inovações tecnológicas	Tecnologia verde
Ecodesign	ISO 14000	Transparência
Ecoeficiência	Prevenção de poluição	Triplo Resultado
Eficiência energética	Produção mais limpa	

**Quadro 1: os jargões da sustentabilidade** (SGARBI *et al.*, 2008, p.8).

Frente a isso, na figura 4, observamos os jargões de Sgarbi *et al.* (2008), conforme quadro 1, classificados em dimensões e distribuídos pelos quatro quadrantes com multivariáveis, exigindo uma análise multidimensional

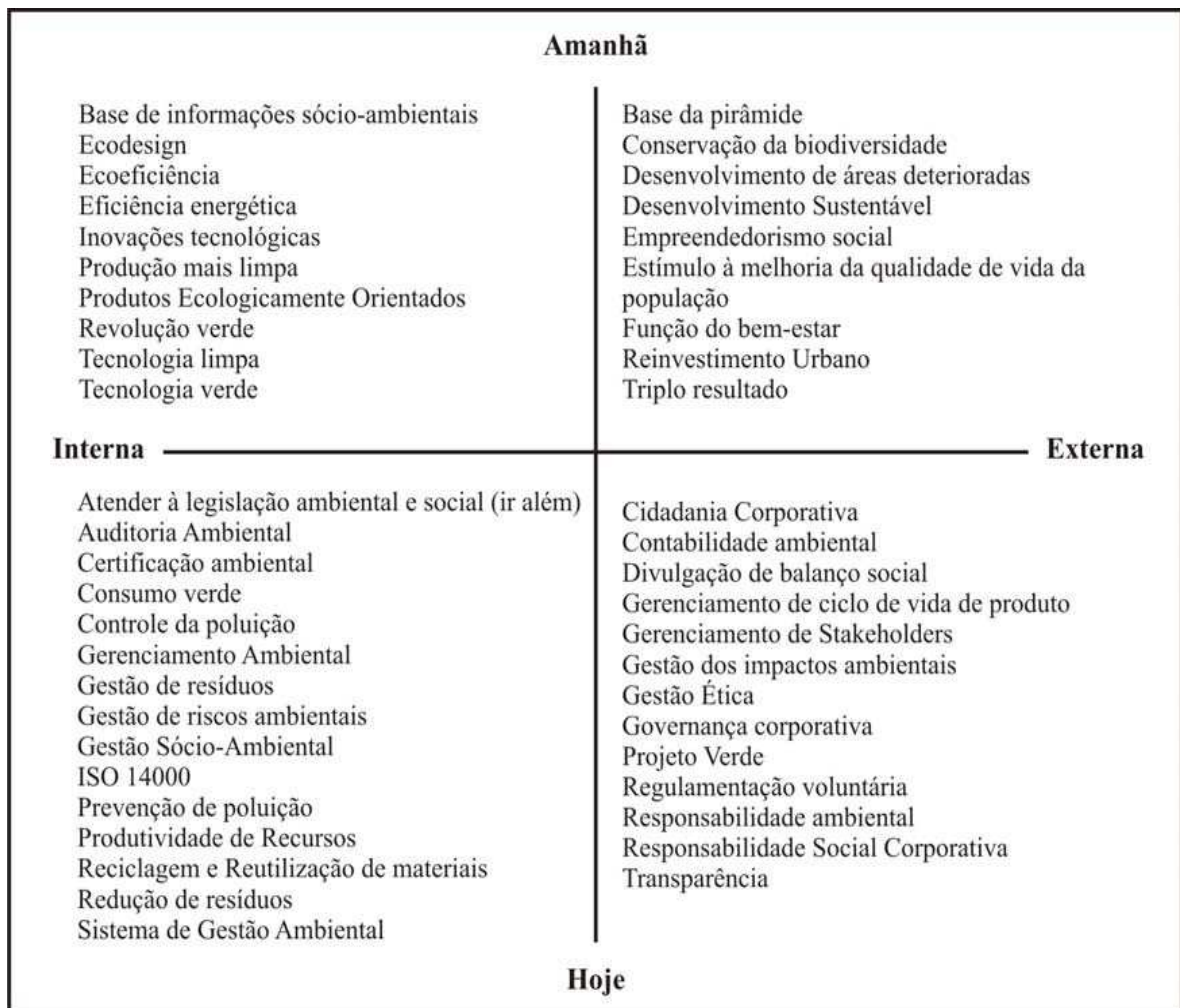
A *figura 4* possibilita a adequação ao modelo de Hart (2005), conforme pesquisa de Sgarbi *et al.* (2008) sendo detalhado a seguir.

Associando pesquisa de Sgarbi *et al.* (2008) ao modelo de Hart (2005) tem-se no quadrante inferior esquerdo os termos associados à eficiência de recursos e à prevenção da poluição, o que traz a possibilidade de a empresa fazer “mais com menos”, conforme Sgarbi *et al.* (2008) pesquisaram. Seguem dizendo que “para classificação dos jargões neste quadrante é necessário reconhecer que a atual industrialização, com sua geração de resíduos, poluição e consumo de recursos materiais, é um condutor de sustentabilidade importante. Os itens aqui demonstrados são associados às operações atuais da empresa”.

Inclui-se neste quadrante o consumo verde que para GONÇALVES-DIAS e MOURA, (2007a) representa importante papel na busca pela sustentabilidade e as empresas podem guiar suas compras seguindo este princípio.

Continuam o relato que consumo verde é caracterizado pelo ato de compra em que o comprador considera, além de qualidade/preço, o aspecto ambiental, preferindo produtos que não agriam o meio ambiente.





**Figura 4: A classificação dos jargões da sustentabilidade**

“Os termos que direcionam suas ações na transparência da empresa, no envolvimento dos *stakeholders* e na administração do ciclo de vida dos produtos” são encontrados no quadrante inferior direito, de acordo com Sgarbi *et al.* (2008). Segue Hart (2005), elucidando que “os itens aqui agrupados estão além do controle operacional direto e provocam operações de forma transparente e receptiva. Isto se dá devido a uma base, cada vez maior, de *stakeholders* ativos e informados que pressionam as empresas por atitudes socioambientais responsáveis.

A contabilidade ambiental foi ganhando espaço e é classificada no quadrante inferior direito. Contabilidade Ambiental, para Cardoso, *et al.* (2007) tem o objetivo de registrar todas as transações da empresa que, de alguma forma, impactam o meio ambiente.

No quadrante superior esquerdo se encontram os termos que destacam o desenvolvimento de novas tecnologias e aptidões inerentemente limpas.

Na busca da evolução rumo à sustentabilidade, o desenvolvimento ou aquisição de tecnologias emergentes pelas empresas se enquadram neste ponto.

Já no quadrante superior direito se encontra o que foi mal interpretado pelo capitalismo e com isso excessivamente explorado. Neste ponto não se tem atuação empresarial direta ou imediata. Os projetos neste quadrante são baseados em ações estruturantes que trarão melhorias futuras. É neste quadrante que se encontra o Desenvolvimento Sustentável, pelo qual se busca o desenvolvimento das dimensões social, ambiental e econômica, o *triple botton line*, que vem sendo muito discutida, mas, ainda com retornos difusos, no seu esclarecimento, como diz Júnior e Sampaio (2006).

Os estudos de Hart e Milstein (2004) assim como a pesquisa de Sgarbi *et al.* (2008) sobre “jargões da sustentabilidade” colaboram para uma análise complexa empresarial, utilizando-se de variáveis multidimensionais apoiando a tomada de decisões. Aconselha-se que se considere todos os quadrantes apresentados no modelo, caso se deseje buscar a criação de valor sustentável ao acionista e com isso, dentro do possível atender os termos e ações sugeridas.

Conforme Sgarbi *et al.* (2008) a empresa que quiser adotar o modelo, precisa antes conhecer bem cada quadrante, assim como suas reais necessidades e possibilidades.

Para Sgarbi *et al.* (2008) a “empresa deve minimizar os resíduos e emissões das suas operações, ao mesmo tempo em que precisa integrar as perspectivas dos *stakeholders* nos negócios. Em um plano futuro a empresa deve desenvolver competências sustentáveis, como também, criar estratégias a fim de atender às necessidades não satisfeitas da população”, exemplificando o modelo todo.

Pelos motivos apresentados, a pesquisa realizada na PUC-SP se fundamentou no estudo de Sgarbi *et al.* (2008) sobre os jargões da sustentabilidade associados ao Modelo de Hart e Milstein (2004), para verificar se há alinhamento e conseqüente equilíbrio dos conteúdos ministrados na disciplina Sustentabilidade do curso de graduação em Administração da PUC-SP conforme as quatro dimensões do modelo de valor sustentável ao acionista.



### 1.3 Referenciais conceituais

Na temática da sustentabilidade, um dos primeiros conceitos que se estuda é o de desenvolvimento sustentável, publicação do Relatório Nosso Futuro Comum da ONU, conhecido como “Relatório de Brundtland”.

O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades. Ele contém dois conceitos-chave:

- o conceito de 'necessidades', sobretudo as necessidades essenciais dos mais pobres do mundo, que devem receber a máxima prioridade;
- a noção das limitações que o estágio da tecnologia e da organização social impõe ao meio ambiente, impedindo-o de atender às necessidades presentes e futuras.

Portanto, ao se definirem os objetivos do desenvolvimento econômico e social, é preciso levar em conta sua sustentabilidade em todos os países desenvolvidos ou em desenvolvimento, com economia de mercado ou planejamento central. Haverá muitas interpretações, mas todas elas terão características comuns e devem derivar de um consenso quanto ao conceito básico de desenvolvimento sustentável e quanto a uma série de estratégias necessárias para sua consecução.

O desenvolvimento supõe uma transformação progressiva da economia e da sociedade. Caso uma via de desenvolvimento se sustente em sentido físico, teoricamente ela pode ser tentada mesmo num contexto social e político rígido. Mas só se pode ter certeza da sustentabilidade física se as políticas de desenvolvimento considerarem a possibilidade de mudanças quanto ao acesso aos recursos e quanto à distribuição de custos e benefícios. Mesmo na noção mais estreita de sustentabilidade física está implícita uma preocupação com a equidade social entre gerações, que deve, evidentemente, ser extensiva à equidade em cada geração" (CMMAD, 1987, p.46).

O trecho selecionado contém os principais pontos que norteiam o conceito, assim como as questões mais controversas. Apesar de não trazer inovação ou originalidade nestes aspectos, é um Relatório que teve grande repercussão, como relembra Cavalcanti (1996), quando propõe um novo modelo de desenvolvimento econômico-social na rica pesquisa sobre mineração e desenvolvimento sustentável.

Sobre este trecho do Relatório, alerta Cavalcanti (1996, p.71):

(...) a prioridade da satisfação das necessidades e aspirações humanas, principalmente das camadas mais pobres da população, nos países em desenvolvimento, que não tem suas necessidades básicas atendidas, tais como alimentação, vestuário, habitação, emprego. (...) sobre “o reconhecimento de que a tecnologia disponível atualmente e a organização social representam limites impostos à capacidade do meio ambiente suprir as necessidades das gerações presentes e futuras. (...) o

reconhecimento da necessidade da transformação progressiva da economia e da sociedade, como um elemento fundamental, uma vez que caracteriza-se como o principal fator que condiciona a consecução do desenvolvimento sustentável.

Sustentabilidade é um tema complexo e deve ser abordado de forma ampla. Aspectos econômicos, sociais e ambientais de todos envolvidos precisam ser considerados, pelos países desenvolvidos e dos em desenvolvimento.

É importante ampliar a discussão do tema nos mais diversos espaços, facilitando o entendimento, numa linguagem simples onde toda população possa entender e se comprometer a novas atitudes que precisam ser desenvolvidas, novos hábitos que precisam ser adquiridos e novos saberes que precisam ser aprendidos e construídos coletivamente.

A educação precisa assumir seu papel dentro desta discussão, formando e informando adequadamente, contribuindo ao desenvolvimento da visão crítica do indivíduo, para que um maior comprometimento com a cidade, país e planeta seja retomado, e o indivíduo se empodere e participe ativamente da vida econômica, social, política e ambiental da sua época.

Inserir sustentabilidade na formação dos administradores não é tarefa simples por vários motivos, como por exemplo, pelo legado recebido da revolução industrial, do modelo capitalista que prioriza o lucro e o consumo, independente dos métodos insustentáveis adotados nos ciclos produtivos empresariais, pela cultura do egoísmo e do individualismo e pelos resquícios da ditadura que ainda influenciam e distanciam parte da sociedade. Crê-se que é melhor ficar longe da política, pois, como num passe de mágica os eleitos resolverão todos os problemas da sociedade.

A mudança que a nova educação exige para atender as demandas de um mundo global, tecnológico e dinâmico, tem assustado, pois a incerteza tem sido certa e deve estar contemplada nas novas formas de se estar no mundo, nos negócios e nas interações.

Intensificando a trama da sustentabilidade que está sendo tecida neste trabalho, trazemos mais conceitos de sustentabilidade, do Relatório Brundtland que define sete objetivos de caráter global, citados neste trabalho em caráter informativo:

- a) Reativar o crescimento
- b) Mudar a qualidade do crescimento

- c) Atender às necessidades humanas essenciais
- d) Assegurar níveis sustentáveis de população
- e) Conservar e melhorar a base de recursos
- f) Reorientar a tecnologia e gerenciar o risco
- g) Incorporar o ambiente e a economia nos processos de decisão

Para o cumprimento desses objetivos, alguns fatores foram elencados para sua implementação:

- a) um sistema político que assegure a efetiva participação dos cidadãos no processo decisório;
- b) um sistema econômico capaz de gerar excedentes e "*know-how*" técnico em bases confiáveis e constantes;
- c) um sistema social que possa resolver as tensões causadas por um desenvolvimento não equilibrado;
- d) um sistema de produção que respeite a obrigação de preservar a base ecológica do desenvolvimento;
- e) um sistema tecnológico que busque constantemente novas soluções;
- f) um sistema internacional que estimule padrões sustentáveis de comércio e financiamento;
- g) um sistema administrativo flexível e capaz de se autocorrigir.

Rattner (1992) incluiu outros dois: educação básica para todos, com a erradicação do analfabetismo e estruturação do poder político que promova opções em termos de distribuição de riqueza e do acesso a elas.

Cavalcanti (1996) explora estes aspectos, assim como as controvérsias, sinalizando sobre a complexidade do tema e para tal, sugere que a solução aconteça com envolvimento de várias áreas, disciplinas, ciências, especialidades sem a expectativa dos resultados a curto prazo e do imediatismo, visto que o tema amplo exigirá mudança de posturas, desenvolvimento de novos aprendizados e formação de uma nova cultura, como já temos observado.

Com isso se observa a amplitude da temática e abrangência da discussão.

Percebemos a importância de se ampliar espaços para a discussão do tema, considerando a educação uma esfera que precisa ser fortalecida por possuir

condições históricas para tal. Em Freire (2008), relembramos que a educação é um ato político.

Seguimos a reflexão com Veiga (2010) que traz um quadro (anexo 5) elucidativo sobre conceitos, datas e indicadores de sustentabilidade, apoiando maiores entendimentos sobre sustentabilidade na linha do tempo.

Destacamos neste quadro informações da Comissão Stiglitz-Sem-Fitoussi, sobre a superação do PIB e do IDH, diferenciando a mensuração econômica do desempenho e do progresso social. Ressalta a existência de 3 problemas diferentes que foram misturados ou isolados, ao longo de quase 40 anos, como é apresentado na linha do tempo.

Para este autor (Veiga, 2010) há 3 problemas referentes indicadores de sustentabilidade que geraram grande confusão nas medições: do desempenho econômico, da qualidade de vida (bem-estar) e da sustentabilidade do desenvolvimento.

Para tal, sugere o pragmatismo quanto à sustentabilidade, a abertura do leque da qualidade de vida e a superação da contabilidade produtivista.

Dentro da vasta discussão sobre sustentabilidade percebe-se a formação de uma cultura acontecendo “desde o século XVIII, com o advento da Revolução Industrial, que ainda norteia o atual modo de vida, o modo de produção, e os padrões de consumo em quase todo o mundo, que precisa ser transformada” (CAVALCANTI, 1996).

Frente a isso, apresentar e discutir conceitos oriundos de fontes fidedignas, na busca de conceitos deterministas e conclusivos seria insano e insatisfatório.

Muitas controvérsias existem, na maioria dos casos sobre interpretações pessoais que estudiosos e especialistas tecem sobre os conceitos e modelos.

Encontramos em Diegues (1992) observação de que a deficiência não é do conceito, mas do instrumental da economia, que tenta resolver os problemas do desenvolvimento sustentável de maneira isolada. Não se pode esperar que uma ciência tenha a solução completa de problema tão amplo, assim como não se pode esperar grandes soluções desenvolvidas com base em modelos imediatistas e de curto prazo, como estamos acostumados a lidar na nossa economia.

O documento elaborado por Sachs *et al.* (2010) e colaboradores, sobre Crises e Oportunidades, traz uma relação de 12 propostas resumidas a serem consideradas na época atual.

Frente a inúmeros documentos, trabalhos e pesquisas, estudiosos se esforçam para sistematizar o assunto e facilitar o entendimento, mostrando propostas diversas, como relação de itens e aspectos.

Um desses esforços veio de Sachs et al (2010) sobre A DIMENSÃO DOS DESAFIOS, referente crise global.

Para SACHS *et al.* (2010,p.3), existem aparentemente quatro principais desafios, ou vetores de desequilíbrio que nos ameaçam: trata-se de salvar o planeta, de reduzir as desigualdades, de assegurar o acesso ao trabalho digno, e de corrigir as prioridades produtivas”.

Sobre os esboços da agenda, eles propõem uma lista de ações coerentes e não tiradas do acaso, para orientar na construção de uma outra governança planetária (SACHS *et al.*, 2010).

Nesta relação encontra-se:

(...) um denominador comum: todas já foram experimentadas e estão sendo aplicadas em diversas regiões do mundo, setores ou instâncias de atividade. São iniciativas que deram certo, e cuja generalização, com as devidas adaptações e flexibilidade em função da diversidade planetária, é hoje viável. (SACHS *et al.*, 2010, p.15)

Segue a relação de propostas e linhas de ação para lidar com a crise global (SACHS *et al.*, 2010, p. 15-21):

- 1 - Resgatar a dimensão pública do Estado
- 2 - Refazer as contas
- 3 - Assegurar a renda básica
- 4 - Assegurar o direito de ganhar a vida
- 5 - Reduzir a jornada de trabalho
- 6 - Favorecer a mudança do comportamento individual
- 7 - Racionalizar os sistemas de intermediação financeira
- 8 - Taxação das transações especulativas
- 9 - Repensar a lógica dos sistemas tributários
- 10 - Repensar a lógica orçamentária
- 11 - Facilitar o acesso ao conhecimento e às tecnologias sustentáveis
- 12 - Democratizar a comunicação

Não cabe neste trabalho sua discussão detalhada, mas sua apresentação foi estrategicamente acrescida neste ponto, no sentido de informar o leitor sobre a amplitude dos problemas enfrentados pelo planeta, o que exige maior comprometimento de todos indivíduos, das mais diversas áreas e especialidades.

Entendemos que o tema precisa entrar na pauta das várias especialidades, dos vários fóruns de profissionais e principalmente pela educação e instituições formadoras de administradores, alvo desta pesquisa, tamanha sua amplitude, repercussão e consequências exigindo comprometimento de todos.

Não há consenso sobre os conceitos de sustentabilidade, “sua importância tem aumentado em função do crescimento da consciência e do reconhecimento de que os padrões atuais de desenvolvimento não são generalizáveis.” (CAVALCANTI, 1996, p.81)

Conforme Hogan (1993, p.59), "A noção de desenvolvimento 'sustentado' traz à mente as teorias do desenvolvimento econômico direcionadas à elaboração de estratégias para romper os laços tradicionais de organização política, social e econômica com o objetivo de atingir um crescimento econômico autônomo".

Cavalcanti (1996, p.82) relembra “o crescimento econômico que se torna autônomo, ou se autosustenta, e que se repete de forma indefinida, não reconhece limites, portanto, corresponde ao oposto do que está proposto pelo desenvolvimento sustentável, que pressupõem limites determinados pela sustentabilidade”.

Sustentável e sustentabilidade derivam da palavra sustentar, que provém do latim, *sustentare* (FERREIRA, 1986), significa suportar, impedir que caia, conservar, manter, alimentar física ou moralmente, prover de víveres, impedir a ruína, animar, aguentar, etc. Como esclarecem Dixon e Fallon (1989), são palavras que possuem uma simplicidade enganadora, que aliada a seu significado autoevidente, causam as ambiguidades.

Em Cavalcanti (1996, p. 82) temos que:

(...) o entendimento mais comum sobre sustentabilidade está relacionado com a possibilidade de se obterem continuamente condições iguais ou superiores de vida para um grupo de pessoas e seus sucessores em um dado ecossistema. Sustentar significaria, portanto, prolongar a produtividade do uso dos recursos naturais, ao longo do tempo, ao mesmo tempo em que se mantém a integridade da base desses recursos, viabilizando a continuidade de sua utilização.

Encontramos um conceito interessante sobre equidade intergeracional, relacionada à sustentabilidade, de não prejudicar as gerações futuras, mostrando que sustentabilidade acontecerá de fato e será verdadeira se for deixada como herança às futuras gerações, como esclarece Cavalcanti (1996, p. 82).

Dixon e Fallon (1989) refletem sobre decisões individuais e sociais, sendo que as individuais envolvem horizonte de tempo curto. Para tal sugerem que no caso da sustentabilidade as soluções devam ser sociais, em função do tempo envolvido. Neste caso serão “decisões políticas, que considerarão a forma como a sociedade vê suas opções, seus recursos e seu comprometimento com o futuro, em contraposição com os padrões atuais de uso dos recursos. Desse modo, as pressões e sentimentos da sociedade serão os elementos mais importantes no processo decisório, o que remete a discussão de volta para a necessidade de motivação e envolvimento da sociedade” (CAVALCANTI, 1996, p. 83).

Na mesma linha de análise, Diegues (1992) define sustentabilidade como a permanência de certas características necessárias e desejáveis de um sistema sócio-político e seu ambiente natural, por um período de tempo longo e indefinido.

Seguem as outras reflexões sobre sustentabilidade que incluem a noção de limitações físicas ao uso produtivo dos recursos.

A relação estreita entre esses limites que ameaçam o Homem e a sustentabilidade associa-se às ameaças, dadas pelo próprio Homem, de exceder a capacidade de suporte do Planeta. Seu uso, associado apenas a esses limites, diminui seu significado e seu escopo de aplicação” (CAVALCANTI, 1996,p.83)

A capacidade de suporte de uma região determinada é a população máxima de uma dada espécie que pode ser sustentada indefinidamente, deixando lugar para mudanças sazonais e aleatórias, sem qualquer degradação da base de recursos naturais que diminuiria esta população máxima no futuro”. (KIRCHNER, *apud* HOGAN, 1993, p. 93).

E a definição da UNESCO, reconhecida e adaptada por vários estudiosos, considerada uma das mais complexas, porém muito mais ampla por incluir diversos aspectos como população, recursos, tecnologia e níveis de consumo.

A capacidade de suporte expressa o nível de população que pode ser sustentado por um país, em um dado nível de bem estar. Mais precisamente ela pode ser definida como o número de pessoas compartilhando um dado território que podem sustentar, de uma forma que seja viável no futuro, um dado padrão material de vida utilizando-se de energia e de outros recursos (incluindo terra, ar, água e minérios), bem como de espírito empresarial e de qualificações técnicas e organizacionais... É um conjunto dinâmico que pode ser estendido ou restringido, de várias maneiras: em razão de mudanças nos valores culturais, de descobertas tecnológicas, de melhorias agrícolas ou dos sistemas de distribuição de terra, de mudanças nos sistemas educacionais, de modificações fiscais e legais, de descobertas de novos recursos

minerais, ou do surgimento de uma nova vontade política. Nunca há uma solução única para a equação população/recursos naturais, pois não é somente a população que determina a pressão sobre os recursos (e os potenciais efeitos ecológicos associados), mas, também o consumo individual, que por sua vez, é determinado pelo sistema de valores e pelas percepções de estilo de vida. (UNESCO *apud* HOGAN, 1993, p.63).

Conhecer e analisar conceitos de sustentabilidade e afins é tarefa delicada. Talvez seja interessante conhecer as mais diversas vertentes e controvérsias sem criar expectativas de que se vai chegar a um conceito ideal, único, completo, conclusivo, pelo simples fato de ele ainda estar em formação. Daí a importância de se discutir incansavelmente a temática, principalmente pelo veio da educação, que tem tarefa formativa e de desenvolvimento de visão crítica, assim como não se pode esquecer seu nobre papel de desenvolver a cidadania, quer no ensino fundamental quer no superior.

Goodland (1994), Dixon e Fallon (1989) e, Serageldin (1993) consideram que a definição de sustentabilidade deve reconhecer a distinção de três áreas: social, econômica e ecológica ou ambiental. Sachs *et al.* (1993) sugere ainda duas outras áreas: espacial e cultural, que podem ser incluídas na ambiental, no primeiro caso, e na sustentabilidade social, no segundo.

Encontra-se em Cavalcanti (1996) que é indiscutível que desenvolvimento e meio ambiente estejam indissolúvelmente vinculados, fazendo com que os seguintes critérios: equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica sejam vinculados e considerados simultaneamente, condição defendida para se alcançar o desenvolvimento sustentável, e somente dessa forma, a nossa civilização e a vida inteligente no Planeta serão salvas.

Gonçalves-Dias (2007b) menciona que os conceitos concernentes ao desenvolvimento sustentável, teriam sido mais profundamente discutidos na reunião da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), promovida pela ONU em 1983, sob o comando da então primeira-ministra norueguesa Gro Harlem Brundlandt. Os resultados dos trabalhos da comissão foram apresentados em 1987, com a publicação do documento “Nosso Futuro Comum”, um relatório marcante, pois formulou o conceito de desenvolvimento sustentável:

A Humanidade tem a capacidade de atingir o desenvolvimento sustentável, ou seja, de atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atender às próprias necessidades. (CMMAD, 1987, p.46).



No entanto, parece haver confusões sobre os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, como, por exemplo: quando as explicações se fixam somente em torno de meio ambiente, natureza e florestas, ou outros casos em que se confunde crescimento econômico com desenvolvimento sustentável, pois preocupar-se com o crescimento da economia de uma região não significa que este crescimento tenha acontecido de forma a trazer desenvolvimento e nem que tenha sido um desenvolvimento sustentável àquela comunidade. Apesar das várias críticas às confusões existentes de conceitos, há um direcionamento para que se busquem parâmetros de unanimidade, processo que adiciona fragilidade ao assunto segundo Afonso, (2006) e Teodésio *et al.* (2005).

Gonçalves-Dias (2007b) aborda a questão, dialogando com vários autores e dentre eles Uzzel (in TASSARA *et al.*, 2004), que considera a definição do relatório Brundtland, acima citado, como parcimoniosa, abstrata e obscura. Sua crítica ainda aponta para aspectos de ambiguidade e à observação de lacunas existentes no relatório. (CHAHARBAGHI, WILLIS, 1999; HAUSCHILD, WENZEL, ALTING, 1999). Outra citação da autora mencionada (GONÇALVES-DIAS, 2007) é Daly (1992), que também faz críticas a Comissão de Brundtand por não ter questionado mais profundamente a retomada do crescimento econômico, como um dos objetivos do desenvolvimento sustentável, assim como o próprio modelo de arranjo econômico mundial.

Em se tratando de um tema que envolve discussões e controvérsias, sua conceituação também se amplia através de muitas possibilidades de abordagem e linhas de pensamento. Segundo Lelé (1991), sustentabilidade é um conceito multifacetado, que tem despertado interesse de muitas pessoas, pois expectativas são criadas ao seu redor e aos possíveis desdobramentos envolvendo a gama de questões abarcadas pelo tema.

Dentre os vários conceitos existentes de sustentabilidade, encontramos em Afonso (2006, p.11):

(...) manutenção quantitativa e qualitativa do estoque de recursos ambientais, utilizando recursos sem danificar suas fontes ou limitar a capacidade de suprimento futuro, para que tanto as necessidades atuais quanto aquelas do futuro possam ser igualmente satisfeitas, que parece se alinhar com os conceitos já relatados.

Santos (2007), em suas pesquisas esclarece que os primeiros estudos teóricos sobre sustentabilidade vieram de discussões de disciplinas como Economia, Sociologia, Filosofia, Política e Direito, oriundas das ciências ambientais e ecológicas.

Assim sendo, as considerações de Gonçalves-Dias (2007b) e outros estudiosos parecem também elucidar a questão da compreensão do tema, uma vez que defende a idéia de que a sustentabilidade abrange uma amplitude de conceitos e práticas que incluem: (1) garantir a sobrevivência humana perpetuamente (FARRELL, 1995; EHRENFELD, 2001); (2) proteger os ecossistemas ameaçados (FARRELL, 1995; MOSOVSKY, *et al.* 2000; HOWARTH; HADFIELD, 2003); (3) reconhecer a dependência dos humanos dos ecossistemas (FARRELL, 1995; EHRENFELD, 2001); (4) garantir a todas as pessoas o acesso à satisfação de suas necessidades e desfrutarem de liberdade para desenvolverem seu potencial (FARRELL, 1995; EHRENFELD, 2001; HOWARTH; HADFIELD, 2003); (5) alocar equitativamente recursos entre as pessoas, incluindo futuras gerações (MOSOVSKY, *et al.* 2000; EHRENFELD, 2001); (6) envolver todos indivíduos e instituições para atingir a sustentabilidade (EHRENFELD, 2001).

Gonçalves-Dias (2007b, p.4) também faz especulações quanto ao significado da palavra “sustentável” com:

(...) sustentável significa o que pode ou deve se sustentar, sendo que o verbo sustentar é transitivo direto, o que remete à pergunta: sustentar o quê? Sustentar também significa alimentar, nutrir e manter. O substantivo sustentabilidade refere-se à qualidade do que é sustentável, o que também exige um complemento: sustentabilidade em quê?

As discussões ainda prosseguem, pois Gonçalves-Dias (2007b) menciona que vários autores defendem que a expressão desenvolvimento sustentável é um oximoro, ou seja, uma contradição de termos, agregando palavras com significados contraditórios.

Nesta questão, Perrings (1994) e outros autores se posicionam pela preferência à expressão “desenvolvimento duradouro”, utilizada especialmente na França.

Sobre desenvolvimento sustentável existem várias definições, como por exemplo:

(...) desenvolvimento sustentável se opõe aos modelos de desenvolvimento em que os ganhos puramente econômicos se sobrepõem a todos os outros ganhos sociais, aos direitos humanos e da própria Natureza. O modo como o capitalismo globalizado e francamente

monetizado age sobre a vida de pessoas, de povos e sobre a integridade da Natureza, apropriando-se de recursos renováveis e não-renováveis de forma predatória e poluente, e transformando os próprios seres humanos em outras mercadorias, é o melhor exemplo daquilo a que se opõe uma proposta de desenvolvimento sustentável. (BRANDÃO, 2008, p.136-137).

Daly (1992) (*apud* Gonçalves-Dias (2007a)) para quem desenvolvimento sustentável significa desenvolvimento sem crescimento, entende que, para alcançar esse desenvolvimento é necessário limitar a escala da atividade humana à capacidade de suporte, o que pressupõe certo controle para com o nível populacional e um padrão médio de consumo per capita de recursos naturais.

O conceito de sustentabilidade, considerando sua vastidão, pode ser desdobrado em dois níveis que se complementam. Sendo que o primeiro se refere à natureza e o segundo, à sociedade. Neste último, GUEVARA (2011) se concentra focalizando a questão na educação para sustentabilidade o que implicaria uma mudança no sistema educacional tradicional.

A importância da educação também é vislumbrada por Capra (in TRIGUEIRO, 2005), adepto dos conceitos alinhados a uma visão holística, que ressalta a necessidade do “passo a passo” para se construir de fato uma sociedade sustentável. O físico e ambientalista menciona a necessidade de se criar sistemas interligados, com base em estudos sobre teias, redes, educação para a sustentabilidade e alfabetização ecológica. Considera a contribuição do pensamento sistêmico para articulação e ganho de perspectiva, além de fazer reflexões sobre alguns aspectos fundamentais da vida a serem valorizados e incluídos em currículos que, segundo ele, deveriam ser ensinados às crianças:

(...) nenhum ecossistema produz resíduos, já que os resíduos de uma espécie são o alimento de outra; a matéria circula continuamente pela teia da vida; a diversidade assegura a resiliência; a vida, desde o seu início há mais de três bilhões de anos, não conquistou o planeta pela força, e sim através da cooperação, parcerias e trabalho em rede. (Capra, in Trigueiro, 2005, p. 25).

Partindo-se destas reflexões, há que se buscar uma visão da atual situação em que se encontra a relação do homem com seu meio ambiente e do homem com seus semelhantes, que parece apresentar um quadro em que a humanidade se vê às portas de uma crise. Banerjee (2003) relembra que com mais de 200 anos de industrialização no mundo ocidental, aconteceram avanços na ciência, agricultura, tecnologia e medicina, porém não se pode afirmar que a humanidade desfruta de um

bem-estar. Considera que parte da população obteve algum progresso, no entanto, percebe ser evidente que os impactos que esse progresso gerou, pioraram as condições de vida humana na Terra, tendo em vista eventos como aquecimento global, perda da biodiversidade, erosão do solo, poluição das águas e do ar, dentre outros.

A hipervalorização do aspecto econômico fortaleceu um modelo econômico de crescimento em que processos de extração, distribuição, consumo e descarte não consideram os limites dos recursos naturais disponíveis, nem tampouco a interdependência dos processos e respectivos impactos nos sistemas naturais e sociais (IPCC, 2007). A percepção desse modo de exploração é constatada assim, através de relatórios e recursos tecnológicos voltados para o monitoramento dessa ação predatória, que busca alertar a humanidade e mobilizar forças de diálogo para uma mudança que se faz urgente.

Stein (2010) comenta sobre o Relatório 2007 do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas (IPCC), uma entidade mundial formada por 2.500 cientistas do clima, esclarecendo que foi divulgado naquele ano um documento de consenso, atestando a gravidade da mudança climática, como um dos impactos negativos, causados, comprovadamente pela humanidade com seu modo de vida, definindo, além desse, outros cenários ambientais que também vêm sofrendo impactos. São vários os problemas gerados pelo aquecimento global (Stein, 2010), dentre eles a elevação dos níveis do mar, que traz um impacto no contingente de refugiados do clima, maior que 634 milhões de pessoas, as quais serão desalojadas das regiões costeiras, em países como China, EUA, Japão, Índia, Bangladesh, Egito, Vietnã e Indonésia. Outro fato que Stein (2010) ressalta é sobre o comprometimento do suprimento de alimentos, causando insegurança alimentar e aumento global de preços.

Na questão da poluição do ar, Brown (2009) acrescenta que desde 1780, tem sido observada uma alteração na concentração de CO<sub>2</sub> na atmosfera. Grande parte dessas emissões (mais de 80 %) ocorre em função da queima de combustíveis fósseis, como carvão, petróleo e gás, e parte desta queima se dá a partir do desflorestamento.

Outro monitoramento que apresenta dados alarmantes diz respeito aos Satélites da Agência espacial Americana (NASA), que em 2009 já começaram a considerar a probabilidade da ocorrência do derretimento do Ártico acontecer em prazo inferior a

dez anos (antes, previsto para o período de 2040 e 2100), através de observações de ocorrências na área coberta pelas geleiras, conforme Stein (2010).

Os dados informativos apresentados acima remetem à reflexão de que muitos agentes de impacto ambiental se sobrepõem, adicionando gravidade às consequências que passam a atingir várias formas de vida, além da humana. A aceleração desse processo parece ser uma realidade, o que deveria ser considerado como sinal de alerta à humanidade e mobilização conjunta global e urgente rumo a ações sustentáveis com repercussões significativas perante a amplitude da situação.

Em 1996, foi desenvolvido o conceito de Pegada Ecológica, por William Rees e Mathis Wackernagel. Conforme WWF (2008), a Pegada Ecológica é uma medida da área do planeta utilizada, considerando-se solo e oceano, para produzir os recursos necessários à vida e para absorver o lixo gerado, com a tecnologia atual. Esta relação parece se apresentar em desequilíbrio, pois não tem sido respeitado o tempo necessário para que a Terra se recomponha em seus recursos e ainda, possa absorver os resíduos oriundos da tecnologia utilizada pelo homem.

Laville (2009) traz que uma parcela da humanidade, que se utiliza exaustivamente de recursos tecnológicos e que parece alienada dos ciclos da natureza, se torna responsável pela construção de uma situação que compromete sua própria existência e dos demais. Faz-se necessária uma mudança de consciência que possa dar passagem a outro modo de relação do homem com a natureza, em que a construção de uma civilização sustentável, se torne possível.

Para que se busque compreender como essa relação homem-natureza foi construída e se estabeleceu dentro desse formato atual, Galimbert (2003) fornece uma perspectiva ética de reflexão sobre o assunto, quando questiona: “Dispomos de uma ética em condições de pensar sobre a natureza ameaçada pela técnica, e, portanto, sobre gerações futuras que viverão do que lhes deixarmos?” (Galimbert, 2003, p.367). O autor esclarece que a relação homem-natureza no mundo ocidental foi orientada por duas visões, que são a grega e a judaico-cristã, que mesmo sendo diferentes, concordavam em não incluir a natureza numa esfera de pertinência ética, que se limitava à regulação das relações entre os homens, não se estendendo, porém, aos entes da natureza.

Galimbert (2003) relata que para os gregos, a natureza pertencia à ordem do imutável, tendo sua norma vinculada à concepção de necessidade e diante da qual a ação humana devia curvar-se como à lei suprema. Tanto o fazer técnico quanto o agir

ético ficavam numa dimensão de impossibilidade de domínio da natureza, cabendo ao homem apenas desvelá-la. Assim, a natureza e a chancela da necessidade que a preside, passam a representar limites que a técnica não ultrapassa no mundo grego. Mas, a partir do encontro desta cultura com a cultura judaico-cristã, o cenário se modifica, pois a religião bíblica concebe a natureza como criatura de Deus, considerando-a como efeito da vontade de Deus que a criou e também do homem para quem foi entregue. Assim, Galimbert (2003) traz que a natureza passa de expressão da ordem imutável da necessidade para expressão do domínio de uma vontade, perdendo seu significado cósmico. Relata ainda que a ciência moderna inaugurada por Bacon, em termos de eficácia, não se distancia da ciência elaborada pela Grécia antiga, mas que a qualidade do olhar é radicalmente inovadora, pois se desloca de uma natureza percebida pelos gregos como manifestação original do ser (*physis*), para uma natureza transformada em física, compreendida pelas figuras de quantidade, extensão, força, número. Uma natureza passível de domínio e manipulação, haja vista o fato de poder ser antecipada pelo projeto matemático da mente humana, conclui Galimbert (2003).

Guevara (2011) resgata a possibilidade de transformação dessa herança em que o desequilíbrio na relação do homem com a natureza se instalou de maneira destrutiva, citando Hubbard, para quem a humanidade está em pleno processo de metamorfose. Hubbard *apud* Guevara (2011) apresenta uma estratégia, em que cataloga iniciativas que já ocorrem, porém ainda não sistematizadas, e formula um planejamento articulado dessas possíveis iniciativas:

(...) o *primeiro elemento* é um novo relato da estória da criação e seu processo de evolução, onde nós somos vistos como ativos participantes deste processo (co-criadores do processo de evolução), responsáveis pelo desenho do próximo estágio de evolução humana; o *segundo elemento* nos solicita a entender e a desenvolver uma nova visão de mundo chamada de evolução consciente. Uma idéia emergente que pode nos guiar no uso ético e criativo do nosso poder; o *terceiro elemento* desperta nosso potencial social. Uma nova arquitetura social que acelera as conexões entre os projetos e as pessoas inovadoras para elevar a humanidade na direção de um futuro positivo; o *quarto elemento* aponta para um grande despertar. Um evento global destinado a criar uma nova mentalidade e nos levar pelo terceiro milênio com esperança em nossos corações (uma sociedade co-criativa) e, o *quinto elemento* é um convite aos leitores para participar de organizações, atividades e grupos que já estão se movendo na direção de uma evolução consciente. (GUEVARA, 2011,p.12)

Mas como poderia ser operacionalizado o desenvolvimento sustentável partindo-se da possibilidade de um processo gradativo de conscientização, mudança de valores e de concepção na relação homem-natureza e homem-homem? Parece que, como mencionou Hubbard (*apud* GUEVARA, 2011), iniciativas em muitos setores, têm se delineado nas últimas décadas.

Neste ponto da história da sustentabilidade observam-se mudanças positivas na legislação ambiental, assim como aumento, no grupo de consumidores, de atitudes que demonstram disposição em considerar nas suas escolhas de consumo, características ambientais, sobre produtos e serviços.

É inquestionável a amplitude da temática da sustentabilidade considerando-se seu papel de manter condições de vida no planeta, a complexidade dos problemas e a necessidade de esforços cooperativos em escala global, Gonçalves-Dias, (2007a,b).

Outro aspecto louvável são os debates envolvendo questões de meio ambiente e desenvolvimento sustentável que se intensificaram nas últimas décadas, trazendo discussões mais amplas, que convidam diversas esferas da sociedade a se posicionarem. Os impactos ambientais causados se tornaram motivo de preocupação, o que aumentou o interesse das organizações em se integrar em movimentos verdes, segundo Leite (2006). Nesse cenário, as empresas com maior potencial de degradação ambiental passaram a se declarar mais preocupadas, buscando participações mais significativas nestes espaços de debates.

Logo, questões ambientais e sociais começaram a se apresentar como possibilidades estratégicas nas empresas, trazendo vantagens a partir de seu desempenho e investimentos nestas áreas, redundando em oportunidades de incrementação nos negócios das mesmas.

Gonçalves-Dias (2007b) relembra que na década de 60 já existiam interesses frente ao meio ambiente e que permanecem até os dias atuais, defendendo posicionamentos diferentes, como os preservacionistas ou conservacionistas que sonham com uma natureza intocada e de outro lado os desenvolvimentistas, que seguem estimulados pelo progresso econômico entendendo ser esta forma, prioritária em termos de desenvolvimento.

Pesquisas apontam que foi a partir da Conferência de Estocolmo de 1972 que a questão ambiental se tornou global, atraindo vários olhares interessados. O fator marcante se deu quando uma nova relação surgiu, ligando a questão ambiental ao

desenvolvimento. Gonçalves-Dias (2007b) relata que os desdobramentos do fato acabaram por gerar conceitos concernentes ao desenvolvimento sustentável, que seriam mais profundamente discutidos na reunião da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), promovida pela ONU em 1983, sob o comando da então primeira-ministra norueguesa Gro Harlem Brundlandt, gerando o relatório, em 1987, mencionado no início deste capítulo.

Este relatório foi marcante, uma vez que formulou o conceito de desenvolvimento sustentável (já relatado), sendo que esta definição, segundo a Comissão, poderia possibilitar a abertura de um caminho para o equacionamento dos problemas ambientais (Gonçalves-Dias, 2007b). Surge aí, um primeiro sinalizador de possibilidades de se operacionalizar soluções para as questões de meio ambiente, dentro de uma perspectiva global, mundial.

Na sequência desses eventos, ocorre a Conferência Rio 92<sup>1</sup>, um fórum que serviu para valorizar o papel das ONGs nos debates sobre meio ambiente, tanto no nível global quanto local que deve ser atualizado na Rio +20<sup>2</sup>, já em preparação.

Desta forma, a temática ambiental começa a se tornar um assunto de domínio público conforme atestam vários estudos sobre a percepção do cidadão acerca dos

---

1 (RIO 92 - A convite do Brasil, a cidade do Rio de Janeiro foi a sede da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUCED), realizada de 3 a 14 de junho de 1992. A reunião ficou conhecida como Rio-92, e a ela compareceram delegações nacionais de 175 países. Foi, ainda, a primeira reunião internacional de magnitude a se realizar após o fim da Guerra Fria(...). Os compromissos específicos adotados pela Conferência Rio-92 incluem duas convenções, uma sobre Mudança do Clima e outra sobre Biodiversidade, e também uma Declaração sobre Florestas. A Conferência aprovou, igualmente, documentos de objetivos mais abrangentes e de natureza mais política: a Declaração do Rio e a Agenda 21. Ambos endossam o conceito fundamental de desenvolvimento sustentável, que combina as aspirações compartilhadas por todos os países ao progresso econômico e material com a necessidade de uma consciência ecológica. Além disso, por introduzir o objetivo global de paz e de desenvolvimento social duradouros, a Rio-92 foi uma resposta tardia às gestões dos países do Sul feitas desde a reunião de Estocolmo. Site [http://ambientes.ambientebrasil.com.br/gestao/artigos/conferencia\\_das\\_nacoes\\_unidas\\_sobre\\_meio\\_ambiente\\_e\\_desenvolvimento\\_-\\_eco-92.html](http://ambientes.ambientebrasil.com.br/gestao/artigos/conferencia_das_nacoes_unidas_sobre_meio_ambiente_e_desenvolvimento_-_eco-92.html) Acesso em 18 de agosto 2011).

2 A cidade do Rio de Janeiro será a sede da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, em 2012. O encontro recebeu o nome de Rio+20 e visa a renovar o engajamento dos líderes mundiais com o desenvolvimento sustentável do planeta, vinte anos após a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio-92). Serão debatidos a contribuição da “economia verde” para o desenvolvimento sustentável e a eliminação da pobreza, com foco sobre a questão da estrutura de governança internacional na área do desenvolvimento sustentável. A Rio+20 insere-se, assim, na longa tradição de reuniões anteriores da ONU sobre o tema, entre as quais as Conferências de 1972 em Estocolmo, Suécia, e de 2002, em Joanesburgo, África do Sul. [www.mma.gov.br](http://www.mma.gov.br)



problemas ambientais, tanto no Brasil quanto em vários outros países (BARBIERI, 2004).

Esses movimentos acionaram várias iniciativas relevantes, como a mobilização de empresários em associações e fóruns, buscando alinhamento, informações e busca de soluções para os problemas ambientais. Gonçalves-Dias (2007b) menciona o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), The Global Environmental Management Initiative (GEMI) e a Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), dentre outros.

O investimento em prol da questão ambiental surge como fonte de vantagem competitiva, incentivando a empresa a buscar uma postura cada vez mais pró-ativa. O planejamento estratégico empresarial que considera e inclui a gestão ambiental passa a influenciar as decisões de longo prazo, em se tratando de empresas de grande porte. (Tachizawa, 2005; Sgarbi *et al.*, 2008).

Barbieri (2004) observa que o fato de as empresas terem acelerado a criação de diretorias e departamentos para tratar de questões ambientais, sinaliza a presença de demandas de partes interessadas no fortalecimento da posição em favor do meio ambiente. Novos saberes e novos perfis de trabalho nos são exigidos na atualidade.

O novo perfil de trabalho e trabalhador valoriza cada vez mais a capacidade empreendedora e criativa, entendendo-se que criatividade pressupõe imaginação e realização, e está às voltas com o conhecimento que vem do interior e o conhecimento da realidade vivida. (GUEVARA, 2009, p.167).

Assim as iniciativas começam a tangenciar várias esferas, como políticas sociais, estudos culturais, presença em espaços acadêmicos, incluindo a disciplina de Administração. Com isso, (LELÉ, 1991; VEIGA, 2005, BARBIERI, 2005, GONÇALVES-DIAS, 2007b) observam que novas dimensões e vertentes de atuação passam a modernizar a agenda ambiental que começou a se tornar alvo de investigação científica e debate político e empresarial, aprofundando a complexidade da noção de desenvolvimento sustentável.

Em conjunto à abertura para se lidar com o tema em questão, fazendo adequações conforme interesses específicos, observa-se concordância geral sobre a necessidade e urgência de se proteger o meio ambiente. Anda (2006) ressalta que os problemas maiores se apresentam nos momentos de se definir quem ficará responsável por esta proteção, e de que forma ela poderá ser operacionalizada.

Neste contexto se insere a disseminada Agenda 21, documento aprovado na Conferência do Rio de Janeiro (1992), que demonstra como se pode tratar das questões de maneira setorizada, como por exemplo: assentamentos humanos, provimento de água doce, combate à desertificação, proteção da atmosfera, gerenciamento de resíduos perigosos e conservação da biodiversidade, dentre outros. O desafio se encontra na articulação dos diversos grupos socioeconômicos, que possuem demandas e interesses distintos, distribuídos em uma situação de poder político e econômico desiguais, criando-se dificuldades nos acordos e mobilizações que se fazem necessários. (GONÇALVES-DIAS, 2007b)

Assim, em meio a discussões conceituais sobre o tema, o ambiente empresarial em sua grande maioria, parece persistir na manutenção de ações que garantam o cumprimento de suas metas e margens de lucros, através do poder decisório dos seus gestores, ainda que em prejuízo do meio ambiente.

Dentre as diversas ferramentas, modelos e métodos que podem apoiar os gestores no seu cotidiano empresarial, selecionamos para este trabalho o Modelo de Hart e Milstein (2004), que defende a possibilidade de se ter lucros nas empresas, levando em conta o equilíbrio das dimensões econômicas com as questões de sustentabilidade.

Considerando as limitações naturais da pesquisa, decidiu-se pelo Modelo de Valor Sustentável ao Acionista, de Hart e Milstein (2004), posteriormente aplicado à pesquisa de Sgarbi *et al.* (2008), por ser um modelo que engloba dimensões econômicas, sociais e ambientais na tomada de decisões, de forma progressiva, um modelo que considera a tríade passado-presente-futuro, que reconhece o empenho do acionista, a busca do lucro, mas que defende uma busca de soluções integradas, considerando as dimensões citadas. Os autores são reconhecidos no ambiente acadêmico, ressaltando aqui Stuart L. Hart, com seu artigo “Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World”, que ganhou prêmio Mc Kinsey da Harvard Business Review em 1997 e ajudou a lançar o movimento para a sustentabilidade corporativa. Com C.K.Prahalad, escreveu “The Fortune at the Bottom of the Pyramid” em 2002, artigo que mostrou, de forma clara e organizada, como as empresas podem atender, de forma lucrativa às necessidades dos 4 bilhões de pobres no mundo em desenvolvimento.

Neste século XXI, torna-se necessário considerar o avanço progressivo dos saberes e dos conhecimentos, e com isso torna-se necessário ter humildade para

adotar um determinado modelo num contexto acadêmico sem a arrogância de considerá-lo o único ou o melhor. Com isso, seria insano afirmar que o modelo de Hart e Milstein (2004) é o “melhor modelo” para esta pesquisa, até por que não tivemos esta intenção (nem tempo suficiente) para conhecer os diversos vários outros modelos existentes e também relevantes ao contexto da sustentabilidade, explorado neste trabalho.

Consideramos o modelo de Hart e Milstein (2004) “um” modelo coerente e adequado ao contexto da pesquisa, por abordar diversas dimensões como já explicadas, as dimensões econômicas, sociais e ambientais, ampliando a análise e apoiando novos olhares para tomada de decisões empresariais por administradores e profissionais do mundo corporativo. Foi considerado coerente também após análises em cima da experiência profissional no mundo corporativo que possuímos e pelas grandes lacunas encontradas no ambiente acadêmico, principalmente nos cursos de Administração, quanto aos conteúdos ministrados e formas que os projetos pedagógicos ainda estão sendo disseminados, ou seja, fortalecendo a questão de que uma nova educação se faz necessária para atender tantas demandas deste nosso século XXI caótico, complexo, global, dinâmico, interativo e que exige algo ainda não solidificado, mas que precisa de união de esforços para uma construção coletiva.

O modelo que embasa este trabalho, o modelo de valor sustentável ao acionista, volta a ser explorado no relato da pesquisa, via explicação do contexto disciplinar sobre a inserção da disciplina sustentabilidade no curso de Administração, na PUC-SP, quando se poderá compreendê-lo melhor, assim como nas considerações da pesquisa.

Por tudo que foi apresentado até o momento, parece-nos que a Educação possui potencial para mobilizar mudanças a curto, médio e longo prazos, além de iniciativas de setores da sociedade que se conscientizam da necessidade de contribuir de alguma forma para a preservação dos recursos do planeta.

Assim, o trabalho explora no próximo capítulo a educação para a sustentabilidade, apresentando reflexões, valores, posturas, atitudes, saberes e aprendizados necessários para um planeta e uma vida sustentáveis, que podem ser adaptados ao ensino superior, para a formação de administradores.

No final do próximo capítulo é apresentada uma relação de práticas educacionais, com objetivo de motivar educadores e interessados na educação para a sustentabilidade.

## CAPÍTULO 2 EDUCAÇÃO PARA SUSTENTABILIDADE

### 2.1 Diálogos

Considerando a diversidade de questões abordadas sobre a sustentabilidade que envolve várias esferas da vida humana, uma pressão por um nível mais elevado de conhecimentos atinge todos os setores, como a educação, reflete Dowbor (2001). Assim, a educação já não pode ficar restrita ao papel de preparação para a vida profissional, mas deve se reorganizar em função de um novo universo, em que aprender e reaprender passe a fazer parte de todas as fases da vida humana. Dowbor (2001) ressalta que a área especializada em conhecimento é a educação, mas que este não está restrito à mesma, na atualidade, estando presente em muitos cenários e por isso a educação não pode mais agir isoladamente, ou se articular sem compreender as suas complementaridades com outros espaços do conhecimento.

Delors (2005) considera que em 1993, quando foi criada a Comissão Internacional sobre a Educação para o Século XXI, pelo diretor-geral da UNESCO, houve um novo impulso ao debate sobre os vínculos entre a educação e a sociedade, assim como o fortalecimento da Organização no sentido de cooperação intelectual internacional no âmbito da concepção e da prática da educação. A questão sobre a qual os membros da Comissão foram instigados a refletir foi sobre *“que educação será necessária amanhã e para que sociedade?”*, levando em conta a diversidade das situações e a necessidade de um consenso sobre que aprendizagem seria desejada para o futuro. Dentre os aspectos considerados nestas reflexões e estudos, Delors (2005) traz a busca contínua de uma concepção e de uma prática educacionais, reveladoras do valor do aprendizado ao longo da vida, como possibilidade da emergência de todos os talentos, individuais e coletivos.

Várias inquietações e questões surgem e permanecem sem respostas, dentro da educação, como ressalta Moraes (2010):

Apesar do grande desenvolvimento científico e tecnológico, por que a civilização ocidental continua tão insensível ao subdesenvolvimento humano? Por que continuamos permitindo a expansão da geografia da fome, a explosão da pobreza e a falta de moradia e de condições mínimas de trabalho? Por que o desenvolvimento material de nossa civilização continua provocando tanta degradação meio-ambiental de natureza ecossistêmica? Por que somos cada vez mais individualistas e menos solidários.

Pelo aspecto da complexidade do mundo, o ser humano se encontra em crise, frente a tantas variáveis que precisa entender para poder articular e decidir no seu dia a dia. O desenvolvimento científico e tecnológico não veio acompanhado de uma evolução social, ética, moral e espiritual da sociedade, pois continuamos trabalhando com uma inteligência cega que fragmenta, que disjunta e mutila, conforme Morin (1990, 2000, 2007, 2009b, 2011).

A vida complexa naturalmente gerou problemas mais amplos exigindo soluções mais difíceis, cujos raciocínios adotados até então precisam ser reformulados e reconstruídos, indo além de modelos tecnicistas pré-determinados, dentro de uma lógica binária reducionista.

O pensamento complexo favorece este entendimento e deveria ser expandido a todos, para facilitar o entendimento da teia da vida que se sofisticava a cada segundo através do avanço tecnológico, das redes associativas e da comunicação global, que pode tanto aproximar como isolar, romper limites e aumentar a solidão.

Uma nova educação se faz necessária através de novos saberes. Morin (2011) propõe sete saberes não como regra, mas como desafio cognitivo a ser buscado por todos empenhados em repensar os rumos que a educação deve tomar, saindo do modelo reducionista limitante que já não atende as demandas de um mundo complexo, global, incerto e caótico, enfim, nada determinista.

Estes sete saberes, indispensáveis para uma educação inovadora, são:

- 1) As cegueiras do conhecimento: o erro e a ilusão.

Este saber mostra que o ser humano precisa desenvolver lucidez para entender a vida e ser ator, sem ficar refém de erros e ilusões.

- 2) Os princípios do conhecimento pertinente.

Ensinar o todo e as partes, distinguir o pensamento que separa e que reduz do pensamento que distingue e une, valorizar tanto a análise como a síntese, conjugando-as adequadamente.

### 3) Ensinar a condição humana.

O aspecto abordado aqui é mostrar que o indivíduo pertence a um todo e não age desintegrado dele. Cabe estimular questionamentos sobre as condições cósmica, física, terrestre, humana. “É importante mostrar como a animalidade e a humanidade constituem, juntas, nossa condição humana” (Morin, 2011).

### 4) Ensinar a identidade terrena.

Ensinar que o mundo tornou-se um todo, global e que isso trouxe vantagens, mas também temores. Temos um legado do século XX referente a guerras, armas nucleares, o desenvolvimento industrial que podia causar danos à cultura e poluições mortais, que a civilização do bem estar podia gerar ao mesmo tempo mal-estar e que uma educação com esperança precisa ser construída, envolvendo a consciência ecológica, cívica terrena, espiritual da condição humana. É necessário para a educação do futuro o ensino da ética da compreensão planetária.

### 5) Enfrentar as incertezas.

Este saber refere-se ao incerto como certo, como real e as pessoas precisam aprender a lidar com este fato com inovação e criatividade. É importante, por exemplo, planejar, olhar para o passado, presente e futuro, mas ter em mente que sempre se terá que conviver com a incerteza, não há formas garantidas de se ter controle de tudo, e isso precisa ser considerado pela vida, enquanto o ser humano atua, pensa, sente e interage, dentro dos mais diversos sistemas.

### 6) Ensinar a compreensão.

Significa ensinar tolerância e para isso é necessária uma reforma planetária das mentalidades, que deve ser tarefa da educação do futuro.

### 7) A ética do gênero humano.

Kant (1999) já dizia que a finitude geográfica de nossa terra impõe a seus habitantes o princípio de hospitalidade universal, que reconhece ao outro o direito de não ser tratado como inimigo. A partir do século XX, a comunidade de destino terrestre impõe de modo vital a solidariedade (MORIN, 2011, p. 113).

A missão da educação para a era planetária, (Morin, 2009b) sugere eixos-estratégicos-diretores, visando a “compreender e sustentar nossas finalidades terrestres, isto é, fortalecer atitudes e aptidões dos homens para a sobrevivência da espécie humana e para o prosseguimento da hominização”.

Os eixos estratégicos seriam princípios embaixadores que aumentariam a consciência humana e com isso facilitaria um maior entendimento da complexidade.

Esses eixos de Morin (2011) são propostos como missão para a educação na era planetária, contribuindo para a transformação da hominização em humanização, apesar da incerteza da aventura humana na terra. Estes eixos apoiariam a criação de políticas educativas, de forma mais ampla, considerando as dimensões do pensamento complexo, em que a parte está contida no todo e vice-versa, onde as interconexões precisam ser consideradas sempre, o passado, presente e futuro acontecem e interagem de forma espiralada, trazendo experiências singulares a cada protagonista do processo que participa da construção desse novo mundo.

A experiência que o sujeito adquire num ciclo nunca é igual quando ele retoma ao ponto inicial, pois há uma evolução em que o aprendizado da experiência humana ocorre de forma espiralada e progressiva, fazendo que o sujeito se desenvolva de alguma forma, ciclicamente.

Considera-se também a incerteza como certa nas decisões e escolhas, assim como nos novos aprendizados que precisam ser descobertos em conjunto, numa constante construção coletiva, já que os modelos binários, reducionistas e lineares já não mais satisfazem as demandas na nova era planetária que exige uma outra educação, a ser construída.

Esta construção de uma educação para a era planetária requer desenvolvimento de novas atitudes, novos saberes, onde a escuta, o compartilhamento de experiências, o empoderamento dos sujeitos, a participação coletiva e individual acontecem incentivadas pelas interações, apesar de toda incerteza que a raça humana está predestinada dentro do seu processo evolutivo.

Uma nova sociedade-mundo é possível, através da regeneração da ética, refletindo na educação, economia e política, mesmo sabendo que para isso a evolução tem seu ritmo, seu tempo e suas formas, considerando que os sujeitos envolvidos oscilarão entre esperanças e desesperanças, numa odisséia desconhecida da humanidade.

O antropólogo Brandão (2008) conceitua, traz reflexão e emociona, quando fala do novo mundo possível, via sustentabilidade, via educação do futuro, que pode acontecer se todos se dispuserem a pequenas mudanças, locais e globais, se todos se reintegrarem com a natureza, num processo de socialização.

Sociedade sustentável é a que busca mudanças e transformações que satisfaçam as verdadeiras vocações e necessidades dos seres humanos. Transformações que realizem a vocação humana à felicidade sem



comprometer, agora e para o futuro, as condições de equilíbrio e harmoniosa fertilidade da Natureza e, de maneira concreta, do meio ambiente diretamente envolvido em qualquer processo de socialização da Natureza. (Brandão, 2008, p. 137)

A construção desse novo mundo precisa ser assumida por todos e não delegada, transferida a outros, como por exemplo, pelos políticos que elegemos. Uma participação conjunta e co-responsável é necessária.

Para Morin (2009b, p.111) a “missão da educação planetária não é parte da luta final, e sim da luta inicial pela defesa e pelo devir de nossas finalidades terrestres: a salvaguarda da humanidade e o prosseguimento da hominização”.

Brandão (2008) relembra os quatro pilares da educação e da aprendizagem tal como foram propostas no documento da UNESCO, documento dirigido a educadores de todo o Mundo.

- Aprender a fazer
- Aprender a aprender
- Aprender a conviver
- Aprender a ser

Estes princípios desaguam num crescimento de coerência da pessoa entre o seu sentir, o seu pensar, o seu fazer e agir e o seu viver.

Ampliando os quatro pilares da UNESCO com os saberes de Morin (2011), Guevara (2009, p.175) propõe um quinto pilar, o pilar da transcendência. “O aprender a transcender permeia todo esse movimento e representa a necessidade de um desenvolvimento e progresso que valorize a espiritualidade e a moral, para que possa surgir uma sociedade mais justa, solidária e ecológica.”

Assim, encontramos aspectos convergentes nos diversos estudos de Capra (2005, 2009, 2010), Brandão (2008), Freire (1981a-b), Morin (2000, 2009a-b, 2011), Guevara (2007, 2011), em que a sustentabilidade é refletida e estimulada para sua prática, através de uma educação mais participativa, que busca um maior comprometimento de todos nas soluções dos problemas globais, contribuindo para o combate da insustentabilidade do mundo, de forma a empoderar o indivíduo, dando-lhe coragem, segurança e esperança, longe de modelos opressivos e excludentes, de uma forma embasada em respeito, humildade e atuação em grupo, com colaboração

e aprendizado progressivo, apresentando de fato que uma evolução coletiva da humanidade é possível, de forma circular e solidária, através de abertura a novos saberes e compartilhamento de experiências, que envolve o trabalho de todos para o sucesso do coletivo, para que a Teia da Vida seja fortalecida.

Brandão (2008) incentiva a participação de cada indivíduo no coletivo.

(...) participar ativa e criticamente de processos de decisão e de ação ambiental em grande escala, E, não esquecer, “público” não é do governo, “público” é “de todos nós”, através de um exercício de poder legítimo (porque exercido em nosso nome) que outorgamos a um grupo de governo sempre provisório. O indivíduo precisa ter noção de quem ele é e de quem poder ser (...). Em grupos se pode ficar mais forte (...) unidades de participação que nos reunimos para pensarmos juntos, para aprendermos uns com os outros e para planejarmos e vivermos as nossas ações sociais. (BRANDÃO, 2008, p.153-154)

A busca de todos, direta ou indiretamente é pela felicidade, mas a forma como isso tem acontecido tem gerado dúvidas, dentro dos estudos da sustentabilidade e do pensamento complexo. Os modelos reducionistas que existiram até o momento foram devastadores, egoístas e excludentes, favorecendo minorias e seguindo seu rumo de forma insustentável.

O pensamento complexo apresenta possibilidades de um novo caminho para se entender o caos que permeia a vida e mostra a urgência em todos nós de possuímos mais conhecimentos para desenvolvermos novas atitudes, novas formas de interagir, de se alimentar, de consumir, de se solidarizar, de sentir, de se comunicar, considerando as inter-relações entre sujeito X sujeito, sujeito X comunidade, sujeito X planeta, numa análise constante, e que fatores multidimensionais se apresentam instigando o sujeito a uma análise toda tramada, em forma de teia, a teia da vida, conforme Capra (2009, 2010) definiu.

Uma alfabetização ecológica se faz necessária, precisa-se aprender o amor, o sentir, o comprometimento, o consumo e a solidariedade, precisa-se aprender a viver em unidade, de forma cooperativa, inspirado pela natureza, que segue seu fluxo, ajusta, reequilibra e descarta sem desperdício, com reaproveitamento em todos seus processos, em respeito profundo a todos envolvidos nos processos vitais dos ecossistemas integrados.

Em Capra (2009, 2010), encontramos conceitos importantes da Teia da Vida, expressão usada para mostrar que a vida acontece toda em trama, emaranhada e

com isso, cheia de conexões e inter-relações, assim, uma ação num ponto da teia afetará toda a teia, o sistema maior, o coletivo.

Todo ser humano precisa entender e se apoiar em conceitos básicos da ecologia para conseguir construir sociedades sustentáveis. Para Capra (2011) a sustentabilidade é a consequência de um complexo padrão de organização. Esse complexo padrão apresenta cinco características básicas que são encontradas em ecossistemas: interdependência, reciclagem, parceria, flexibilidade e diversidade e salienta Capra (2011) que se estas cinco características forem aplicadas às sociedades humanas, há chances destas sociedades também se tornarem sustentáveis.

Pode-se refletir por estes ensinamentos, que na natureza não há cobiça, arrogância, disputa por poder como resultado de egos exacerbados, inveja, ciúmes e tantas outras características que a raça humana desenvolveu, complicando um pouco mais suas interrelações, aparentando que a raça humana se emaranha toda em situações em que os fatores emocionais ficam latentes, tornando a vida incontrolável.

Assim, a proposta sobre alfabetização ecológica de Capra (2011), contém cinco princípios básicos da ecologia e defende sua utilização como diretrizes para a construção de comunidades humanas sustentáveis.

### 1) Interdependência

A interdependência - a dependência mútua de todos os processos vitais dos organismos - é a natureza de todas as relações ecológicas. O sucesso da comunidade toda depende do sucesso de cada um de seus membros, enquanto que o sucesso de cada membro depende do sucesso da comunidade como um todo. (CAPRA, 2011).

Frente a isso já podemos perceber que o modelo econômico capitalista que vigora e que praticamos, não segue estes princípios.

Capra (2011) salienta que quando entendemos a interdependência ecológica entendemos relações.

No contexto é fácil entender que numa teia de relações, um conflito gerado num fragmento da teia afetará todo o conjunto, a teia maior.

Na sociedade humana, onde vários sistemas e relações estão entrelaçadas, os “trechos” em conflito na teia sem dúvida afetarão a teia toda.

O pensamento complexo explorado por Morin (1990, 2000, 2002, 2007, 2009a) corrobora a este princípio de Capra (2011).

Os estudos da complexidade facilitam o entendimento dos desequilíbrios da vida, até porque o padrão básico da vida é um padrão de rede o que significa que as relações entre os membros de uma comunidade ecológica são não-lineares, pois envolvem segundo Capra (2011) múltiplos laços de realimentação.

## 2) Reciclagem

A ecologia nos ensina que toda a natureza é cíclica. Todos resíduos produzidos por uma espécie é alimento para outra e com isso existe um contínuo processo de reciclagem.

Um dos principais desacordos entre a economia e a ecologia deriva do fato de que a natureza é cíclica, enquanto que nossos sistemas industriais são lineares. Nossas atividades comerciais extraem recursos, transformam-nos em produtos e em resíduos, e vendem os produtos para os consumidores, que descartam ainda mais resíduos depois de ter consumido os produtos. CAPRA (2011).

Torna-se necessário um replanejamento de nossas atividades comerciais e de toda economia, para nos aproximarmos dos processos cíclicos de sucesso que a natureza adota há bilhões de anos. Insistir em processos lineares, como os sistemas econômicos vêm adotando, contribui para o fim da espécie humana.

Os lucros privados estão sendo obtidos com os custos públicos em detrimento do meio ambiente e da qualidade geral da vida, e às expensas das gerações futuras. O mercado, simplesmente, nos dá a informação errada. Há uma falta de realimentação, e a alfabetização ecológica básica nos ensina que esse sistema não é sustentável. (CAPRA, 2011).

Os custos sociais e ambientais de produção não participam dos atuais modelos econômicos. São considerados como bens gratuitos o ar, a água, o solo e então não são considerados nas fórmulas econômicas, assim como a delicada teia das relações sociais, que é profundamente afetada pela contínua expansão econômica.

O autor propõe ainda uma reforma ecológica nos impostos, como uma das maneiras eficientes de alterar a situação econômica tão insustentável que vivenciamos. Seriam os ecoimpostos no contexto de uma ecofiscalização, com impostos proporcionais aos impactos que os produtos ou serviços geram ao meio ambiente.

Esta reforma teria que ser lenta e a longo prazo, conforme este autor, pois precisa dar tempo aos envolvidos para revisarem seus processos produtivos, alinhados com práticas mais sustentáveis.

### 3) Parceria

A parceria é uma característica essencial das comunidades sustentáveis... a parceria - a tendência para formar associações, para estabelecer ligações, para viver dentro de outro organismo e para cooperar - é um dos “certificados de qualidade” da vida. (CAPRA, 2011).

A característica de parceria é outro aspecto essencial para a sustentabilidade, assim como ocorre nos ecossistemas. A vida tem evoluído há mais de 2 bilhões de anos, através de arranjos intrincados de cooperação e de coevolução.

Numa parceria verdadeira, confiante, ambos os parceiros aprendem e mudam - eles coevoluem. Aqui, mais uma vez, notamos a tensão básica entre o desafio da sustentabilidade ecológica e a maneira pela qual nossas sociedades atuais são estruturadas, a tensão entre economia e a ecologia. A economia enfatiza a competição, a expansão e a dominação; ecologia enfatiza a cooperação, a conservação e a parceria. (CAPRA, 2011).

Fica nítida a percepção de que o modelo econômico praticado no mundo contemporâneo tem ido de encontro aos princípios da sustentabilidade.

### 4) Flexibilidade

A flexibilidade é uma outra característica fundamental nos ecossistemas. Graças a ela, os momentos inevitáveis de tensão e conflitos são melhor administrados quando se estabelece um equilíbrio dinâmico, embasado na flexibilidade, distante de decisões rígidas e não rígidas. Entender e saber atuar frente às oscilações constantes e imprevisíveis da vida, onde mudanças precisam ser aceitas e empreendidas, é um diferencial para a sobrevivência, evitando o colapso do sistema.

Nas comunidades sociais, por exemplo, “administrar um sistema social - uma empresa, uma cidade ou uma economia - significa encontrar os valores *ideais* para as variáveis do sistema. Se tentarmos maximizar qualquer variável isolada em vez de otimizá-la, isso levará, invariavelmente, à destruição do sistema como um todo. (CAPRA, 2011).

A alfabetização ecológica ensina que ambos os lados de um conflito, no âmbito de uma comunidade, podem ser importantes, conforme o contexto, e que os sinais

apresentados podem referir-se a sua diversidade e vitalidade. O sistema pode ser então viabilizado neste contexto.

#### 5) Diversidade

A diversidade traz elasticidade à rede e pode ser considerada como vantagem estratégica se a comunidade for vibrante, sustentada por uma teia de relações confiante, no caso das comunidades sociais. A diversidade de erros e acertos passa a ser aprendizado de todos, o que pode fortalecer a teia.

Quanto mais complexa for a rede, quanto mais complexo for o seu padrão de interconexões, mais elástica ela será ... diversidade significa muitas relações diferentes, muitas abordagens diferentes do mesmo problema. Uma comunidade diversificada é uma comunidade elástica, capaz de se adaptar a situações mutáveis (CAPRA, 2011).

Esta última característica abordada por Capra corrobora com o momento que vivemos, quando é fundamental aprender a lidar com os diferentes, sem querer rotular personalidades e perfis, no caso do ambiente empresarial ou no familiar, como exemplos.

Assim, a interdependência, a reciclagem, a parceria, a flexibilidade e a diversidade, princípios da ecologia que trazem como consequência a sustentabilidade, compõem os ingredientes da alfabetização ecológica, que são discutidos em harmonia com os princípios do pensamento complexo.

É simples entender e concordar com as idéias de Capra (2011), assim como o pensamento complexo de Morin (2000, 2007, 2009 a-b, 2002, 2011), mas por que ainda é difícil praticar isso tudo? Adequar todas essas reflexões para o ambiente educacional, econômico, ambiental, político, familiar, ou seja, adequar isso tudo para os sistemas a que pertencemos de forma prática?

Os estudos sugerem que o ser humano, à medida que se afastou da natureza, confundiu-se, estimulado pela tecnologia, pelo mundo global e tecnológico, pelo consumo inconsciente, pela luta por uma vida confortável e estimulada pela competição e pelas ações individualistas, pelo pensar e criar o mundo para si, sem estar comprometido com o planeta, o que gerou tantas ações insustentáveis como este trabalho já abordou, no bloco da sustentabilidade.

Vivemos uma crise de valores, de moral, de falta de esperança e de tempo, o imediatismo reina, sem tempo para reflexões, encontros, trocas e escutas.

Vivemos numa modernidade líquida, fluídica onde tudo se escorre, se mistura, sem dar tempo de ganhar forma e de se assimilar.

Tudo “é e não é” ao mesmo tempo, o certo e o incerto convivem num mesmo cenário, contribuindo ao aumento da ansiedade, do estresse, da desconfiança, fazendo com que indivíduos fluam pela vida como num *Shopping Center*, mostrando suas imagens idealizadas, suas máscaras ilusórias, estimuladas por uma tecnologia avançada, por um mundo que valoriza cada vez mais as relações virtuais, o consumo exagerado e insustentável, que favorece a criação de cenários diversos, para que o ser humano possa fingir uma existência feliz, numa modernidade líquida, favorecido pelo isolamento, tornando possível “trafegar” virtual ou presencial com sua alma solitária e triste, mesmo que nas redes sociais, o indivíduo se engana, como possuidor de um grande número de “amigos”, ficando vulnerável a um simples “clique” que pode deletar toda esta “amizade”. (BAUMANN,1998, 1999, 2000, 2001)

Conhecer e estudar temas transversais como o da complexidade e o da sustentabilidade traz maior clareza às pessoas, fazendo-as se sentirem aptas a participarem de decisões mais difíceis, como as geradas no nosso cotidiano.

Assim, Brandão (2008, p.166-168) estimula a reflexão, propondo quatro dimensões para um trabalho de educação em favor do meio ambiente e da Vida, que devem acontecer de forma interligada.

#### • Uma dimensão ética

Favorecida pela participação de todos criando outras formas de vida e de pensamento sobre o sentido da vida. O surgimento de uma nova ética de vida, que alargue as éticas antropocêntricas já conhecidas até este momento da vida. Para Brandão (2008), nesta dimensão, ocorre uma nova “integração de valores e práticas diferentes das que orientam ações desequilibradas, agressivas e competitivas dos atuais modelo de desenvolvimento socioeconômico” que exige “muita coragem para mudar nossa maneira de sentir e de pensar, de nos relacionarmos e de agir entre nós e em nosso Mundo” (BRANDÃO, 2008).

#### • Uma dimensão temporal

Nesta dimensão, podemos observar o aspecto desenvolvimento sustentável e a criação e consolidação de estáveis e produtivas comunidades sustentáveis.

Aqui, faz-se necessário um novo aprendizado sobre planejar a médio e longo prazo, oposto da lógica imediatista da nossa época e ao espírito colaborativo, de grupo, oposto à lógica individualista, que tanto conhecemos.

(...) vamos ser co-responsáveis por cada um de nós e todos nós, e pelos outros que ainda virão” e abrangente no tempo e no espaço do (...) Vamos agir agora, mas para criar um mundo verde e fecundo para sempre (...) Vamos agir aqui, mas sabendo que cada pequena ação local se soma a uma teia de infinitas ações interativas e interligadas em todo o mundo. (BRANDÃO, 2008, p.167).

#### • Uma dimensão social

A Sustentabilidade é o somatório das variáveis: preservação do meio ambiente, qualidade de vida e justiça social

É salientada mais uma vez a importância da participação do indivíduo na vida social e política, alinhado com a temática deste trabalho, rumo à construção de comunidades solidárias-sustentáveis, uma criação coletiva da pólis: a Cidade, o Município, o Estado, o País e mesmo o Mundo onde vivemos. (BRANDÃO, 2008)

#### • Uma dimensão prática

Nesta dimensão, Brandão (2008) traz os gestos e atos do cotidiano, das mudanças de hábitos no trabalho, no consumo e na partilha dos bens, serviços e da postura que o indivíduo passa a ter na e pela vida.

A proposta é de cidadania, congruente com ensinamentos de Freire, Boff, Fazenda, Capra, Morin e tantos outros estudiosos e defensores de uma nova educação, em que novos saberes se tornam fundamentais, e alguns elementos aparecem fortalecendo as reflexões, como educação, trabalho, ciências, tecnologias, políticas públicas, esporte e lazer, religiões, fé, sonhos, idéias e ideais, uma vida digna a todos, a felicidade podendo ser desfrutada por todos, se existir humildade, escuta, diálogos e respeito.

Assim,

(...) um caminho talvez para descobrirmos, juntos, que nós, as pessoas de todos os dias, somos também capazes de criar nossas próprias filosofias de vida, os nossos princípios e preceitos de vida e as nossas maneiras de gerar e viver a beleza do milagre da Vida. (...) A descoberta de sermos, todas e todos, Seres entrelaçados e de maneiras crescente, entretecidos na teia da trama da Vida. E de sermos, portanto, co-reponsáveis uns pelas outras, umas pelos outros, e cada um por todos e todas por cada um. (BRANDÃO, 2008, p. 172)



Dentro desta reflexão amorosa, mas provocativa, cabe lembrar Kant (1999), para quem o indivíduo formado estará apto a viver em sociedade no sentido de mostrar sua crença de que se deve investir na formação do ser, pois é nessa fase que se adquire a moral. Ele defendia a reforma da sociedade pela reforma do sujeito – a formação humana deve ser a base para qualquer projeto de educação.

Os animais, assim que começam a sentir sua força, usam-na graças ao impulso instintivo, da maneira mais conveniente, mas o “homem”, diz Kant (1999), é a única criatura que deve ser educada.

Encontramos aqui, também uma preocupação do filósofo sobre o papel do formador (educador) no sentido de se comprometer com o indivíduo de forma integral, indo além dos conteúdos disciplinares, já que se compromete com uma moral para contribuir com uma melhora progressiva pela educação, fazendo-o agir diferente dos animais, influenciado pela educação, que pode reformá-lo e com isso transformar a sociedade. A educação que forma pode transformar a sociedade.

Para a época de Kant (1999) “formar” tinha um sentido bem diferente do capacitar ou habilitar o indivíduo para o mercado de trabalho, como se percebe hoje em dia.

A Educação é uma arte, cuja prática necessita ser aperfeiçoada por várias gerações precedentes. Cada geração, de posse dos conhecimentos das gerações precedentes, está mais bem aparelhada para exercer uma educação que desenvolva todas as disposições naturais na justa proporção de conformidade com a finalidade daquelas e, assim, que caminha toda a humana espécie a seu destino (...) entre as descobertas humanas há duas difícilimas e são: a arte de governar os homens e a arte de educar. (KANT, 1999, p.19).

Pela educação acreditava-se que se podia evitar grandes erros, já que a educação teria condições de ensinar disciplina, com a razão sobrepondo aos instintos o que traria certa firmeza e determinismo em ambiente obscuro. A meta era a perfeição e para tal apoiava-se na progressão de conhecimentos, via prioridade da razão que como guia poderia organizar os procedimentos, segundo critérios científicos.

Observamos em Kant (1999) uma preocupação quanto à formação no sentido do educador contribuir com um aprendizado progressivo ao educando, incluindo moral, pois acreditava que se podia transformar a sociedade pela educação disciplinar, pela lógica e pela razão. Seria uma forma de não se ficar às cegas, e com

isso correr riscos quanto aos controles da sociedade, evitando atitudes animais, como dos animais que agem por instinto, sem razão, sem educação.

Mas numa época tão complexa, dinâmica, com altíssimo poder tecnológico e das comunicações, como será que devemos educar para esse novo mundo que brota, que já dá sinais de diferente, de incerto e que traz tantas incertezas?

Pela interdisciplinaridade aprendemos sobre a força da escuta, sobre o alto poder dos relacionamentos, dos diálogos, da humildade, das parcerias, conceitos e princípios de um passado cabível ao presente caótico e acelerado, caminhando a um futuro incerto que teima em dizer que a incerteza é a única certeza que se tem.

As pesquisas nos fizeram crer que, frente a esta exaustiva reflexão de educação para sustentabilidade, o educador Paulo Freire foi um profeta, no sentido de ter deixado todo um legado que, mesmo sendo praticado na sua época, traz elementos fundamentais para a época que a educação vive, quando a insustentabilidade acontece, onde todos participam de crises globais, uma época em que as soluções inovadoras podem ser encontradas via integração de pessoas, e novos valores, saberes e aprendizados precisam ser desenvolvidos para essa evolução progressiva e circular.

As contribuições freirianas estabeleceram um marco na nossa educação permanecendo na atualidade, apoiando-nos à construção da nossa teia de diálogos referente à educação para a sustentabilidade, a educação do futuro.

O Educador é um ser problematizador, ele deve questionar os educandos mediatizados pelo mundo, este processo é uma via de mão dupla, onde educador e educando participam do mesmo processo" [...] "ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, as pessoas se educam entre si mediatizadas pelo mundo. (FREIRE, 1987, p.68).

Mas como formar um educador problematizador, se os cenários que estes educadores atuam não estimulam nem valorizam este tipo de postura?

Para problematizar é necessário se formar para tal, há que se informar, que se atualizar, que se experienciar, que se aperfeiçoar. Mas como conseguir isso nesse mundo caótico e imediatista?

Educar-se pela interação, pelas experiências, pela própria construção coletiva, em que todos são mestres e discípulos, tudo ao mesmo tempo, isso é saber freiriano condizente com nosso século, pertinente a esse mundo complexo onde as interações se fazem presentes, onde nos resta, aprender fazendo, até porque o

tempo parece ter ficado curto, frente a tantas demandas. Mas me parece que ainda faltam peças, ainda existem lacunas, fazendo-nos crer que a solução não aparecerá em nenhum livro, estudo ou arquivo para ser “baixado”, a solução será construída à medida que se for experienciando, ora aqui ora acolá ... faz, ajusta, reforma, inclui, analisa, volta, refaz ... algo bem freiriano e útil a uma educação do século XXI. Será que temos escolhas para outras soluções tão diferentes dessa?

Vasconcellos (2001, p.51) contribui dizendo que ser professor é ser capaz de fazer o outro aprender, desenvolver-se criticamente.

A realidade do aluno como a do professor estão ligadas a uma realidade social onde, segundo Vasconcellos (2001, p.52) encontra-se 3 dimensões fundamentais que demandam 3 projetos intrincados: o social, o pedagógico e o pessoal.

O projeto pedagógico envolve conteúdos, metodologia etc., que serve de base ao educador, mas que não se sustenta sozinho.

Ele precisa estar articulado com o projeto pessoal (valores, interesses, compromissos, visão de mundo etc.) do professor e do aluno.

Porém, os projetos pedagógico e pessoal sozinhos não se resolvem caso não tenham um horizonte maior, um projeto social (cultura, política, economia etc.).

Pelo pensamento complexo observamos que os 3 projetos devem ser bem articulados evitando que se fixem somente numa dimensão, e com isso perder de vista as relações e articulações.

Qual o papel do professor? Não é somente de transmitir informações. Se fosse só isso seria fácil e responsabilidade totalmente descartável, considerando o avanço tecnológico atual.

Assim, Vasconcellos (2001, p61) traz que a ação do professor deve visar provocar, dispor e interagir. O professor é um mediador da socialização. Ele provoca quando está atento ao momento dos alunos e do mundo, ele estimula pensamentos e saberes. Provoca situações em que os interesses possam emergir e o aluno possa atuar. Dispõe no sentido de dispor elementos para “combustível”. Propor ações que favoreçam a elaboração do conhecimento de forma crítica, criativa, significativa e duradoura e interage na medida que facilita o aprendizado, facilita o ensinar a aprender. Favorece a articulação das várias aprendizagens em torno de um projeto de vida.

Sobre a importância do amor na educação, encontramos em Freire (2001,1981b), Morin (2009b, 2011) e Brandão (2008), vários estudos reforçando este sentimento facilitador do aprendizado.

Quando a amorosidade existe na relação entre professor e aluno, ocorre o prazer pela doação, onde educar exige coragem, compromisso e a certeza de se estar ligado à causa da libertação.

Vasconcellos (2001, p.63) afirma:

(...) amar o ensinar significa desejar ardentemente que o outro aprenda e ter prazer nisso; ter prazer em partilhar com o outro um trecho do percurso que já fez (e que continua fazendo), tendo consciência de que o caminho do outro terá suas peculiaridades. Essa satisfação é que vai também ajudar a suportar a fadiga da atividade e a sustentar a necessária paciência pelas formas ritmos de apreensão do outro.

Percebe-se nestes autores o real efeito do amor no ato de educar, daí a paixão pelo ensino, pela partilha de experiências e pela humildade para se aprender junto algo novo, resultado das interações, facilita a travessia, quando se tem que enfrentar os naturais momentos árdios dos processos educativos.

Quando o professor resgata seu papel e compromisso de construir uma nova prática pedagógica e social, ele está resgatando seu papel histórico e sua própria cidadania, e fica em condições de apoiar o aluno, na formação de autonomia, do poder de reflexão e da autoreflexão crítica, da autêntica cidadania das novas gerações que lhes são confiadas. (VASCONCELLOS, 2001)

O educador não pode se demitir, no sentido de se isolar do seu papel. A partir do momento que assume o compromisso por uma educação democrática, de qualidade e por uma sociedade justa e solidária, está diante de uma postura revolucionária de educador.

O autêntico professor não é autocentrado, não se perde num narcisismo cego e exacerbado. Pelo contrário, sabe-s e fazendo parte de um movimento muito maior, que articula tradição (passado), engajamento (presente) e horizonte (futuro); pelo acesso ao conhecimento, percebe cada vez mais a extraordinária complexidade do mundo, o que o remete à humildade. (VASCONCELLOS, 2001, p.197).

O novo professor desejado está em permanente construção.

É importante mostrarmos que o mundo pode ser melhor do que é via uma nova visão que o educador pode trabalhar com as novas gerações, abrindo novas perspectivas, um horizonte novo de vida e de esperança para todos.

Sobre a formação do professor, ela deve estar em constante formação (VASCONCELLOS, 2001, p. 180). O autor traz os desafios da formação do professor.

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

Cabe ressaltar que, da mesma forma que para os alunos, a formação do professor deve incluir conteúdos conceituais (relativos a informações, fatos, conceitos, imagens etc.), quanto procedimentais (habilidades, hábitos, aptidões, procedimentos etc.) e atitudinais (disposições, sentimentos, interesses, posturas, atitudes etc.).

Tarefa complexa e solitária se a escola permanecer nos seus moldes antigos. Processos colaborativos poderiam auxiliar o desenvolvimento de todos envolvidos na e pela educação.

Vários educadores foram ouvidos, pela coleção digital Paulo Freire, como Alípio Casali, Celso Beisiegel, Claudius Ceccon, Frei Beto, Lisete Arelaro, Luiz Carlos Menezes, Nita Freire, Osmar Fávero, Pedro Pontual, Plínio Arruda Sampaio, Vera Barreto e contribuem com suas ricas observações sobre a temática da educação. (FREIRE, 2008).

O analfabetismo não é o problema. A alfabetização não é a solução, mas a miséria e a fome é um problema. Com essa frase se observa uma grande preocupação com as consequências dos problemas.

Aprender a ler e escrever é pouco dentro do contexto que isso acarreta, como a fome e a miséria. Existe tanto a fome e miséria de alimentos como também de informação, cultura e trabalho. Esse comentário freiriano lembra Capra com sua alfabetização ecológica. Assim como a importância de se aprender novos saberes para um mundo melhor, assim como entender claramente e saber praticar o pensamento complexo em todas as instâncias da vida, em todos sistemas de que

participamos, pois existem interconexões unindo as partes, os fragmentos no todo, onde uma decisão tomada num ponto da teia pode afetar e desestruturar todo o conjunto, por isso toda essa gama de saberes, de aprendizados precisa ser incluída de alguma forma na educação do século XXI.

Ensinar sustentabilidade é um tema tão amplo, complexo e ainda em fase de construção exige cautela, escuta, humildade e abertura para o incerto, com respeito a todo um legado que já foi construído. Por que ignorar o passado? Por que desvincular o mundo pós moderno, caótico, dinâmico e todo tecnológico dos ensinamentos freirianos, que criou um método de alfabetização de adultos em 40 horas, numa época de repressão e ditadura, quando a tecnologia não era tão desenvolvida como hoje. Isso não deve e não pode ser desconsiderado. Seria insano não entender que a educação está passando por progressões, níveis de aprendizado, como já havia percebido Kant (1999). Seria bom que deixássemos algo melhor às futuras gerações, o que é meio lógico e coerente, mas em épocas de insustentabilidade geral, o ser humano se desregulou e vem cedendo às pressões do mercado, do mundo capitalista sem tempo para refletir sobre seus trajetos, seus caminhos e suas escolhas, como bem observamos isso no ambiente acadêmico, em que pouco se incentivam discussões, encontros, planejamentos, pois todos envolvidos parecem correr sempre contra o tempo.

Freire (2008) traz vários alertas sobre a educação. Freire (2008) diz que ninguém educa ninguém. Ninguém se educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediados pelo mundo e que Educar é um ato político porque exige opções, escolhas e prioridades e assim os valores vão se formando e conformando.

Podemos observar destes pensamentos de Freire (2008) que foram transcritos nas frases acima o respeito que devemos ter com o outro mesmo que este outro ainda não tenha sido despertado para tal, que ainda aja como um massacrado.

A conscientização de *quem se é* é relevante na pedagogia freiriana, daí a luta por uma educação onde a experiência de vida de cada indivíduo deve ser considerada como elemento relevante para a construção do aprendizado e isso é fundamental e determinante a todo educador.

Os alertas freirianos continuam sobre a educação centrada na qualificação da mão de obra, ao vestibular e ao mercado de trabalho. Critica-se a falta de uma educação política, para a cidadania, para fortalecer a democracia. Percebe a educação para o mercado de trabalho.

Percebemos em Freire (2008) todo um legado para o povo, a massa, todo um empenho para diminuir as diferenças, as desigualdades tão gritantes na sociedade. Esse tipo de preocupação já ocorre em várias áreas, integrando diálogos, como também por economistas.

Em Schumacher (1983) encontramos uma valiosa obra sobre uma vida simples, em que propõe alternativas diversas para problemas globais. É nele que encontramos grandes reflexões sobre a importância do trabalho para os pobres, incluindo este fato como uma das prioridades do planejamento econômico.

Assim, propõe Schumacher (1983) em 1965 (em Santiago do Chile) uma saída para as massas pobres, para gerar muitos empregos nas áreas rurais e cidades pequenas, permitindo que estas pessoas permaneçam em suas cidades.

Suas proposições referem-se à criação de indústrias nas áreas onde estas pessoas residem, mas esta criação de indústrias precisa ocorrer de forma barata para que possam ser criadas várias delas nos diversos locais onde estas pessoas se encontram, evitando importações e grandes investimentos de capital, valorizando matéria prima local com métodos de produção empregados relativamente simples, dependentes de materiais locais e para consumo local.

Observa-se um pensamento amplo com um problema global, via solução simples valorizando o local onde estas pessoas pobres se encontram, oportunizando geração de empregos e com isso diminuindo as desigualdades.

Esta forma de pensar encontrada em Schumacher (1983) precisa ser aprendida e desenvolvida em todas as áreas a favor da sustentabilidade das futuras gerações.

Uma das obras mais conhecidas de Schumacher, *Small is Beautiful*, de 1973, encerra-se com uma provocação pertinente ao nosso contexto da insustentabilidade e de uma nova educação necessária para uma sociedade sustentável. Este autor relembra o dilema de muitas pessoas, pela questão comumente feita frente aos grandes problemas da civilização, e oferece a resposta simples. Segue a transcrição deste trecho.

Em toda parte as pessoas perguntam: O que posso de fato fazer? A resposta é tão simples quanto desconcertante: podemos cada um de nós pôr nossa própria casa interior em ordem. A orientação de que carecemos para esse trabalho não pode ser encontrada na ciência ou na tecnologia, cujo valor depende profundamente dos fins a que servem; mas ainda pode ser encontrada na tradicional sabedoria da humanidade. (SCHUMACHER, 1983, p.173)

A colocação é de fato desconcertante, pela simplicidade, objetividade e clareza com que trata assuntos complexos e por conseguir facilitar o entendimento, colabora à percepção do indivíduo quanto a seu real papel na sociedade e no planeta, fazendo com que se perceba que a solução está dentro de nós e não no externo. E extrapola explicando o caminho, quando diz que basta “olhar para dentro de sua casa”, sugerindo revisão de posturas, valores, questionamentos sobre os ensinamentos e modelos aprendidos no passado, como, por exemplo: os referentes à forma de consumir e de se estar na natureza, explorando-a, aprendizados que todos tivemos dentro da dinâmica materialista. Mas não fomos estimulados a questionar isso tudo e a pensar em formas diferentes de se viver, com mais tempo, qualidade de vida e diálogos, em que o dinheiro tem importância relativa e não absoluta na vida do indivíduo, numa dinâmica materialista e escravagista, que “engaiola” o indivíduo sem que ele se dê conta disso, e pior, explora os recursos naturais do planeta colocando em risco todas as futuras gerações. Isso não pode continuar, isso precisa ser alertado, e pela educação podemos construir algo diferente e mais sustentável, com menos desigualdades e mais amorosidade.

A “lógica da produção” não é a lógica da vida nem da sociedade. É uma pequena parte subalterna de ambas.

Para Schumacher (1983), há quatro virtudes fundamentais do cristianismo, que são apropriadas ao transe contemporâneo que vivemos. São elas: prudência, justiça, força moral e temperança. As quatro virtudes podem nos ajudar a sair desta crise colossal em que nos encontramos, apoiados por “escolhas morais”.

É prazeroso buscar todos esses ensinamentos referentes a esta nova educação tão necessária em época tão insustentável como esta nossa em que vivemos.

É motivador tecer os diálogos entre tantos pesquisadores, economistas, educadores, pedagogos, antropólogos, médicos, biólogos, dentre tantos outros que nos ajudaram nesta pesquisa e que já estudam isso há anos.

É motivador a mim, que atuo na educação, ter esta oportunidade de aprender e de me sentir empoderada por saber que é possível rever formas de ensinar, de aprender e de estar na vida, de me perceber em condições de construir um novo mundo sustentável pela educação e de buscar integração de disciplinas, áreas, pessoas e departamentos, na universidade que atuo, mesmo que existam entraves e muitas dificuldades.



É gratificante experienciar todo esse processo desta pesquisa e sentir “na pele” o quanto os conceitos, os estudos e a parte filosófica podem sim motivar o indivíduo para a ação, para a prática, para aumentar sua coragem de rever posturas e hábitos no seu dia a dia familiar, em sociedade e na educação.

É impressionante como todo esse estudo é transformador, trazendo mais tolerância, paz e amorosidade no trato com os outros, em paralelo a uma vontade grande de participar dessa nova ordem para um futuro mais igualitário, criando uma economia mais justa, convidando a sociedade a uma maior participação nas soluções dos problemas globais, deixando de se alienar, participando do desenvolvimento de consciências através da educação, com adoção e adequação de diversas práticas, conceitos e teorias, como as de Paulo Freire, considerado por muitos, como marco divisório na educação.

Freire (2008) valoriza a educação como processo dialógico a ser construído pelas interações constantes.

O professor que pensa que a cabeça do aluno é uma tábua rasa onde ele coloca seus ensinamentos, se esquece de que a educação é um processo dialógico, um processo transformador da sociedade.

Para um educador consciente e comprometido, a força que Freire traz à educação é inspiradora e motivadora, estimulante ao professor, no entanto percebemos um grande desgaste na educação, incluindo na carreira docente, o que é extremamente perigoso para a o desenvolvimento da sociedade.

O processo dialógico proposto por Freire está fundamentado na amorosidade. Para o educador, quem não ama a vida, quem não ama as pessoas, não consegue dialogar.

Sobre amor, dialogamos com Maturana e Rezpka (2008, p.75): “para ter preocupações éticas, para ser responsável, para ser livre, é preciso ver o outro ou a si mesmo em sua legitimidade, sem que seja preciso justificar a sua existência, isto é, é preciso operar no amor” (...) sem o amor e sem a proximidade seria natural o desaparecimento do ser humano. A saúde psíquica e fisiológica depende do amor.”

Com isso pode-se constatar a importância do amor nas inter-relações e se educar é um processo dialógico, o amor é fundamental na educação.

Assim, Maturana e Rezpka (2008, p.81), afirmam que “o que nos torna humanos é nosso viver como seres de linguagem, cooperadores e amorosos, com consciência de si e consciência social, no respeito por si mesmos e pelo outro.”

Temos mais uma vez o alinhamento com os princípios da sustentabilidade, da interdisciplinaridade, do pensamento complexo, da alfabetização ecológica e tantos outros estudos relevantes para o futuro da humanidade e de uma educação para a sustentabilidade.

A instituição da educação surge como um modo de convivência conservadora da cultura, e é só agora que vemos que o humano pode perder-se no devir cultural, que pode surgir em nós a pergunta sobre se a educação atual leva-nos à negação do humano ou à sua conservação. (MATURANA, 2008, p.82)

Sobre o avanço tecnológico, (Maturana e Rezpka , 2008, p.83-84) levanta a questão do futuro do ser humano, se sua identidade permanecerá ou não.

(...) a identidade é sempre relacional e, portanto, sistêmica e não genética. Se valorizarmos o progresso tecnológico como a coisa mais importante de nosso viver, então não importa se, na expansão do tecnológico, desaparece o humano. Se isso ocorrer, uma nova forma de ser substituirá o ser humano, enquanto este se extinguirá ou subsistirá num obscuro lugar da terra como uma forma primitiva de ser. Porém, se o ser humano continuar sendo central a nós seres humanos, a tecnologia poderá evoluir e será vista como um instrumento para nossa conservação, não o guia de nosso destino.

O autor deixa o alerta para o valor que se dá à tecnologia, não no sentido de se opor ao fato, mas sim no sentido de assumirmos a responsabilidade do uso da tecnologia para a conservação do humano.

“A preocupação pelo outro não tem fundamentos racionais, a preocupação ética não se funda na razão, funda-se no amor.” (MATURANA E REZPKA, 2008, p.84)

Maturana e Rezpka (2008) questionam sobre em que mundo queremos viver. A história dos seres humanos em geral segue o curso das emoções que especificam os espaços relacionais em que vivem, e, em particular, a história, a que pertencemos como seres humanos, seguiu e seguirá o curso dos nossos desejos conscientes ou inconscientes.

A resposta consciente ou inconsciente à questão: Que mundo queremos viver? É fundamental, porque nossos desejos guiarão nosso agir subordinando nossa razão a eles, e determinarão que âmbito de vidas criaremos para nossos filhos, abrindo ou fechando para eles as possibilidades de conservar um viver humano num ato que surge responsável e livre a partir deles. (MATURANA E REZPKA, 2008, p.86)

Maturana (2008), médico e biólogo, explica num linguajar dos sistemas biológicos e esclarece mecanismos complexos como da existência humana e do amor.

Segue a transcrição da última frase de seu livro *Formação Humana e Capacitação*, quando fala com o ser humano:

(...) és o único, ser humano, entre todos os animais terrestres, que podes soltar tuas certezas em qualquer momento e deixar que a biologia do amor te guie, ou alienar-te nelas destruindo a tua liberdade reflexiva. És o único, ser humano, que na reflexão podes ser responsável, livre e ético em teu viver. Mas nesta tua unicidade é uma anomalia, pelo menos na biosfera terrestre, que flui sem sentido num devir no qual reflexão, liberdade e ética não entram até que tu apareças.” (MATURANA, 2008, p.86)

Quem busca a sua identidade fora de si está condenado a viver na ausência de si mesmo, movido pelas opiniões e desejos dos demais, “não estará nem aí”.

Nós pensamos que o futuro deve surgir dos homens e mulheres que viverão no futuro. Homens e mulheres que deveriam ser seres íntegros, autônomos e responsáveis pelo seu viver e pelo que fazem, porque o fazem a partir de si; homens e mulheres sensíveis, amorosos, conscientes de seu ser social e de que o mundo que vivem surge com seu viver.” (MATURANA, 2008, p.10).

Maturana (2008) reflete sobre sua expectativa aos seres humanos do futuro, seres íntegros, autônomos e responsáveis pelo seu viver e pelo que fazem, porque o fazem a partir de si; seres amorosos, conscientes de seu ser social e certos de que o mundo construído surge com seu viver.

Mas alerta a estes seres de que isso só será possível se eles não crescerem alienados, ou seja, se aprenderem a se respeitar e a respeitarem os outros, se forem capazes de aprender qualquer atividade, simplesmente porque sua identidade não está na atividade, mas em seu ser humano.

Maturana e Varela (2001,1998) realizaram estudos sobre como os seres humanos conhecem o mundo. Um dos pontos centrais do estudo trouxe que se conhece o mundo através da experiência do existir e do inter-relacionar-se. Porém os estudos desafiam ao afirmar que tanto as pessoas como o mundo aprendem entre si, nesta rede de interações – sujeitos e mundo. Um indivíduo passeando sozinho numa praia aprende com o ambiente a ensinar, troca informações, conhecimentos, como por exemplo, a pegada que deixa na areia, resíduos que pode descartar, etc. Esse ponto central da obra faz a ligação direta com a sustentabilidade, apoiando estudos

sérios sobre a ação do indivíduo no planeta, da sua consciência, das atitudes e do mundo que está sendo construído, de forma alienada ou consciente.

Esse aprendizado é determinante para o estudo da sustentabilidade e os nomes de Maturana e Varela normalmente enriquecem diálogos de educação, linguagem, sustentabilidade, futuro e inovação. Assim, “se vivemos e nos comportamos de um modo que torna insatisfatória a nossa qualidade de vida, a responsabilidade cabe a nós” (MATURANA, 2001,1998).

Os biólogos (MATURANA e VARELLA, 2001, prefácio) defendem duas vertentes, a primeira:

(...) sustenta que o conhecimento não se limita ao processamento de informações oriundas de um mundo anterior à experiência do observador, o qual se apropria dele para fragmentá-lo e explorá-lo. A segunda grande linha afirma que os seres vivos são autônomos, isto é, autoprodutores – capazes de produzir seus próprios componentes ao interagir com o meio: vivem no conhecimento e conhecem no viver. (...) Por serem autônomos, eles não podem se limitar a receber passivamente informações e comandos vindos de fora.

Com isso fica claro que o ser humano, se considerado isolado, ele pode ser visto como autônomo, mas se olharmos quando estão se relacionando com o meio, são dependentes dos recursos externos para viver. Então são as duas coisas, dependendo do olhar e isso abre um leque enorme de reflexões, mas foquemos no aspecto sustentabilidade e educação. Para se conseguir uma nova educação para um mundo sustentável é necessário considerar a forma como os seres humanos aprendem e conhecem o mundo, ou seja, sozinhos e em grupos, via interações constantes entre si e com os recursos do ambiente.

Os estudos destes autores favoreceram avanços na temática da sustentabilidade, especialmente quanto ao olhar sobre a exploração dos recursos naturais, estimulado pelos modelos exploratórios aprendidos pelas gerações passadas, sem a preocupação sistêmica e sem a consciência da finitude do planeta.

Com estes estudos fica fortalecida a importância de se ter uma nova educação, com novos saberes a serem aprendidos, novas atitudes a serem desenvolvidas e outras reformuladas, numa evolução de conhecimentos circular, espiralada, em que tanto o ser humano como o planeta estejam em constantes aprendizados.

Relembramos via Freire, o papel dos educadores, dos diversos espaços que podem participar da educação, da nova educação para a sustentabilidade. O papel

dos educadores é muito importante no nosso contexto, daí nossa insistência. Assim, Freire (2008) diz aos educadores que é importante lembrar que:

- 1- Todo mundo sabe.
- 2- O conhecimento nasce do fazer e do refazer sobre o que faz.
- 3- Conhecemos e aprendemos juntos, apesar do aprendizado ser pessoal e intransferível, mas ele nasce da relação entre as pessoas.
- 4- Aprender é difícil exige muitas idas e vindas, erros, acertos, refazer o que tem que ser feito.
- 5- O que sabemos hoje nasceu, veio, do que sabíamos antes; o passado é uma semente que no futuro gerará frutos.
- 6- O presente cria bases para o conhecimento futuro.

Respeitando e considerando estes itens freirianos, no ato de educar, a nova educação fica facilitada, a educação do futuro, a educação para um planeta sustentável, sendo viabilizada pela força dos educadores, que não podem desistir de educar, combatendo modelos opressores.

Para Freire (1987), oprimido é aquele grupo social que está impedido de se realizar como pessoa, lembrando dos empecilhos que a miséria e fome geram, comprometendo a existência do sujeito.

Oprimido é toda pessoa cuja liberdade estivesse sendo coagida por algum fator, podendo ser uma pessoa, um conceito ou um padrão.

O papel do educador não é propriamente falar ao educando sobre sua visão de mundo ou lhe impor esta visão, mas dialogar com ele sobre a sua visão e a dele. Sua tarefa não é falar, dissertar, mas problematizar a realidade concreta do educando, problematizando-se ao mesmo tempo. (FREIRE, 1987).

Este educador traz características fundamentais numa educação como: escuta, aprendizado circular, humildade, diálogos e a construção do conhecimento através dos saberes de todos envolvidos – alunos e professores.

Para isso o educador precisa querer escutar, querer problematizar, não entregar tudo "pronto" e querer aprender junto do aluno, do grupo. Para Freire a amorosidade é fundamental na educação, assim como a confiança que precisa ser construída entre educador e educando, para existir o diálogo. Em ambiente inseguro, tenso,

competitivo e desarmônico, torna-se muito difícil aprender e se comprometer com algo.

Freire tem uma explicação interessante para trabalhar textos, quando diz que todo texto precisa estar inserido num contexto, o que facilita o aprendizado. E quanto mais se conhece o contexto, mais rápido surge o pretexto. Um texto é tão melhor conhecido quanto mais ele estiver inserido num contexto mais fácil fica de se tirar lições para a vida (pretexto) e assim, o aprendizado acontece com tranquilidade.

Não se pode pegar um texto na sua literalidade e sim na sua contextualização (exemplo, a Bíblia). Adequando esse belo exemplo para sustentabilidade, vemos que a sustentabilidade se intensifica na época atual e precisa ser discutida dentro de contextos para que haja motivações para os pretextos e com isso, aprendizados aconteçam. Não seria um belo chamado provocativo aos educadores desta nova educação que precisa ser construída?

A educação tradicional é transmissora, elitista e conteudista. Ela é modernizadora do diálogo do contato, mas, não se abre para a crítica ao mundo

A educação freiriana valoriza o desenvolvimento da visão crítica do mundo, combatendo que se fique na ingenuidade do mundo. Há injustiças e desigualdades que são estruturadas, assim como há sistemas produzindo desigualdades e injustiças. A pessoa precisa conhecer esse mecanismo, esses sistemas e ter a sua visão crítica de mundo e das situações. Por isso o valor freiriano ao professor problematizador.

É preciso ter uma visão crítica do mundo. As injustiças não são disfunções do sistema elas são estruturantes porque há um sistema que produz as desigualdades. Ter consciência disso é muito importante para uma sociedade.

Quando se busca a metodologia freiriana encontra-se o próprio Freire explicando que não fez uma metodologia, o que seria extremamente reducionista. Continua dizendo que o que fez serviu a uma época e que pode sim ser analisado, reformado e adequado a outros cenários, em outros tempos, mas não existe uma metodologia.

Sua contribuição não foi deixar um método como legado, mas sim ensinar uma forma de olhar o mundo, algo que precisa ser transformado. Uma forma de se envolver com o mundo como sujeito partícipe de soluções, sem a covardia ou ingenuidade de transferir os problemas a outros, ou de ficar esperando pela solução divina de braços cruzados.

Freire (2008) é lembrado pelos educadores assistidos, quando trazem o compromisso do educador com seu tempo, sendo esse o sentido que ele dá quando considera a educação um ato político. O educador tem um compromisso com a realidade.

Podemos dizer que a “marca” do educador freiriano se concentra no ouvir, no escutar e no fazer pensar. A disciplina é um instrumento para compreender o mundo, é através da disciplina que se consegue desenvolver o aluno, mas, ela é somente um estímulo porque o foco, a concentração maior deve estar no aluno, pois é ele o partícipe de tudo.

O essencial na educação é a troca entre educador e educando. O educador troca com aluno o que ele ensina, mas, ao ensinar ele também aprende e aprende de mais de uma forma, pois, ele aprende tentando encontrar formas para facilitar o aprendizado do educando e com isso ele, professor, também vai se desenvolvendo, é o processo dialógico defendido por Brandão (2007, 2008), Fazenda (2001, 2008) e Freire (1981a, 1981b, 1987, 1996).

Para Freire (2008) o educador aprende na relação educativa e deve saber que não sabe tudo, ou seja, precisa ter humildade. O professor só ensina verdadeiramente, na medida em que conhece o conteúdo que ensina, quer dizer na medida em que se aproxima dele, em que o apreende e o educador nunca deve abrir mão de sua autoridade, mas, sim lutar contra o autoritarismo.

Ser educador freiriano não é um modo de ser, não é seguir um manual ou método ou aplicar uma ferramenta. É ser capaz de entrar em relacionamento, de provocar, de problematizar, de ensinar a pensar no coletivo, de envolver o aluno para participar das soluções dos problemas de todos, precisa-se gostar da vida e entender que o ato de educar é ato de amor. O educador é talvez o sujeito mais importante da sociedade. Não se tem um país sem educação! (FREIRE, 2008)

É importante valorizar a reflexão da sociedade sobre si mesmo, em conjunto com sua gente, formando uma sociedade nova, uma educação nova. A educação completa as pessoas, progressivamente, fazendo-as ser cada vez melhores, onde se deve valorizar as diferenças, criar uma educação solidária e não competitiva, uma educação generosa, emancipar para participar.

O legado freiriano permanece atualizado podendo ser adequado a esta nova educação tão necessária para um planeta sustentável.

Para inserir sustentabilidade no ambiente educacional e na formação de administradores, entendemos que os ensinamentos freirianos poderiam contribuir muito, facilitando diálogos, construção coletiva, parcerias, etc.

Quando se estuda Freire se tem nítido que há muito ainda por fazer, apesar de ele mostrar processos que ele criou na sua época, deixou claro que isso tudo iria ser usado no futuro, mas precisaria ser adequado, discutido, refletido num dado contexto.

Freire (2008) foi o 1º educador a pensar positivamente a cultura popular. Para ele o educando, independente do nível, traz para a escola um mundo de fora da escola que PRECISA ser ouvido, pois não há aprendizagem desvinculada da vida cultural do educando.

Quando se estuda esse aspecto, normalmente encontramos a referência à educação popular, mas, percebemos que é totalmente pertinente sua adequação ao ambiente acadêmico atual, por exemplo, pela pesquisa que realizamos neste trabalho.

As contribuições freirianas poderiam ser adequadas ao ambiente acadêmico, nos cursos de formação, incluindo na formação de administradores.

Seria bem saudável, respeitoso e inclusivo começar as disciplinas lançando temas e ouvindo primeiro os alunos, buscando suas falas, experiências e saberes, tendo um professor disposto e cauteloso quanto à escuta para depois provocar, instigar, estimular o desenvolvimento da visão crítica, problematizar para só no final fazer a síntese.

Essa talvez pudesse ser uma adaptação freiriana para o cotidiano de formação de administradores e de outras formações, assim como o aprendizado pela vivência, pela prática educativa.

Aprende-se tanto pela razão como pela emoção e a educação deveria contribuir para que as pessoas pudessem interpretar o mundo delas, pois elas teriam instrumentos suficientes para isso. (FREIRE, 2008).

A educação é um ato político! Não existe para Freire uma educação que sirva a todos ou a ninguém; para ele o processo educativo sempre acontece a favor de alguém e contra alguém e por isso educação é inerentemente política.

Freire defendia a politicidade da educação Conforme o contexto ele ia lançando e adequando as pedagogias, com novas denominações, e com isso ele explorava mais ou menos determinados aspectos: pedagogia do oprimido, da esperança, da autonomia, da indignação, dos sonhos possíveis.



Será que para nosso contexto Freire não teria criado uma Pedagogia para a Sustentabilidade? Talvez estejamos frente a uma oportunidade de desenvolver esta pedagogia e de implementá-la.

A educação freiriana é dialógica e não fundamentalista, impositiva a favor de uma verdade e isso pode ser inspirador à nova educação para a sustentabilidade de que tanto precisamos.

Esta educação do século XXI necessita do pensamento complexo, do entendimento e da prática da sustentabilidade, da interdisciplinaridade, e deve disseminar elementos vitais como humildade, escuta, diálogos, respeito, solidariedade, empoderamento do ser, fortalecimento das experiências individuais e das coletivas, no ciclo passado-presente-futuro em que incertezas são certas e nem por isso os medos de todos imobilizarão novos riscos, novos aprendizados, novas viagens de descobertas coletivas e individuais. O prazer de todos é possível nesta grande nave mãe Terra e ele pode acontecer se todos ampliarem suas consciências focados na construção de algo ainda incerto e que nunca terá acabamento, assim como o indivíduo, é um projeto inacabado, a vida assim o é. Com esse entendimento a harmonia pode acontecer, pois todos entenderão a teia da vida e se respeitarão mais, como partículas pequenas em experiência no planeta.

“A idéia de complexidade comporta a imperfeição já que ela comporta a incerteza e o reconhecimento do irreduzível.” (MORIN, 2007, p. 102)

O pensamento complexo pode ser exemplificado através do ambiente empresarial, já que é um sistema. Ele pode ser explicado através de princípios, como:

Um todo é mais do que a soma das partes

O todo é menor do que a soma das partes.

O todo é ao mesmo tempo mais e menos do que a soma das partes.

Segue Morin (2007) sobre as 3 causalidades que exigem mudança das nossas estruturas mentais para entender a complexidade e, no contexto, o ambiente empresarial.

A causalidade é linear. Tal causa produz tal efeito.

A causalidade circular retroativa. A empresa tem necessidade de ser controlada e para isso se adéqua às necessidades do ambiente externo e interno. Uma boa ou

má venda gera feedbacks à empresa contribuindo para seu mecanismo de auto-regulação e com isso de sobrevivência.

A causalidade recursiva. “No processo recursivo, os efeitos do produto são necessários para o processo que os gera. O produto é produtor do que o produz” (MORIN, 2007, p 87).

Esses princípios e causalidades do pensamento complexo contribuem para uma grande mudança nas nossas estruturas mentais e isso é muito importante para se conseguir pensar de outros ângulos para se solucionar problemas. Se vivemos numa época onde a complexidade é fato nas interações existentes, torna-se necessário alinhar modelos mentais para que as soluções aconteçam de forma a gerar menos conflitos. Então, vida complexa traz análise de variáveis multidimensionais e para toda essa análise é fundamental que se tenha formas complexas e multidimensionais de se solucionar problemas. Todo esse aprendizado precisa estar contemplado na nova educação para a sustentabilidade.

Fazendo um paralelo ao ambiente corporativo, temos os departamentos que compõem a empresa, mas, não só isso, a empresa também é composta de interações desses departamentos, assim como da imagem e reputação de cada um, isoladamente e quando interagem, assim uma teia complexa de interações determina uma empresa.

O mesmo vale para a vida de cada indivíduo que atua nesta empresa, e assim se pode observar o quão complexa é a vida, principalmente no século XXI, quando o ser humano se depara num momento de grande avanço tecnológico e das comunicações, tornando a vida diferente do que era e isso precisa ser considerado, refletido e analisado em cada segundo em que se toma decisões.

Toda essa explicação foi feita no sentido de reforçar a importância de todo esse conhecimento cuja reflexão precisa ser intensificada nos diversos espaços, no ambiente empresarial e educacional onde pessoas decidem e aprendem o tempo todo e com isso podem gerar alterações em todos sistemas envolvidos. O entendimento da sustentabilidade se encontra também neste ponto, assim como os novos aprendizados, as novas atitudes a serem adquiridas, as novas didáticas, as novas interações, os novos pensamentos e as novas formas de se estar na vida, individual e coletivamente.

Assim, “necessitamos de uma inteligência da complexidade mais condizente com a atual evolução da ciência e da problemática atual, no sentido de provocar

transformações mais significativas, relevantes, oportunas e necessárias”. (MORAES, 2010).

Brandão (2007, p.9) relembra-nos de que “não há uma forma única nem um único modelo de educação; a escola não é o único lugar onde ela acontece e talvez nem seja o melhor; o ensino escolar não é a sua única prática e o professor profissional não é o seu único praticante”.

Os antropólogos pouco falam de processos formalizados de ensino (Brandão, 2007) porque sabem que o aprendizado pode acontecer nos chamados processos sociais de aprendizagem, com isso ressaltamos a importância dos processos dialógicos e de escuta (Freire, 2008, Fazenda, 2003, 2008).

A educação é inevitável.

Ela sobrevive aos sistemas. Se em um ela serve à reprodução da desigualdade e à difusão de idéias que legitimam a opressão, em outro pode servir à criação da igualdade entre os homens e à pregação da liberdade. (BRANDÃO, 2007, p.99).

Freire (2008) critica a educação capitalista relatando ora como “educação bancária” ora como “educação do opressor” e é nesta abordagem que ressalta a importância de se “reinventar a educação”, fortalecida no nosso contexto de uma nova educação para o século XXI, uma educação para a sustentabilidade.

Se algum dia ela foi feita de um modo por um indivíduo a qualquer momento pode ser refeita, inclusive de forma totalmente oposta. Isso a torna bem maior do que o próprio homem.

Apenas os que se interessam por fazer da educação a arma de seu poder autoritário tornam-na “sagrada” e o educador, “sacerdote”, para que ninguém levante um gesto de crítica contra ela e, através dela, ao poder de onde procede.

O ser humano é a única espécie de ser vivo que sabe, e que sabe que sabe (Brandão, 2008), e isso faz uma grande diferença, pois possibilita ao indivíduo repensar, ajustar e meditar sobre passado, presente e ações do futuro, as famosas escolhas e tomadas de decisão, tão importantes em nossa época caótica e acelerada, quando precisamos ampliar a consciência das pessoas para que estas se comprometam mais com a vida, com a teia da vida, com ações e suas consequências.

Ser co-responsável e participar do mundo entendendo-o como seu, como sua casa, essa é a proposta de Brandão (2008), que se alinha com os preceitos da

sustentabilidade, inspirando o indivíduo a se colocar no mundo como cidadão do mundo.

Em Brandão (2008) encontramos que quando o ser humano se alia à natureza sem o desejo de apropriar-se dela, de dominar ou destruir, ele cria condições de uma relação harmoniosa entre a sociedade e a natureza, entre a cultura e o ambiente.

Percebe-se a insustentabilidade, por exemplo, quando se lida com o mundo natural como se ele fosse inesgotável e, desta forma, o ser humano caminha para sua própria destruição, uma viagem sem volta (Brandão, 2008).

No sentido da conscientização sobre sentir-saber-e-agir que o homem precisa refletir e se reencontrar, Brandão (2008) traz 4 palavras geradoras (para lembrar Paulo Freire) pertinentes à reflexão do trabalho: sustentabilidade, solidariedade, complexidade e criatividade. Os conceitos apresentados pelo antropólogo surgem em forma de apelos, para que o indivíduo se integre com a natureza, que aprenda a atuar em grupos, comunidades e associações, que seja humilde para aprender tantos saberes necessários a este mundo complexo e criativo, para analisar o passado, refletir no presente, fazer os ajustes necessários e tenha coragem de reformar o mundo, transformando-o em algo melhor, mais amoroso, pacífico, abundante em que a vida aconteça prazerosamente, em que as relações desta Teia da Vida sejam fortalecidas pela união, pelo respeito e pelo espírito colaborativo.

Ingressamos a um novo momento, (Brandão, 2008), deixando a sociedade do trabalho para a sociedade do saber, em que o trabalho produtivo ocupará um tempo menor em nossos dias do ano e em nossos anos da vida, e o saber nos ocupará “por toda a vida”. A UNESCO está com essa proposta, a de uma “educação por toda a vida”.

Lembramos aqui da crítica à educação reprodutora, que só capacita para o mercado de trabalho sem compromisso de desenvolver visão crítica e de empoderar o indivíduo, tão bem explorada por vários pesquisadores que contribuem nesta pesquisa.

(...) a educação não deve responder apenas pela capacitação de sujeitos produtivos para o mercado do trabalho. Essa é a sua dimensão mais instrumental, mais primária. A educação não existe para treinar produtores de bens, mas para formar criadores de suas próprias vidas e da vida social dos mundos em que vivem... nós nos educamos para “fazer”, para “produzir” mas nós nos educamos, antes de mais nada, para “conviver” e para “ser”. Não para o desenvolvimento econômico, mas para o

desenvolvimento humano, ao qual devem servir todos os outros. (Brandão, 2008, p.117)

Uma educação libertária, para toda uma vida, para enfim a construção de um novo mundo sustentável.

Conforme Cattani (2003) um dos vários críticos ao modelo capitalista atual, o modelo capitalista traz três graves problemas:

1º) Incentivo ao acúmulo exagerado, sempre e mais ... disciplinando a criatividade humana em processos de trabalho que resultam na espoliação e na alienação do trabalhador.

2º) Consequência do anterior e refere-se à agravação das desigualdades. Nunca na história da humanidade foram produzidos tantos bens e serviços de interesse coletivo, mas nunca houve tamanha injustiça no seu acesso e fruição. No limiar do século XXI a soma da riqueza de 0,01 % da população é equivalente ao que possuem 50 % dos habitantes do planeta. Alguns pouco bilionários detêm bens e poderes superiores a dezenas de nações.

3º) Riscos ligados à sobrevivência física do planeta e de sua população. Depois de explorar as riquezas naturais de maneira predatória, a expansão industrial ameaça hoje o ar, a água, a vida enfim. Como a natureza não se vinga, mas, revida, catástrofes constantes decorrentes de desequilíbrios ecológicos abalam regiões do mundo inteiro.

É sempre importante lembrar os grandes problemas globais e este trabalho assim o faz em vários pontos, para corroborar na importância que a educação tem nesta época, de transformar o mundo.

Os educadores (in FREIRE, 2008) seguem sobre Freire em “educação é um processo no qual as pessoas vão se completando ao longo de sua vida (...) aprender a ler é entender o mundo, aprender a escrever é mudar o mundo.”

Esta citação provoca esta educadora, que vive numa época insustentável e percebe que tanto educadores como educandos precisam aprender a ler e a escrever seu mundo e para isso é necessária uma ética universal do ser humano, embasada no diálogo, na escuta, na humildade, na tolerância, no respeito ao outro e no reconhecimento do diferente.

Mas o ser humano é uma obra inacabada e isso precisa ser refletido, pois pode facilitar as futuras escolhas, as formas como o indivíduo vai escolher interagir ou estar pela vida, a forma como ele fluirá que poderá afetar o planeta de uma forma

satisfatória ou não e isso está diretamente ligado á sustentabilidade, à pegada ecológica de cada sujeito. Como quero viver daqui prá frente? Como quero consumir? Como quero trabalhar? Como quero educar? Como quero gastar meu tempo? Como quero interagir com a tecnologia? Como? Toda essa reflexão pode ser desenvolvida pela educação e para tal é necessário que reformemos nossa forma de olhar para a educação, para a vida, para a economia, para a política, para o meio ambiente, para as religiões, para a sociedade, para as empresas. O indivíduo precisa ser desenvolvido para tal para que seja livre, que seja fruto de uma educação libertária e não opressora ou bancária, como esclarecia Freire.

Freire (2008) entende que na verdade, o inacabamento do ser humano ou a sua inconclusão é próprio da experiência vital. Para o autor (FREIRE, 2008) onde há vida, há inacabamento.

Ter consciência da incompletude humana poderia favorecer o aprendizado, assim, Brandão (2008, p172) relata que:

(...) somos seres destinados ao amor, à harmonia e à paz. (...) e nos dizem sem cessar que a competição entre especialistas individualistas e competentes é o que “move o progresso do mundo”. Qual progresso? Para qual Mundo? (...) Nós somos uma experiência de Vida natural e culturalmente voltada para a colaboração e não para a competição. Podemos escolher, pois somos os únicos seres de “escolhas” na Vida.

Um ser de escolhas, que pode optar pelos interesses utilitários, orientados pela competição e concorrência, caminho da destruição ou optar “pelo caminho do amor, da sustentabilidade e da generosidade gratuita para com o dom da Vida. O caminho da gratuidade amorosa, da cooperação e da sustentabilidade. O caminho que leva à Paz, que é o caminho de todos os caminhos”. (BRANDÃO, 2008-P. 174)

A co-responsabilidade humana é sempre ressaltada nas reflexões de Brandão, (2008) Freire (1981a-b, 1996, 2008), Capra (2005, 2010, 2011), Morin (2002, 2009a-b, 2011) e tantos outros que se dedicam a uma nova educação. uma co-responsabilidade que não se restringe do portão da nossa casa prá dentro, mas sim do portão para fora, para o bairro, cidade, estado, país, planeta e é essa consciência que todos insistem que precisa ser desenvolvida pela educação, pelo pensamento complexo, pela educação para a sustentabilidade, em todas esferas da sociedade, indo além dos muros escolares.

O essencial não é o que foi feito do homem, mas o que ele fez daquilo que fizeram dele. O que foi feito dele são as estruturas, os conjuntos significantes estudados pelas ciências humanas. O que ele faz é a sua própria história, a superação real dessas estruturas numa práxis totalizadora. (BRANDÃO, 2008, p. 149).

O condicionamento humano provoca Brandão (2008) quando diz que “somos sempre seres condicionados, ... somos espiritualmente condicionados, ... somos socialmente condicionados. Mas o pior de vivermos em tais dimensões tão “condicionadas” da vida é que acabamos por acreditar que “se o mundo é assim, é porque assim deve ser”. (...) Isso nos faz viver mais o mundo dos negócios do que o mundo da vida” .

Tomada consciência, o indivíduo poderia exercer o que Brandão chama de criatividade social, um fazer solidário, em que empoderado e consciente o sujeito se ilumina para aprender a criar em comunidade um outro mundo, um mundo de vida, oposto do atualmente praticado, em que o indivíduo é tratado como uma mercadoria descartável, ao mesmo tempo em que o ilude dando a entender que se pode ser quem quiser e viver do jeito que se desejar, assim como adquirir tudo que se quiser numa cultura do individualismo.

Sobre a importância do método na aprendizagem, encontramos em Morin (2009b) que a revolução da aprendizagem se dá quando se volta ao início do ciclo mas se depara com novo sujeito, nova fase, em espiral. Ninguém volta ao começo da mesma forma e ao método também, pois a experiência da viagem passa a compor o trajeto e a volta.

A pesquisa trouxe, através de vários autores, que a educação necessária ao século XXI, exige circularidade, via movimento espiralado e crescente, assim como uma revolução da aprendizagem. Morin (2009b, p.22) esclarece revolução neste contexto não só “como ruptura de uma linearidade, postulada pelas teorias do desenvolvimento e pela idéia moderna de revolução”. A educação que se deseja, que se torna necessária num mundo complexo, global e dinâmico é algo em rede, circular, integrado onde a diversidade é considerada e incluída, onde o passado fornece elementos importantes para uma nova construção, uma nova evolução, que se junta ao presente construindo um futuro ainda incerto mas coletivo. Frente a isso, os métodos, as regras e a rigidez tecnicista se flexibilizam podendo de fato ser construída no final de um ciclo.

Nesse contexto, buscamos uma reflexão sobre a PUC-SP, especialmente sobre a sua graduação em Administração. Como será que estes exemplos, observações e necessidades poderiam ser integrados nesta instituição?

Nietsche *apud* Morin (2009b, p. 22), se aprende que o trajeto exige postura de viajante, olhos abertos às imagens oferecidas pelo mundo, sem deixar o coração se fixar a nada. O prazer precisa estar na mudança e em suas paisagens.

O método-caminho-ensaio-travessia-pesquisa-estratégia não se resume a um programa e sim pela “possibilidade de encontrar nos detalhes da vida concreta e individual, fraturada e dissolvida no mundo, a totalidade de seu significado aberto e fugaz” (MORIN, 2009b, p.23), onde se percebe claramente a força que se dá à experiência do sujeito no seu processo de aprender, de estar, de interagir, de questionar, de duvidar, de mudar de opinião de participar de uma construção mais humana e libertária, oposta da opressiva, prédeterminada, bancária, divulgada e investigada tão brilhantemente por Paulo Freire.

Delors (2005) considera que, para que a educação atinja bons resultados, deverá responder a necessidades específicas, ensinar habilidades e preparar os indivíduos para desempenharem um papel na economia. Pondera que uma educação centrada somente em objetivos utilitários estreitos será incompleta e insuficiente, até mesmo para atingir seus próprios objetivos. E nessa ótica é feita a proposta da UNESCO, citada no prefácio do livro “Educação para o século XXI”, sobre os quatro pilares sobre os quais a educação deveria se pautar: “aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a viver em conjunto” (DELORS, 2005, p.8).

Guevara (2011) completa o pensamento, pontuando que uma sociedade do conhecimento, pautada no paradigma da sustentabilidade, se compromete com o tripé da sustentabilidade alinhado com posturas, objetivos e processos que deveriam ser assumidos pela sociedade no intuito de se criar valores nos aspectos econômico, social e ambiental, minimizando os danos ocasionados pelo modo de sua atuação no mundo. No entanto, enfrenta um paradigma educacional insuficiente que tem formado pessoas para um mundo mercantilista no âmbito global, pondera este autor. Essa reflexão parece encontrar eco nos indicadores do relatório de 1998 das Nações Unidas, apresentado anteriormente.

Dowbor (2001, p.80) faz considerações quanto ao papel da educação apresentando seu potencial no sentido de mobilizar transformações:



O grande desafio da educação é o de mobilizar as suas forças para reconstruir uma convergência entre o potencial tecnológico e os interesses humanos. No Brasil, o mundo da educação, entre professores e alunos representa cerca de 40 milhões de pessoas, o que é uma força. O novo peso do conhecimento no planeta, e da educação nos processos de reprodução social, podem constituir uma poderosa alavanca de humanização social.

Assim, este economista informa e procura estimular educadores para se mobilizarem, pois possuem representatividade considerável nos contextos político-sociais.

Sustentabilidade é tema amplo e complexo que deve ser contemplado na construção de uma nova educação no século XXI, focada na civilização sustentável, considera Guevara (2011), lembrando a celebração da Década Internacional da Educação para o Desenvolvimento Sustentável da ONU (2005-2014). Este autor (GUEVARA, 2007) percebe que esta nova educação pode contribuir para que a humanidade se transforme, levando ao surgimento de uma nova consciência coletiva, o que poderia propiciar um salto qualitativo na sua própria existência e na do planeta, alcançando um ponto de equilíbrio entre a realidade interior e exterior do ser humano e entre o próprio homem e a natureza, na medida em que buscar outras formas de riqueza, que não somente o capital. Guevara (2007, 2009, 2011) ressalta que esta outra forma de riqueza valoriza a cidadania, cooperação, solidariedade, responsabilidade e ética que são facetas da sustentabilidade e colaboram para o desenvolvimento e aprimoramento de uma cultura de paz voltada para o desenvolvimento humano e a sustentabilidade planetária.

Várias vertentes discutem o tema, passando pela esfera do poder público, esfera educacional e acadêmica, esfera empresarial e administrativa, esfera social e ambiental chegando à esfera espiritual, onde se pode entender o tema pela ótica da filosofia, teologia e antropologia de Leonardo Boff.

Boff (2006) aborda a questão da sustentabilidade em várias de suas obras emprestando-lhe profundidade. Menciona os desafios ecológicos do século, falando do tema de forma simples, porém ampla, apoiando-se nas reflexões empresariais e afirmando que a discussão deve acontecer através de quatro vertentes chamadas por ele de quatro ecologias: ambiental, social, mental e integral (BOFF, 2006).

Observam-se nestes estudos aspectos pertinentes e fundamentais para uma nova civilização, que se pretenda, sustentável.

Para Boff (2006), a ecologia ambiental se preocupa com o meio ambiente, os recursos naturais e afins. Busca soluções aos grandes problemas via tecnologias novas, menos poluentes corrigindo excessos de voracidade dos modelos capitalistas vigentes no sentido de viabilizar a vida no planeta com qualidade.

A ecologia social vai além do meio ambiente e o autor (BOFF, 2011) relata que esta ecologia se preocupa com o ambiente inteiro. Boff (2011) insere o ser humano e a sociedade dentro da natureza. Preocupa-se não apenas com o embelezamento da cidade, com melhores avenidas, com praças ou praias mais atrativas. Mas prioriza o saneamento básico, uma boa rede escolar e um serviço de saúde adequado.

A ecologia social visa ao desenvolvimento sustentável, pois cuida das necessidades básicas dos seres humanos de hoje sem sacrificar o capital natural da Terra e considerando também as necessidades das gerações futuras que têm direito à sua satisfação e de herdarem uma Terra habitável com relações humanas minimamente justas. Segundo o pensamento de Boff (2006) a sociedade construída nos últimos 400 anos, foi de pilhagem dos recursos da Terra, assim como de exploração da força de trabalho e o modelo que adotado se baseou num imaginário de que os recursos seriam infinitos, o que não é real, como por exemplo, a água potável e os combustíveis fósseis.

Na ecologia mental ou profunda, Boff (2006) menciona a existência de um tipo de mentalidade dominante, herdada das gerações anteriores que influencia a exploração incorreta do planeta. O autor fala da cultura antropocêntrica da humanidade, com o ser humano considerado o 'rei do universo'. Defende uma solidariedade cósmica fundamental para a civilização sustentável. Nesse sentido se torna importante resgatar o sentido de teia, das interligações existentes onde tudo e todos estão interligados, fato que o ser humano esquece, colocando-se muitas vezes como espectador da vida e não como agente. Para Boff, o religar está diretamente associado às religiões e estas precisam ser revitalizadas para cumprirem seu papel.

A última ecologia é a integral, que considera uma nova visão da Terra. O autor (BOFF, 2011) considera que o ser humano está em gênese, se constituindo e nascendo, formando um sistema aberto, sempre capaz de novas aquisições e novas expressões. Portanto ninguém está pronto. Por isso, temos que ter paciência com o processo global, uns com os outros e também conosco mesmo, pois nós, humanos, estamos igualmente em processo de antropogênese, de constituição e de nascimento.

O teólogo defende esses saberes cujos ensinamentos tangenciam Capra, com sua alfabetização ecológica, que entende que fará parte de um dos grandes desafios da educação do século XXI. Para ele, a alfabetização ecológica deveria ser requisito tanto para políticos, como empresários e profissionais, abrangendo todos os níveis da educação, do ensino fundamental ao universitário, incluindo educação continuada e treinamentos profissionais. (CAPRA, 2005, p.25).

Para Capra (2005) é fundamental uma nova educação, com novos valores, posturas, atitudes e mudanças de paradigmas, envolvendo todas as esferas da sociedade.

Argumenta ainda sobre “o pensamento sistêmico, crucial para o entendimento do funcionamento das comunidades de aprendizagem, onde os princípios da ecologia podem ser também interpretados como princípios da comunidade.” (Capra, 2005, p. 33)

Pelas pesquisas de Capra (2005, 2010) e Boff (2006, 2011), percebemos a importância da integração de currículos através de projetos, como a estratégia de ensino mais adequada para este novo processo de aprendizagem e para isso a escola precisa se tornar uma verdadeira comunidade de aprendizagem, com integração e alinhamento de todos envolvidos no processo educacional.

Professores, alunos e administradores pertencentes à mesma comunidade de aprendizagem se conectam a uma rede de relações onde o empenho mútuo se dá para facilitar a aprendizagem. Neste paradigma, o ensino ocorre de forma que todos são mestres e aprendizes.

Barbieri (2010), ouvido no I Encontro de Educação para Sustentabilidade, no Centro Universitário SENAC São Paulo, fala da proposta de Capra (2005, 2010, 2011) sobre educação ambiental, assim como observa e analisa a discussão sobre a temática, considerando-a como não sendo crítica, pois está focando somente o meio ambiente, o que parece criar uma limitação e não aplicabilidade do que propõe o pensamento sistêmico, mencionado acima. O autor no mesmo evento segue argumentando que, sem a questão social analisada, não se constrói a visão crítica no indivíduo. Sobre a questão da educação ambiental e da educação para a sustentabilidade, diz que a educação para sustentabilidade é um estágio evolutivo da educação ambiental. Assim, segue comentando que as pessoas buscam formação para serem mais competentes nas empresas, mas é justamente nas empresas que se encontram os maiores problemas da humanidade, dentro do escopo da

sustentabilidade, considerando os impactos negativos gerados por elas, frente às decisões tomadas, valorizando variáveis econômicas desvinculadas das ambientais e sociais.

Mas como se atualizar numa época em que a construção do conhecimento acontece a cada segundo? Aprende-se o tempo todo via interações, via troca de experiências, de métodos, de caminhos escolhidos com acertos e erros e isso é percebido em todas as áreas.

As formas tradicionais em que a educação está baseada e como todos nós praticamente fomos educados e ainda educamos precisam ser adequadas às novas exigências do mundo contemporâneo. Quando se foca a formação de administradores para atender as necessidades do mercado, deparamo-nos com uma grande complexidade de saberes e de exigências, que precisam ser bem articuladas para que se consiga ser competitivo, com um desempenho valorizado, que se consiga unir teoria e prática no ambiente e tudo isso num tempo praticamente curto, quando se tem que compatibilizar estas demandas com todas as outras que um indivíduo saudável precisa, para se manter equilibrado nos aspectos físico, mental, emocional e espiritual.

Encontramos em Jacobi (2011), que na década de 90, várias instituições de ensino superior se comprometeram institucionalmente com a sustentabilidade, com assinaturas de declarações que influenciaram na difusão de princípios de sustentabilidade.

A Declaração de Talloires (TD), composta em 1990, foi a primeira declaração oficial, feita por gestores universitários, sobre um compromisso com a sustentabilidade ambiental no ensino superior, sendo até a presente data a declaração de sustentabilidade com mais amplo apoio internacional.

A Declaração de Talloires (TD) é um plano de ação de dez pontos para incorporar a sustentabilidade e a instrução ambiental no ensino, na pesquisa e na extensão de operações em faculdades e universidades. Foi assinada por mais de 350 presidentes e reitores de universidades de mais de 40 países. É importante porque reconhece que a mudança curricular é necessária em todos os programas de estudo, e não apenas para aqueles com foco na sustentabilidade (ASSOCIATION OF UNIVERSITY LEADER FOR A SUSTAINABLE FUTURE, 1990), e que uma universidade sustentável deve integrar a sustentabilidade em todo o currículo, focar a sustentabilidade em pesquisas, contatar outros setores da sociedade, criar uma

gestão de campus e operações sustentável, e oferecer oportunidades para o envolvimento dos estudantes.

Entre tais iniciativas, destacam-se os Principles for Responsible Management Education (PRME) no campo da Administração de Empresas que, até dezembro de 2010, já tinham sido assinados por mais de 300 instituições de ensino superior de Administração em todo o mundo (ZELEM; BLANCHARD; LECOME, 2010).

### **PRINCÍPIOS PARA A EDUCAÇÃO DE GESTÃO RESPONSÁVEL (PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE MANAGEMENT EDUCATION – PRME)**

<b>Princípio</b>	<b>Enunciado</b>
1 Propósito	Desenvolveremos as capacidades dos estudantes para que possam ser futuros geradores de valores sustentáveis para os negócios e a sociedade como um todo e para lutar por uma economia global inclusiva e sustentável.
2 Valores	Incorporaremos, em nossas atividades acadêmicas e curriculares, os valores de responsabilidade social global, conforme considerado em iniciativas internacionais, como o Pacto Global das Nações Unidas.
3 Método	Criaremos estruturas educacionais, materiais, processos e condições que permitam realizar experiências de aprendizagem eficazes para a liderança responsável.
4 Pesquisa	Engajar-nos-emos em pesquisas conceituais e empíricas que aumentem nosso entendimento sobre o papel e os impactos das empresas na criação de valor social, ambiental e econômico sustentável.
5 Parceria	Interagiremos com gestores de empresas para estender nosso conhecimento sobre seus desafios concernentes à junção das responsabilidades sociais e ambientais e para explorar conjuntamente abordagens eficazes para responder a esses desafios.
6 Diálogo	Facilitaremos e apoiaremos o diálogo e o debate entre educadores, empresas, consumidores, mídia, organizações da sociedade civil e outros grupos de interesse e partes interessadas sobre questões críticas sobre responsabilidade social e sustentabilidade global. Entendemos que nossas próprias práticas organizacionais devem servir como exemplo dos valores e das atitudes que transmitimos aos nossos alunos.

---

#### ***Quadro 2: princípios para a educação de gestão responsáveis***

---

3 Os seis princípios podem ser consultados em Responsible Management Education. Disponível em: <[www.unprme.org](http://www.unprme.org)>. Acesso em: 7 ago. 2009.

Essas ações e atividades relacionadas com a sustentabilidade nas instituições se manifestaram de duas formas inter-relacionadas. (JACOBI, 2011).

A primeira está relacionada com iniciativas dentro dos *campi*, que consistem no que se convencionou denominar planos para “*campus greening*”, onde encontramos desenvolvimento de programas referentes reciclagem, eficiência energética, consumo consciente de água, etc.

A segunda refere-se à inserção da sustentabilidade nos currículos, chamados de currículos sustentáveis.

Dentre os vários desafios enfrentados pelas IES encontramos a falta de prioridade ao tema, ele ainda não faz parte das estratégias da maioria das instituições. Este fato desmotiva e colabora para que boas iniciativas aconteçam isoladas e desintegradas do todo. Encontramos o tema sendo inserido de forma disciplinar, mas, sem a preocupação com a integração entre as demais disciplinas, os demais cursos, sem a preocupação de se integrar a temática na instituição com a sociedade, com o país, o mundo. Enfim, existe uma grande incoerência e lacuna entre o que se assina (em declarações, pactos e compromissos), o que se ensina, o que se divulga à sociedade e o que de fato se pratica.

É necessário que se tenham profissionais, que se criem cursos, programas e que o tema da sustentabilidade aconteça de forma institucional, que se chegue ao ponto de integrá-lo nas mais diversas esferas: educacional, social, econômica, etc.

Para isso é fundamental que haja comprometimento de todos e para tal objetivo é necessário que se planeje a inserção da sustentabilidade.

Os principais obstáculos aos avanços da sustentabilidade no currículo das escolas de Administração de Empresas são:

A primeira limitação está relacionada com os obstáculos de base disciplinar, dentro das disciplinas. A divisão de conhecimento se transforma em um obstáculo, quando poderia contribuir para a integração da sustentabilidade no currículo. Benn e Martin (2010 *apud* JACOBI, 2011) apresentam uma revisão da literatura, na qual destacam barreiras, incentivos e metodologias que permeiam a integração do tema da sustentabilidade nas escolas de Administração. Entre os aspectos mais relevantes, temos:

O primeiro refere-se ao caráter fragmentado do nosso ensino, sendo o conhecimento dividido, fato que não integra a sustentabilidade no currículo.

Em Benn e Martin (2010 *apud* JACOBI, 2011) encontramos uma gama de barreiras, incentivos e metodologias na inserção da sustentabilidade no ensino da Administração, onde observamos que muitas instituições enfocam a inserção da temática da sustentabilidade nas disciplinas específicas assim como o ensino em torno de conceitos associados, porém isso acontece pelas iniciativas individuais de docentes mas pouco articuladas com a instituição geral.

O segundo obstáculo está relacionado com as abordagens de ensino.

Estudos de caso foram apontados em pesquisas como os meios mais usados pelos educadores, no ensino da Administração, porém, este meio incentiva a tomada de decisão com uma visão de maximização de curto prazo de um pequeno grupo, com base em análise custo-benefício.

Essa abordagem vai na contramão à visão educacional mais inclusiva e participativa, que caracteriza o desenvolvimento sustentável.

(...) uma das questões que mais desafiam as universidades e, no caso, as escolas de Administração é como as instituições podem modificar sua dinâmica de aprendizagem organizacional, visando enfatizar uma visão participativa e abrangente que inclua a universidade e a sociedade no tema da sustentabilidade, principalmente os enfoques participativos, em uma visão mais integradora e abrangente. (BENN E MARTIN, 2010, *apud* JACOBI, 2011, p.39).

O terceiro obstáculo se relaciona com o valor da sustentabilidade e o desafio de sua mensuração.

Refere-se à sustentabilidade ainda não ter se solidificado no ensino superior, como conceito ou valor.

Para Starkey e Tempest (2008, p. 387), ainda são poucas as iniciativas que focam os temas da complexidade e do risco como estruturantes da formação

O quarto obstáculo está relacionado com a integração:

(...) “na medida em que se coloca a necessidade de apresentar e usar um paradigma de complexidade em um contexto que estimule o pensamento linear. Nesse sentido, esse desafio propõe a metodologia da resolução de problemas no sentido de estimular complexas abordagens e aquisição de habilidades em uma agenda de ensino orientada por valores instrumentalistas”. (JACOBI, 2011, p 40).

Mostrar os obstáculos ajuda a entender melhor o contexto e a encontrar os melhores caminhos.

JACOBI (2011) traz três grandes desafios enfrentados na educação superior, para a promoção da sustentabilidade.

O primeiro nos chega pela experiência internacional que constata que a maioria das instituições de ensino superior tem obtido um enfoque fragmentado para a sustentabilidade, com foco em iniciativas de “esverdeamento” do *campus* ou de adicionar conteúdo a uma parte específica do currículo (SPRINGETT; KEARINS, 2005; STARIK; RANDS, 2009; RAUFFLET; DUPRÉ; BLANCHARD, 2009), e que as universidades têm permanecido em grande parte como organizações “que conhecem”, em vez de organizações que “aprendem” (TILBURY, 2004, *in*: CORCORAN; WALS).

Sobre organizações que aprendem, termo utilizado e investigado por Senge (2008), tem os a definição como aquelas organizações que aprendem a desenvolver novas habilidades e capacidades, que levam a novas percepções e sensibilidades, que, por sua vez, revolucionam crenças e opiniões, num profundo ciclo de aprendizado. Não é bem isso que encontramos nas instituições de ensino superior no Brasil.

Encontramos vários estudos mostrando que pequenas ações de muitas pessoas já repercutem de forma ampla no coletivo.

Com a “A Revolução Decisiva”, Senge (2009) apresenta várias estatísticas alarmantes sobre fome, alimentação, poluição, dentre vários exemplos. Frente a isso, propõe a criação de dinâmicas sustentáveis, através de movimentos promovidos por indivíduos e corporações, revelando-nos que pequenas mudanças de comportamento e boas idéias contribuirão para a transição do modelo civilizatório vigente para outro que considere os valores socioambientais e econômicos.

Não poderíamos adequar estas revelações e conhecimentos também na educação, pela criação de dinâmicas sustentáveis?

Jacobi (2011) traz o segundo desafio enfrentado no ensino superior, referente ao modelo disciplinar em que estamos acostumados a nos organizar, dentro das IES’s.

Este fato contribui para a reprodução do modelo antigo fragmentado, aprendizado em “caixas” o que dificulta os novos saberes exigidos para uma educação do futuro, tão necessário para lidar com a complexidade do mundo global onde a sustentabilidade precisa ser aprendida.



Frente a esta incoerência que as IES's enfrentam, existe uma possibilidade de se apoiar na interdisciplinariedade, porém as instituições ainda têm encontrado grandes resistências por razões tanto administrativas como pela relutância dos docentes formados em uma visão disciplinar a se engajarem com a interdisciplinariedade e com abordagens mais práticas relacionadas com a educação para a sustentabilidade. (Jacobi, 2011)

O terceiro desafio refere-se ao processo organizacional dentro das instituições que requer mudança profunda e duradoura, conforme vários estudiosos apontam desde a década de 90. (FIEN, 1993; HUCKLE; STERLING, 1996; STERLING, 2004; TILBURY, 2004).

Consta nesses estudos que a sustentabilidade deve ser inserida no ensino superior de forma sistêmica, envolvendo toda instituição com as mudanças, onde o tema devesse estar dentro das prioridades e constar de estratégias de aprendizagem. Deve fazer parte das prioridades da instituição.

Senge (2009) traz que o desafio está em ampliar as visões de colaboração, e se deve incluir a participação de todos *stakeholders*, deve-se ter compromisso com iniciativas estratégicas de longo prazo, buscar a adaptabilidade e a importância contextual, assim como buscar a aprendizagem organizacional.

Assim, observamos que já se intensificam estudos sobre a inserção da sustentabilidade no ensino superior, e cabe destacar a inserção do tema no ensino da administração, alvo desta pesquisa.

Em função das exigências do ambiente mercadológico, para se ter cada vez mais líderes, gestores e tomadores de decisão, o ensino de administração tem se voltado cada vez mais para esse propósito, porém, em contrapartida, vimos que há necessidade de uma educação para sustentabilidade, à qual o ensino de administração terá que se adequar, considerando que as empresas já buscam profissionais que entendam da temática de forma sistêmica e precisarão apoiar acionistas e gestores sem deixar de olhar para os aspectos sociais e ambientais.

Ressaltamos no Brasil, o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) <sup>4</sup>.

O Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) assumiu um grande desafio: criar condições no meio empresarial e nos

---

4 <http://cebds.org.br> acesso em 30 de julho 2011.

demais segmentos da sociedade para que haja uma relação harmoniosa entre essas três dimensões da sustentabilidade - econômica, social e ambiental.

Fundado em 1997, o CEBDS é uma coalizão dos maiores e mais expressivos grupos empresariais do Brasil. Com faturamento anual correspondente a 40% do PIB nacional, nossas empresas geram juntas mais de 600 mil empregos diretos e um número mais expressivo ainda de empregos indiretos. Mas o CEBDS não atua sozinho. Como representante do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), que conta com a participação de 185 grupos multinacionais, que faturam anualmente US\$ 6 trilhões e geram 11 milhões de empregos diretos, o CEBDS integra uma rede global de mais de 50 conselhos nacionais que estão trabalhando para disseminar uma nova maneira de fazer negócios ao redor do mundo.

O CEBDS consolidou sua posição de referência como principal representante do setor empresarial que lidera um revolucionário processo de mudança: transformar o modelo econômico tradicional em novo paradigma.

Sensibilizando e mobilizando empresas para que esta visão seja ampliada, o CEBDS trabalha em parceria com as mais renomadas instituições acadêmicas e organizações não-governamentais, como também atua como porta-voz das empresas junto aos governos, não apenas para defender os interesses específicos de seus associados, mas, principalmente, para construir uma política geral de desenvolvimento sustentável em benefício da sociedade brasileira.

Para viabilizar esta estratégia, o CEBDS vem estreitando sua relação com o governo federal e hoje integra a Comissão de Política de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21, Grupo Institucional de Produção Mais Limpa, Fórum Brasileiro de Mudança Climática, Conselho de Gestão do Patrimônio Genético, Fórum de Competitividade e Biotecnologia e outros órgãos que operam em nível ministerial”.

Diante disso, surgem as questões: como deverá ser a formação dos futuros administradores, para atender as novas exigências de mercado e dentro dos princípios da sustentabilidade? Como deverá ser a formação do corpo docente para o ensino de Administração, neste novo contexto?

O ensino da Administração tem ocorrido no sentido de valorizar o papel dos gestores em detrimento de outros papéis e responsabilidades que indivíduos e grupos possuem na sociedade. Educar indivíduos além de seus papéis profissionais e gerenciais, dados os desafios que a humanidade vem enfrentando e enfrentará, representa uma carga de responsabilidade para o

ensino da Administração no século XXI e um convite também para se reinventar. (JACOBI, 2011, p. 45)

Mas como integrar a sustentabilidade no ensino da Administração?

Jacobi (2011) propõe três princípios para esta integração que se baseiam em pesquisa de Tilbury e Wortman (2004). Esta pesquisa identificou cinco competências para o desenvolvimento sustentável consideradas importantes para que indivíduos, grupos, organizações e sociedades atinjam o que poderia ser considerado um mundo sustentável.

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

**Quadro 3: cinco competências para o desenvolvimento sustentável e exemplos.** (TILBURY E WORTMAN, 2004, p. 34).

Observando as cinco competências identificadas na pesquisa de Tilbury e Wortman (2004) que apóiam a inserção da sustentabilidade no ensino de Administração, observamos um encontro de crenças sobre outros autores também pesquisados e selecionados a este trabalho, como por exemplo: Paulo Freire, quando fala da educação e da relevância ao se empoderar pessoas e com isso de se buscar

seu comprometimento para que estas entendam os problemas (globais e locais) e participem das suas soluções, sem se alienarem, sem ficarem ingênuas achando que delegando responsabilidades os problemas serão sanados. Em Freire também encontramos a defesa dos diálogos, das parcerias e do desenvolvimento da visão crítica através de espaços criados para reflexão, onde passado-presente-futuro devem ser respeitados, analisados e com coragem e em sociedade, todos participarem da construção do futuro, de um futuro melhor e mais libertário.

No contexto exposto, observamos alinhamento também com as pesquisas de Capra e Morin, sobre pensamento sistêmico e teoria da complexidade, estudos que ampliam consciências auxiliando na resolução de problemas e tomadas de decisão.

O primeiro princípio para Jacobi (2011, p. 41) se relaciona com o pensamento sistêmico para o qual o:

(...) ensino de conceitos de sustentabilidade deve fazer parte do currículo obrigatório, na formação de um administrador, e também deve ser parte de atividades extracurriculares, se a instituição de ensino busca oferecer a seus alunos uma visão holística e estratégica sobre sustentabilidade.

Para Jacobi (2011), os tomadores de decisão nas empresas abordam o tema da sustentabilidade desta forma, estratégica e ampla, assim como também abordam todos demais temas de porte similar, já que trata de assunto amplo e complexo, daí ser natural seguir o modelo na inserção do tema no ensino de Administração, sendo coerente.

O segundo princípio está relacionado com a interdisciplinariedade: “A ciência da Administração tem em sua origem uma construção interdisciplinar, aplicada aos desafios da prática de gestão, que faz com que suas diferentes áreas se complementem e coexistam em consonância” (Jacobi, 2011, p.42).

Frente a isso, no ensino da Administração se deveria procurar formas de também lidar com as áreas e temas de maneira interdisciplinar, facilitando os aprendizados. Se na vida os problemas precisam ser resolvidos de forma interligada, se nas empresas problemas e soluções também são analisados de forma interdisciplinar, frente a sua complexidade, por que na educação o ensino ocorre de forma isolada e fragmentada? “Se o conhecimento gerado em finanças deve ser coerente com o que se aprende em outras áreas, também se deve buscar a coerência com as questões postas pelos desafios da sustentabilidade”. (JACOBI, 2011, p.42).

O terceiro princípio está relacionado conforme Jacobi (2011, p.42) com a crença de que o ensino do desenvolvimento sustentável deve acontecer através das dimensões econômica, social e ambiental, pois entende que desta forma as pessoas desenvolverão “as habilidades necessárias, o conhecimento e as perspectivas para tomarem decisões que melhorarão a qualidade de vida em todos os níveis”. E naturalmente para isso acontecer, o ensino da Administração, em todas as suas áreas, deve considerar o desenvolvimento sustentável nestas três dimensões, e com isso garantir um total alinhamento.

Jacobi (2011) alerta sobre as duas condições que precisam ser atendidas, quando se deseja promover o desenvolvimento sustentável no currículo das escolas de Administração:

1) Planejar como a sustentabilidade será implantada: se por meio de estruturas já existentes ou via criação de novas estruturas.

2) Refere-se ao *status que a sustentabilidade terá no contexto predominantemente disciplinar dos cursos de Administração.*

Pelo fato de o tema estar em construção ele ainda não tem a credibilidade adequada, nem possui solidez na sua base epistemológica e isso ainda traz pouco prestígio aos envolvidos. No modelo atual, “grande parte dos educadores prefere ensinar as disciplinas tradicionais do currículo de Administração, visto que tal opção possui maiores chances de promoção, segurança no emprego e outros benefícios e recompensas.” (JACOBI, 2011, p. 42).

Com isso, entendemos que no contexto abordado, seja muito importante que todos obtenham as informações, sejam convidados à reflexão em grupos de diálogos, grupos compostos de pessoas diversas, de áreas diversas, de disciplinas diversas, estimuladas a darem suas opiniões, onde o respeito seja um valor do grupo, assim como a escuta sensível e a amorosidade sejam praticadas por todos, favorecendo o clima de confiança, pois desta forma, novos saberes, novas atitudes, hábitos e posturas poderão ser aprendidos, aperfeiçoados ou transformados.

A interdisciplinaridade teria condições de facilitar esses processos.

Parece haver necessidade de se ampliar os debates sobre a temática da educação para a sustentabilidade, haja vista o fato de que o tema ainda é debatido de forma difusa, onde várias áreas tentam se apoderar do assunto. A questão parece ir muito além do que definir quem será seu detentor, por se tratar de um tema amplo que necessita ser inserido em várias áreas. Uma nova educação precisa ser

construída, para que se tenha uma nova civilização, que os modelos mentais sejam alterados e a exploração do planeta aconteça de uma forma solidária, comprometida com o bem estar global, consciente de aspectos mais amplos da vida, onde os ganhos possam se apresentar equilibradamente entre todos os envolvidos: empresas, espécies, animais e vegetais, terra e todos os que vivem (e sobrevivem) no mesmo ambiente.

Os debates sobre a inserção da sustentabilidade no ensino superior se ampliam, assim como a inserção do tema no ensino da Administração, cujo alvo é a formação de líderes, administradores, gestores e tomadores de decisão, para que estas futuras gerações consigam desenvolver novos olhares, que vão além dos olhares econômicos, do lucro a qualquer custo e do espírito competitivo.

Para um mundo complexo em que a tecnologia se desenvolve aceleradamente, é natural que os problemas e as soluções também acompanhem toda essa complexidade, assim como o ambiente de negócios, o educacional, o político, o social, o ambiental e todos os demais. Muitos assuntos diferentes, muitas disciplinas, muitos saberes, muitos textos e contextos.

A interdisciplinaridade precisa ser melhor investigada, pois pode facilitar este processo de integração da sustentabilidade no ensino superior e no ensino da Administração, foco desta pesquisa.

## **2.2 Interdisciplinaridade**

O método cartesiano influencia a metodologia de ensino desde o século XVII, sendo reforçado pela epistemologia positivista que inspirou os currículos com disciplinas fragmentadas.

De maneira geral no Brasil, o professor universitário é selecionado para ingressar na docência do ensino superior valorizado pela rica experiência mercadológica, pela vasta produção acadêmica e de pesquisa, mas pouco se reconhece sobre o seu conhecimento quanto ao projeto do curso que vai atuar, sobre a facilidade que possui de articular o seu conhecimento com as questões práticas do curso. Pouco se valoriza sobre o conhecimento deste docente com o perfil do quadro de alunos que encontrará pela frente, conforme salienta Anastasiou (2010). Estas

observações mostram que o docente se inicia no ensino superior, na sua grande parte, sem experiência macro, ampla, nem de formação e nem de práxis, o que normalmente fará que reproduza seu aprendizado de forma reducionista.

“A especialização exagerada e sem limites das disciplinas científicas, a partir, sobretudo, do século XIX, culmina cada vez mais numa fragmentação crescente do horizonte epistemológico” (JAPIASSÚ 1976, p.40).

“O aluno de ensino superior tem se formado com base em conhecimentos que são, na verdade, uma colcha de retalhos, uma justaposição de informações, de especializações” (BELLINASSO, 1998, p.51).

“O conhecimento não se interrompe. Conhecemos as partes que permitem conhecer melhor o todo, mas o todo permite novamente conhecer melhor as partes” (MORIN; LE MOIGNE, 2000, p.55).

Temos então que o modelo curricular convencional é fragmentado não privilegiando a visão do todo.

Para Santomé (1998, p.127) em um modelo “disciplinar, cada professor preocupa-se apenas com sua matéria, considerando-a sempre a mais importante e forçando o conjunto de estudantes a interessar-se só por ela, podendo recorrer [...] à desvalorização de outras que considerar rivais”. Com isso, o “estudante acaba prejudicado, porque o isolamento torna o aprendizado penoso, confuso e pouco profícuo, e também os professores, que não se beneficiam do contato com outros professores e pesquisadores” (NICOLINI, 2001, p.8).

A interdisciplinaridade atravessa fronteiras disciplinares e pode integrar saberes, quando seus princípios forem praticados, conforme alerta Fazenda (1996, 2003, 2008) e relembra o movimento interdisciplinar.

Assim, Godoy (2011, p.76) referencia Fazenda que “classifica o movimento interdisciplinar em três períodos: 1970 existe a preocupação com a construção epistemológica da Interdisciplinaridade; 1980 observa-se a busca da explicitação das contradições epistemológicas decorrentes dessa construção, tentativa de encontrar um método para a Interdisciplinaridade e 1990 caracteriza-se pela tentativa de construir epistemologia própria para a Interdisciplinaridade.”.

A interdisciplinaridade vem se fortalecendo nas últimas décadas e já se encontram movimentos para sua sistematização. (GODOY, 2011).

Cascino e Gaspariam *apud* Godoy (2011, p.77), citando “já podemos delinear toda trajetória e movimento da Interdisciplinaridade. Ela é um novo paradigma

científico e abarca todas as ciências num macro movimento: antropológico, cultural, social, psicológico e filosófico”.

É importante haver negociação entre professor e aluno. Godoy (2011, p.77) traz em Fazenda que “é necessário haver negociação que é a capacidade de barganha (é mais que troca) que o professor precisa desenvolver. Num sistema rígido em que vivemos, principalmente nas escolas que são reféns de currículos muito bem formatados e de livro didáticos impostos, é necessário que o professor encontre brechas para que negocie sua atuação. Essas brechas podem ser mais facilmente verificadas pela experiência, pela sensibilidade e intuição do professor (...) brecha como: “uma centelha de luz que aparece sempre no sujeito que pode então iluminar o objeto de uma forma diferente”.

Percebe-se nestes diálogos que a interdisciplinaridade pode facilitar a inserção de temas complexos e transversais como o da sustentabilidade no ensino superior.

Os princípios da interdisciplinaridade precisam ser conhecidos, compreendidos e praticados.

Encontra-se em Fazenda (2008, p.119) que a “Interdisciplinaridade é uma nova atitude diante da questão do conhecimento, de abertura à compreensão de aspectos ocultos do ato de aprender e dos aparentemente expressos, colocando-os em questão. Exige, portanto, na prática, uma profunda imersão no trabalho cotidiano” Não se aprende a interdisciplinaridade somente com teorias sem sua práxis, o que torna o processo flexível, de conhecimentos e de ajustes constantes, e se respeita os lugares de onde se fala e onde se esteve, onde as experiências acumuladas não são ignoradas e sim acrescentadas, e algo novo é construído sem desrespeito ao antigo.

A metáfora que subsidia, determina e auxilia sua efetivação é a do olhar, metáfora que se alimenta de natureza mítica e diversa. Cinco princípios subsidiam uma prática docente interdisciplinar: humildade, coerência, espera, respeito e desapego. (FAZENDA, 2001, p.11)

Sobre os princípios da interdisciplinaridade, Fazenda *apud* Godoy (2011, p.69) e

(...) nos esclarece o que significa cada um desses princípios. Coerência entre o que pensamos e o que fazemos; respeito por si próprio e pelo outro, por ele ser diferente; humildade em reconhecer que construímos UM mundo e não O mundo com o outro; espera que significa observar todos os fenômenos que pudermos capturar no tempo e no espaço e desapego, tanto de bens intelectuais quanto de bens materiais, significa estar aberto a novas idéias. Salienta Fazenda que o exercício desses princípios devem ser desenvolvidos pelo olhar e pela escuta sensível.



Ainda nos explica que:

O processo de pesquisar a Interdisciplinaridade exigiu a sua formação para o exercício da escuta sensível, que significa por vezes a escuta de achados ainda não revelados. Uma escuta paciente e com muita sensibilidade para perceber todos os movimentos presentes objetivamente e subjetivamente na sala de aula, no mundo e em nós mesmos. (FAZENDA *apud* GODOY, 2011, p.70-71).

Apesar do mundo globalizado, ainda encontramos profissionais nas empresas interpretando o mundo de forma fragmentada, talvez incentivado por uma formação fragmentada, com saberes ensinados separados e desarticulados de um todo.

Alguns profissionais da Administração desenvolvem um olhar fragmentado, como se os eventos da organização acontecessem isolados e sem interconexões. Este fato faz com que estes profissionais não percebam os padrões sistêmicos de comportamento, que acontecem próximos aos problemas. Novos saberes, posturas e aprendizados são necessários à formação de administradores.

O ambiente empresarial contemporâneo tem exigido um olhar em rede, para uma visão integrada dos problemas que se apresentam a cada dia mais complexos, exigindo múltiplas soluções integradas.

Para se oferecer ao mercado um profissional mais capacitado, que atenda as exigências do mundo mercadológico contemporâneo, há necessidade de um treinamento diferenciado, com adoção pelas Instituições de Ensino Superior (IES) de uma nova metodologia pedagógica baseada na interdisciplinaridade. (MIRANDA; SOUZA; BARBOSA JÚNIOR, 2002).

A atitude interdisciplinar é, portanto, um estímulo para a discussão da realidade, pois dá ênfase à reconstrução, no refazer, repensar dos conhecimentos lineares (MIRANDA; SOUZA; BARBOSA JÚNIOR, 2002).

Verifica-se, por conseguinte, que o “problema fundamental dos currículos não é a ordenação das matérias que o compõem. É a inter-relação entre elas” (NICOLINI, 2001, p.7), pois, para que o futuro profissional atue de forma competente no mercado de trabalho, é preciso que haja, essencialmente, uma assimilação dos conteúdos das disciplinas inseridas no currículo.

Um modelo integrativo nos é oferecido pela interdisciplinaridade. Georges Gusdorf no prefácio do livro *Interdisciplinaridade e Patologia do Saber*, de Hilton

Japiassú (1976), escreveu: “A exigência interdisciplinar impõe a cada especialista que transcenda sua própria especialidade, tomando consciência de seus próprios limites para acolher as contribuições das outras disciplinas”.

Assim sendo, é preciso considerar que a interdisciplinaridade não acarreta a desvalorização das disciplinas e do conhecimento por elas produzido.

Fazenda (1996) considera que o que se pretende com a interdisciplinaridade não é a eliminação da contribuição de cada disciplina, mas de certa a valorização de vários aportes, evitando o risco de se estabelecer a supremacia de uma ciência determinada em detrimento de uma outra. O “problema não está em que cada uma perca competência. Está em que a desenvolva o suficiente para articular com as outras competências (disciplinas e conhecimentos) que, ligadas em cadeia, formariam (...) o anel do conhecimento” (MORIN, 1985 *apud* LÜCK, 2002, p.67).

Seria interessante e enriquecedor se entre alunos e professores, entre alunos, e entre professores existisse integração de saberes de forma colaborativa, facilitando a articulação das disciplinas, em que novos aprendizados fossem construídos constantemente, trazendo benefícios a todos envolvidos.

O que se pretende com a interdisciplinaridade, portanto, não é a extinção de um ensino baseado em disciplinas, mas, “a criação de condições de ensinar-se em função das relações dinâmicas entre as diferentes disciplinas, aliando-se aos problemas da sociedade” (FAZENDA, 1996, p.53).

Para Ferreira e Dias (2011, p.5):

(...) entre os desafios da Universidade está o de problematizar o seguinte paradoxo: não se pode reformar a Instituição se anteriormente as mentes não forem reformadas; mas só se pode reformar as mentes se a instituição for previamente reformada. Quem educará os educadores? Nesse sentido, há que se pensar no movimento de passagem do paradigma disciplinar ao interdisciplinar, no entanto, sem suprimir as disciplinas, mas articulá-las, religá-las, dar-lhes vitalidade e fecundidade para articular teoria e prática.

Fazenda (2003, p.75) traz que a atitude interdisciplinaridade requer:

(...) atitude de espera ante os atos não consumados, atitude de reciprocidade que impele à troca, que impele ao diálogo, ao diálogo com pares idênticos, com pares anônimos ou consigo mesmo, atitude de humildade ante a limitação do próprio saber, atitude de perplexidade ante a possibilidade de desvendar novos saberes; atitude de desafio, desafio ante o novo, desafio em redimensionar o velho; atitude de envolvimento e comprometimento com os projetos e com as pessoas neles envolvidas; atitude, pois, de compromisso em construir sempre da melhor forma

possível; atitude de responsabilidade, mas sobretudo, de alegria, de revelação, de encontro, enfim, de vida.

A teoria emergente de interdisciplinaridade oferece princípios que podem ampliar os conceitos de sustentabilidade. Dentro de uma visão interdisciplinar de sustentabilidade percebemos o aprendizado espiralado e circular, em que quando se volta ao ponto inicial nunca se tem o mesmo sujeito, mesmo espaço ou saber, pois todos sofreram mudanças, evoluções e transformações.

Desta forma, acredita-se que a interdisciplinaridade pode facilitar a inserção de processos complexos no ambiente acadêmico como o da sustentabilidade, amenizando conflitos, integrando sujeitos, aproximando disciplinas e permeando temas de forma a acelerar trocas e aprendizados de saberes, em respeito às diferenças, aos ritmos, aos cenários e às histórias de vida, que o passado armazena e pela interdisciplinaridade existem possibilidades de integração entre o antigo e o moderno.

Um passo importante que as IES's podem dar é aceitar a complexidade do fenômeno educativo através da apropriação da visão complexa defendida por Morin (1990, 2007). Partindo dessa visão, é possível abandonar olhares disciplinares e avançar no sentido de repensar fatos, dimensões e processo educacional em sua natural complexidade de maneira a buscar soluções mais adequadas, alertados pelas palavras desse autor, pelo fato de existir uma inadequação profunda, grave nas cabeças cheias, entre saberes em disjunção, em pedaços, compartimentalizados entre disciplinas e desarticulados da realidade e os problemas que são cada vez mais poldisciplinares, transdisciplinares, transversais, multidisciplinares, globais, planetários (MORIN, 1999).

Frente a todas estas reflexões, a pesquisa sugere que a interdisciplinaridade poderia ser considerada como uma alternativa interessante frente a temas complexos como o da sustentabilidade, e, no recorte do trabalho, o da inserção da sustentabilidade na formação de administradores, ela poderia atuar como facilitadora na teia apresentada.

A seguir, este trabalho apresenta uma relação de práticas consideradas inovadoras e relevantes à temática desta pesquisa, cujo objetivo foi de inspirar novas práticas, fortalecer educadores para que viabilizem suas idéias, ideais e projetos e

vençam as resistências naturais de seus espaços, encontrando as “brechas” apropriadas para suas realizações.

Esta relação não teve o objetivo de buscar “as melhores práticas”, em função das nossas limitações e da própria pesquisa, portanto, ela está aberta a novas atualizações.

A apresentação desta relação de práticas neste trabalho divulga e talvez inspire educadores a novas mobilizações em seus espaços educacionais, apesar dos problemas existentes.

## **2.3 Algumas práticas**

A pesquisa traz neste item várias mobilizações dentro da educação, onde sustentabilidade, meio ambiente, interdisciplinaridade dentre outros aspectos se fazem presentes.

O objetivo foi de disseminar, comunicar, apresentar, incentivar, agregar e aprofundar práticas e concepções na construção destes saberes contribuindo a uma perspectiva educativa que sustente a diversidade e a complexidade da problemática contemporânea em que a educação para a sustentabilidade se insere.

As Práticas de 1 a 6 foram realizadas via pesquisa virtual, em sites específicos das próprias instituições e/ou via publicações acadêmicas e foram selecionados através de citações em estudos bibliográficos, através de referências de especialistas ou recomendados em eventos da área.

Quanto à prática da Universidade Metodista, assistimos uma palestra da mentora do programa em 2009 no evento Sustentável 2009, realizado na PUC-SP, pesquisamos on line no site da instituição e realizamos entrevista exploratória na própria universidade com a mentora do programa, Prof. Waverli em abril 2011.

Sobre o NIPEA de Marta Tristão, o primeiro contato se deu via pesquisa da tese da autora sobre Saberes Plurais na formação de professores em educação ambiental. Posteriormente um contato por e-mail foi realizado no sentido de esclarecimentos sobre a metodologia adotada no seu trabalho e em seguida, conhecemos o núcleo criado por Tristão, via pesquisa *on line*, sendo que esta iniciativa do NIPEA foi

selecionada para compor este bloco de práticas, no sentido de inspirar novas práticas educacionais.

Quanto às práticas de VIII a IX, foram todas explanadas por educadores assistidos por nós, no I ENCONTRO DE EDUCAÇÃO PARA SUSTENTABILIDADE, III FORUM DE LIDERANÇAS PARA SUSTENTABILIDADE: DIALOGOS INTERSETORIAIS, realizado pelo Centro Universitário SENAC: São Paulo e Universidade Presbiteriana Mackenzie, em 17 de novembro 2010, em São Paulo.

Esta experiência fez com que o Mackenzie abrisse chamadas para publicações deste tema discutido neste evento, para um exemplar especial da RAM – Revista de Administração do Mackenzie, publicado em maio/junho 2011.

A maioria das instituições convidadas para este evento ainda não tinha publicações acadêmicas sobre estas práticas explanadas, sendo que algumas foram publicadas na RAM – revista de Administração do Mackenzie (edição especial) maio-junho 2011. Por este motivo, esta pesquisa relata algumas das práticas ouvidas no evento, sendo que todas foram gravadas, no sentido de abrir o espaço para que se conheça o tema, que se contribua para sua disseminação, além do enriquecimento deste trabalho.

Na sequência, foi selecionada para este grupo de práticas a prática 10, identificada no bacharelado em Administração, na PUC-SP, referente disciplinas de incentivo à pesquisa, em que o professor adota didática embasada nos quatro pilares da educação da UNESCO<sup>5</sup>: Aprender a Aprender, Aprender a Fazer, Aprender a Conviver e Aprender a Ser.

A pesquisa identificou também escolas de negócio preocupadas em formar lideranças para a sustentabilidade, selecionando para este enfoque a FDC – Fundação Dom Cabral (Belo Horizonte-MG) cuja prioridade se fixa em programas de pósgraduações e em treinamentos executivos empresariais.

Assim, a prática 11 trata da FDC, de como a sustentabilidade tem sido inserida nos seus treinamentos e desenvolvimento de lideranças.

Assim, este bloco tem início com a experiência da SCHUMACHER COLLEGE (Inglaterra), centro de estudos de referência, sendo citado por várias das pesquisas que se seguem, como pela UMAPAZ (SP), FIS (FGV-SP) e UNIVERSIDADE METODISTA (São Bernardo do Campo-SP).

---

5 4 Pilares da Educação, UNESCO. Disponibilizado em - (<http://4pilares.net/text-cont/delors-pilares.htm>).

## PRÁTICA I: SCHUMACHER COLLEGE

O Schumacher College<sup>6</sup> é um Centro de Estudos dedicado às Ciências Holísticas e Sustentabilidade, localizado na pequena cidade de Totnes, na Inglaterra, foi fundado em 1991 por ativistas e cientistas envolvidos nas causas ecológicas. O Centro oferece seminários e cursos rápidos para capacitar indivíduos sobre uma atuação sustentável nas questões que têm estado na pauta de governos, empresas, ONGs e ativistas. Possui o primeiro programa de pós-graduação (Mestrado) em Ciências Holísticas e tem como objetivo uma abordagem transformadora no ensino e comprometida com a promoção de um estilo de vida sustentável e um comprometimento com a promoção de uma abordagem holística para o ensino, a pesquisa e a ciência.

Os ensinamentos no Centro Stephan Harding<sup>7</sup> seguem a teoria de Gaia, de James Lovelock e Lynn Margulis, que diz que a Terra está viva; que uma qualidade 'como a vida' emerge das interações dos seres vivos entre si e com outras partes não-vivas do sistema planetário, por exemplo: o gelo, a atmosfera e os oceanos. Dizem que não só a Terra suporta os organismos vivos individuais e as espécies, mas que a soma de todos estes organismos, no ambiente da Terra, cria um sistema que está, em si mesmo, vivo. Afirmam que a ortodoxia científica rejeitou a interpretação mais radical da Teoria de Gaia: de que é ela mesma Gaia (o organismo vivo da Terra) que está a fazer a regulação, para benefício da vida como um todo.

A escola recebe alunos do mundo todo, jovens, especialistas, pesquisadores, empresários, economistas, escritores, ecologistas, ativistas de organizações não governamentais, técnicos das nações unidas, cientistas, professores, políticos, dentre tantos onde se recebe ensinamentos sobre estilos de vida sustentáveis.

As pesquisas trouxeram que no College os ensinamentos acontecem em comunidade de aprendizagem e de conhecimento, via partilha com os outros e pela experiência individual, modelo de aprendizado diferente dos tradicionais, em que intuição e emoção fazem parte dos ensinamentos, favorecendo ao indivíduo o entendimento da sua participação na vida e seu papel no planeta, aumentando assim

---

<sup>6</sup> Schumacher College. Disponível em: <http://www.schumachercollege.org.uk>, Acesso em: 25 março 2011.

<sup>7</sup> Centro Stephan Harding. Disponível em: <http://www.schumachercollege.org.uk>. Acesso em: 25 março 2011.

sua responsabilidade, o que facilita no aumento da consciência e com isso na diminuição dos impactos negativos em termos ambientais, favorecendo a sustentabilidade planetária.

Neste Centro a teoria de Gaia é aplicada pela visão integral que entende a Terra como um todo orgânico, cujos componentes são interdependentes. Esta percepção é o oposto do modelo reducionista científico ainda divulgado na maioria dos espaços educacionais. O modelo do Centro é base do movimento conhecido como Ecologia Profunda, que valoriza um ensino global, que integra pessoas e meio ambiente, sendo o indivíduo considerado e respeitado como um ser em transformação. O Centro se abre ao entorno, a vila de Dartington e à cidade de Totnes, realizando eventos abertos à população local, que assim tem tido acesso e convivido com especialistas renomados.

Nossos comentários sobre a prática: Pelo que se observou, esta prática insere a sustentabilidade nos aprendizados diários, que acontecem via indivíduo, grupo e facilitadores, numa circularidade de saberes que evoluem estimulados pelas interações, sendo a experiência de cada pessoa valorizada e a diversidade é fator considerado no aprendizado, já que este espaço recebe pessoas do mundo todo e com isso, se abre para partilha de culturas e valores entre seus integrantes.

Encontramos aqui a prática do pensamento complexo quando traz que os aprendizados incluem a parte no todo e vice-versa, assim como envolve o entorno do espaço em várias de suas atividades.

O indivíduo aqui aprende sobre seu real papel na vida e no planeta o que favorece ampliação de consciência contribuindo à diminuição dos impactos ambientais, favorecendo a sustentabilidade do planeta.

A ecologia profunda, adotada neste Centro vem ao encontro à educação do futuro, defendida por Capra (1999, 2005, 2010, 2011), Brandão (2007, 2008), Freire (1981a-b, 1996, 2001, 2008), Morin (1990, 2000, 2002, 2007, 2009a-b, 2011), Boff (2006) e vários outros que dialogaram no bloco educação para sustentabilidade, em que se faz necessária uma educação global, que integra pessoas, natureza e sociedade, num clima de confiança e amorosidade.

Quanto à formação de administradores, talvez seja possível adequar parte do que se faz neste espaço, já que existem regras rígidas institucionais a serem seguidas. Talvez se possa iniciar com cursos de extensão, atividades

complementares, palestras, grupos de estudo e posteriormente o aspecto prático do pensamento complexo possa ser incluído nos projetos pedagógicos dos cursos, assim como da formação continuada do corpo docente.

Este Centro foi colocado como o primeiro intencionalmente porque algumas das próximas práticas seguem os princípios deste Centro, inclusive pela formação de algumas lideranças atuantes em espaços acadêmicos brasileiros.

## **PRÁTICA II: UMAPAZ- Universidade Aberta do Meio Ambiente e da Cultura de Paz**

A pesquisa apresenta a seguir a UMAPAZ<sup>8</sup>, no sentido de contribuir com aspectos de um paradigma inovador ligado à educação, em que se pode disseminar a temática da sustentabilidade de formas interativas e dinâmicas, em novos espaços de saberes, como as Universidades Abertas. Segue prática na UMAPAZ.

**Histórico:** No início de 2005, a Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente, propôs dotar a Cidade de uma Universidade Aberta do Meio Ambiente e da Cultura de Paz, para ampliar a sensibilização e a preparação da sociedade para lidar com as riquezas e os riscos presentes na relação sócio-ambiental na Cidade de São Paulo, bem como pela importância de fomentar e oferecer instrumentos para a ação conjunta de sociedade e governo em prol da sustentabilidade e da paz em São Paulo.

A formulação da proposta da UMAPAZ considerou outras experiências de Universidades Abertas ou Livres em vários países e no Brasil, que complementam ou suplementam as instituições de ensino formal, como a Unilivre - Universidade Livre do Meio Ambiente, em Curitiba (PR); a Universidad Libre del Ambiente, em Córdoba - Argentina; a U-Peace de Costa Rica; a Universidad Libre de Cataluña, na Espanha e o Schumacher College, na Inglaterra.

Após a aprovação do projeto básico, o detalhamento da concepção da UMAPAZ foi feita de forma participativa, com 60 pessoas, metade da Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente e metade de outras instituições, com variadas

---

<sup>8</sup> localizada no parque do Ibirapuera da cidade de São Paulo. Disponível em: [http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio\\_ambiente/umapaz/sobre\\_a\\_umapaz/index.php?p=243](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio_ambiente/umapaz/sobre_a_umapaz/index.php?p=243). Acesso em: 25 março 2011.



especialidades e experiências, e que participaram do processo de planejamento realizado entre setembro e novembro de 2005.

Desde a sua concepção, a UMAPAZ se propõe a ser uma organização em rede, operando por meio de uma teia de parceiras com propósitos similares. Parceiros precursores como U Peace, Unesco, Associação Palas Athena, Aliança pela Infância, Associação Monte Azul, Gaia Education, Grupos Ecobairro, CRIS e Rede Ação pela Paz e parceiros que vêm se integrando na programação de atividades.”

A seguir, o trabalho apresenta o propósito, a visão, os valores e o vínculo desta universidade, e se pode entender melhor sua atuação. Os dados foram extraídos via pesquisa *on line*, diretamente do site.

O propósito da UMAPAZ - Universidade Aberta do Meio Ambiente e da Cultura de Paz – é a difusão da educação socioambiental, visando a contribuir para que integrantes de diferentes segmentos da população, de forma criativa, crítica e autônoma, construam conhecimentos sobre a situação e 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

A visão da UMAPAZ é de uma instituição pública e em rede que seja, a um tempo, um elemento aglutinador e potencializador de iniciativas já existentes e um ponto de disseminação pública de informações, conhecimentos e experiências de educação socioambiental e convivência pacífica na Cidade de São Paulo.

Tem como valores a responsabilidade ambiental, a cultura de paz e não violência, o acesso universal à informação, a transdisciplinariedade e a interculturalidade.

O vínculo da UMAPAZ é com o Departamento de Educação Ambiental da Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente da Prefeitura do Município de São Paulo, uma organização que opera em rede.

**Nossos comentários sobre a prática:** Observa-se que a UMAPAZ está alinhada com os conceitos de sustentabilidade e inova com sua forma de atuar, de interagir com a comunidade, interligando saberes e convidando todos à construção de uma nova educação, uma educação do futuro, rumo a uma nova civilização, via uma nova educação, favorecendo diálogos e parcerias. Percebem-se novas formas de aprender, de partilhar e de se estar no planeta, oportunizando a socialização de saberes.

Encontramos vários conceitos e valores já discutidos nos capítulos de sustentabilidade e de educação para sustentabilidade, que surgem aqui de forma prática, via construção de saberes e partilha de aprendizagens, como sobre o pensamento complexo de Morin (2000, 2002, 2007, 2009a-b, 2011), segundo o qual existe uma correlação de todos integrantes da teia da vida (Capra, 2010), cuja amplitude de consciência é necessária para se entender a vida e buscar o comprometimento do indivíduo como co-responsável pelo mundo, bem explorado por Brandão (2007, 2008) e Freire (1981a-b, 1996, 2001, 2008), assim como a força que Freire dá à educação libertária, num ambiente de confiança e de amorosidade, facilitando as trocas e, para isso, a humildade se faz presente, ainda mais quando se tem consciência da complexidade do mundo.

Na UMAPAZ observamos a relevância das parcerias tão defendido por Fazenda (2001, 2003, 2008) e notamos que as Universidades Abertas estão preenchendo lacunas identificadas nos modelos tradicionais de ensino.

Para a formação de administradores, talvez fosse possível a articulação de boas parcerias entre os diversos espaços de saberes, envolvendo iniciativa privada, comunidade e poder público apoiando os espaços acadêmicos para que a formação ocorra de forma inovadora, criativa, prática e útil não só para atender as demandas do mercado, mas, também para atender as demandas da vida.

### **PRÁTICA III: FIS - Formação Integrada para Sustentabilidade na Fundação Getúlio Vargas-FGV (SP)**

O FIS<sup>9</sup> nasce da percepção de organismos internacionais, empresas e sociedade civil da necessidade de que a sustentabilidade seja incorporada ao modelo vigente de educação, com a conseqüente demanda pela concepção de uma nova proposta educacional. Para atender a essa demanda, a Organização das Nações Unidas desenvolveu o PRME - Principles for Responsible Management Education, iniciativa que pretende que as escolas de negócio do mundo inteiro gradualmente integrem em seus currículos, pesquisas, aulas, metodologias e estratégias institucionais os temas da responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. Seguindo sua tradição de pioneirismo e excelência na educação, a FGV tornou-se

---

9 FGV. FIS - Disponível em <http://www.fgv.br/ces/fis> Acesso em: 20 abr. 2011.

signatária, em 13 de outubro de 2009, do PRME, e é no contexto dessa iniciativa que surge a disciplina eletiva Formação Integrada para a Sustentabilidade.

No site da FGV encontram-se detalhes do evento, assim como sua definição, metodologia e experiências vivenciais, que serviram de fontes para detalhamento desta prática.

A definição do FIS no site da FGV (2011) foi:

(...) disciplina eletiva da FGV-EAESP que visa promover uma estrutura e um processo educacional inovadores, que atendam as demandas de uma educação transformadora para a sustentabilidade, e que, conseqüentemente, instiguem mudanças no paradigma da percepção de educantes e aprendentes, contribuindo para a emergência de líderes com visão estratégica e sustentável, aptos a lidarem com uma realidade complexa, com alta demanda por inovação - o verdadeiro desafio das empresas com visão do futuro.

Como metodologia adotada, tem-se que “o FIS acontece através de uma estrutura fundamentada em encontros entre alunos, equipe e convidados externos, que ajudam a montar um panorama sobre questões-chave da sustentabilidade”. (site)

A metodologia é de natureza transdisciplinar, o que facilita a integração e os comprometimentos dos envolvidos para superar desafios e encontrar soluções criativas, inovadoras e integradoras.

Segundo informação constante no site da FVG (2011):

Durante o semestre, os alunos estudam um projeto real de uma empresa real, para o qual devem propor recomendações e/ou soluções. Esse projeto envolve decisão de investimento para um empreendimento com alto potencial de impactos econômicos, ambientais e sociais para a região em que será instalado.

Como diferencial, a disciplina traz o projeto-referência, que é um projeto real que acontece a cada semestre, onde alunos podem refletir e agir na prática da sustentabilidade. Elucidando a explanação, o projeto referência inaugural, do 1º semestre de 2010, foi referente a Usina Hidrelétrica de Belo Monte, projeto cuja construção está prevista para a região de Altamira (PA), que já é cercado de questionamentos como o impacto sobre o rio Xingu, as comunidades indígenas da região, a viabilidade econômica e a eficiência na produção energética. Um relatório final foi gerado a dois grandes bancos com a análise do empreendimento, recomendando-o ou não e sob quais condições. Este desafio levou os alunos a uma viagem de imersão ao Xingu, para melhor conhecimento do local.

Em palestra realizada na PUC-SP, em novembro de 2010, pelo NEF - Núcleo de Estudos do Futuro e em entrevista realizada em dezembro 2010 com a coordenadora Maria de Mello, constatou-se que o programa está em construção, e seu aperfeiçoamento tem acontecido a cada semestre. Encontros acontecem e são conduzidos por uma equipe, incluindo a pesquisadora Maria de Mello, baseados nos pilares da metodologia da Transdisciplinaridade e alguns dos seus temas básicos – Complexidade, Níveis de Realidade e Lógica do 3º incluído. Após uma primeira parte expositiva, acontecem discussões em grupos, seguidas do compartilhamento do que foi discutido em cada mesa. A Carta da Transdisciplinaridade é entregue aos alunos. Fazem parte da metodologia “sessões de diálogo, reflexões individuais e coletivas, filmes, mesas redondas com especialistas, visitas de campo e jogos como parte do processo que é conduzido por meio de *coaching*. Também está contemplada na metodologia a cartografia (elaboração de um mapa ilustrado da trajetória de cada participante do FIS) e o projeto pessoal, “considerado um dos fios condutores do FIS, que contribui para que a formação do estudante vá além de um aprendizado sobre temas e conceitos ligados à sustentabilidade, mas, signifique uma experiência edificante para toda a vida.” Uma viagem de campo coroa a proposta, com duração média de dez dias, durante a qual - com o apoio da Teoria U concebida por Otto Scharmer (MIT) - fazem uma profunda imersão no contexto do projeto-referência daquele semestre”. (disponível em <http://www.fgv.br/ces/fis>)

No final do semestre os alunos apresentam o parecer sobre a decisão de investimento a uma banca composta por representantes dos *stakeholders* envolvidos no empreendimento

Conforme o sociólogo Jorge Larrosa Bondía exposta no site da FGV (2011):

A experiência é o que nos passa, o que nos acontece, o que nos toca. Não o que se passa, não o que acontece, ou o que toca. A cada dia se passam muitas coisas, porém, ao mesmo tempo, quase nada nos acontece. Dir-se-ia que tudo o que se passa está organizado para que nada nos aconteça. (...) Nunca se passaram tantas coisas, mas a experiência é cada vez mais rara.

O conceito de Bondía vem sendo incluído e discutido nas oficinas e dinâmicas do FIS para a fase da cartografia que contem as chamadas linhas de força: Interdependência, Diversidade e Diferença e Jornada Interior.

**Nossos comentários sobre a prática:** A prática da FGV é arrojada, inovadora e apropriada para uma disciplina eletiva, considerando sua metodologia e aspectos imersivos fora da sala de aula, como, por exemplo, a viagem de campo, onde o aluno se ausenta do seu cotidiano (da sala de aula e dos compromissos profissionais) e fica em imersão no tema analisado por um período pré-determinado.

O FIS acontece alinhado com pensamento complexo, (MORIN, 2000, 2009 a-b, 2011) empoderamento do indivíduo e pelos diálogos estimulados na sua didática e pedagogia (FREIRE, 1987, 1981a-b, 1996, 2011) busca de parcerias nos projetos e construção constante dos saberes de forma circular em que, de certa forma, uma alfabetização ecológica (CAPRA, 2005) é praticada, facilitando a Teia da Vida. No FIS se buscam projetos que envolvam responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, via assuntos atuais, e aspectos administrativos e de negócio são abordados nesse contexto. O aluno é inserido em problemas complexos do mundo corporativo e convidado a participar das soluções, via pesquisas, discussões, reflexões em grupo, dinâmicas corporais e de sensibilização e experiências, pois é sabido que o aprendizado de uma experiência é mais sólido do que o de uma teorização sem prática, tão comum nos ambientes atuais acadêmicos.

Quanto à formação de administradores, a FGV é reconhecida e é referência neste quesito, portanto, o FIS da FGV, além de ser inovador, seu sucesso pode servir de referência aos demais cursos que também formam administradores.

No entanto, foi observado que para o FIS existem determinados pré-requisitos que talvez possam limitar a participação do aluno, como por exemplo sua disponibilidade para o curso. Tempo para experiências in loco pode ser necessário e isso exigiria do participante autonomia ou flexibilidade nos horários, o que nem sempre é possível. Observamos no caso do FIS, que os participantes são estagiários ou estão sem compromisso de vínculo empregatício com uma empresa, para poder se dedicar ao curso.

De qualquer maneira, a experiência do FIS (FGV-SP) tem sido relevante e se espera que os resultados sejam satisfatórios e sirvam de modelo às demais instituições que possam adequar sua metodologia aos seus cursos de formação de administradores, pois o FIS de fato se propõe a um ensino alinhado à educação do século XXI, adotando instrumentos e técnicas didático pedagógicas que facilitam o desenvolvimento do indivíduo num mundo complexo onde existe uma pressão pela busca de soluções criativas e inovadoras aos problemas empresariais, que se

sofisticam a cada dia, apresentando variáveis diversas que precisam ser analisadas dentro do contexto da sustentabilidade, onde se deve buscar o sucesso pelo equilíbrio das dimensões econômica, social e ambiental.

#### **PRÁTICA IV: Universidade Metodista (São Bernardo do Campo-SP)**

As informações desta prática foram possíveis através de pesquisa virtual<sup>10</sup> e por uma entrevista que realizamos com a professora e coordenadora Waverli Neuberger (05/04/2011), na própria universidade Metodista.

A Universidade Metodista, de São Bernardo do Campo (SP) optou pela sustentabilidade de forma ampla, "... nós não queríamos criar matérias específicas, o que tornaria o conceito uma especialização, mas queríamos que ele estivesse em todas as áreas de conhecimento", afirma Waverli Neuberger, coordenadora do curso de Gestão Ambiental e do Programa Metodista Sustentável.

Iniciado em 2008, o projeto começou com uma análise das possibilidades e treinamento dos primeiros envolvidos. Waverli e Vicente Manzione Filho, também professor de gestão ambiental, fizeram o curso Práticas em Sustentabilidade de educação para sustentabilidade no Schumacher College, na Inglaterra.

Além do embasamento teórico, os idealizadores do projeto tomaram como referência a Carta da Terra, documento das Nações Unidas que propõe princípios éticos sustentáveis, como se pode observar num trecho da carta "... nossos desafios ambientais, econômicos, políticos, sociais e espirituais estão interligados e juntos podemos forjar soluções inclusivas."

Para uma universidade que tem objetivos confessionais ligadas à religião metodista, desafios espirituais também são importantes.

Com o conceito e método avaliados e inseridos nos valores que norteiam o trabalho da universidade, veio a segunda fase do programa.

A partir do segundo semestre de 2009, iniciaram-se os primeiros cursos de formação de lideranças.

No final de 2010, mais de 100 funcionários, professores e diretores das mais diversas áreas já haviam participado do curso que, a partir do núcleo principal de

---

<sup>10</sup> Universidade Metodista. Disponível: <http://www.metodista.br/metodista-sustentavel/metodista-sustentavel> Acesso em 18/03/11

profissionais, discutiu e mostrou aplicações concretas para o conceito. Com isso, os professores, por exemplo, puderam pensar em formas de aplicar os conceitos da sustentabilidade em aula.

Para os funcionários, o projeto também trouxe frutos. A partir de 2010, começaram a ser tomadas medidas práticas para a economia de energia, água e redução das emissões de gás carbônico. Ações muitas vezes simples, como mudar o sistema de corte de grama, que usava máquinas muito poluentes, ou introduzir torneiras com temporizador, estão sendo adotadas.

Além do engajamento dos funcionários e professores, os alunos, a partir das aulas começaram a se envolver com o assunto, como por exemplo, o “Bixo Verde”, projeto vencedor do Desafio Santander de Sustentabilidade, que prevê o engajamento dos calouros ao tema desde o trote.

A universidade migrou de currículo disciplinar para modular em que se estudam temáticas e não mais disciplinas. O início se deu pela faculdade das ciências biológicas e da saúde. A sustentabilidade entrou para a agenda da universidade via núcleo, formado por professores de diversas áreas.

Primeiramente ouviram e observaram o que já se tinha na universidade, assim como na esfera administrativa. Nesta instituição não existem mais disciplinas e sim organização modular que trabalha sobre temas. Pelo método *Schumacher College*, tinha-se que empreender o projeto pessoal.

A disciplina ficou ampla na universidade, no projeto político pedagógico e sustentabilidade foi um dos pilares que surgiu, junto do bem comum e do caráter da confessionalidade. É necessário fazer este tema pertencer à estratégia da universidade. (PPI-projeto pedagógico institucional da UMESP).

Na Metodista, foi criado um comitê de sustentabilidade, com envolvidos das cinco pró-reitorias, para cuidar da inserção da sustentabilidade, pois, consideram importante ter todas as esferas da instituição representadas e para isso, buscou-se uma visão de estratégia institucional através de várias conversas setoriais.

Sustentabilidade implica mudanças profundas e de comportamentos pessoais, com estudantes, funcionários administrativos, docentes, etc.

A Metodista tinha como meta inserir a sustentabilidade em todos os cursos de toda universidade e optou pela transversalidade.

Para a Profa. Waverli Newberger, conforme palestra realizada num evento da PUC-SP, o Sustentável 2009, o tema da sustentabilidade não pode ser disciplinar,

pois entende que precisa comprometer todos de forma ampla, envolver os *stakeholders*, criando espaços comunitários de aprendizagem.

É importante colocar os cursos para discussão da sustentabilidade, estabelecendo relações e criando comunidades de aprendizagem.

A universidade precisa ter coerência do que fala e com o que pratica. Assim a instituição possui o GRI de emissão de carbono, mas não conseguiu estabelecer comparações com outras universidades por ser a única no país a possuir este indicador. Também se mobiliza quanto à economia de água, energia, dentre outros.

A Universidade Metodista atende o público do grande ABC, região metropolitana de São Paulo.

A inserção da sustentabilidade na Metodista trouxe grandes vantagens dentre elas engajamento da comunidade acadêmica, diferencial pedagógico para o mercado e redução de despesas graças à economia de energia e água na manutenção dos campi.

**Nossos comentários sobre a prática:** Alguns pontos relevantes foram observados na prática da Universidade Metodista como a sustentabilidade fazer parte da estratégia da universidade, os currículos deixarem de ser disciplinares para serem modulares e temáticos, os núcleos serem compostos por professores de diversas áreas, especialidades e cursos e a universidade ter caráter confessional. Estes aspectos favoreceram a implantação do programa e estão colaborando para sua atualização.

Percebe-se também uma grande empenho em projetos ambientais, talvez pela coordenadora do programa ser oriunda da área da biologia e especializada em meio ambiente tenha favorecido maior empenho na criação de projetos relacionados à economia de energia, reciclagem, etc.

Fica clara a preocupação com a finitude dos recursos naturais e isso se percebe pelos projetos de sustentabilidade ambiental que realizam por lá. O pensamento complexo também é praticado tanto na sistematização da metodologia que está em construção como na estruturação e organização da retaguarda, via equipes de trabalho, quando se ressalta a diversidade de seus integrantes. Em Freire (1981a-b, 2001, 2008) e Fazenda (1996, 2001, 2003, 2008), encontramos a importância da diversidade, das parcerias e da humildade para perceber que, frente à complexidade, resta-nos estar abertos ao aprendizado constante, via rede de inter-relações, galgada



no respeito e amorosidade ao passado, presente e futuro que se deseja construir colaborativamente.

Quanto à formação de administradores o caminho adotado pela Universidade Metodista parece ser razoável e aplicável a um curso de Administração, coerente ao dia a dia de alunos, professores, gestores e colaboradores da instituição. Na Metodista, os participantes do processo são convidados a participar da construção do programa, numa construção constante e freqüente, tendo o indivíduo sua consciência ampliada para entender melhor o mundo e criar coragem para participar de suas soluções. O indivíduo é um projeto inacabado, portanto necessita de constantes construções (e reconstruções).

Observa-se que os conteúdos deste programa referem-se ao desenvolvimento humano, expansão de consciências e ao entendimento do pensamento complexo, não se fixando a negócios, empresas ou a qualquer outra especialidade, pois ele prioriza os aspectos universais do indivíduo e do planeta que precisam ser discutidos e praticados.

#### **PRÁTICA V: Universidade Pública Estadual da Região Sul do Brasil. Programa de Integração Vertical e Horizontal de Conteúdos Programáticos**

Em Amboni (2010) a pesquisa encontrou essa prática detalhada, como se pode conhecer, que trata da implantação de um Programa de Integração Vertical e Horizontal de Conteúdos Programáticos como estratégia de interdisciplinaridade no curso de Graduação em Administração, ocorrido no 2º semestre de 2007, na Universidade Pública Estadual da Região Sul do Brasil

O objetivo foi fomentar a discussão, a avaliação e a socialização de referenciais teóricos, experiências de ensino-aprendizagem, sistema de avaliação e bibliografias, visando incentivar o diálogo entre disciplinas, docentes, alunos e gestores do curso e a constituição de comunidades de prática. A metodologia de operacionalização do Programa, se processa por meio da integração sistêmica e complementar, envolvendo diferentes momentos: reuniões de sensibilização, reuniões pedagógicas e reuniões de socialização e de *feedback*. Na *reunião de sensibilização*, ocorre o lançamento do Programa, visando à socialização e a sensibilização dos participantes quanto aos objetivos, metodologia e resultados. As *reuniões pedagógicas* tem por objetivo reunir os professores *dos troncos comuns de conhecimentos, dos semestres e dos blocos de disciplinas*, visando a avaliação e *feedback* dos indicativos constantes nos planos de ensino (objetivos das disciplinas, conteúdos programáticos, metodologias de ensino-aprendizagem, sistema de avaliação e bibliografias). As reuniões de

*socialização e de feedback* tem por objetivo demonstrar e discutir os resultados proporcionados pelas *reuniões pedagógicas* em relação aos indicativos do plano de ensino (objetivos das disciplinas, conteúdos programáticos, metodologias de ensino- aprendizagem, sistema de avaliação e bibliografias), dentre outros aspectos. As reuniões de *socialização e de feedback* podem ocorrer de forma geral ou no final de cada tipo de reunião pedagógica. As concepções teóricas seguem em pareceres e percepções ocorridas nessa modalidade de prática. (AMBONI, 2010, p.9)

Esta prática não aconteceu isolada e estava alinhada com o PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional articulada com o PPI - Plano Pedagógico Institucional e com o PPC - Projeto Pedagógico dos Cursos.

(...) envolveu ainda, o compartilhamento dos sujeitos e dos saberes docentes, por meio da articulação dos saberes oriundos das experiências docentes com os saberes disciplinares, curriculares e pedagógicos, num processo de construção e reconstrução mediadas pela reflexão e pela prática social, contribuindo para a formação do professor reflexivo de modo contextualizado e transformador do espaço onde atua. Pressupõe-se que a atitude reflexiva do docente constituísse uma ação política, capaz de voltar sobre a própria prática transformando-a, tendo um significado no horizonte educativo. (AMBONI, 2010, p.9)

Sobre os resultados desta prática percebe-se de grande utilidade quando se busca melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão praticada no âmbito do Curso de Graduação em Administração. A seguir, os resultados da pesquisa, por Amboni (2010).

Num primeiro momento, o programa mostrou que há necessidade de comprometimento e identificação com o programa por parte dos alunos, docentes e gestores no sentido de entenderem as diferenças e consequências do paradigma cartesiano em relação ao da complexidade, na educação, conforme os teóricos Morin (2002), Moraes (2004), Maturana (1999), dentre outros, que serviram de referencial teórico nesta implantação voltada à interdisciplinaridade.

A complexidade é vista como um princípio articulador do pensamento, que integra, une, lida com a ordem e a desordem, a estabilidade e o movimento, assim como as interações da vida.

Num segundo momento, o programa mostrou que a interdisciplinaridade assume grande importância na medida em que identifica e nomeia uma mediação possível entre saberes e competências, garantindo a convivência criativa com as

diferenças como percebido na identificação e temas e conceitos em comuns. Além disso, a *tipologia de reuniões pedagógicas* apresentadas revelou a insuficiência dos diversos campos disciplinares, abrindo caminhos para legitimar o tráfego de sujeitos concretos e de conceitos e métodos entre as diferentes áreas estratégicas do curso de administração.

Num terceiro momento, o Programa evidenciou que a prática interdisciplinar representa uma possibilidade pedagógica para instigar, indagar e intervir como verificado nas *reuniões pedagógicas onde se lança o sujeito ao debate, podendo examinar seus problemas e os problemas comuns*.

O Programa trouxe num quarto momento possibilidades de se conhecer melhor o PPC (projeto pedagógico do curso) e de se conhecer melhor o curso como um todo através das reuniões pedagógicas por troncos comuns de conhecimentos, por semestres/fases e por blocos de disciplinas e dos materiais organizados e disponibilizados nestas reuniões por uma comissão.

As reuniões pedagógicas *por troncos comuns de conhecimentos*, por exemplo, mostrou que os docentes tinham conhecimentos fragmentados, presos às suas disciplinas do momento. Com isso pode-se explorar nestas reuniões as relações entre disciplinas e com relação aos conteúdos anteriores e posteriores, contribuindo a uma visão holística da disciplina no contexto, o papel da disciplina no PPC e a ligação entre disciplinas.

Esta prática pesquisada mostrou que a busca pelas práticas interdisciplinares do Programa, facilitaram a colaboração integrada entre os docentes do curso de maneira a contribuir para o desenvolvimento da disciplina.

Esta pesquisa começou em fevereiro 2007 e se estende no sentido de uma disciplina complementar a outra.

“É preciso que gestores, professores e alunos constituam a teia para que dela possa emergir novas formas de abraço e de solidariedade” (AMBONI, 2010, p.15).

**Nossos comentários sobre a prática:** A prática apresentada é de interdisciplinaridade e mostra os caminhos adotados para seu sucesso.

Parece concreta e praticável, mas para isso torna-se necessário apoio dos níveis superiores de uma instituição de ensino superior, no sentido de se buscar respaldo político (*sponsor*) antes de sua implantação, trazendo credibilidade à proposta.

Tecnicamente ela parece adequada e coerente tornando-a aplicável, exceto se não se conseguir despertar a humildade por parte do corpo docente nas reuniões pedagógicas requisitadas.

Freire (1981a-b, 2001, 2011), Fazenda (2001, 2003, 2008), Brandão (2008) e tantos estudiosos e pesquisadores insistem na humildade do ambiente acadêmico, talvez pelo incentivo do mercado para a competição e não para colaboração. Somente com humildade o docente se abre ao novo e constrói um novo caminho, via interações com alunos, gestores, poder público, etc.

Com esta prática verificamos a sistematização de um programa onde a interdisciplinaridade agiu como facilitadora dos trâmites. Pode-se abstrair desta prática e adotar o mesmo caminho para inserir a sustentabilidade na formação de administradores, alvo desta pesquisa. Esta prática de Amboni (2010) fortalece o papel da interdisciplinaridade como facilitadora da inserção da temática da sustentabilidade. Talvez um ponto a ser analisado seja o referente a “diálogos” pois sem isso não se cria um ambiente de confiança e de amorosidade aos aprendizados, aspectos já explorados neste trabalho por vários autores.

## **PRÁTICA VI: USP (SP) TEIA**

O TEIA USP<sup>11</sup>, laboratório de Educação e Ambiente, é um espaço de produção de conhecimento interdisciplinar com enfoque nos temas relacionados à Educação, Meio Ambiente e Cidadania

Atende expectativas de um público de estudantes, pesquisadores e membros do corpo docente das unidades da Universidade de São Paulo, das quais se destacam o Instituto de Geociências (IGc), o Instituto de Oceanografia (IO), a Escola de Comunicação e Artes (ECA), a Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH/Gestão Ambiental) e a Faculdade de Educação (FEUSP), onde está sediado o TEIA desde 2005

Frente à problemática ambiental cujo debate tem crescido nos últimos tempos, tamanho envolvimento de vários sistemas, aspectos, dimensões, estratégias e sujeitos, é incontestável que a educação representa, nesse processo, um enorme potencial de formulação e divulgação de conhecimentos e capacidade de mobilização

---

11 TEIA. Disponível em: [http://www.teia.fe.usp.br/?page\\_id=15](http://www.teia.fe.usp.br/?page_id=15) Acesso em: 15 fev 2011

de uma diversidade de atores relevantes na construção de um novo projeto de sociedade sustentável.

Nesse contexto, o TEIA/USP – Laboratório de Educação e Ambiente – tem o desafio de “estimular e promover um diálogo interdisciplinar que contribua para reflexões, debates, análise e construção de novos conhecimentos e proposta de intervenção de caráter sócio-educativo, para uma prática reflexiva e engajada a partir da instituição acadêmica. O TEIA/USP tem como um de seus objetivos a aglutinação e potenciação de uma reflexão crítica através da agregação de diversos pesquisadores num espaço cooperativo de pesquisa/reflexão/disseminação de conhecimentos sobre educação ambiental – teoria, prática e política. Tem-se como premissa a importância de construir e fortalecer a troca/debate e disseminação de abordagens e práticas de educação ambiental em seus diversos enfoques, as raízes epistemológicas e filosóficas que subjazem, que dizem respeito aos vários campos de conhecimento em interação e sua utilização responsável em prol da melhoria da qualidade de vida e da sustentabilidade socioambiental.”

Considerando a complexidade dos estudos e dos problemas analisados e refletidos no TEIA USP, cabe ressaltar a “importância da integração de pesquisadores para pesquisa, reflexão e disseminação de conhecimento sobre educação ambiental, enquanto objeto de estudo complexo e seus impactos nas esferas social, cultural, econômica e afetiva que conformam os mosaicos das inter-relações sociedade e ambiente.”

É fundamental que pesquisadores e sociedade estejam articulados para melhor entendimento dos problemas e para o auxílio na implementação e avaliação das práticas e das políticas, assim como na capacitação de agentes relacionados ao ensino e aprendizagem em processos formais e não-formais à execução dessas políticas.

A experiência do TEIA USP mostra que é possível a criação de espaços reflexivos em ambientes universitários, onde se ressalta a importância das articulações entre sociedade e academia, considerando os diversos sujeitos integrantes da teia complexa da vida.

**Nossos comentários sobre a prática:** Pelo que se observa, esta prática é relevante no sentido de se ter criado e mantido, na USP, um espaço de reflexão, discussão e disseminação da temática, envolvendo especialistas com pesquisas reconhecidas no

ambiente acadêmico, como prof. Jacobi, que é um dos condutores do espaço. A participação dos seus integrantes em eventos da comunidade favorece a expansão dos estudos e inspira demais instituições para seguirem o modelo, como o evento que participamos pelo SENAC, com a participação do prof. Jacobi, que também explanou em nome do TEIA.

Esta pesquisa trouxe que o passado é ótimo para inspirar e embasar o presente, onde uma análise do momento, do contexto e dos propósitos para o futuro podem ser avaliados e refletidos para que as adequações possam ocorrer e então, permitir a construção de novos projetos

A criação de espaços nas instituições de ensino superior para promoção de estudos e pesquisas parece algo acessível e pertinente e o TEIA poderia servir sim de inspiração a demais espaços acadêmicos.

No caso da sustentabilidade, tema ainda em construção, cujos conceitos e definições ainda geram polêmicas conforme discutidos no capítulo da sustentabilidade observamos que, no ambiente acadêmico, isso talvez pudesse ser amenizado envolvendo equipes multidisciplinares, de diversos cursos, deixando claro que a diversidade faz parte da temática a ser explorada. Se deixar o tema sob condução da área da Biologia e Meio Ambiente ele tomará um rumo ambiental, normalmente se esquecendo de aspectos econômicos e sociais, se ele ficar sob gestão de uma área econômica ou administrativa por sua vez, tenderá a valorizar aspectos sociais e econômicos, podendo negligenciar aspectos da exploração dos recursos naturais, então o ideal talvez seja criar uma equipe multidisciplinar para cuidar de tema tão importante e complexo.

Grupos de estudo ou espaços para reflexão, pesquisa e disseminação de temas como o da sustentabilidade exigem pessoas corajosas, idealistas e empreendedoras, que acreditam na educação e sabem que a sustentabilidade pode e deve ser desenvolvida e cuidada em espaços onde a confiança, o respeito, a humildade, as parcerias podem acontecer embasadas num clima de amorosidade, apesar das diferenças e diversidades reinantes, pois todos precisam entender e reconhecer que é justamente a complexidade da vida e do planeta que exige que as soluções sejam encontradas em equipes tão diversas, como alerta em sua obra Morin (1999, 2000, 2002, 2007, 2009a-b, 2011), Maturana (1999, 2001, 2008), Capra (2005, 2010, 2011) e tantos outros especialistas da complexidade.

Já no aspecto da formação de administradores, é inquestionável o ambiente complexo onde as empresas se inserem e é neste contexto onde a globalização, avanço tecnológico e senso de urgência que os futuros administradores precisam se desenvolver, para que a tomada de decisões seja desenvolvida no contexto do século em que as empresas negociam. Cabe registrar o alerta sobre a possibilidade de se incentivar o olhar do lucro empresarial e do crescimento econômico acontecendo alinhados com os preceitos da sustentabilidade, nos diversos espaços de formação de administradores, alvo desta pesquisa, em que a criação de grupos de estudo e espaços de discussão do tema poderiam acelerar o desenvolvimento, expansão das consciências e disseminação da temática. Os educadores podem e devem se unir, integrando teias similares, ao TEIA da USP.

Mas como isso poderia acontecer? Vasconcellos (2001) explana que é essencial uma mudança de postura do professor relacionada à mudança de concepção e prática, pois sem isso existe o risco de não haver mudança, ou de que ocorra superficialmente, ou que ocorra, mas, não se sustente. Assim é relevante a mudança de atitude e postura da escola e do professor, apesar das situações adversas. Mudar postura é desafiante.

A perspectiva é iniciar um processo de descondicionalamento, de resistência, de modificações paulatinas, investindo deliberadamente na continuação da mudança, pois, caso contrário, as forças de inércia levarão ao seu enfraquecimento e extinção. (VASCONCELLOS, 2001, p.178)

O mesmo autor fala da consolidação de mudança de postura, quando os desafios de mudança da prática pedagógica, no seu âmbito específico e o compromisso com a luta mais geral, precisam acontecer simultaneamente.

### **PRÁTICA VII: Universidade Federal Espírito Santo. NIPEEA – Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Estudo em Educação Ambiental.**

O NIPEEA<sup>12</sup>, coordenado por Martha Tristão, Profa. do Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE. Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. emerge da necessidade de integração entre projetos e pesquisas em Educação

---

12 NIPPEA. Disponível em: <http://www.seer.furg.br/ojs/index.php/ambeduc/article/viewFile/1603/734>. Acesso em: 15 jan. 2011.

Ambiental que envolve ensino, pesquisa e extensão, com vistas a consolidação de um grupo formado por professores, alunas e alunos dos cursos de graduação, do Mestrado e Doutorado em Educação do Programa de Pós-Graduação do Centro de Educação da UFES e de egressos/as interessados/as (...) com a consolidação de um grupo engajado em 2005, cria-se um espaço de continuidade de pesquisas já realizadas, de possibilidades de novos projetos de pesquisas sobre a Educação Ambiental em contextos escolares e não escolares de aprendizagens e de formação.

Assim, dentre os objetivos do grupo destacam-se as possibilidades de: integrar pesquisas realizadas em níveis de mestrado, doutorado e de projetos de ensino, pesquisa e extensão; constituir um Centro de Referência de abordagem interdisciplinar e transdisciplinar em Educação Ambiental e criar um acervo com intuito de oferecer maiores informações, teorias e fontes de pesquisa para a comunidade universitária. Atualmente o movimento se estrutura, a partir de ações bem diversificadas, estabelecendo uma unidade entre os participantes havendo inserções em projetos de pesquisas, processos de formação em Educação Ambiental e no engajamento político que potencializa e fortalece o grupo.

Sobre as realizações do grupo, foram registradas as seguintes ações: promoção de seminários entre pesquisadores/as para debates teóricos e discussão das pesquisas em curso, realização de encontros estaduais de Educação Ambiental, organização e elaboração de Anais, atuação em disciplinas na graduação e na pósgraduação, participação na formulação e implementação de políticas públicas, atuação na organização em redes – Rede Brasileira de Educação Ambiental/REBEA e Rede Capixaba de Educação Ambiental/RECEA, integração da Rede de Formação para a diversidade na elaboração de materiais didáticos e na promoção de um Curso de Atualização em Educação Ambiental a distância, junto à Secretaria de Educação Continuada Alfabetização e Diversidade do Ministério da Educação e Cultura – SECAD/MEC.

Seguem detalhes sobre o RECEA e das pesquisas desenvolvidas pelo NIPEEA, conforme pesquisa no site da instituição.

A RECEA é fruto de um desejo coletivo dos/as educadores/as ambientais capixabas de estarem juntos em espaços virtuais (lista de discussão na internet) e em encontros presenciais, para trocar idéias, informações, experiências e potencializar ações. Além disso, dialoga-se formalmente com pesquisadores do TEIA, grupo de pesquisa em Educação Ambiental da



USP, do GPEA – Grupo Pesquisador em Educação Ambiental da UFMT e do Grupo Cultura, ambiente e educação da PUCRS.

As pesquisas desenvolvidas pelo NIPEEA em níveis de mestrado e doutorado estão inseridas na Linha de Cultura, Currículo e Formação de educadores do Programa de Pós-Graduação em Educação da UFES, cuja proposição em sua ementa é a de abranger questões relacionadas com o currículo e com o processo de formação de educadores em suas dimensões sócio-histórica e socioambiental.

Mesmo com temáticas diversificadas nas pesquisas, o grupo capixaba compartilha as pesquisas, buscas investigativas e orientações coletivas que permitem que, através desse modelo, identifiquem-se lacunas e se possam realizar novas descobertas pelo trajeto.

Conforme Tristão (2009, p.89-91), as temáticas do grupo perpassam:

**1 - Processos globalizadores e identificações culturais apoiados por autores como Morin** que convida a pensar a complexidade desse tempo, por Michel de Certeau sobre as práticas políticas e sociais cotidianas, com Maturana e sua autopoiese e com Mafessoli, onde ambos possuem propostas de uma razão mais sensível.. Stuart Hall apóia no entendimento da “diáspora cultural da globalização”.

**2 - Emergências de novos movimentos ecologistas e identidades sociais cujas pesquisas** se interessam por compreender a articulação dos sujeitos sociais e sua atuação coletiva, no entrelaçamento de contextos escolares e não escolares, num espraiamento significativo do processo de transformação da vida e da formação de identidades.

**3 - Cartografia social e cultural da educação ambiental dentro e fora das escolas** Apoiados no pensamento do sociólogo Boaventura de Souza Santos usam do autor a metáfora da ecologia dos saberes, não para ver como o conhecimento representa, reproduz ou reflete o real, mas como determinado conhecimento produz na realidade. Quais racionalidades vêm sendo produzidas pelas práticas culturais e sustentáveis em processos contra-hegemônicos? , discorre e questiona Tristão (2009).

**4 - A formação em EA que na época atual remete a uma educação permanente, função vital a ser permanentemente** exercida, dialoga com Gaston Pineau “para pensar a formação como um devir dos protagonistas. A concepção fixista do permanente é substituída por uma dialética permanente de mudança. Na formação permanente, a mudança e o movimento contínuo é que são permanentes. A ênfase na formação em Educação Ambiental é compreendida como uma rede de contextos, como espaços/tempos de formação desde a formação inicial, estendendo-se à vivência, à atuação profissional, a política, a pesquisa, a militância e à participação em cursos, grupos e eventos. Com isso, não desresponsabilizamos as principais entidades formadoras do compromisso com a formação ambiental.

Essa concepção já traz implícito um processo educativo e formativo que envolve uma reforma do pensamento e das estruturas.

Essa maneira de pensar a pesquisa, a educação e a formação envolve o pessoal e se mistura com o teórico, num movimento permanente e contínuo, recursivo do processo permanente de formação. O pensamento

transdisciplinar inscreve-se nesta perspectiva de abertura, pois pode ser compreendido como um princípio epistemológico que se apresenta em uma dinâmica processual que tenta superar as barreiras do conhecimento mediante a integração de conceitos e metodologias. Optamos para compreender a transdisciplinaridade por entendê-la como uma abordagem que transcende as disciplinas, que tenta entender o que está além. Para o grupo, a Educação Ambiental preenche este espaço entre, através e além das disciplinas.

Esta mobilização do NIPEEA, da Universidade Federal do Espírito Santo, sugere que o grupo tem organização e boa articulação, com consistência, metodologia adequada, provocando reflexões, pesquisas e estudos profundos, aproximando a academia da sociedade, onde um dos pilares sustentadores, conforme se observa é a transdisciplinaridade.

**Nossos comentários sobre a prática:** Esta prática dialoga com a do TEIA (USP) anteriormente relatada cujos comentários são similares.

Ressaltamos aqui o valor que se dá à pesquisa acadêmica e produção de conhecimentos, de forma sistematizada, cujo desenvolvimento ocorre embasado em princípios do pensamento complexo, apoiadores da educação ambiental, alvo do núcleo capixaba.

Sua aplicação no ambiente de formação de administradores também é pertinente, com as devidas adequações e orientações, conforme já explanadas por Vasconcellos (2001) na prática anterior do TEIA USP), onde se observa que existe sim a possibilidade de que ela deve e pode acontecer, mas para isso é necessário mudança de postura por parte dos educadores e da escola.

Dando sequência às práticas pesquisadas, o trabalho apresenta a seguir três relatos selecionados de instituições de ensino superior, envolvendo curso de Administração, explanados por especialistas em 2010, no I ENCONTRO DE EDUCAÇÃO PARA SUSTENTABILIDADE, III FORUM DE LIDERANÇAS PARA SUSTENTABILIDADE: DIALOGOS INTERSETORIAIS, organizado pelo SENAC e Universidade Presbiteriana Mackenzie, tendo como convidados várias universidades. Participamos do evento e selecionamos algumas experiências consideradas agregadoras a esta investigação, práticas VIII, IX e X, no sentido de enriquecer o trabalho. Os comentários destas três práticas serão feitos em conjunto, dado o caráter comum dos relatos.

**PRÁTICA VIII: Universidade: SENAC****Palestrante: Prof. Hélio César da Silva****Experiência: Transversalidade nos cursos de Administração e Gestão Sustentável.**

O Prof. Silva (2010) relatou que “O SENAC iniciou seu curso de Administração de forma transversal o que tem proporcionado uma revisão dos projetos pedagógicos.” Em 1996, criaram o 1º curso de Tecnólogo em Gestão Ambiental do Brasil (2600 horas) e o bacharelado (3000 horas).

Os docentes dos dois cursos resolveram dialogar para criação de uma ementa única resultando na revisão de todas as ementas de ambos os cursos.

No SENAC, um diferencial citado foi que no 1º semestre existe um núcleo comum e a partir do 2º se inicia a formação específica.

O curso está sofrendo ajustes sendo que uma das mudanças ocorridas foi o título do mesmo, de Gestão Ambiental para Gestão Sustentável.

Outro destaque é a disciplina Projeto Interativo em que as equipes possuem uma questão problema a ser investigada e partem para a pesquisa, com aplicação das teorias. Ressaltou sobre a disciplina Projeto Interativo, e detalhou:

**Projeto Interativo 1** – análise de contexto social, econômico e ambiental.

**Projeto Interativo 2** – análise de contexto organizacional nos 3º setores da economia

**Projeto Interativo 3** – gestão organizacional sustentável (onde se começa a investigar o que existe nas organizações ref. sustentabilidade).

**Projeto Interativo 4** – negócios sustentáveis em seu ambiente externo.

**Projeto Interativo 5** – análise de desenvolvimento sustentável local, regional e global (pesquisa-ação, projeto de pesquisa).

**Projeto Interativo 6** – projetos e planos de negócios sustentáveis.

O SENAC tem se mostrado inovador e arrojado ao apresentar mudanças nos seus currículos e ao se mobilizar buscando formas mais dinâmicas e transversais nas suas formações.

**PRÁTICA IX: Universidade: EACH USP zona leste**  
**Palestrante: Dr. Luiz Carlos Beduschi**  
**Experiência: ensino baseado em resolução de problemas**

Para o Prof. Beduschi (2010), a discussão da inserção da sustentabilidade neste espaço surgiu frente a uma crítica de como a universidade existia e com isso se constatou que a interdisciplinaridade seria necessária.

Vários cursos foram criados sendo 10 de graduação. Definiu-se que o 1º ano teria um ciclo básico a todos os cursos buscando a interdisciplinaridade. O ensino é baseado na resolução de problemas e a estrutura administrativa é isenta de departamentos.

Sobre a distribuição das disciplinas do bacharelado em Gestão Ambiental (2010), tem-se:

**Disciplinas Integradoras:**

- Resolução de Problemas 1 e 2.
- Estudos Diversificados 1 e 2 (definem-se grandes temas a serem trabalhados durante o semestre; espaço para disciplinas genéricas, incluindo extracurso).
  - Ciência da Natureza.
  - Tratamento e Análise de Dados e Informação.
  - Sociedade e Multiculturalidade e Diretrizes.
  - Sociedade, Meio Ambiente e Cidadania.
  - Psicologia.
  - Educação e Temas Contemporâneos.
  - Arte, Literatura e Cultura Brasileira.

O professor disse que se procura praticar a interdisciplinaridade na graduação.

**Disciplinas que criam conhecimento:**

- Ciências humanas e sociais.
- Meio ambiente e sociedade
- Ecologia humana.
- Economia.

- Economia ecológica.
- Educação ambiental.
- Direito ambiental.
- Política ambiental.
- Relação cidade e campo.
- Urbanização e meio ambiente.

#### **Temas Multidisciplinares:**

- Fundamentos da ciência ambiental.
- Pesquisa e ciência ambiental.
- Resolução de problemas e gestão ambiental.
- Projetos de formatura 1 e 2.

Observa-se nesta estratégia certa ousadia e coragem para experienciar o novo, como estrutura sem departamentos e currículos bem diversificados contendo temas inovadores, onde a interdisciplinaridade, mais uma vez é aplicada.

O fato do curso ser novo, facilita a ousadia e as experiências, conforme comentou o palestrante.

#### **PRÁTICA X: Universidade: Mackenzie**

**Palestrantes: Sérgio Lex (graduação Administração e da pós)**

**Experiência: inserção do tema sustentabilidade num espaço acadêmico tradicional e já consolidado**

O curso nesta universidade é tradicional o que diminui o ritmo de mudanças muito inovadoras e radicais. Para o coordenador Lex (2010), as mudanças teriam que ser radicais e não incrementais como vem acontecendo.

“Formar para...” significa considerar o aluno de Administração e descobrir como inserir a sustentabilidade no projeto pedagógico do curso diz o palestrante.

Assim, Lex (2010) compartilha seu olhar de sustentabilidade na academia:

#### **Graduação:**

- Atentar para o ensino em sala de aula.
- Pesquisa e trabalho de final de curso e iniciação científica.

- Extensão seminário para ciência e tecnologia.

**Strictu Sensu:**

- Dissertações e teses.
- Produção acadêmica.
- Participações nos projetos próacademia.

Para o coordenador é importante pensar na grade curricular, nas disciplinas mas é fundamental buscar alternativas para a inserção da interdisciplinaridade.

No Mackenzie, as alterações aconteceram em dois momentos.

O 1ª foi no projeto pedagógico via reuniões com professores responsáveis pelas linhas de formação (finanças, gestão de pessoas, marketing, etc.).

O 2ª ocorreu com a mudança na grade curricular onde se destaca:

- a) Inserir a sustentabilidade como disciplina e com isso sistematizar o conhecimento.
- b) Inserção forte nas ementas das disciplinas convencionais.
- c) Tópico de disciplina.
- d) Ter vínculo com a disciplina.

Pode-se dizer que a inserção da temática da sustentabilidade e da responsabilidade social no curso de Administração do Mackenzie teve início há pouco tempo, podendo ressaltar a disciplina Gestão de Responsabilidade Social. A instituição adota o tema de forma disciplinar.

Um dos maiores desafios enfrentados refere-se à mudança cultural por parte dos professores considerando os paradigmas tradicionais sempre valorizados pela instituição e curso.

Lex (2010) entende que sustentabilidade deve ser discutida em todas as disciplinas mas para isso os coordenadores precisam estimular seu corpo docente. Frente a isso, Lex incentiva a reflexão do tema via reuniões periódicas por linhas de formação (o Mackenzie tem 6 linhas), e valoriza a discussão pelos coordenadores e desses com os respectivos docentes, para que encontrem formas de tratar o tema complexo e amplo, via interdisciplinaridade, independente de se ter uma ou outra disciplina específica responsável pela abordagem.

Dentre os desafios citados pela instituição, como por exemplo sua imagem e história tradicional, que para se implementar modelos mais arrojados e inovadores precisam vencer grandes obstáculos, também foi citada a postura de alguns docentes, como por exemplo a resistência em compartilhar suas experiências didáticas. Em contrapartida, vários docentes já adotam como filosofia de gestão o desenvolvimento sustentável.

Lex (2010) fala em sua palestra que fazer negócios no século XXI significa operar com limitações de recursos, com necessidades de uma tecnologia limpa, de se ter uma postura ética, transparente e criativa. Segue refletindo sobre o século XXI no sentido de que se deve-se ter um olhar pluriinstitucional ético, considerar estratégias de longo prazo, deve-se olhar para o corpo docente e fazer a diferença.

O palestrante enriquece a temática, quando faz a observação de que para os alunos o tema é mais natural do que para o corpo docente e chefias por causa da influência do capitalismo, da revolução industrial e dos modelos do passado. Então, deve-se garantir uma maior interdisciplinaridade, seguir o mercado e cuidar da formação, da experiência didática e do apoio da net incentivando as comunidades de aprendizagem, assim como da pesquisa ação.

O relato sobre o Mackenzie gerou grande atenção principalmente pela clareza e humildade com que Lex expôs seus desafios e sua rotina na educação. Encerrou dizendo que o problema maior está na operacionalização e não na transmissão da informação, pois a discussão em torno dos problemas ambientais de certa forma já é feita e seus impactos já são reconhecidos de caráter grave em termos de sustentabilidade do planeta.

**Nossos Comentários sobre as práticas VIII, IX, X do I ENCONTRO DE EDUCAÇÃO PARA SUSTENTABILIDADE, III FORUM DE LIDERANÇAS PARA SUSTENTABILIDADE: DIALOGOS INTERSETORIAIS, organizado pelo SENAC e Universidade Presbiteriana Mackenzie(2010):** Observamos nestas três práticas que o SENAC e a USP Zona Leste alteraram seus projetos pedagógicos e grades curriculares de forma inovadora em contrapartida ao caminho adotado pelo Mackenzie cuja opção foi de não realizar mudanças drásticas protegendo e zelando pela imagem e tradição da instituição, assim como dos envolvidos, como, por exemplo: do seu corpo docente.

As práticas e caminhos escolhidos pelas instituições mostraram que o tempo de existência, tamanho (número de alunos, cursos, parcerias, etc.), história de vida, compromissos já assumidos interna e externamente interferem na facilidade ou não da mudança, e os riscos acabam sendo proporcionais a isso tudo. Quanto mais tradicional for a instituição e possuir tempo de existência relevante, mais difícil de se fazer mudanças e de se buscar parcerias. Com isso, pode-se observar que sempre se ganha e se perde, o que precisa ser aproveitado pelos envolvidos nos processos de mudança.

As mudanças curriculares propostas pelo Senac e USP Zona Leste parecem ser coerentes, inovadoras e revolucionárias se comparadas ao modelo tradicional de ensino que até então se tinha como referência, de um ensino fragmentado e reducionista, em que educadores e alunos ensinavam e aprendiam isolados, em desconhecimento com as demandas de um mundo complexo, onde as interconexões precisam ser estimuladas, entre os sujeitos e entre as disciplinas, os cursos, as escolas e os saberes. Na nova proposta, cria-se um ambiente de confiança, com adoção de uma pedagogia dialógica, e todos se unem para a construção de uma nova sociedade, de um novo planeta, via uma nova educação, que está sendo construída, com a coragem, vontade, desejo de todos envolvidos no processo (educadores, educandos, gestores, sociedade, poder público, etc). Mas para isso, como disse Vasconcellos (2001), há que se ter mudança de postura do professor e da escola, e com isso, mudança de concepção e de prática.

Pela proposta do SENAC e da USP Zona Leste percebemos a prática do pensamento complexo, assim como os diálogos freirianos, em ambiente de confiança e de descobertas, onde a amorosidade acontece, facilitando os aprendizados. Inserir temas transversais como o da sustentabilidade em espaços que conseguiram adequar seus projetos pedagógicos e suas grades curriculares para que haja um mínimo de alinhamento, sem dúvida facilita o trabalho que precisa ser tecido, articulado, desenvolvido e disseminado, assim como facilita e inspira a formação continuada do corpo docente, que percebe que as mudanças estão ocorrendo em todos os níveis com a participação dos gestores, como foi apresentado por estas duas instituições.

Já no caso do Mackenzie, constata-se a necessidade da mudança e a urgência de se mudar projeto e currículos, mas, ainda não se consegue fazer grandes alterações em função da tradição e histórico da instituição. As mudanças



incrementais são realizadas o que mostra que a instituição não se aliena ou se nega ao novo.

Percebemos neste contexto, que esta instituição se destacou pela promoção de espaços para diálogos, como este evento em parceria. Os convidados participaram de discussões, diálogos inteligentes, provocadores e inspiradores que, de certa forma, ampliaram os olhares ao tema, inspiraram a comunidade acadêmica e com isso, o próprio Mackenzie “vai dando tempo” para que algo novo seja gestado internamente. Cabe ressaltar que o Mackenzie, neste evento, fez chamada para publicações à sua revista – RAM – revista de Administração do Mackenzie, uma edição especial que tratou da temática da inserção da sustentabilidade nas graduações de administração, aproveitando as discussões do evento, as questões, dúvidas e práticas, e com isso, estimulou a pesquisa acadêmica.

O evento cumpriu seu objetivo de promover um espaço de debate e reflexão sobre a condução de ações educativas nas escolas de administração e nas organizações, e assim instigar a discussão sobre a formação de lideranças para a sustentabilidade no Brasil.

Esse exemplo poderia ser replicado por outras instituições já que deixou claro a necessidade de se intensificar esse debate, proporcionando mais diálogos entre instituições onde as práticas possam ser compartilhadas e com isso mais pessoas possam se inspirar ou até aperfeiçoar suas ações locais.

A inserção do tema da sustentabilidade no ambiente acadêmico é processual e ainda está no início. Sua construção tem acontecido através de experiências individuais e coletivas, mas ainda pouco divulgadas, como se pode observar no evento que trouxe que os conceitos de transversalidade, interdisciplinaridade e sustentabilidade estão interligados e com isso precisam ser considerados nas tomadas de decisão, tanto que várias instituições já estão se utilizando deles.

Pelas exposições realizadas pode-se constatar que os espaços acadêmicos possuem limitações e realidades particulares onde os envolvidos aprendem a lidar com elas, aguardando “brechas” para poderem atuar em seus projetos com relativa autonomia.

“Aprender fazendo” foi algo que também ficou claro durante as palestras, pois, não se pode ficar paralisado esperando um manual, um roteiro ou um guia concluído e experienciado por outras pessoas ou instituições e com isso relembramos do ser humano ser uma obra inacabada, assim como a educação e o mundo.

Cada instituição possui sua realidade e especificidades que precisam ser respeitadas e consideradas quando se deseja inserir um tema tão complexo como o da sustentabilidade no ambiente acadêmico.

A tríade, passado-presente-futuro precisa ser considerada para que o aprendizado e evolua dentro da circularidade.

Os participantes do evento disseram que o tema vem sendo inserido no ensino superior também via filmes, filmes institucionais, práticas empresariais e visitas a sites com análises posteriores, exemplos que aparentam relativa facilidade de aplicação, em termos de alterações didático-pedagógicas que podem facilitar esta inserção.

Começar um programa de forma macro envolvendo toda instituição seria o ideal, mas isso nem sempre é possível. Realizar esta inserção de forma disciplinar num determinado momento pode também ser estratégico para os próximos passos do “jogo”. O importante é que todos façam, iniciem e se lancem logo a um projeto, programa, palestra ou campanha que, mesmo não lidando exatamente com o tema da sustentabilidade, já pode despertar ao início do conhecimento.

A prática a seguir é aplicada no bacharelado em Administração, da PUC-SP, de forma disciplinar.

**PRÁTICA XI: Pontifícia Universidade Católica – PUC (SP)**  
**Bacharelado em Administração (graduação)**  
**Disciplinas –**  
**Pesquisa 1 e 2 (média de 20 alunos cada), com aulas uma vez por semana**  
**TCC – Trabalho de Conclusão de Curso – orientações**  
**Com utilização do BISUS – Boletim de Inovação e Sustentabilidade<sup>13</sup>**

O professor responsável pela disciplina, prof. Dr. Arnoldo de Hoyos Guevara, adota em sala de aula os quatro pilares da educação, conceitos que fundamentam a educação do século XXI, desenvolvidos pela Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI, coordenada por Jacques Delors em 1996, que gerou o livro “Educação: um tesouro a descobrir”. (DELORS et al 1997).

Estes quatro pilares da educação do século XXI são: Aprender a Aprender, Aprender a Fazer, Aprender a Conviver e Aprender a Ser<sup>14</sup>.

---

13 BISUS : <http://www.pucsp.br/puc-inovacao/internas/bisus/bisus.html>

Quando estes conceitos são praticados o indivíduo é respeitado e estimulado a pesquisar, a descobrir o mundo por si, a ser curioso e ter prazer nas descobertas e com isso vai encontrando prazer nos estudos, aprende a praticar o que pesquisou, descobriu, através dos grupos, dos colegas, pela colaboração e convivência, pelas observações, pela inovação e criatividade. Praticando a solidariedade, se descobre a alegria de ser, de estar vivo neste planeta e de sentir que pode ajudar a transformar o mundo, saindo do estado de inércia, de neutralidade e, mesmo que os problemas estejam complexos, em comunidades eles podem ser amenizados.

O processo adotado pelo professor na PUC-SP é:

- O professor estimula/provoca os alunos sobre inovação e sustentabilidade, sensibilizando-os frente à insustentabilidade que existe no mundo.
- Em seguida, solicita aos alunos que definam um tema dos seus interesses e que preencham um formulário de projeto de pesquisa (Anexo 3).
- Posteriormente, o professor apresenta um modelo de sumário (Anexo 4), para um trabalho de título: “O Lixo do Lixo em São Paulo e a Falta de Conscientização”, para os alunos terem ideia de como se estrutura um trabalho. O professor auxilia individualmente os alunos, dando sugestões e apoio nas pesquisas pela *internet*.

O professor também atua no Projeto Inovação da PUC-SP, onde incentiva/solicita que os alunos pesquisem outros trabalhos já desenvolvidos, para entenderem o contexto e terem ideias do que já foi realizado, via BISUS – Boletim de Inovação e Sustentabilidade, boletim que tem como objetivo promover o interesse dos alunos da PUC-SP em colaborar com pesquisas sobre o tema de Inovação e Sustentabilidade como uma forma de contribuir com uma cultura de Desenvolvimento Sustentável na Universidade.

Com isso, o aluno é “desafiado” e se anima para também oferecer algo de qualidade. Sente-se com força para tal, porque poderá escolher um tema de seu interesse.

Os trabalhos dos alunos são publicados no BISUS, fato que os motiva para que se busque qualidade nas pesquisas, além de enriquecer seus currículos.

Um cronograma da apresentação dos trabalhos é elaborado pelo professor e divulgado antecipadamente, sendo no cronograma indicado que mensalmente deverão apresentar sucessivamente cada um dos três capítulos (formato padrão, cada capítulo aproximadamente com dez páginas, com introdução e conclusão com um par de páginas cada), e no último mês do semestre, eles entregam a versão total ao professor, quando devem apresentar (seminários com uso do PowerPoint).

Sobre as pontuações, a entrega do trabalho final vale 30 % e as apresentações parciais no decorrer do semestre, referente a sua construção, valem 70 %. Esta forma intensifica a participação do aluno pelo semestre todo.

Os TCC's diferem um pouco, por serem menos alunos e a orientação individualizada. Porém, em ambos os casos, o professor atua inspirado pelos quatro pilares, onde se incentiva e empodera o aluno no desenvolvimento do seu tema.

**Nossos comentários sobre a prática:** percebemos que este professor não segue o modelo normalmente adotado em aulas de pesquisa, quando já se chega com metodologias padronizadas e vai-se ensinando os fragmentos para se compor o todo, onde o aluno deve reproduzir o modelo.

Neste caso, o diferencial é que o professor, já inserido na educação do futuro, e adepto dos 4 pilares da educação da UNESCO estimula, desperta e empodera o aluno desde o início do semestre, convidando-o a participar dos desafios, através de uma postura diferenciada e com isso, alia-se ao aluno, para a construção de novos saberes, estando disposto a sempre aprender, com as pesquisas e experiências trazidas em sala de aula.

O aluno tem oportunidade de conhecer trabalhos diversos de qualidade e é estimulado a também construir o seu, com apoio e recursos do professor que também se utiliza da amorosidade tão estimulada por Paulo Freire, quando diz que quando o clima é amoroso de confiança, as pessoas sentem-se estimuladas e ficam à vontade para novos saberes.

Uma observação sobre esta prática se refere ao número de alunos da sala.

Em salas com alta "população", cabe analisar com cautela se o tempo é hábil para apresentações individuais, pois talvez possa cansar a sala, nas últimas apresentações (se o número de alunos for alto) ou, caberia uma adequação desta prática dos quatro pilares.

O uso dos quatro pilares da educação da UNESCO, em sala de aula parece-nos bem interessante e requer boa vontade e consciência do professor ou da instituição, que também poderia adotar isso em todos os cursos, desenvolvendo seu corpo docente.

A seguir, apresentamos a prática, de um curso de pósgraduação, de um programa de treinamento de executivos e de lideranças, da Fundação Dom Cabral.

### **PRÁTICA XII: Fundação Dom Cabral (FDC) – Belo Horizonte (MG). Programa de Especialização em Gestão de Negócios.**

Esta pósgraduação Lato-Sensu oferecida pela FDC possui uma carga horária de 432 horas/aula distribuídas em 24 disciplinas com 18 horas. Foi desenvolvida para atender *profissionais* atuantes no mercado de trabalho

Segue a grade do programa para maior entendimento sobre a importância da sustentabilidade no contexto em que ele é desenvolvido.

A *figura 5* traz a grade do programa de especialização em gestão de negócios, que possui cinco módulos sendo que o módulo V – sustentabilidade permeia os 4 módulos anteriores, via Business Game.

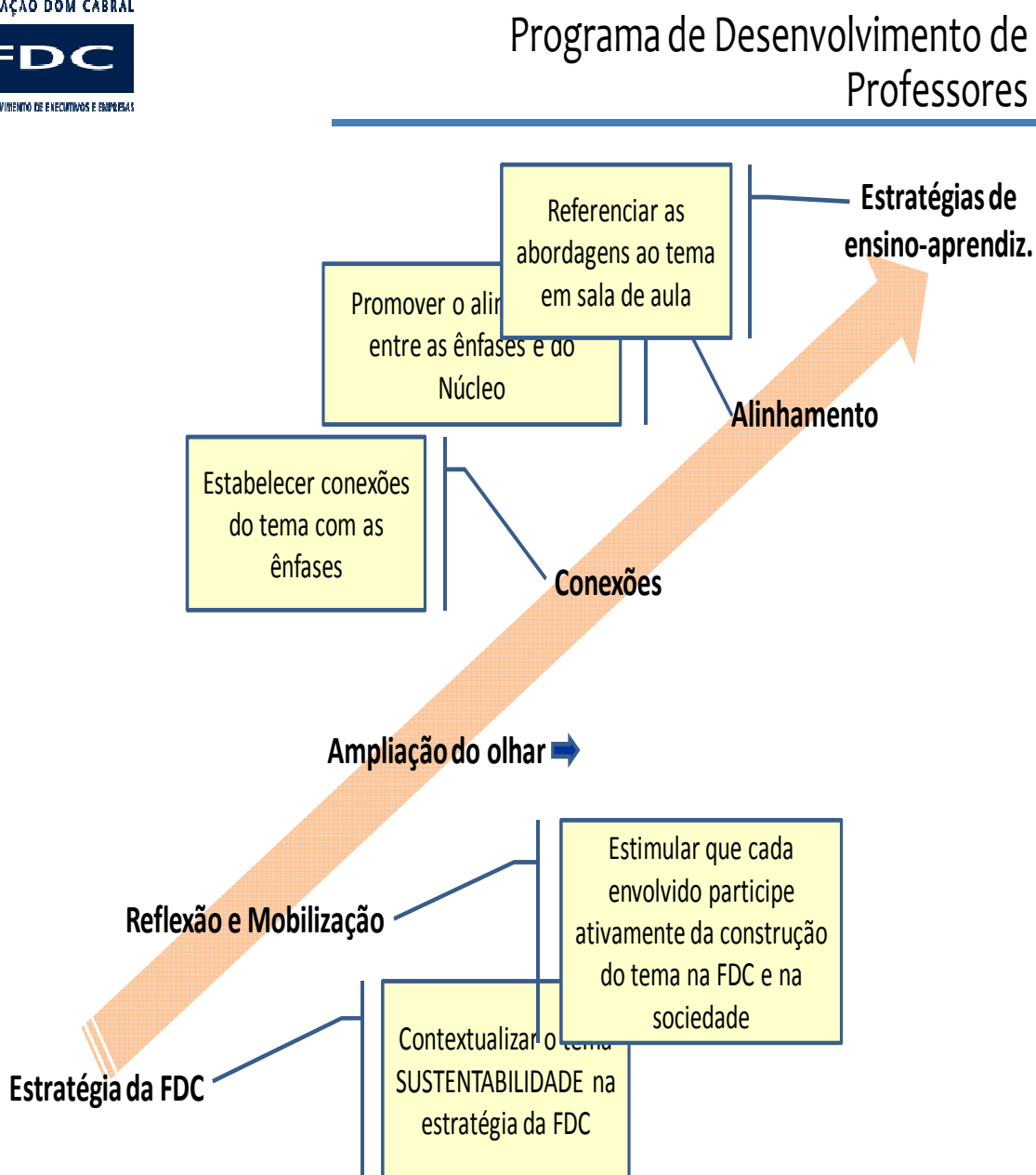
Este curso contempla um Programa de Desenvolvimento de Professores (*Figura 6*), com carga horária de 8 horas distribuídas em dois módulos de 4 horas e realizados em dois dias, tendo como objetivo, promover a transversalidade do tema SUSTENTABILIDADE no programa de Especialização em Gestão de Negócios.

A metodologia adotada é o *World Café*, cujos participantes são coordenadores, técnicos, gerentes de projetos, gerente coordenadora e professores indicados pela coordenação técnica.



Material elaborado pela equipe de Especialização FDC

**Figura 5: Grade do programa de especialização em gestão de negócios**



**Figura 6: Programa de desenvolvimento de professores**

Pela *figura 6* se observa os elementos do Programa de Desenvolvimento de Professores da FDC, composto por: Estratégia da FDC, Reflexão e Mobilização, Ampliação do Olhar, Conexões, Alinhamento, Estratégia de Ensino-Aprendizagem.

**Nossos comentários sobre a prática:** O programa traz praticamente dois diferenciais: o módulo de sustentabilidade permeando todos os demais módulos do

curso, o que sugere que a Fundação Dom Cabral entende a importância de se incluir a temática da sustentabilidade na discussão de gestão de negócios da atualidade e, para isso, reserva parte do tempo investindo também na formação do corpo docente demonstrando que se reconhece o papel relevante dos educadores no contexto do curso, sugerindo-nos a entender que, além da formação continuada que todo professor deve ter, a escola faz questão de reservar parte do tempo com os professores ensinando e alinhando saberes o que traz maior credibilidade e coerência ao que se oferece.

Assim, a FDC mostra uma preocupação com o alinhamento dos docentes com as estratégias da instituição, onde a sustentabilidade é um valor na FDC que promove desenvolvimento de líderes e gestores, por ser um centro de formação de lideranças para atuar no mercado. Com isso demonstra que a sustentabilidade vem sendo incluída como uma dimensão que precisa ser considerada em seus programas de gestão.

A prática apresentada refere-se ao Programa de Especialização em Gestão de Negócios.

A FDC também desenvolve treinamento de lideranças em parceria com empresas sendo a sustentabilidade um dos elementos de destaque desses treinamentos.

Observa-se através deste curso da FDC, que já existem escolas de negócio entendendo a complexidade do mundo e já inserindo a temática da sustentabilidade em todos seus módulos, sem considerá-la um módulo isolado, como vários cursos ainda percebem e tratam.

No ambiente de negócios o futuro gestor terá que aprender a lidar com a sustentabilidade em todos os momentos do seu dia-a-dia, da mesma forma como já tem que buscar redução de custos e aumento de lucros. O pensar de forma sustentável fará parte do novo perfil de cursos de gestão e será considerado do lado dos elementos custos e lucros, conforme observou esta pesquisa, especialmente no módulo que explora o modelo de valor sustentável ao acionista de Hart e Milstein (2004).

A apresentação do Instituto Romã, que atua com vivências na natureza, encerra este item 2.3 de práticas educacionais.



### **PRÁTICA XIII: Instituto Romã**

O Instituto Romã<sup>15</sup> nasceu de um forte desejo de ajudar as pessoas a perceberem a vida que pulsa nos seres vivos.

Sua missão, visão e objetivos partem do pressuposto de que aquilo que nos é essencial, a vida, não tem sido percebida e cuidada como deveria ou poderia, e que a ampliação de sua percepção pode transformar nosso destino como seres conscientes, sensíveis e responsáveis. Conduzir as pessoas a essa percepção requer técnica, sensibilidade e dedicação. Foi para desenvolvê-las e praticá-las que foi criado o Instituto Romã.

Aparentemente óbvio, não é fácil estarmos plenamente conscientes e perceptivos da vida que flui através de nós. Em pesquisas recentes, diversas enfermidades e distúrbios de comportamento estão sendo relacionados ao déficit de natureza. Daí a importância do método do Aprendizado Seqüencial, desenvolvido pela Sharing Nature Foundation<sup>16</sup>, da qual o Instituto Romã representa desde 1996.

A Sharing Nature é uma das mais conhecidas e bem conceituadas instituições de educação ao ar livre do mundo. Fundada pelo renomado educador naturalista Joseph Cornell, dedica-se à elaboração de atividades voltadas para oferecer experiências divertidas e inspiradoras que desenvolvem sentimentos de unidade e harmonia com a Natureza. Sua proposta parte do princípio que, num processo de educação ambiental, somente as informações científicas não são suficientes para estimular os processos de transformação a que se propõe. As vivências, para tanto, são essenciais. Ampliando a consciência das pessoas através da experiência é que realmente se processa uma mudança em seu modo de ver e de se relacionar com o mundo.

O Instituto Romã atua via associação – Sharing Nature e via consultoria Romã.

Os princípios e a pedagogia da Sharing Nature norteiam atualmente tanto as ações da Associação quanto a da empresa Romã de consultoria.

A Associação foca na formação de educadores e a projetos sociais e a Consultoria Romã dedica-se a programas de aprendizagem com a Natureza com foco em sustentabilidade, qualidade de vida e meio ambiente.

---

15 Disponível: <http://www.institutoroma.com.br/>; acessado em 28 de julho 2011

16 Disponível: [www.sharingnature.com](http://www.sharingnature.com)

Natureza e sustentabilidade são componentes das atividades do Romã e para isso se utilizam da:

- Percepção da inteligência coletiva.
- Relativização de padrões de pensamento.
- Exercício sensível da escuta.
- A percepção de si mesmo ao concentrar a atenção no outro.
- Ver além do usual.
- Desenvolvimento da sensibilidade.
- As diferenças entre o correto e o verdadeiro.
- O olhar científico e o olhar amoroso.
- A ética da comunidade viva.
- As conexões invisíveis.

Todos os programas do Instituto Romã incluem o Aprendizado Sequencial, ferramenta que vem se revelando como componente importante de programas de educação ambiental, educação para a sustentabilidade, processos terapêuticos, facilitação da convivência e construção da Cultura de Paz.

Joseph Cornell, criador do método Aprendizado Sequencial, no início de sua trajetória, começou a perceber que os participantes de seus grupos conseguiam aprofundar mais sua experiência e o contato com a Natureza quando as atividades propostas eram organizadas de forma a criar um fluxo de energia, partindo de um estado de maior agitação para um estado de maior concentração da atenção e envolvimento.

À formação deste fluxo ele deu o nome de *Flow Learning*, que no Brasil foi traduzido para Aprendizado Seqüencial. Um dos princípios deste método é trabalhar com o grupo a partir do estado mental em que ele está.

No início dos eventos, a maioria dos grupos é heterogênea em termos de expectativas, sentimentos e comportamento, então, as primeiras atividades têm o objetivo de harmonizar os ânimos dos participantes. As atividades seguintes são mais concentradas, explorando os sentidos, para então conduzir as pessoas a um contato pleno e íntimo com o mundo natural.

Um dos diferenciais do Aprendizado Sequencial é que todo o trabalho é baseado em atividades lúdicas. Por meio do brincar, o participante, criança ou adulto, entra em contato com aspectos sutis da natureza humana e aprofunda suas relações consigo mesmas, com as outras pessoas e com o mundo natural.

Sobre os princípios pedagógicos da SHARING NATURE, temos:

**1- Ser receptivo:** esteja atento ao seu entorno natural o tempo todo. Pergunte-se: “Neste lugar, que tipos de experiências inspiradoras a Natureza tem para oferecer?”. Crie oportunidades para que as pessoas elevem sua consciência por meio das experiências com a Natureza. Seja receptivo tanto às expressões das pessoas quanto às da Natureza.

**2- Ensine menos, compartilhe e experiencie mais:** deixe a Natureza ser a mestra o máximo possível. Esteja atento à sua própria experiência e compartilhe-a. Deixe para falar sobre seus conhecimentos depois.

**3- Um sentimento de alegria deve permear a experiência:** há dois tipos de alegria: a exuberante, da brincadeira e do riso, e a profunda, que vem de sentimentos serenos e expansivos. Cada Vivência com a Natureza deve incluir pelo menos alguns momentos de alegria profunda.

**4- Faça com que seu idealismo torne-se prático:** use as atividades com a Natureza e o Aprendizado Seqüencial para captar a atenção plena e o interesse das pessoas. Então, delicadamente conduza-as e inspire-as para experiências mais profundas com a Natureza.

**5- Eleve a consciência das pessoas:** é somente elevando a consciência das pessoas que você verdadeiramente modifica a maneira delas se relacionarem com o mundo à sua volta. Então, concentre-se prioritariamente em aprofundar a percepção e o amor das pessoas pela Natureza.

**6- Aja com a Natureza e não para ela:** Compartilhe o verdadeiro espírito da Natureza com os outros; isso é o que realmente as transforma. Dedique tempo todos os dias aprofundando sua própria experiência e relacionamento com a Natureza, para que você possa compartilhá-los.

A *Sharing Nature* (Brasil), oferece:

- **FORMAÇÃO DE EDUCADORES**, principal caminho para conhecer os princípios filosóficos, o método do Aprendizado Seqüencial e as atividades, jogos e dinâmicas propriamente ditas, cujas oficinas são oferecidas nos formatos:

**Oficinas de imersão**

Carga horária: 27 horas

Requisitos: ser realizada em área natural onde os participantes possam se hospedar e dedicar-se integralmente à experimentação e aprendizado propostos.

Local: O Instituto Romã tem realizado periodicamente esta Oficina na Estação Ecológica da Juréia-Itatins, Núcleo Arpoador, atual Parque Estadual do Itinguçu.

Participantes: número máximo de 25.

Costumam assumir a responsabilidade ambiental nas oficinas: lixo zero (ou próximo), alimentação vegetariana e orgânica, otimização do transporte, uso de materiais recicláveis.

- AÇÃO SOCIAL DE VIVÊNCIA COM A NATUREZA

Desde dezembro de 2005 o Instituto Romã promove atividades de Vivências com a Natureza com instituições que, seja por falta de recursos financeiros ou capacitação de sua equipe, não têm condições de oferecê-las aos seus beneficiários. Estas Vivências são realizadas em parques urbanos de São Paulo e contam com o trabalho voluntário de educadores que desejam praticar a metodologia do Aprendizado Seqüencial como prática da Oficina de Formação.

A Romã consultoria nasceu da motivação de conduzir processos de desenvolvimento humano no ambiente empresarial, mantendo a Natureza como referência central.

Com a experiência perceberam que o desenvolvimento da sensibilidade para o que é “vivo” é fundamental para que as questões relativas à sustentabilidade possam ser integradas à empresa de forma construtiva e significativa para todas as partes interessadas.

Os programas oferecidos pela consultoria são:

- Vivências com a Natureza para aprofundamento em diversos temas.
- Aprendizagem para a sustentabilidade: workshops e cursos.
- Cursos de ecologia e meio ambiente para equipes de inovação.
- Palestras sobre desperdício e responsabilidade socioambiental.
- Cursos de formação de multiplicadores em sustentabilidade.
- Palestras sobre as relações Empresa-Natureza.
- Elaboração de textos para circulação interna e externa.
- Cursos sobre educação vivencial.

Ressaltamos dentre os programas, caminhadas diversas, com objetivo de estreitar a relação dos participantes com a Natureza, consigo mesmos e com as

outras pessoas. São propostas atividades que visam acalmar o estado de agitação da mente e preparar as pessoas para terem uma experiência plena com a Natureza.

Existem caminhadas em parceria, como o Projeto de Caminhadas Ecológicas e Filosóficas da Associação Palas Athena, cuja parceria teve início em 1999 e aconteceu até 2005, com o intuito de oferecer uma atividade de lazer educativo, em que os participantes pudessem desfrutar de um contato com a Natureza de forma sensível, tranqüila, aprofundando a experiência individual em um contexto de grupo.

Foi a partir deste projeto que foram elaborados e selecionados 22 roteiros ao redor da cidade de São Paulo, pois também faz parte deste projeto a investigação sobre as áreas naturais conservadas próximas à cidade de São Paulo, e criar uma demanda por elas, por exemplo, no Parque Estadual da Cantareira – Núcleo Pedra Grande, na Serra do Japi (Jundiaí), no Parque Estadual da Serra do Mar – Paranapiacaba, no Parque das Neblinas (Mogi das Cruzes), dentre outros.

As caminhadas que o Instituto Romã promove, possuem diferentes características, de acordo com o grupo, podendo ser:

*Lúdicas*, com o intuito de descontrair e divertir através de atividades e dinâmicas de interação com a Natureza. De uma maneira simples e leve, os participantes são conduzidos a estreitar sua relação com a Natureza;

*Filosóficas*, com a finalidade de observar o pensamento durante a movimentação do corpo e a interação com a natureza, abordando temas como a identidade humana, a liberdade, a ética, a justiça, entre outros;

*De integração*, formatada para grupos que queiram melhorar e/ou aprofundar a relação entre seus integrantes. Através das vivências com a natureza os participantes são convidados a observar o que acontece com as relações entre as pessoas quando estão interagindo com a natureza, que nos conduz ao sentimento de unidade e o que acontece na cidade que costuma nos conduzir a sentimentos de separação e perda de identidade.

Outro aspecto ressaltado pelos programas do Instituto Romã são os treinamentos empresariais, que se caracterizam por utilizar as Vivências com a Natureza como ferramenta para potencializar processos de autoconhecimento e aprimorar o relacionamento entre as pessoas.

Os Treinamentos Empresariais do Instituto Romã se caracterizam por utilizar as Vivências com a Natureza como ferramenta para potencializar processos de autoconhecimento e aprimorar o relacionamento entre as pessoas.

O Instituto Romã oferece dois tipos de Treinamentos Empresariais. São eles:

**1. Conscientização Ambiental Empresarial:** esse treinamento é voltado para empresas que já levam em conta as questões ambientais no seu sistema de produção e possui políticas voltadas para o meio ambiente ou que pretendem fazê-lo e estão em fase de estruturação das mesmas.

O Instituto Romã acredita que uma empresa é formada por pessoas e as políticas são implementadas pelas pessoas. De modo que quanto maior a credibilidade das pessoas em relação a uma determinada política, melhor será a execução da mesma.

Por isso, o objetivo desse serviço é conscientizar os funcionários que atuam direta ou indiretamente com as políticas ambientais, fazendo-os internalizar a dimensão ambiental nas esferas de decisão, importante fator de alinhamento discurso/prática fazendo com que sejam aliados conscientes das políticas ambientais a fim de trazerem melhores resultados e maior embasamento na preparação para os processos de certificação.

**2. Vivência de integração, concentração, motivação e harmonização com grupos empresariais:** esse Treinamento é voltado para empresas que desejam aprimorar as relações interpessoais entre seus colaboradores, a partir de experiências integradoras com a Natureza. O Instituto Romã acredita que, assim como nos sistemas naturais, a interdependência, a complementaridade, a diversidade e a flexibilidade são princípios que regem também o funcionamento das empresas e devem se tornar conscientes para que as relações internas sejam harmônicas e produtivas. Nas relações humanas, são necessários estímulos periódicos para que essa percepção não fique esquecida e possa ser ampliada.

Foi pensando nisso que o Instituto Romã elaborou uma Vivência que tem como objetivo geral trabalhar um determinado grupo de funcionários de forma a harmonizar esse grupo nos mais diferentes aspectos que tangem as inter-relações de trabalho.

Contatamos a diretora do Instituto Romã, Sra. Rita Mendonça <sup>17</sup>, para obter sua opinião sobre o uso destas práticas no ambiente universitário e ela nos pontuou o seguinte:

---

<sup>17</sup> Diretora presidente da Ong e sócia diretora da empresa, co-fundadora e idealizadora do projeto como um todo, em 29 de julho de 2011, via e-mail.

Uma inserção no ambiente natural traz inúmeros benefícios, tanto no que diz respeito ao bem estar e alinhamento interior de cada um como quanto a questões filosóficas e pedagógicas. Nossos pensamentos, mesmos os mais criativos, podem estar adormecidos por um repetitivo modo de pensar. A natureza pode influenciar nosso modo de pensar, vivificando-o. Mas para tal é preciso uma condução de exercícios específicos e extraordinários, que podem nos ajudar a verdadeiramente mudar os registros do nosso cérebro e nos abrir para novas formas de pensar, vivas (...) fundamentais a todos os cursos de formação e de pós graduação.

**Nossos comentários sobre a prática:** O Instituto Romã desenvolve um trabalho diferenciado de expansão da consciência do indivíduo, aproximando-o da natureza, em todas suas atividades, apoiado pela metodologia do aprendizado sequencial, que embasa todos os projetos do instituto.

Os programas são para diversos públicos, incluindo crianças, jovens, educadores, empresários e funcionários de uma empresa.

Atua em parcerias, por exemplo, em projetos com a UMAPAZ, já referenciado neste trabalho.

O Instituto, através de suas práticas, fortalece esta pesquisa adotando princípios e valores de uma educação do futuro, não fragmentada, considerando a natureza e os grupos, atuando para o aumento da consciência para a sustentabilidade assim como para uma vida mais colaborativa e amorosa, favorecendo a transformação do planeta.

O item 2.3 trouxe uma gama diversificada de práticas educacionais objetivando inspirar pessoas em seus projetos ou programas relativos à sustentabilidade, onde respeito aos seus contextos deve sempre ser considerado.

Em praticamente todas as experiências relatadas observou-se o pensamento complexo motivando as mudanças, em processos dialógicos, em parcerias, em que a confiança, o respeito, a humildade frente a tantos saberes necessários se fazem presentes, assim como a consciência de que uma nova educação está sendo construída, demandando pessoas comprometidas, conscientes e confiantes de que um outro mundo é possível, se mudanças de posturas e atitudes acontecerem, como por exemplo quanto ao olhar que se tem ao consumo, ao sucesso e à felicidade.

Passa-se a priorizar a qualidade das relações, o tempo, a religação do ser humano com a natureza e a possibilidade de se ter processos produtivos sustentáveis, assim como um crescimento econômico saudável, com qualidade e

alinhado com a sustentabilidade, em que de fato economia, ambiente e sociedade possam ser equilibrados nas tomadas de decisão empresariais.

Neste ponto, encontramos várias questões: como os ambientes educacionais deveriam se mobilizar para uma melhor adequação de suas estratégias de ensino e aprendizagem?

Seria sustentável investir numa educação fragmentada, disciplinar por meio da qual o saber é transmitido através de sujeitos formados em ambientes competitivos oriundos de uma cultura individualista? É procedente que esse docente oriundo desse cenário tenha condições de ensinar um saber sobre sustentabilidade de forma disciplinar?

A pesquisa não responde a estas questões até porque o foco maior dela é o de relatar o estudo de caso na PUC-SP sobre a inserção da sustentabilidade na graduação de Administração, porém não deixou de observar estas questões que foram surgindo à medida que o trabalho se desenvolvia, principalmente quando se conhecem práticas em outros espaços acadêmicos e se é um educador universitário, como é o nosso caso.

O próximo capítulo aborda a Administração, num contexto Brasil, local (PUC-SP) e disciplinar, com a pesquisa realizada com docentes do bacharelado em Administração, da PUC-SP.



## **CAPÍTULO 3 O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: O CASO PUC-SP**

### **3.1 Contexto Brasil**

O papel da educação, diante das ideias expostas, parece solicitar que educadores se mobilizem para as mudanças necessárias.

O universo científico e acadêmico é hoje chamado a se atualizar, a colaborar nesta construção de formas inovadoras de gestão, de planejamento, de desenho de novos rumos, e, sobretudo, de ampliar a cultura científica para que atinja uma massa muito maior da população. Navegando na conectividade que as novas tecnologias permitem, as redes de cientistas que buscam soluções de bom senso aos dramas atuais e às ameaças que surgem, estão construindo novas visões, realistas e aplicáveis. (DOWBOR, 2011. P.64)

Tendo em vista a importância do lugar e efeitos que uma empresa ocupa e exerce, há que se direcionar atenção aos currículos dos cursos de graduação em Administração, que talvez pudessem ser revistos e modificados, considerando que estes cursos formam futuros administradores e gestores, que atuarão no ambiente empresarial e precisam ter formação adequada em sustentabilidade. Dessa forma parece haver possibilidades de que as decisões no ambiente empresarial se revistam da busca de equilíbrio nos aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Administrar empresas se sofisticou com a evolução da humanidade. Exige-se conhecimentos diversos que se entrelaçam cada vez mais, desafiando os envolvidos no processo. A globalização, o avanço tecnológico, as redes sociais, a sociedade do conhecimento, o aumento do consumo, as TIC's (tecnologias, informações e comunicações) e a importante questão da sustentabilidade passam a fazer parte da pauta do ambiente atual de negócios. Administrar empresas no mundo atual é tarefa que tem sido cada vez mais complexa.

Bastos (2009), em seu relato sobre o ensino da administração no Brasil, relata sua presença na humanidade há séculos como objeto de escolarização, mas que no ensino universitário é algo mais recente. Em termos comparativos, na história da administração nos EUA, França e Brasil, percebe-se que, neste último país, sua

inserção no ensino universitário ocorreu posteriormente, em relação aos outros dois países.

*Merchant Taylor's School*, fundada na Inglaterra em 1561 foi a escola pioneira no curso de Administração, segundo Meireles e Paixão (2003) e dedicava-se à Administração Comercial. Em termos de nível superior pode-se dizer que a pioneira em Administração surgiu nos EUA – *Wharton School of Finance & Commerce* (Universidade da Pensilvânia), fundada em 1881, cujo enfoque era totalmente técnico. Já na França ela surgiu no final do século XIX, na *École des Hautes Études commerciales* (HEC). Em 1908 surge o primeiro curso em nível de pós-graduação introduzido pela *Harvard University*, esclarecem os autores (MEIRELES E PAIXÃO, 2003).

Bertero (2006) menciona que os EUA contribuíram muito com a evolução da Administração no decorrer do século XX, período em que se tornaram uma potência mundial. Até o início do século XXI este país foi responsável por cerca de dois terços da publicação científica tendo como consequência uma influência bem relevante neste ensino.

No caso do Brasil, as cidades pioneiras em Administração foram São Paulo, com a administração de negócios e Rio de Janeiro com a administração pública, por vocação.

Bastos (2009) esclarece que durante a década de 1940, com a expansão da economia, o Brasil evoluiu de um estágio agrário para o industrial e com isso se iniciou a busca pela mão de obra especializada, fato que contribuiu para profissionalização do ensino, fazendo com que o sistema escolar funcionasse como base e apoio à formação de um profissional capacitado para lidar com o processo da industrialização.

A evolução da Administração no Brasil foi diretamente influenciada pelos ciclos de desenvolvimento no país, que se deram nos governos de Getúlio Vargas e de Juscelino Kubitschek, atrelados ao projeto de caráter nacionalista e abertura econômica internacionalista, conforme ANDRADE; AMBONI (2005).

Um fator histórico que também foi se somando para o fortalecimento do curso foi o êxodo rural que acelerou o processo de urbanização e o aparecimento de grandes centros, conforme relembra Bertero (2006). Este movimento de migração populacional se dá, vinculado ao processo de transição do agrário para o industrial, conforme Covre (1982). Dessa forma, se fez necessária a criação de centros que

fornecessem apoio para as questões administrativas e econômicas da sociedade, naquele momento. Este fato elucida o foco em uma formação, via sistema educacional, que produzisse um profissional capacitado ao processo de industrialização.

O país nesta época precisava de pessoas capacitadas para auxiliar no desenvolvimento e modernização do Estado, e assim, o sistema educacional ia sendo moldado para atender esta necessidade.

Encontra-se em Bertero (2006) informação relevante sobre o início da Administração, ocorrido na cidade de São Paulo em 1941, pelo jesuíta Robert Sabóia de Medeiros, que iniciou a escola Superior de Administração e Negócios (ESAN). O decreto n. 50.164 assinado pelo então presidente Juscelino Kubitschek, em 20 de janeiro de 1961, confirma a ESAN como a primeira escola superior de Administração de Empresas do país. (I Anuário dos Administradores). Esta escola estava baseada no conhecimento do jesuíta e também no contato dele com a Harvard Business School.

No entanto, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a Universidade de São Paulo (USP) foram as duas instituições que contribuíram de forma mais significativa, tanto no desenvolvimento econômico do país, como no processo de crescimento do ensino em Administração, conforme observa Bastos (2009).

O autor (BASTOS, 2009) ainda relata que em 1938 encontra-se o surgimento da DASP – Departamento de Administração do Serviço Público, órgão com o propósito de construir um padrão de eficiência no serviço público federal, além de recrutar pessoas para a administração pública. Sendo este um acontecimento histórico, inaugurando uma das primeiras iniciativas que se encontram no ensino de Administração no Brasil.

O presidente Getúlio Vargas na época, objetivando a preparação de mão de obra qualificada à administração pública e privada, além de estudar e pesquisar aspectos voltados ao trabalho, como princípios e métodos de organização, autorizou o DASP a criar uma instituição que concretizasse esta meta. (BASTOS 2009, p.42).

O autor (BASTOS, 2009) prossegue seu relato histórico, ressaltando a forte influência do modelo americano no Brasil, lembrando que em 1948 representantes da FGV foram aos EUA visitar 25 universidades que tinham cursos de administração, para aprender e conhecer os diferentes modelos adotados. Pouco depois, em 1952

foi inaugurada no Rio de Janeiro pela FGV a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), que tinha, num primeiro momento, apoio da ONU e da UNESCO. Na sequência do período, em 1954 foi fundada em São Paulo a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP). A criação do curso nesta cidade se deu pelo fato de São Paulo ser considerada a capital econômica do país e também para atender as necessidades dos empresários. A fundação desta instituição teve apoio da iniciativa privada e do governo federal.

Por meio de um acordo com o Desenvolvimento Internacional do Governo dos Estados Unidos (USAID), a FGV firmou um convênio que possibilitou um intercâmbio de professores norte-americanos da Universidade Estadual de *Michigan (Michigan State University)*, especialistas em administração, para ministrarem aulas no Brasil. O objetivo maior era auxiliar na implementação da escola, segue Bastos (2009).

A partir de então, a FGV começa a estimular os docentes a se especializarem nos EUA para exercerem a docência na EAESP e com isso a FGV passou a expandir, oferecendo cursos de pós-graduação, a partir de 1960, nas áreas de economia, administração pública e de empresas. Na década de 1970 a FGV possuía mestrado e doutorado, fato que, somado ao seu histórico, contribuiu para que a fundação passasse a ser referência como centro formador de docentes para outras instituições. (Bastos, 2009, p. 43).

A Universidade de São Paulo, surgida em 1934 a partir de um agrupamento de faculdades existentes e da criação de novos cursos, na década de 1940, criou a faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas (BERTERO, 2006), e depois a faculdade de Economia e Administração (FEA), fundada em 1946. A FEA foi criada com o objetivo principal de capacitar recursos humanos, vinculados às demandas existentes da rápida expansão econômica, similar à EBAP e EAESP.

Andrade Amboni *apud* Bastos (2009, p. 43), traz que a FEA começou com cursos de Ciências Econômicas e Ciências Contábeis e, só a partir do final de 1959 e início de 1960, após modificações estruturais, surgiu o departamento de Administração, com base nas disciplinas dos cursos das ciências econômicas e contábeis.

Em 9 de setembro de 1965 a profissão de administrador foi reconhecida e regulamentada pela Lei nro 4.769.

Outras alterações significativas aconteceram após a regulamentação da profissão, como em 08 de julho de 1966, quando foi aprovado pelo Conselho Federal

de Educação, o Parecer no 307/1966, que instituía o Currículo Mínimo para o curso de Administração. Lembra Bastos (2009) que este currículo objetivava agrupar disciplinas de cultura geral, priorizando o conhecimento administrativo, além de outros instrumentais, que possibilitassem a formação do profissional.

O Parecer no. 307/1966 totaliza quatorze disciplinas: Matemática, Estatística, Contabilidade, Teoria Econômica, Economia Brasileira, Psicologia aplicada à Administração, Sociologia aplicada à Administração, Instituições de Direito Público e Privado, Legislação Social, Legislação Tributária, Teoria Geral da Administração, Administração Financeira e Orçamento; Administração de Pessoa, Administração do Material.

Além destas quatorze disciplinas o aluno era obrigado a optar por Direito Administrativo ou Administração da Produção e de Vendas, além do estágio de 6 meses, para só depois receber o diploma.

Com a adoção do currículo mínimo, conforme Bastos (2009, p. 44), as disciplinas que o compunham estavam relacionadas a diferentes ciências (Economia, Direito, Engenharia, Psicologia, Sociologia, Ciências Contábeis).

ANDRADE e AMBONI (2005, p.8) esclarecem que os Conselhos Regionais de Administração (CRA) se iniciaram nesta época, a fim de controlar o exercício da profissão e prosseguem relatando sua expansão, uma vez que não gerava investimentos financeiros tão elevados.

No caso das Instituições de Ensino Superior – IES particulares, ANDRADE; AMBONI (2005 p.11) pontuam que na década de 1980 as IES já eram responsáveis por aproximadamente 79 % dos alunos, e as IES Públicas por 21 %.

Em Bastos (2009), encontra-se que a procura e oferta de cursos de Administração vem crescendo desde 1991. Assim, a região sul e sudeste surge em 1º lugar com 27 % dos cursos, seguidas pelos estados do Paraná (10 %), Minas Gerais (9%), Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro ambos com 6 % e Santa Catarina com 5 % num total de 63 %. Uma observação é feita quanto ao estado da Bahia, que não pertence ao sul e sudeste e traz uma concentração relevante de 6 %, conforme dados do CFA (2008). O fato se deve à maior concentração e diferenciação produtiva e pelas oportunidades de mercado de trabalho à profissão de administrador.

A tabela a seguir mostra o número de IES por Estados no Brasil. A oferta deste bacharelado continua crescendo, o que aumenta o comprometimento de se inserir a sustentabilidade nos currículos das graduações em Administração, considerando a

quantidade de pessoas que poderão atuar em empresas e tomar decisões, afetando o meio ambiente.

<b>Unidades da Federação</b>	<b>Instituições de Ensino Superior</b>
AC	05
AL	16
AM	15
AP	01
BA	98
CE	33
DF	47
ES	62
GO	65
MA	20
MG	163
MS	33
MT	41
PA	29
PB	19
PE	56
PI	22
PR	168
RJ	99
RN	21
RO	22
RR	6
RS	114
SC	96
SE	11
SP	480
TO	17

**Tabela 1: número de bacharelados em administração no Brasil – Ano 2008<sup>18</sup>**

A aprovação do novo Currículo Mínimo, ocorrida em 1993 teve papel fundamental da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD) e do Conselho Federal de Administração (CFA).

Pela resolução no. 2, de 4 de outubro de 1993, os conteúdos mínimos e duração do curso de graduação em Administração tinham um formato que objetivava o desenvolvimento dos estudantes, priorizando quatro aspectos:

---

<sup>18</sup> Conselho Federal de Administração (2008)

formação básica e instrumental, formação profissional, disciplinas eletivas e complementares e estágio supervisionado. (ANDRADE; AMBONI, 2005 p.11)

Encontra-se a seguir um detalhamento dos conteúdos curriculares, conforme Diário Oficial da União (1996):

**Formação básica e instrumental – ênfase em uma visão generalista.**

Disciplinas: Economia, Direito, Matemática, Contabilidade, Filosofia, Psicologia, Sociologia, Informática. A duração total desta etapa era de 720 horas aula, correspondendo a 24 % do curso.

**Formação profissional – ênfase nas áreas de atuação do administrador.**

Disciplinas: Teorias de Administração, Administração Mercadológica, Administração de Produção, Administração de Recursos Humanos, Administração Financeira e Orçamentária, Administração de Materiais e Patrimoniais, Administração de Sistemas de Informação, Organização, Sistemas e Métodos. Duração de 1020 horas aula, correspondente a 34 % do total do curso.

**Disciplinas eletivas e complementares** – ênfase em disciplinas que complementassem as já estudadas anteriormente dando oportunidade aos alunos elegerem assuntos de interesse. Esta etapa era de 960 horas aulas, correspondendo a 32 % do curso.

**Estágio supervisionado** – ênfase na parte prática quando os alunos atuavam em empresas objetivando colocar em prática a teoria de sala de aula. O estágio representava somente 10 % do total do curso com 300 horas. O menor número de horas era exigido da parte prática.

Bastos (2009) menciona que, com o Currículo Mínimo ficava estabelecida a rigidez nas IES, onde uma “grade curricular” era exigida dos docentes com os conteúdos seguidos fielmente.

Em fevereiro 2004 este cenário foi alterado pelo Parecer do Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior (CNE/CES no. 0146/2002), com a instituição das diretrizes curriculares nacionais, que contemplava os cursos de

graduação em Administração, Direito, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis, Turismo, Hotelaria, Secretariado Executivo, Música, Dança, Teatro e Design.

As diretrizes são específicas por curso, para constituir o que mais se alinha ao perfil desejado do formando, remetendo também às competências e habilidades e aos conteúdos curriculares (BRASIL, 2002).

Conforme o autor (2002) o perfil desejado para o curso de administração seria: estar capacitado a compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e do gerenciamento em seu conjunto, observado os níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como desenvolver o alto gerenciamento e a assimilação de novas informações, apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas presentes ou emergentes nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

Sobre habilidades e competências dos egressos dos cursos de administração, encontra-se em Bastos (2009): reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão; desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento; desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais; ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.

Importante ressaltar, conforme Bastos (2009), que o ensino de Administração (graduação) é característica particular do Brasil, França e Itália, onde existe uma grande procura e certa prioridade.



Em outros países como EUA, Alemanha, Japão e China a prioridade dentro da administração é para a pós-graduação, tanto educação continuada (cursos de especialização) como MBA (Master in Business Administration) e os *strictu sensu*'s (mestrados e doutorados).

Projetos pedagógicos de cursos contemplam vários aspectos dentre eles conteúdos de disciplinas, competências e habilidades necessárias à formação, que precisam de fato de gestão e atualização constante para atender as demandas do mercado que é dinâmico e exige constantes mudanças.

Encontra-se em Brasil (2008),

Conferir maior autonomia às IES na definição dos currículos de seus cursos, a partir da explicação das competências e as habilidades que se deseja desenvolver, através da organização de um modelo pedagógico capaz de adaptar-se á dinâmica das demandas da sociedade, em que a graduação passa a constituir-se numa etapa de formação inicial no processo contínuo de educação permanente.

Amboni (2010) relata sobre a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996) que foi um marco na sociedade brasileira. A LDB deu início a um processo de transformação no cenário da educação superior. A flexibilização curricular, permitida e incentivada pela LDB, liberou as instituições de ensino superior e os cursos para exercerem sua autonomia e criatividade na elaboração de propostas específicas, capazes de articular as demandas locais e regionais de formação profissional com os recursos humanos, físicos e materiais disponíveis, em particular via educação à distância (Ead).

Nesta linha de raciocínio, a Resolução CES/CNE nº 4, de 13 de julho de 2005 institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, mencionando que:

§ 1º O Projeto Pedagógico do curso, além da clara concepção do curso de graduação em Administração, com suas peculiaridades, seu currículo pleno e sua operacionalização, abrangerá, sem prejuízo de outros, os seguintes elementos estruturais:

(...)

**IV - formas de realização da interdisciplinaridade;**

V - modos de integração entre teoria e prática;

VI - formas de avaliação do ensino e da aprendizagem;

VII - modos de integração entre graduação e pós-graduação, quando houver. (...)

Art. 5º Os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, **conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional,**

**segundo uma perspectiva histórica e contextualizada** de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam aos seguintes campos interligados de formação: I - **Conteúdos de Formação Básica**: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas; II - **Conteúdos de Formação Profissional**: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços; III - **Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias**: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e IV - **Conteúdos de Formação Complementar**: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Observa-se que existe um grande desafio para a concretização destas diretrizes aos bacharelados em Administração.

Uma rede de saberes é solicitada, e para isso é necessário uma integração dos conhecimentos que se complementa, em um todo orgânico e lógico, para dar origem a um novo conhecimento ou novas formas de ação.

Para a organização destas diretrizes foi estabelecido o perfil desejado do formando, as competências e as habilidades desejadas e os conteúdos curriculares.

Andrade e Amboni *apud* Bastos (2009) quanto às diretrizes pautadas nas recomendações:

- a) Possibilitar maior autonomia às IES na estruturação dos currículos de seus cursos, de acordo com o foco que se pretende desenvolver.
- b) Estabelecer uma carga mínima de horas. Alinhar a estruturação modular dos cursos objetivando um aproveitamento superior dos conteúdos ministrados.
- c) Orientar atividades que integrem o conhecimento acadêmico/teórico com a prática profissional, além das atividades de estágio.
- d) Contribuir para a inovação e qualidade do projeto pedagógico.

A importância das diretrizes curriculares nacionais (DCNs) se dá pela garantia da flexibilidade, criatividade e responsabilidade das IES na formulação de suas propostas curriculares por curso.

Pesquisas em Bastos (2009) referentes a dados do CFA (2008) apontaram que há demanda para este profissional, estimulando a procura pelos bacharelados. O crescimento das empresas, o avanço tecnológico, a globalização e internacionalização de empresas, as redes sociais, o poder da comunicação, dentre tantos itens a serem considerados neste século XXI fazem com que exista um novo profissional de administração, considerando por histórico de curso que o profissional de administração atuará neste ambiente, onde empresas estarão ativas e conectadas num novo paradigma, da sustentabilidade, pois já existe pressão da sociedade e do próprio mercado para uma postura mais consciente, em que as decisões precisam ser tomadas em contextos onde variáveis econômicas, ambientais e sociais são analisadas e consideradas com equilíbrio, pelo fato de que, empresas se estabelecem e têm competitividade, se considerarem a temática da sustentabilidade em seu cotidiano de forma ampla.

Para se administrar é necessário adaptar conceitos, modelos e técnicas ao contexto em questão. Administrar pode ser exercido de forma diferente quando se observa os setores público, privado e o não governamental. O tamanho das organizações, suas especialidades, as variedades de empresas – micro, pequenas, médias e grandes, a “pátria” das empresas, como a empresa nacional, multinacional e transnacional também precisam ser considerados, assim como a cultura, processos e formas de se praticar administração, como se observa bem nos processos de internacionalização, que ora se convergem ou não, conforme referencia Bastos (2009).

Neste aspecto pode-se perceber o desafio enfrentado na formação de administradores que, para se manterem atualizados, precisam de que seus projetos pedagógicos sejam revistos com freqüência para que acompanhem o dinamismo do mercado ou que se descubra um novo modelo de gestão educacional, neste caso, para se formar administradores. Corroborando nesta questão, Bertero (2006, p.124) com os currículos dos cursos de graduação em administração que precisam ser redirecionados, rumo à profissionalização.

No passado os currículos tinham pouca ou nenhuma flexibilidade. O MEC definia conteúdos para todo o território nacional, passando posteriormente pelos currículos mínimos estabelecidos pelo extinto Conselho Federal de Educação (CFE). Atualmente já se tem maior flexibilidade, assim escolas e programas aproveitam para fugir da padronização. Cursos de graduação em administração são necessariamente

estratificados, conforme Bertero (2006 p. 125), porque a sociedade é estratificada, assim como a estrutura ocupacional. Diante disso, o autor segue defendendo que os programas devem definir qual tipo de inserção pretendem fazer, assim como o tipo de profissional pretendem formar, buscando o corpo docente adequado.

O desafio da profissionalização se concentra em alguns aspectos como o da questão ética e da responsabilidade social.

Uma ética convencionada e apoiada na cultura da cidadania é um excelente começo e pode propiciar bons parâmetros para se tratar a questão, formando e esclarecendo administradores para o enfrentamento de dilemas éticos que, inevitavelmente, se colocam no exercício da profissão. (BERTERO 2006 p.127).

Os outros pontos desafiantes que Bertero (2006) aborda, referem-se à pesquisa que deve insistir na busca da relevância, da aplicabilidade e a aproximação com a prática, da originalidade, do aprimoramento metodológico e do maior rigor e da inserção no mundo globalizado. Com isso observa-se que adequar currículos dos cursos de graduação em Administração é tarefa complexa, pois envolve diversas variáveis.

No contexto administração empresarial pode-se considerar que a administração ocorre com foco no ambiente de trabalho e com isso percebe-se os vários processos interligados para este fim. Assim se tem comprometidos no processo os colaboradores, as lideranças, os acionistas, o mercado, os produtos, os concorrentes, os governos, as políticas públicas, o ambiente, dentre outros, formando uma teia em que o poder decisório é exercido diariamente, nos mais diversos níveis hierárquicos contribuindo para a complexidade do mundo moderno onde empresas se integram e influenciam, de forma direta, toda uma sociedade.

Esta pesquisa traz a temática da sustentabilidade e frente a isso se desenvolve mostrando que existem mais variáveis a serem consideradas no momento de se adequar currículos de graduação em Administração que são as variáveis referentes à dimensão da sustentabilidade, onde encontramos respaldo teórico no modelo de Hart e Milstein (2004), com seu modelo de valor sustentável ao acionista que defende que é possível atuar nas empresas com ganho de competitividade e trazendo retornos financeiros ao acionista considerando as quatro dimensões do modelo. (*Figura 2*).

Observa-se até este ponto a importância da atualização dos currículos dos cursos de administração no sentido de atender demandas do mercado. O que dizer

então de um mercado que já se mobiliza para incluir no seu processo decisório variáveis referentes ao desenvolvimento sustentável? Com isso, ampliam-se e sofisticam-se os saberes, as associações, análises e interrelações que se fazem necessárias para se fazer negócios. Tem-se neste contexto tecnologias avançadas, mas a educação não consegue se atualizar no mesmo ritmo que o mercado se atualiza.

Tordino (2009, p.359) traz que a multiplicidade de saberes, requerida à formação em Administração, no nível de graduação, no geral encontra dificuldades em:

- Formação estritamente disciplinar e especializada dos professores;
- Estrutura de curso segmentada em disciplinas estanques ou seqüenciais por progressão e aprofundamento dos conteúdos disciplinares;
- Vinculação horária e de escopo estreito do corpo docente às instituições;
- Falta de patrocínio à integração didática entre os professores e disciplinas;
- Falta de incentivo e patrocínio ao desenvolvimento de material didático em benefício de livros-textos promovidos pelas editoras de negócio, na presunção de que serão consultados.

Os cursos de Administração, como vários outros, se apresentam atualmente como “pacotes de conteúdos”, que são compostos para atender interesses das IES’s, professores, administração acadêmica, sem a preocupação com as devidas articulações.

Dedica-se insuficiente atenção ao perfil dos estudantes, ao perfil profissional, à articulação de conteúdos, aos recursos de aprendizagem no projeto pedagógico, a não ser para cumprir descrições, por vezes genéricas, por vezes bem fundamentadas, mas que quase sempre não ultrapassam a finalidade de obtenção de aprovação do curso pelas instâncias do Ministério da Educação.(Tordino, 2009, p. 374).

Este assunto é bem difícil de ser administrado. Tordino (2009) segue explanando sobre propostas aos docentes, de que se desenvolvam, isolados ou em associações, dentro das instituições, adotando programas de estudo, trabalho e práticas, embasados na abordagem interdisciplinar e na abordagem com pesquisas, sendo que pelo trabalho conjunto e integrado, torna-se possível entender as

necessidades dos alunos, do curso e da sociedade e com isso todos colaborarem para esta construção.

Em Fazenda (1996, 2003, 2008) encontramos que o projeto interdisciplinar, parte da dúvida, da pergunta, das indagações, diálogos, trocas, da reciprocidade. Assim, percebe-se a importância do clima de confiança, de tolerância e do cuidado com o outro, para que os participantes se sintam integrados e pertencentes à construção coletiva. O aprendizado pode acontecer pelas explicações e pelas escutas reflexivas.

Educação e Administração são campos propícios à manipulação e por isso patrocináveis e patrocinados. Moral e ética precisam ser consideradas e para tal torna-se necessário um rigor disciplinar e metodológico para este ensino, contribuindo à melhoria da qualidade da formação do docente formador de administradores. (TORDINO, 2009, p.375)

Percebemos pelos estudos que a interdisciplinaridade tem condições de apoiar processos integrativos, em contextos complexos, comuns no ensino superior, assim como também de facilitar a integração da sustentabilidade na formação de administradores, alvo deste trabalho.

No I Encontro de Educação voltado para a sustentabilidade, realizado pelo Senac e Mackenzie (2011), Jacobi expôs que para se ter uma sociedade sustentável é necessário se educar para isso. Assim, o profissional passa a exercer um papel de transformador social, fato que exige das universidades um repensar dos seus planos e projetos educacionais, assim o compromisso com o desenvolvimento sustentável torna-se fundamental.

Continua sobre a relação direta que percebe entre desenvolvimento sustentável e aprendizagem social que é a capacidade de crescimento de diferentes atores sociais que executam tarefas comuns. Necessita-se, pois, aprender juntos a manejar as mudanças com diálogos, que é reflexão prática entre atores, no aprendizado e intervenção conjuntos.

Novas formas de aprender são necessárias nas universidades brasileiras, como por exemplo, estudos de caso, resolução de problemas e inserção de projetos baseados nos contextos da vida cotidiana, contribuindo assim com a construção do conhecimento, capazes desta forma de mudar a realidade.

Com a exploração do tema da sustentabilidade no capítulo 1 pode-se perceber que esta temática é ampla e que já deveria estar contemplada em todo tipo de

educação, pois é urgente educar-se para a sustentabilidade em termos de sobrevivência do planeta ou pelo menos, em termos de melhoria das condições de vida humana, o que pode ocorrer via mudança de paradigmas, posturas e atitudes, onde o ambiente empresarial está diretamente relacionado através de seus modelos de negócio, métodos de produção, formas de consumir combustível, água, métodos adotados para tratar do descarte de resíduos, lixo eletrônico, dentre vários outros.

Existem ações e decisões que impactuam direta e indiretamente a sobrevivência da nossa civilização se pensarmos na grande teia da vida (indivíduos, empresas, florestas e a proteção da biodiversidade, dentre outros).

Felipe da Silva (2011) sugere que os cursos de administração precisam ampliar seus projetos pedagógicos, oferecendo mais disciplinas, estimulando visão crítica do aluno, em novas formas de se educar o futuro administrador, em que a responsabilidade social e a sustentabilidade tenham papel de destaque para que o aluno, quando desafiado no mercado para decisões relevantes, consiga analisar todas variáveis e agir de forma consciente, com equilíbrio entre parâmetros econômicos, ambientais e sociais.

O termo responsabilidade social atualmente está contemplado dentro da temática da sustentabilidade, que é mais amplo. Diante disso, toda a discussão tecida nesta investigação sugere que a sustentabilidade seja incluída no contexto dos currículos em Administração, cuja forma ideal seria pela complexidade, em função da amplitude do tema. No entanto, muitas instituições já dão os primeiros passos nessa inserção pela interdisciplinaridade, que já é algo delicado, mas possível. O trato do tema de forma ampla no ambiente acadêmico ainda é debatido e as melhores formas de implementá-lo, ainda não foram consolidadas, pelo fato de existirem diversos cenários com inúmeras especificidades que precisam ser consideradas, evitando generalizações, como veremos neste capítulo o relato da integração da sustentabilidade na PUC SP, no bacharelado em Administração da FEA, assim como os maiores desafios enfrentados. Neste capítulo poderemos observar que esta inserção é um processo que ainda está em construção e que ainda precisará de muitas discussões para que o aprendizado coletivo aconteça e seja acelerado via compartilhamento de experiências e riscos. Cabe-nos lembrar que as grandes deficiências na formação básica no ensino brasileiro, repercutem no ensino superior, fato que não pode ser ignorado.

### 3.2 Contexto local

Em 1908 foram fundadas duas instituições importantes para o histórico da PUC-SP: Faculdade Eclesiástica de São Paulo e a Faculdade Livre de Filosofia e Letras de São Paulo, conhecida posteriormente como São Bento. O primeiro arcebispo da Cidade de São Paulo, Dom Duarte Leopoldo e Silva, foi o fundador destas instituições. Este fato mostra as raízes do surgimento da PUC-SP (Bastos, 2009, p.120)

A iniciativa das Cônegas de Santo Agostinho foi outro aspecto marcante para a fundação da PUC-SP. Em 1932, elas fundaram a Faculdade de Filosofia Ciências e Letras "*Sedes Sapientiae*" focada no ensino superior de mulheres. Ainda em Bastos (2009), esta faculdade foi a primeira faculdade de filosofia no Brasil a obter regulamentação pelo MEC em 1934.

No entanto, o I Congresso Católico de Educação (RJ), norteou o desenvolvimento da formação de escolas superiores católicas no Brasil. Assim, Bastos (2009, p.120) segue em sua pesquisa trazendo que outras unidades se agregaram à Universidade: Faculdade de Engenharia Industrial (FEI), Faculdade Superior de Administração e Negócios (ESAN), Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Campinas, Escola de Serviço Social de São Paulo, Faculdade de Ciências Econômicas Contábeis e Atuariais Coração de Jesus, Faculdade de Teologia Nossa Senhora da Assunção, Faculdade de Medicina de Sorocaba, Escola de Enfermagem Coração de Maria, Escola de Jornalismo Cásper Líbero e Faculdade Paulista de Serviço Social.

Observa-se que algumas unidades se incorporaram, outras se agregaram e outras seguiram seu próprio rumo e destino como Bastos (2009) cita os casos da Cásper Líbero e da PUC Campinas, dentre outros.

Em 25 de janeiro de 1947, o Papa XII deu o título de Pontifícia (I Anuário dos Administradores), à Universidade Católica de São Paulo, que tinha sido fundada em 13 de agosto de 1946 por Dom Carlos Carmelo de Vasconcelos Motta.

Esse breve histórico inicial é importante para se conhecer as bases da instituição, para se adentrar ao curso de Administração da PUC-SP, que teve início em 1971.



Conforme Projeto Pedagógico do curso (2006) tem-se a evolução das reformas curriculares, que foi acrescida nesta pesquisa por ser considerada por nós relevante no sentido de entender a inserção da sustentabilidade nos cursos de graduação, assim como os desafios que serão vistos posteriormente.

A primeira reforma curricular ocorreu em 1975, simultaneamente à reforma da Universidade com a adoção do ciclo básico. Em 1981 implantou-se um novo currículo cujo objetivo central era adaptar o curso às demandas emergentes da realidade econômica e social, fruto das transformações ocorridas com o desenvolvimento acelerado do país na década de 1970.

Disciplinas importantes na formação do administrador foram acrescentadas ao currículo após esta reforma, que complementou a formação básica exigida pelo Currículo Mínimo do Conselho Federal de Educação (CFE), como Marketing, Finanças, Organização, Recursos Humanos e Produção. Neste momento o curso mudou de 9 para 8 semestres, incluindo aulas aos sábados.

As inovações foram significativas e sua implantação foi gradual, com resultados, nos primeiros anos, acima do esperado. O mercado de trabalho reagiu favoravelmente, dando preferência aos alunos da instituição, pelo alto grau de atualização recebido na sua formação. Por volta de 1985, recebe-se as influências da crise da Universidade, que passava por grandes manifestações oriundas tanto do quadro docente, quanto discente. Junto com essas mudanças, o país também entrava em profundas transformações que marcariam a década de 1980. O mercado mais competitivo, novas tecnologias surgindo, a informática despontando de forma definitiva no contexto dos negócios, dificuldades econômicas e sociais, inflação acelerada, a formação de recursos humanos não acompanhando a velocidade de que as empresas necessitavam, impuseram-se novos desafios ao bacharel em Administração, conforme consta do projeto pedagógico do curso (2006).

No final da década de 80 foi formado um grupo de estudo para reavaliar e propor mudanças curriculares, frente às mudanças apresentadas pelo mercado competitivo, assim como pelas novas tecnologias que surgiam, a informática avançada presente nos negócios, economia passando por dificuldades, a sociedade enfrentando dificuldades como a inflação. Nesse contexto havia uma urgência de se atender a este novo mercado, a esta nova sociedade que enfrentava muitos desafios considerando que os recursos humanos formados não acompanhavam a velocidade que as empresas solicitavam.

Conforme o projeto pedagógico de 2006, dessa proposta nasceu a configuração atual do curso, que foi implementada em 1990, buscando contemplar não o passado, mas o futuro, que apontava para um quadro de mudanças ainda mais profundas na ordem econômica e social, novas tecnologias que exigiam do administrador um amplo conhecimento geral de seu ambiente, porém, voltado ao conhecimento especializado nas áreas que compõem o amplo universo de estudo e de pesquisa da Administração.

Dentre as mudanças que esta reforma trouxe ao curso encontra-se como inovação a:

(...) criação do quinto ano composto apenas das disciplinas optativas das cinco áreas funcionais. Essa alteração permitiu notável flexibilização ao curso, mantendo-o atualizado, uma vez que, as optativas são oferecidas de acordo com o contexto atual do ambiente dos negócios. A duração do curso, nessa reforma, passa dos oito semestres para 10 semestres (tendo sido suprimidas as aulas aos sábados) e, a exemplo do que ocorreu em toda a Universidade, foi eliminada a estrutura do ciclo básico (sendo mantida apenas a disciplina de Introdução ao Pensamento Teológico comum a todos os cursos da PUC-SP). (PROJETO PEDAGÓGICO, 2006).

Em 2007 foi efetivada a última reforma do Curso de Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, da PUC-SP por uma comissão de professores em que foi introduzido novo currículo com duração de 4 anos (matutino) e 4,5 anos (noturno), conforme Bastos (2009 p. 122).

Tem-se em Bastos (2009, p. 126), que a PUC-SP é formada por 7 unidades – 5 campi: Campus Monte Alegre, Campus Marquês de Paranaguá, Campus Santana, Campus Sorocaba, Campus Barueri e a Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão/COGEAE, além da Divisão de Educação e Reabilitação dos Distúrbios da Comunicação/ DERDIC.

Além do campus Monte Alegre (Perdizes), existem dois outros campi onde também há graduação em Administração: campus Santana (inaugurado em março 2005) e campus Barueri (inaugurado em agosto 2006).

O Projeto Pedagógico visa formar o jovem profissional de administração e preconiza em sua essência, o provimento de padrões éticos e de conhecimentos técnicos e humanos que permitam o pleno desenvolvimento de suas atividades no campo dos negócios, quer sejam eles lucrativos ou não, em organizações da iniciativa pública, privada ou do terceiro setor, conforme Projeto Pedagógico do Curso de Administração da PUC-SP (2006).

A seguir são apresentados detalhes do curso, fruto de alterações demandadas pelos Órgãos Colegiados da PUC-SP, que foram discutidas e realizadas em setembro de 2008, conforme Projeto Pedagógico de 2006, que ainda vigora, conforme informações da coordenação, obtidas no início de 2011.

Com esta reforma curricular, espera-se que os alunos tenham uma formação sólida na administração, amparados pelas visões generalista, especialista e humanística, que caracterizam o currículo desde a última reforma no início dos anos noventa, acrescentando-se uma nova vocação nesta reforma, que é a pesquisa.

Com isso o currículo encaminha o aluno a dois campos de pesquisa, a saber:

1. **Negócios empresariais**- voltados para organizações públicas ou privadas dos setores produtivos, entre elas:

#### **Indústria**

- Extrativa;
- Transformação
- Infraestrutura

#### **Serviços e Operações**

- Financeiros
- Transportes
- Intermediação (atacado e varejo)
- Consultoria
- Tecnologia da informação
- Turismo e lazer
- Saúde

2. **Ambiente Social e Terceiro Setor** - voltados para organizações de cunho social e prestadoras de serviços à comunidade, tais como:

- Organizações não governamentais
- Fundações
- Clubes de serviços
- Associações beneficentes
- Organizações sociais

O projeto pedagógico contempla competências para a formação do perfil, considerando como competências as características pessoais (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores destinados a auxiliar as pessoas a atingir os resultados desejados), onde consiste em um conjunto de:

- Conhecimentos gerais, de negócios e técnicos;
- Habilidades intelectuais, interpessoais e comportamentais, tais como: pensamento criativo e analítico, disciplina pessoal e comunicação expressiva;
- Atitudes e valores;
- Estilo de trabalho

A comissão que atualizou o projeto pedagógico, após profundas pesquisas e embasamento via material acadêmico e gerencial de consultorias, empresas e organizações voltadas à profissão de Administrador, definiu que o perfil que o Curso de Administração da PUC-SP quer formar estará fundamentado em três grandes áreas de conhecimento:

- Técnica
- Humana
- Funcional

O Projeto Pedagógico (2006) traz que o curso foi adaptado às necessidades da realidade brasileira e à necessidade de produzir respostas adequadas às necessidades verificadas no ambiente para o jovem profissional que se insere no mercado de trabalho e, para isso, concluiu-se que havia necessidade de uma formação ampla e flexível, que contribua para uma postura dinâmica e ética do administrador.

É bom ressaltar que a PUC-SP,

(...) sempre se pautou em uma linha de pensamento democrática, em respeito à individualidade e às minorias, com forte ênfase acadêmico/institucional, voltada para os princípios éticos e comunitários, com vistas à produção de conhecimentos sólidos e de elevado nível técnico e social. (PROJETO PEDAGÓGICO, 2006).

Frente a isso o curso de Administração da PUC-SP tem como orientação os seguintes fundamentos na formação do seu alunado:

**Visão Humanística.** A visão humanística é importante para a formação do Administrador, que terá nas organizações a fonte de formação e desenvolvimento de riquezas, na construção de uma sociedade moderna e mais eqüitativa.

**Visão Generalista.** Caberá ao Administrador o conhecimento generalizado de todas as áreas que compõem o universo do seu ambiente, nas organizações lucrativas ou não, preparando-se para correlacionar variáveis que possam racionalizar processos administrativos, facilitar o engajamento de pessoas no conjunto formado pelas organizações, o mercado e a comunidade. Por meio do conhecimento generalista o Administrador deverá ser preparado para assimilar e desenvolver novas tecnologias que farão parte do mundo do futuro.

**Visão Especialista.** As experiências mais recentes têm demonstrado que em novas áreas de conhecimento, dentre as quais se enquadra a administração, a especialização em áreas menores, surgidas das necessidades impostas pelo ambiente onde se aplicam, tem representado grande avanço profissional, exigindo um constante aprimoramento na busca de solução integrada no plano geral, porém com profundidade específica de conhecimento, fruto do estudo e da pesquisa.

Considerando todos estes aspectos e olhares, o projeto pedagógico do Curso de Administração da PUC-SP (2006), traz como elementos do seu planejamento sua visão e missão, objetivos gerais e específicos descritos a seguir:

**Visão.** O Curso de Administração da PUC-SP quer ser reconhecido pela alta qualidade na formação de administradores de empresas, conquistada pela busca contínua da excelência no ensino.

**Missão do curso.** Formar administradores capazes de integrar o pensamento crítico com ação gerencial, fundamentados em uma visão humanista.

**Objetivos do curso.** O Curso de Administração da PUC-SP conferirá a diplomação de “Bacharel em Administração”, segundo o que preconiza a legislação vigente, e, no conjunto de suas atividades, tem os seguintes objetivos:

**Objetivos gerais.** Desenvolver uma capacitação crítica para o aluno do curso de Administração, fundamentada em bases teóricas e práticas, amparada por ações didáticas e pedagógicas de vanguarda, essenciais ao ensino e a pesquisa, adequada à realidade brasileira e dentro dos princípios humanísticos que norteiam as práticas administrativas.

**Objetivos Específicos.** Oferecer aos alunos formação humanística adequada à realidade brasileira com conhecimento genérico das áreas de atuação nas organizações com fins lucrativos ou não, capacitando-os para:

- Identificar e discriminar as melhores práticas gerenciais nos diversos âmbitos da atuação do administrador;
- Saber analisar e correlacionar as variáveis que compõem o ambiente interno e externo à organização, tanto os aspectos ligados diretamente aos negócios da empresa, quanto os referentes a inserção social e ambiental da organização;
- Saber como aplicar os seus conhecimentos na definição das melhores estratégias, táticas e ações operacionais no âmbito das principais áreas funcionais ligadas ao campo da administração.

Sobre o perfil do egresso, consta do projeto pedagógico do curso (2006):

Busca-se a formação de um profissional que domine os fundamentos da administração, com formação generalista, que permita a sua rápida adaptação à dinâmica do mercado, capaz de compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas que constituem o ambiente das organizações; que possua espírito empreendedor, capaz de vislumbrar novas oportunidades ou negócios ainda não explorados, podendo, inclusive, direcionar essa qualidade para a criação de empreendimentos próprios; que esteja adaptado às diversas estruturas e culturas organizacionais, capaz de desenvolver-se no espaço ocupacional desde o nível operacional até o estratégico; que seja orientado para a vocação ética e humanística de respeito à sociedade e à comunidade, tendo consciência da complexidade e amplitude global da sociedade, para avaliar os impactos de suas ações ao longo do tempo.

Assim, encontra-se detalhado:

**Competência técnica** - ter o domínio dos conceitos e práticas atuais ligados à administração financeira, marketing, pessoas, serviços e produção, estratégia e tecnologia da informação, em distintos modelos organizacionais.

### **Competência operacional**

- Exercer, em sua plenitude e em seus diversos graus, o processo de tomada de decisão, na gestão de recursos e prazos e no processo de planejamento organizacional;
- Ter capacidade inovadora com absorção e transferência de conhecimentos;
- Ser capaz de analisar e utilizar dados e informações técnicas, aperfeiçoamento de processos, produtos e serviços.

### **Competência relacional**

- Desenvolver a liderança e o trabalho em equipe;
- Ser capaz de se comunicar eficazmente, com articulações internas e externas à organização, com constante aprimoramento do relacionamento interpessoal;
- Ser negociador.

### **Competência humanística**

- Ter uma postura ética, capaz de compreender a responsabilidade social e agir em prol da sustentabilidade, em suas dimensões econômicas, sociais e ambientais;
- Dominar os princípios e fundamentos da equidade.

### **Áreas do conhecimento**

- **Técnica:** direito, economia, métodos quantitativos, metodologia científica, contabilidade, gestão de negócios e informacional.
- **Humana:** ciências sociais, psicologia, filosofia, ética, comportamento e sustentabilidade.
- **Funcional:** gestão das organizações, pessoas, marketing, finanças e operações.

O foco na formação do egresso está centrado no desenvolvimento dos espaços ocupacionais específicos do administrador, em que privilegia a função do decisor (competências do processo de tomada de decisão), nos seguintes campos de domínios: gestor (capacidade para gerenciar processos e organizações), analista (habilidade para realizar diagnósticos), consultor (capacidade para apoiar e desenvolver processos e organizações) e trabalho em equipe (habilidade de relacionamento interpessoal). As competências necessárias para o desenvolvimento do espaço ocupacional deverão ser centradas em três ênfases: negócios (públicos ou privados), humanística (visão social e ética) e generalista (gestor flexível).

O perfil do administrador é definido pelo próprio mercado, pois as IES – Instituições de Ensino Superior de Administração existem para atender suas demandas, conforme Felipe da Silva (2011).

No cenário de grandes mudanças econômicas, como as que recentemente vêm se desenrolando no mundo inteiro, tornou-se cada vez mais evidente a necessidade do Administrador adotar novas estratégias e conseqüentemente, de explorar suas habilidades de conhecimento e relacionamento com o mercado, principalmente elevando a “postura ética” da empresa e do profissional ao nível de garantia de competência e qualidade. (Moraes e Lima, 2000, s/p).

Um profissional polivalente tem sido cobiçado pelo mercado, para atender a tantas demandas em cenários tão complexos. Assim, o profissional precisa ir além das exigências de sua especialidade e buscar habilidades e competências maiores que o apoiem a ter uma visão integral do negócio em questão.

Moraes e Lima (2000) consideram que as universidades precisam estimular o desenvolvimento desse profissional polivalente com visão macro.

A “grade curricular” do curso de Administração precisa ser ampla, envolvendo diversas disciplinas, proporcionando diversos saberes para preparar o futuro administrador ao ambiente complexo em que o mercado está inserido.

Miranda et al (2007, p.36 *apud* Felipe da Silva, 2011) diz que:

(...) partindo do pressuposto de que as empresas são geridas por pessoas que, em geral, têm graduação em nível superior, entende-se que o curso de Administração tem papel preponderante na formação de profissionais que atuam nas empresas [...]. Portanto desenvolver nos graduandos a mentalidade crítica, empreendedora, proativa, focada em Responsabilidade



Social deve ser a sublime missão da Instituição de Ensino Superior (IES) compromissada com a educação do presente e do futuro.

Para Grave (2002), o ensino da Administração está distanciado das necessidades do mercado. Muitas vezes ele é pautado em teorias importadas que desconsideram a realidade brasileira. Nogueira (2007) parece reafirmar esta questão, trazendo a reflexão de que é importante estimular pesquisas organizacionais nacionais que tratam de temas locais, regionais e do próprio país, pois o Brasil possui uma riqueza de experiências empresariais que precisa ser explorada academicamente, contribuindo na formação dos futuros administradores.

A pesquisa dialoga com vários autores que defendem que sustentabilidade é tema amplo, complexo e ainda em formação. Dentro do contexto, vários outros temas afins são estudados e, dentre eles, Responsabilidade Social que, para Felipe da Silva (2011), deveria aparecer nas grades curriculares, de forma disciplinar ou ampla.

Gadotti (2008) discorre sobre um dos objetivos da Década, que é facilitar vínculos e redes, trocas e interação entre atores sociais e Educação para o Desenvolvimento Sustentável.

Encontramos nos programas de Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS) atenção a três esferas da sustentabilidade: ambiental, social e econômica e na educação formal observamos dois níveis: legal, como as reformas educacionais e o nível de comprometimento das pessoas.

Entendemos que seja imprescindível alavancar esforços nas universidades para que se crie uma cultura de sustentabilidade a partir das mesmas, no sentido de disseminar conceitos, promover reflexões, estimular a realização de pesquisas e projetos, apoiar docentes nos planos de aula, nos projetos disciplinares e interdisciplinares, promover diálogos e encontros entre os diversos cursos, mediar encontros com as diversas esferas da sociedade, diminuindo a distância entre universidade e sociedade, poder público e iniciativa privada.

Conforme Gadotti (2008) há necessidade de uma educação para sustentabilidade, tanto na educação formal quanto na não formal, pois é necessário se criar um espaço de formação crítica e não apenas de formação de mão-de-obra para o mercado. É necessário construir novos espaços de formação complementar ao sistema formal de educação, para que sejam aprendidas novas maneiras de produzir e de reproduzir nossa existência no planeta.

Todos os cidadãos do planeta precisam participar e ter acesso a esta nova educação, em que uma postura ético-eco-político-pedagógica de escuta do universo seja considerada.

Os educadores não devem dirigir-se apenas a alunos ou educandos, mas aos habitantes do planeta, considerando-os, todos e todas, cidadãos da mesma “Mátria” (BOFF, 2011).

Com a discussão tecida até o momento sobre insustentabilidade e seus impactos, percebe-se que as empresas possuem alto percentual de responsabilidade no problema e, com isso, já se mobilizam para colocar em pauta assuntos como consumo, reciclagem, reutilização, lixo, aquecimento global, água, resíduos sólidos, energia e combustível fóssil, dentre outros, no sentido de, através da inovação, buscar novas maneiras de fazer negócios e de garantir sua existência alinhada com os valores da sustentabilidade.

Neste contexto, observa-se a força da liderança que atua à frente das grandes empresas globais, que negocia priorizando lucros e que pela história não tinha o hábito de se preocupar com a sustentabilidade da forma como hoje é exigido. Constata-se que esta liderança que decide nestas empresas, possui muitos egressos das melhores universidades do mundo.

Na Conferência da Educação (PRAGA, 2003), professores de universidades do Reino Unido, Stephen Martins e Rolf Jucker, proferiram discurso provocativo, dando início a um debate quanto ao real papel da educação para o desenvolvimento sustentável. Segundo os palestrantes, a Cúpula de Joanesburgo tornou um fato indubitavelmente claro: a liderança política no mundo todo é incapaz de aumentar as conquistas quanto à sustentabilidade. Eles chamaram atenção para o fato de que muitos dos líderes mundiais egressam das universidades mais prestigiadas do mundo, levantando uma questão à educação.

Porque é que estas pessoas, que mais contribuem para causar estragos às comunidades pobres e ao eco-sistema são também aquelas com bacharelados, mestrados e doutorados, e não os pobres ignorantes do Sul? O fato é que o setor do ensino superior está falhando com a sociedade ao produzir líderes incapazes de voltar-se para os problemas mais prementes. Se a universidade é o ‘berçário dos líderes de amanhã’, então o setor carrega uma profunda responsabilidade em criar um futuro sustentável. (IAU PRAGUE CONFERENCE, 2003)

Assim, percebe-se a relevância de se inserir a temática da sustentabilidade na formação dos administradores o mais rápido possível e a PUC-SP, através do bacharelado em Administração, já se mobiliza para atender esta demanda, como será detalhado na sequência.

### **3.2.1 Contexto disciplinar: relato da pesquisa**

A Disciplina Sustentabilidade foi oferecida no currículo anterior como optativa pela área GEO – Gestão de Estratégias e Organizações, sendo incluída no curso em função de: percepção da crescente preocupação com o meio ambiente e com a responsabilidade social das organizações; reconhecimento da importância do tema na formação do administrador; ser considerada vocação humanística da PUC-SP e pelos objetivos do curso.

A disciplina é regular do último período do curso (8º matutino e 9º noturno) com 4 horas-aula semanais. Entrou no currículo no 2º semestre de 2010 (8º período), em 3 turmas do turno matutino sendo que no noturno, a disciplina foi oferecida no 9º período, a partir do 1º semestre de 2011 (10 turmas).

Extraído do ementário, segue detalhamento sobre a disciplina Sustentabilidade, conforme Projeto Pedagógico (2006) do curso de graduação em Administração, da PUC-SP.

#### **Sustentabilidade (68 CH)**

**Ementa:** relação das organizações com o meio ambiente (físico e humano) e o impacto da gestão na responsabilidade social das organizações. A responsabilidade social corporativa como norteadora das definições estratégicas e dos processos de tomada de decisão empresarial. O impacto das ações das organizações no desenvolvimento econômico, político, social, cultural e na sustentabilidade. Cidadania e Ética empresarial.

**Objetivos:** levar os alunos a refletir sobre a importância do conceito da sustentabilidade para a condução dos negócios no contexto atual dos negócios e da importância da preservação ambiental e social com a geração econômica.

#### **Conteúdos:**

- Princípios da sustentabilidade;
- Preservação ambiental;

- Integração social nos meios produtivos e de consumo;
- Geração econômica para as organizações

### **Bibliografia:**

- ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ASHLEY, P. A. (coord.) **Ética e Responsabilidade Social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CAVALCANTI, M. (Org.) **Gestão Social, Estratégias e Parcerias**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. **Ética e Responsabilidade Social nas Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor - Criação de ONGS e Estratégias de Atuação**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Observa-se pela ementa e bibliografia que a disciplina está pautada em responsabilidade social corporativa e ética, aspectos que precisam ser atualizados, frente aos avanços que o tema teve nos últimos anos, mas conforme a coordenação informou no momento que forneceu o projeto pedagógico (início 2011), uma nova versão do projeto já estava sendo elaborada mas ainda não havia sido liberada para divulgação.

Em paralelo, constatamos que os docentes da disciplina Sustentabilidade já estavam atualizando as bibliografias, assim como os conteúdos para o semestre.

Conforme a responsável pela seleção do corpo docente da disciplina Sustentabilidade no curso de Administração, em palestra proferida na Semana Acadêmica (28/10/2010) e entrevistada para esta pesquisa, Luciane Tuda, foram relatados alguns dos desafios enfrentados para a inserção desta temática no currículo da graduação da Administração da PUC-SP, dentre eles:

- seleção de professores, quanto à formação docente, qualificação, publicações na área, participação em núcleos de pesquisa, etc.
- repensar conteúdos, tendo em vista que também se tem no currículo a disciplina obrigatória Ética nos Negócios;
- elaborar programa da disciplina;
- a necessidade de se repensar/avaliar a oferta de disciplinas optativas relacionadas ao assunto, no 1º semestre 2011.

Sobre os próximos desafios, ela foi categórica na palestra de 2010, quando salientou preocupação com:

- avaliação da disciplina, por professores e alunos e avaliação do desempenho do aluno.
- aumento do número de turmas para o próximo semestre
- repensar o processo ensino-aprendizagem nesta disciplina
- necessidade da aplicação da interdisciplinaridade nesta inserção
- estímulo, criação e manutenção de um ambiente de aprendizagem
- inclusão da educação para sustentabilidade de forma ampla

“A interação dos envolvidos como professores, alunos e gestores, oportunizam um processo contínuo de melhoria dos currículos, rumo à emancipação dos sujeitos envolvidos no sistema educacional, agentes do desenvolvimento social”, (Tuda, 2010).

Pelos fatos relatados, percebemos que recentemente a PUC-SP tem intensificado sua preocupação com a inovação, pelo bacharelado em Administração, que incluiu a disciplina Sustentabilidade como disciplina regular no currículo. Além disso, procura ampliar a visão crítica dos alunos quanto à temática da sustentabilidade, característica já exigida pelo ambiente mercadológico que começa a buscar profissionais capacitados a entender do tema para tomar decisões mais complexas e amplas. Neste sentido, a PUC-SP já se mobiliza inserindo na formação dos futuros administradores dimensões referentes à sustentabilidade, objetivando prover ao futuro profissional embasamento para decisões mais equilibradas, considerando aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Segue o relato da pesquisa embasado no modelo teórico conceitual de valor sustentável ao acionista, de Stuart Hart e Milstein (2004), facilitado pelo estudo de Sgarbi et al (2008), sobre Jargões da Sustentabilidade.

YIN (2005) apóia o relato para estudo de caso único, no sentido de se ter uma organização e orientação para apresentação da abordagem pesquisada. Apesar de não ser considerado estudo de caso, dentro do rigor acadêmico, a pesquisa traz um relato sério e consistente, onde o leitor perceberá o comprometimento e o nível de investigação em que nos envolvemos, enriquecendo o trabalho e inspirando futuras pesquisas. Apenas para facilitar a apresentação do relato, seguiu-se o modelo para estudo de caso único, composto de quatro etapas, conforme YIN (2005).

**I) Formulação do problema:** boa parte dos problemas ambientais e sociais é refletida nas empresas via modelos de negócio, adotados pelas empresas, que não levam em consideração as dimensões da sustentabilidade no processo decisório. Os modelos mentais existentes referem-se à exploração dos recursos naturais como se eles fossem inesgotáveis, o que não é real. Este fato tem colocado em risco toda a humanidade devido à aceleração do nível de consumo dos recursos naturais do planeta.

Frente a este problema, entende-se que os cursos de Administração de Empresas têm obrigação de inserir as dimensões da sustentabilidade nos seus currículos, de forma que os futuros administradores, gestores de empresas, sejam formados dentro de um novo paradigma de gestão, o paradigma da sustentabilidade e, com isso, atuem dentro do meio empresarial, de forma mais consciente de crítica, buscando maior equilíbrio entre valores econômicos, sociais e ambientais.

Esta pesquisa investiga a inclusão da sustentabilidade na formação de administradores, tomando por base a graduação em Administração na PUC-SP, fazendo o recorte na disciplina específica denominada 'Sustentabilidade'. A pesquisa se apóia no Modelo de Hart e Milstein (2004), apoiado pelo estudo de Sgarbi *et al.* (2008), teoria já detalhada no capítulo 1. Este modelo demonstra a necessidade de buscar o equilíbrio entre as 4 dimensões da sustentabilidade: custo e redução de custo, reputação e legitimidade, inovação e reposicionamento, caminho de crescimento e trajetória.

A investigação é relevante no sentido de estimular a reflexão sobre a inserção do tema no ambiente acadêmico e, com isso, inspirar novas pesquisas e práticas no meio, favorecendo diálogos sobre a formação dos futuros administradores e gestores de empresas que atuarão numa época ameaçada pela extinção dos recursos naturais, trazendo uma urgente conscientização sobre a importância da sustentabilidade.

Assim, surge a necessidade de uma nova educação, em que variáveis referentes à sustentabilidade sejam exploradas com a mesma atenção devotada às variáveis de importância financeira, buscando um equilíbrio entre estes aspectos. Até então, a prioridade sempre esteve voltada para os aspectos financeiros, em função do ambiente social e mercadológico ao valorizar a competição e o consumo sem regras ou limites, sem cuidados com a escassez dos recursos naturais. Esta forma de

atuação tem aproximando cada vez mais nossa civilização da sua extinção, em função do esgotamento dos recursos naturais explorados de forma predatória por empresas que adotam modelos de negócio desvinculados das questões ambientais.

**II) Definição da unidade-caso:** a unidade de análise relaciona-se com o problema fundamental da definição do estudo de caso que, nesta pesquisa, refere-se a verificar se há alinhamento entre o que se ensina na disciplina Sustentabilidade na graduação em Administração da PUC-SP com o modelo de valor sustentável ao acionista de Hart e Milstein (2004), associado aos jargões de sustentabilidade por Sgarbi *et al.* (2008), em que ambos embasam conceitualmente este estudo de caso.

A escolha pela PUC-SP se deu pelo seu histórico marcante dentro da dimensão cidadania e desenvolvimento de visão crítica nos seus currículos, além do acesso a determinados documentos e corpo docente, que nos foi facilitado.

**III) Determinação do número de casos:** optou-se pelo relato na PUC-SP, em função do contexto da pesquisa e do nosso tempo limitado, considerando o fato de sermos bolsista (parcial) e com isso termos que lidar com prazos curtos, respeitando regras e determinações da Capes, assim como regras internas da instituição para o desenvolvimento do trabalho e produção acadêmica. Aplicar a pesquisa na PUC trouxe facilidades no sentido de se ter acesso a documentos do curso, bibliotecas e acesso a profissionais da instituição, assim como a alunos e demais colaboradores envolvidos nos processos.

Em paralelo à pesquisa, também atuamos como educadora em universidade em MG, responsabilidade que ocorre em paralelo ao processo de mestrado e desenvolvimento desta pesquisa. O fato de residir e trabalhar em outro estado, exigiu viagens semanais entre SP-MG, dificultando encontros, reuniões e acesso a determinadas informações mais constantes.

Estes fatos apresentados contribuíram para que se optasse por um relato de pesquisa, com apresentação do máximo de informações, mas sem a pretensão de se ter um estudo de caso, o que exigiria outro cenário assim como condições.

**IV) Elaboração do protocolo:** apesar de relato, seguiremos pela metodologia de estudo de caso apenas para sistematizar a apresentação e facilitar entendimento ao leitor. O estudo de caso traz limitações, assim como outras técnicas adotadas por

pesquisadores. O tema desta pesquisa está em construção e envolve vários saberes, dificultando a seleção de autores para o referencial teórico. Conforme Yin (2005, p.28), opta-se pelo estudo de caso quando se encontra com “um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o tem pouco ou nenhum controle.” A análise de dados proposta permitirá uma melhor interpretação do recorte, possibilitando uma compreensão do todo.

Yin (2005) indica que haja um detalhamento do “protocolo de estudo de caso” em quatro itens:

### 1) Visão geral do projeto do estudo de caso

Baseado em fenômeno contemporâneo, o estudo de caso desta pesquisa se justifica por apresentar um único objeto, dentro de um contexto denominado vida real (Yin, 2005). No total, são quatro tipos de projetos que podem ser trabalhados, que estão demonstrados na tabela abaixo:

	<b>Caso Único</b>	<b>Casos Múltiplos</b>
Holístico (uma unidade de análise)	TIPO 1	TIPO 3
Embutido (múltiplas unidades de análise)	TIPO 2	TIPO 4

**Tabela 2: projeto de estudos de caso.** (YIN, 2005, p.61).

O estudo de caso que será abordado no trabalho será do tipo 1, sendo projeto de caso único, holístico, onde será analisada “*A inserção da sustentabilidade na formação de administradores, com relato na PUC-SP.*”

A pesquisa tem o propósito de estimular uma reflexão sobre a inserção da sustentabilidade na formação de administradores, cujo recorte acontece na graduação em administração da PUC-SP.

A escolha se deu pela nossa experiência de 18 anos no ambiente empresarial e de 6 anos no ambiente acadêmico, atuando como educadora em cursos de graduação, em IES no interior de MG, incluindo cursos de Administração de Empresas. Uma forte inquietação surgiu quando passamos a observar os impactos negativos ao meio-ambiente e sociedade gerados por decisões empresariais que priorizam os lucros em detrimento aos aspectos sócio-ambientais. Esta inquietação se intensificou com a observação, em paralelo, de que as disciplinas do curso de



Administração ainda eram ministradas de forma fragmentada, isolada do contexto do projeto pedagógico, da comunidade, dos temas e problemas atuais.

O corpo docente, em geral, atua desintegrado, pressionado e desmotivado, reproduzindo padrões fora de contexto, ao ambiente empresarial, moldando os futuros profissionais às demandas de uma cultura capitalista-predatória.

O relato da PUC-SP, através de pesquisa na graduação em Administração sobre integração da sustentabilidade na formação de administradores foi uma iniciativa com intuito de verificar, tendo como base pesquisas de Sgarbi (2008) e Hart e Milstein (2004), se há coerência e alinhamento entre os conteúdos ministrados na disciplina Sustentabilidade com as dimensões pesquisadas pelos autores. Assim, espera-se promover reflexões no ambiente acadêmico, além de estimular novas iniciativas de outras instituições de ensino, incluindo o uso do método.

A disciplina na PUC-SP é ministrada atualmente por 8 docentes, e a pesquisa de caráter qualitativo foi direcionada a este público. O fato da amostra ser pequena não desqualifica a pesquisa, pois desta forma privilegia-se outras abordagens quanto aos aspectos analisados, o que é facilitado pelas pesquisas qualitativas, que muito enriquecem os trabalhos e que já se intensificam no ambiente acadêmico.

O método adotado e descrito pode ser utilizado em outros ambientes, inclusive com uma amostra maior, ou através de análises comparativas entre instituições de ensino superior que possuam realidades similares.

A pesquisa não fará análise comparativa entre instituições pelo motivo de não ter encontrado, em respeito ao tempo disponível para desenvolvimento desta pesquisa, outras instituições que possuíssem cenário semelhante ao da PUC-SP, quanto à tradição e pela opção pela inserção de uma disciplina de sustentabilidade na grade curricular da graduação da Administração, porém, relata e registra várias práticas relacionadas ao tema que poderão estimular e enriquecer futuras pesquisas, conforme 2..3.

Contudo, a visão do pesquisador foi inédita em aproveitar a profundidade da pesquisa de Sgarbi *et al.* (2008), associada ao modelo de Hart e Milsten (2004), para verificar se há alinhamento entre os conteúdos ministrados pelos docentes da disciplina com relação ao modelo de valor sustentável ao acionista de Hart e Milstein (2004).

## 2) Procedimentos de campo

Sobre as fontes de pesquisa: vários documentos foram selecionados e avaliados, além da vasta pesquisa bibliográfica e de consultas em bancos de teses e dissertações, e em conteúdos acadêmicos publicados.

Sobre o instrumento de pesquisa, foi desenvolvido e aplicado um questionário aos docentes da disciplina sustentabilidade do curso de Administração PUC-SP, questionário semiestruturado (Anexo 1) com detalhamento a seguir:

I a III) dados cadastrais.

IV) apresentação dos 47 itens dos jargões de sustentabilidade (Sgarbi *et al.* 2008) já categorizados, conforme Sgarbi *et al.* (2008), dentro do modelo de Hart e Milstein (2004), a serem graduados conforme escala de Likert, variando de 1 a 5, onde o grau pontuado refere-se a quanto o docente aplica o item analisado na condução da sua disciplina, sendo:

**1 = nunca se aplica**

**2 = raramente se aplica**

**3 = às vezes se aplica**

**4 = geralmente se aplica**

**5 = sempre se aplica**

Adotou-se como categoria cada quadrante equivalente a cada dimensão e estratégia correspondente com as respectivas questões do questionário.

Esse bloco de questões é o bloco que respaldará a pesquisa, pois, conforme as respostas dos docentes poder-se-á analisar se há alinhamento com o modelo de Sgarbi *et al.* (2008), embasado em Hart e Milstein (2004).

V) identificação do tempo do docente na disciplina; questão apenas de caráter informativo e exploratório.

VI) questão exclusiva para docentes veteranos, sobre o que foi alterado na disciplina desde que este docente a ministrou pela primeira vez.

O objetivo da questão é entender o dinamismo do corpo docente em ajustar a nova disciplina e a nova temática, tão complexa e desafiadora, levando em consideração os desafios constantes da educação de nível superior.

VII) esta questão traz 15 itens a serem pontuados, também pela escala de Likert, para identificação das “estratégias de ensino” mais utilizadas pelos docentes nesta disciplina, com caráter exploratório.

De VIII a XII) questões abertas, sendo:

VIII) Qual sua visão de um mundo sustentável e de uma empresa sustentável?

Objetivando identificar a percepção do docente sobre os itens da investigação.

IX) Qual deve ser o perfil do futuro profissional formado pela Graduação em Administração para atuar nesta empresa sustentável?

Objetivando identificar a percepção do docente sobre a formação adequada para a empresa e o mundo sustentável que ele percebe.

X) Quais elementos curriculares devem estar presentes na formação deste futuro profissional (foco graduação em Administração)?

Pergunta elaborada para identificar como o docente percebe os conteúdos ministrados.

XI) Quais itens ainda estão pendentes no curso de graduação em Administração da PUC-SP?

O objetivo desta pergunta foi de envolver o docente à sua realidade e inquietá-lo para o ideal dentro do modelo que ele percebe de empresa e mundo sustentável.

XII) Considerando que o tema sustentabilidade é um tema transversal, transdisciplinar e interdisciplinar, como você faria para que de fato ele acontecesse dentro destes princípios?

Nesta última questão, o pesquisador simula uma autonomia ao docente para que ele sonhe e dentro do sonho tente operacionalizar o tema amplo e complexo da sustentabilidade na PUC-SP.

Sobre os procedimentos da pesquisa, enviamos o convite virtual (e-mail), a todo corpo docente, explicando o trabalho (sem citar o modelo de Hart e Milstein (2004), modelo conceitual que seria base) solicitando agendamento de entrevistas.

Dos 8 docentes, 4 responderam e concordaram com as entrevistas, que foram realizadas na PUC-SP – campus Monte Alegre, no mês de abril 2011. Todas foram gravadas e transcritas, sendo que para esta pesquisa foram selecionados trechos dos entrevistados, tornando-a pertinente ao tema que vem sendo articulado, mantendo-se o anonimato dos entrevistados será mantido.

Quanto aos sujeitos, amostra, critérios de inclusão-exclusão, universo amostral, temos:

Dos oito docentes responsáveis pela disciplina neste semestre, três docentes já ministraram esta disciplina em semestres anteriores (veteranos) e cinco são novatos nesta disciplina no curso.

Para esta pesquisa, apesar de todos os oito docentes terem sido convidados e contatados por várias vezes, somente quatro docentes se dispuseram, dos quais um é novato e três são veteranos.

A coordenadora do GEA, responsável pela seleção do corpo docente desta disciplina, também foi entrevistada, em caráter exploratório, contribuindo na análise geral final.

Este recorte se deu em função do alvo da pesquisa, que foi o de verificar se havia alinhamento na inserção da sustentabilidade na graduação em Administração, via disciplina de sustentabilidade ministrada no 1º semestre 2011, com relação aos jargões de sustentabilidade da pesquisa de Sgarbi *et al.* (2008), embasada no modelo de Hart e Milstein (2004).

As questões abertas, explicadas anteriormente, serviram para enriquecer a pesquisa em termos exploratórios.

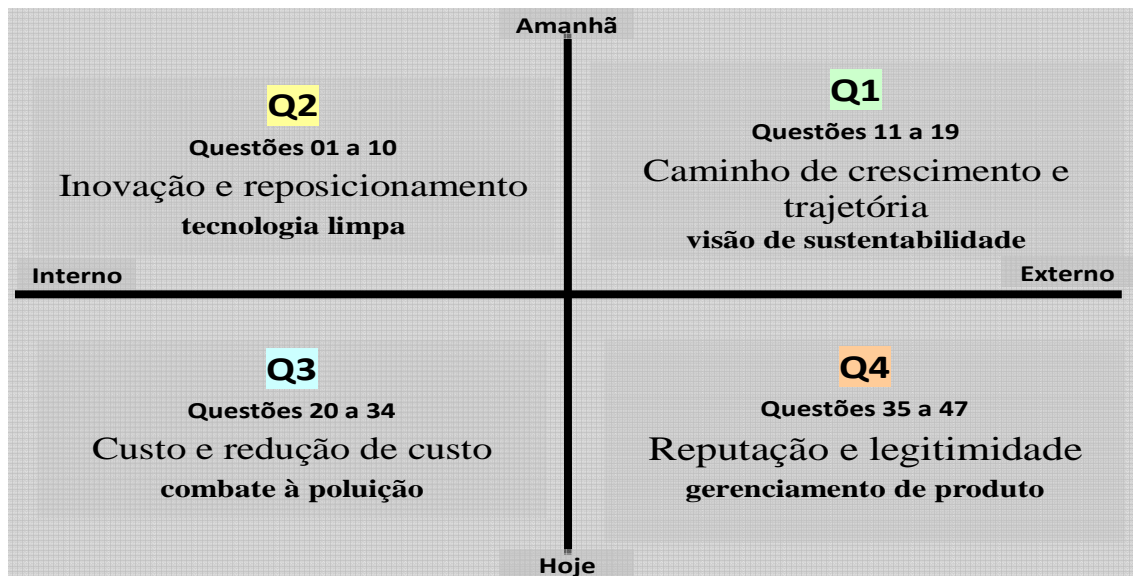
Dando sequência ao procedimento utilizado, cabe explicar o modelo adotado, assim como as associações para as categorias.

O modelo de Hart e Milstein (2004) constante na *Figura 3* embasou a pesquisa conforme os 4 quadrantes, dimensões-chave do modelo exposto na *Figura 2*. A análise foi facilitada pela pesquisa de Sgarbi *et al.* (2008), através dos jargões de sustentabilidade (*Quadro 1*) que facilitaram a associação de palavras e aproximação de conceitos, pelas categorias dos quadrantes.

A pesquisa de Sgarbi *et al.* (2008) traz os jargões da sustentabilidade classificados e associados ao modelo de Hart e Milstein (2004) exposto na *Figura 4*.

Os itens do questionário foram extraídos dos quadrantes, conforme pesquisa de Sgarbi *et al.* (2008), e cada palavra foi colocada como item a ser graduado pelos respondentes.

Os quadros a seguir, correlacionam quadrantes, estratégias e questões.



**Fonte :** autora

**Quadro 4: associação quadrantes, estratégias e questões**

Quadrante	Dimensão Chave-Retorno Corporativo	Estratégia	Questões
1	caminho de crescimento e trajetória	visão de sustentabilidade	11 a 19
2	inovação e reposicionamento	tecnologia limpa	01 a 10
3	custo e redução de custo e risco	combate à poluição	20 a 34
4	reputação e legitimidade	gerenciamento de produto	35 a 47

**Quadro 5: associação dimensões chave, estratégias e questões.**

Pretende-se com a análise, identificar se há equilíbrio ou não, na inserção da disciplina Sustentabilidade, via conteúdos ministrados em aulas nos cursos de Administração da PUC-SP, com relação às dimensões e quadrantes do modelo de Hart e Milstein (2004), identificando com isso os quadrantes que mais concentram a atenção dos docentes, bem como onde existem lacunas a serem preenchidas.

O modelo defende que, para se ter uma empresa sustentável, deve-se equilibrar diversas variáveis (econômicas, sociais e ambientais), e para se ter um modelo de valor sustentável ao acionista deve-se equilibrar os 4 quadrantes.

Esta pesquisa fortalece a corrente que defende que é fundamental que se insira a temática da sustentabilidade na formação dos administradores de forma ampla e que a interdisciplinaridade pode facilitar o trajeto.

### **3) Questão da pesquisa**

A integração da disciplina Sustentabilidade, na graduação de Administração (FEA) da PUC-SP, está ocorrendo alinhada com o modelo de pesquisa de Sgarbi (2008), sobre os jargões da sustentabilidade, pesquisa embasada no modelo de Hart e Milstein (2004)? O modelo auxilia na tomada de decisão através das quatro dimensões: custo e redução de custo, reputação e legitimidade, inovação e reposicionamento, caminho de crescimento e trajetória.

### **4) Análise dos Dados**

#### **I e II) Sexo e idade**

2 mulheres e 2 homens. Idade: 30, 44, 51 e 55.

#### **III) Formação**

Dos 4 docentes participantes da pesquisa, encontramos :

- 1 pós doutor
- 1 docente com 2 doutorados sendo um em Administração
- 1 doutorando em Administração
- 1 docente doutor em Comunicação e Semiótica (incluso em “outras áreas”)
- 3 docentes que possuem mais de uma graduação, sendo que Administração é comum aos 3 e as outras são Engenharia, Ciências Sociais e Pedagogia.

Percebe-se assim que de fato existiu uma preocupação quanto à titulação dos docentes na contratação dos mesmos, o que traz credibilidade ao tema no curso e na instituição, conforme relatado pela responsável pela seleção destes docentes.

#### IV) Classificação dos 47 jargões por professor.

Resultado do questionário aplicados aos 4 docentes da disciplina sustentabilidade, referente aos 47 itens extraídos do estudo “jargões da sustentabilidade”, de Sgarbi *et al.* (2008).

Os 47 itens foram divididos em 4 quadrantes, conforme modelo de valor sustentável ao acionista, de Hart e Milstein (2004). O *quadro 6* a seguir está separado por cores distintas, facilitando o entendimento do leitor.

A seguir, temos o grau individual, por professor, dado para cada um dos itens, considerando: 5 – sempre se aplica, e 1 – nunca se aplica.

	Prof.1	Prof.2	Prof.3	Prof.4
1-Base de informações sócio-ambientais	5	4	1	5
2-Ecodesign	3	5	3	2
3-Ecoeficiência	4	4	4	3
4-Eficiência energética	4	4	4	3
5-Inovações tecnológicas	3	5	5	4
6-Produção mais limpa	4	4	4	4
7-Produtos ecologicamente orientados	4	5	4	3
8-Revolução verde	5	5	2	3
9-Tecnologia limpa	4	4	3	4
10-Tecnologia verde	4	4	2	3
11-Base da pirâmide	4	5	5	
12-Conservação da biodiversidade	4	5	2	4
13-Desenvolvimento de áreas deterioradas	3	4	1	4
14-Desenvolvimento sustentável	5	5	4	5
15-Empreendedorismo social	2	4	2	4
16-Estímulo à melhoria da qualidade de vida da população	3	5	4	4
17-Função do bem-estar	3	5	2	4
18-Reinvestimento urbano	2	4	1	3
19-Triplo resultado	3	5	3	4
20-Atender a legislação ambiental e social (ir além)	3	5	4	4
21-Auditoria ambiental	3	3	2	3
22-Certificação ambiental	3	4	3	3
23-Consumo verde	4	5	3	3
24-Controle de poluição	4	3	2	4
25-Gerenciamento ambiental	4	3	1	4
26-Gestão de resíduos	3	4	1	4
27-Gestão de riscos ambientais	3	4	2	3
28-Gestão sócio ambiental	3	5	3	4
29-ISO 14000	3	3	4	4
30-Prevenção de poluição	4	5	1	2

<b>31-Produtividade de recursos</b>	4	4	2	3
<b>32-Reciclagem e reutilização de materiais</b>	4	4	1	4
<b>33-Redução de resíduos</b>	4	5	1	3
<b>34-Sistema de gestão ambiental</b>	4	4	2	3
<b>35-Cidadania corporativa</b>	2	5	4	4
<b>36-Contabilidade ambiental</b>	2	2	2	3
<b>37-Divulgação de balanço social</b>	2	4	4	5
<b>38-Gerenciamento de ciclo de vida de produto</b>	3	5	4	3
<b>39-Gerenciamento de stakeholders</b>	4	4	4	5
<b>40-Gestão dos impactos ambientais</b>	4	5	3	5
<b>41-Gestão ética</b>	3	4	4	4
<b>41-Governança corporativa</b>	4	5	5	4
<b>43-Projeto verde</b>	4	4	2	3
<b>44-Regulamentação voluntária</b>	3	4	1	4
<b>45-Responsabilidade ambiental</b>	4	5	2	5
<b>46-Responsabilidade Social Corporativa</b>	5	5	5	5
<b>47-Transparência</b>	4	5	5	4

**Quadro 6: conteúdos e jargões**

Considerando o objetivo da pesquisa, que é o de verificar o quanto a disciplina sustentabilidade está sendo ministrada de forma alinhada com o modelo conceitual adotado, a soma das notas dos itens por quadrante por docente dividida pela quantidade de itens (média aritmética) traduz o quanto o docente está ministrando a disciplina alinhado com o modelo e para isso, a análise é feita em cima de cada quadrante. No final, uma análise geral do curso também é feita, trazendo mais confiabilidade às respostas do questionário.

Seguem as médias aritméticas por quadrante e por professor, baseados no quadro 6.

<b>Quadrante</b>	<b>Prof1</b>	<b>Prof2</b>	<b>Prof3</b>	<b>Prof4</b>
<b>Q1</b>	<b>3,22</b>	<b>4,67</b>	<b>2,67</b>	<b>4,00</b>
<b>Q2</b>	<b>4,00</b>	<b>4,40</b>	<b>3,20</b>	<b>3,40</b>
<b>Q3</b>	<b>3,53</b>	<b>4,07</b>	<b>2,13</b>	<b>3,40</b>
<b>Q4</b>	<b>3,38</b>	<b>4,38</b>	<b>3,46</b>	<b>4,15</b>

**Tabela 3: médias aritméticas por quadrante e por professor**

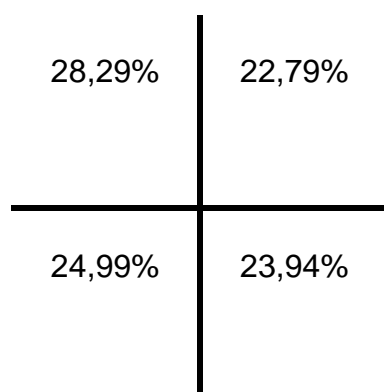


Para uma melhor análise, foram calculados, no quadro a seguir, os percentuais por professor respondente, por quadrante, e uma média final considerando todos os professores.

Quadrante	Prof1	Prof2	Prof3	Prof4	Média
<b>Q1</b>	22,79%	26,64%	23,27%	26,75%	<b>24,86%</b>
<b>Q2</b>	28,29%	25,12%	27,92%	22,74%	<b>26,02%</b>
<b>Q3</b>	24,99%	23,21%	18,61%	22,74%	<b>22,39%</b>
<b>Q4</b>	23,94%	25,03%	30,20%	27,78%	<b>26,74%</b>

**Tabela 4: percentuais por professor por quadrante**

Apresentamos a seguir, de forma gráfica, os percentuais referentes às médias de cada professor, por quadrante.



**Gráfico 1: percentual por quadrante do professor1**

Pode-se dizer, pelo resultado, que o professor1 prioriza ou reforça em suas aulas o quadrante Q2, que traz a dimensão chave “inovação e reposicionamento”, com a estratégia “tecnologia limpa”.

Em segundo lugar, com diferença de 3,3 pontos percentuais em relação ao Q2, ele dissemina o quadrante Q3, com a dimensão chave “custo e redução de custo”, e a estratégia “combate à poluição”.

Em terceiro lugar, com uma diferença de 1,05 pontos percentuais em relação ao Q3, ele fala do quadrante Q4, com a dimensão chave “reputação e legitimidade”, e a estratégia “gerenciamento de produto”.

Em último lugar, com uma diferença de 1,15 pontos percentuais em relação ao Q4, o professor1 fala sobre o quadrante Q1, com a dimensão chave “caminho de crescimento e trajetória”, e a estratégia “visão de sustentabilidade”.

Portanto, com base em Sgarbi *et al.* (2008), o professor1 prioriza Q2. Pelos jargões da sustentabilidade de Sgarbi *et al.* (2008), as aulas desse professor devem abordar mais os aspectos:

<b>1-Base de informações sócio-ambientais</b>
<b>2-Ecodesign</b>
<b>3-Ecoeficiência</b>
<b>4-Eficiência energética</b>
<b>5-Inovações tecnológicas</b>
<b>6-Produção mais limpa</b>
<b>7-Produtos ecologicamente orientados</b>
<b>8-Revolução verde</b>
<b>9-Tecnologia limpa</b>
<b>10-Tecnologia verde</b>

**Quadro 7: jargões do quadrante 2**

O quadrante menos explorado pelo professor1 foi o Q1. Conforme Sgarbi *et al.* (2008), este quadrante refere-se às abordagens:

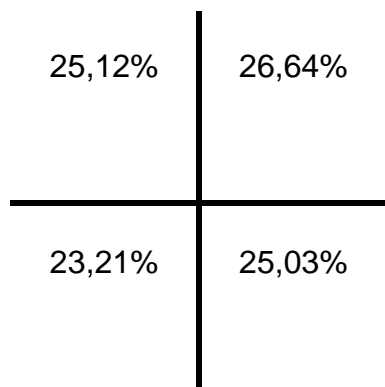
<b>11-Base da pirâmide</b>
<b>12-Conservação da biodiversidade</b>
<b>13-Desenvolvimento de áreas deterioradas</b>
<b>14-Desenvolvimento sustentável</b>
<b>15-Empreendedorismo social</b>
<b>16-Estímulo à melhoria da qualidade de vida população</b>
<b>17-Função do bem-estar</b>
<b>18-Reinvestimento urbano</b>
<b>19-Triplo resultado</b>

**Quadro 8: jargões do quadrante 1**

O professor1 explora, portanto, com menor intensidade, estes itens da sustentabilidade.

Contudo podemos observar que, para o professor1, a diferença entre o quadrante mais explorado e o menos explorado é de apenas 5,5 pontos percentuais, o que mostra um grande equilíbrio entre as abordagens dos 4 quadrantes.

A seguir, temos o gráfico 2, para análise do professor2.

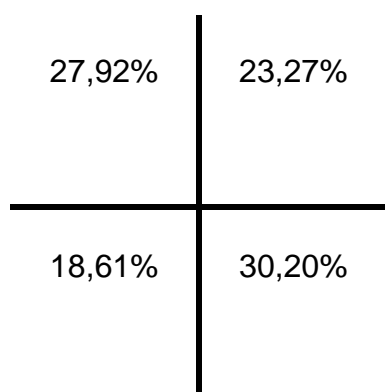


**Gráfico 2: percentual por quadrante do professor2**

O professor2, conforme Sgarbi *et al.* (2008) explora com maior ênfase o quadrante Q1, enquanto que o quadrante Q3 é o menos explorado, porém, igualmente ao professor1, os quadrantes são explorados de forma bastante equilibrada, uma vez que a diferença entre o quadrante mais explorado e o menos explorado é de apenas 3,43 pontos percentuais.

Podemos, com esse resultado, verificar apenas uma pequena tendência em dar uma maior ênfase à dimensão chave “caminho e crescimento”, com a estratégia “visão e sustentabilidade”, e uma menor ênfase na dimensão chave “custo e redução de custo”, com a estratégia “combate à poluição”.

O gráfico 3, a seguir, traz a análise do professor3.



**Gráfico 3: percentual por quadrante do professor3**

Analisando as respostas do professor3, verificamos que, em suas aulas, este investe mais tempo nas abordagens do quadrante Q4, ficando o quadrante Q3 com o menor nível de atenção.

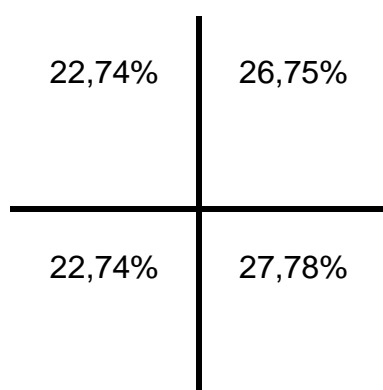
Desta vez podemos notar claramente que, apesar de um relativo equilíbrio entre os quadrantes 1, 2 e 4, o quadrante 3 recebeu uma ênfase bem menor em relação aos demais quadrantes, apresentando uma diferença de 11,59 pontos percentuais com relação ao quadrante Q4. Uma exploração deficiente das abordagens deste quadrante Q3, deixando de valorizar estes aspectos, poderia influenciar o futuro administrador, atual aluno, a tomar decisões que não atenderiam ao acionista com relação às seguintes abordagens:

<b>20-Atender a legislação ambiental e social (ir além)</b>
<b>21-Auditoria ambiental</b>
<b>22-Certificação ambiental</b>
<b>23-Consumo verde</b>
<b>24-Controle de poluição</b>
<b>25-Gerenciamento ambiental</b>
<b>26-Gestão de resíduos</b>
<b>27-Gestão de riscos ambientais</b>
<b>28-Gestão sócio ambiental</b>
<b>29-ISO 14000</b>
<b>30-Prevenção de poluição</b>
<b>31-Produtividade de recursos</b>
<b>32-Reciclagem e reutilização de materiais</b>
<b>33-Redução de resíduos</b>
<b>34-Sistema de gestão ambiental</b>

**Quadro 9: jargões do quadrante 3**

Associado ao modelo de Hart e Milstein (2004), o quadrante Q3 refere-se à dimensão chave “custo e redução de custo”, com a estratégia “combate à poluição”. O professor<sup>3</sup>, ao explorar este quadrante com menor ênfase, deixará de valorizar estes aspectos e, com isso, o futuro administrador sentirá falta dessas abordagens. Ainda assim, podemos verificar que este quadrante Q3 não foi ignorado pelo professor, pois, ainda que abaixo dos demais quadrantes, traz 18,61% de atenção do professor em aula. Caso o percentual fosse muito baixo, caberia, por parte da instituição, uma orientação ao professor no sentido de aperfeiçoar suas abordagens em sala de aula.

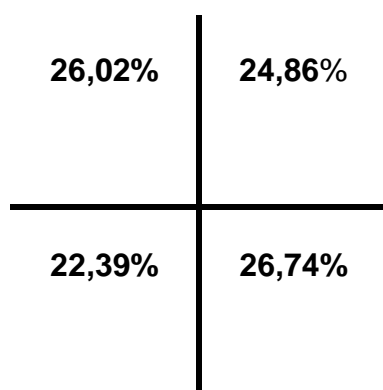
O gráfico4 abaixo traz a análise do professor4.



**Gráfico 4: percentual por quadrante do professor4**

Finalmente, analisando o professor4, verificamos que este explora com maior ênfase os quadrantes Q4 e Q1, e apresenta menor ênfase aos quadrantes Q2 e Q3. Ainda assim, podemos observar um bom equilíbrio entre as abordagens, uma vez que a diferença do quadrante com maior atenção e os menos explorados é de apenas 5,04 pontos percentuais.

A seguir, uma representação gráfica das médias, em percentuais, de todos os professores que responderam ao questionário, para que possamos fazer uma análise global.



**Gráfico 5: média dos percentuais por quadrante**

Observamos que existe um bom equilíbrio nos conteúdos ministrados pelos docentes com relação aos 4 quadrantes, ainda que haja uma maior ênfase aos quadrantes Q4 e Q2, que correspondem às estratégias “gerenciamento de produto” e “tecnologia limpa”, respectivamente.

O quadrante menos explorado, levando-se em consideração todos os professores que responderam ao questionário, foi o quadrante Q3, cuja diferença foi de 4,35 pontos percentuais em relação ao Q4, o quadrante mais explorado.

Como o modelo de valor sustentável ao acionista defende que é necessário tomar decisões considerando as variáveis dos 4 quadrantes, caso se deseje adotar um modelo de valor sustentável ao acionista, onde se tenta equilibrar dimensões econômicas, ambientais e sociais e, considerando a pesquisa de Sgarbi *et al.* (2008) dos jargões de sustentabilidade, adotando o modelo de Hart e Milstein (2004), pode-se concluir que a forma como a disciplina SUSTENTABILIDADE está sendo ministrada pelos 4 docentes neste semestre está alinhada com o modelo, pois os docentes estão distribuindo de forma equilibrada os itens referente aos jargões da sustentabilidade, pesquisados e propostos por Sgarbi *et al.* (2008).

Portanto, com base em Sgarbi *et al.* (2008) e em Hart e Milstein (2004), poderíamos concluir que a disciplina Sustentabilidade, na graduação da Administração da PUC-SP, está sendo ministrada de forma equilibrada conforme sugere Sgarbi *et al.* (2008) e em Hart e Milstein (2004), com as 4 dimensões dos 4 quadrantes. Isso sugere que os docentes da disciplina estão alinhados com o modelo proposto.

Ainda que não se ensine profundamente todos os aspectos (a pesquisa não identifica a profundidade do ensino) de cada quadrante, os resultados mostram que pelo menos os docentes da instituição ensinam com argumentos dos 4 quadrantes e, com isso, o aluno tem a oportunidade de adquirir um olhar amplo na questão “trazer valor sustentável ao acionista”, em que os lucros devem ser conquistados considerando sempre a diminuição dos impactos ambientais e sociais, como ensina o modelo.

Dando sequência à análise dos dados dos questionários, seguem resultados das questões abertas, apenas para caráter exploratório.

A seguir, apresentamos as questões abertas feitas aos professores, identificados por P1, P2, P3 e P4.

As entrevistas foram gravadas e transcritas, sendo que para este trabalho, optou-se pela seleção de alguns trechos relevantes, em caráter exploratório e para enriquecimento da pesquisa.

Não se fixou neste momento às dimensões do modelo de Hart e Milstein (2004) e Sgarbi *et al.* (2008), pois as questões aqui tiveram caráter de explorar como o

docente percebe o tema de maneira geral, como percebe a condução do tema na PUC-SP e no curso de Administração e como percebe que o tema poderia ser melhor explorado, no sentido de contribuir com a “sustentação” da temática na PUC-SP, via formação de futuros gestores que atuarão em empresas, que estarão decidindo de uma forma a diminuir os impactos sócio-ambientais, contribuindo para o sucesso econômico de uma empresa em que a dimensão valor sustentável é relevante e considerada, contribuindo a um mundo mais sustentável.

**V) Você ministra esta disciplina na graduação da Administração da PUC SP desde quando?**

As respostas foram: P1 2011, P2 2009, P3 2010 e P4 2010.

Como se observa a disciplina é nova, sendo que o docente mais antigo começou a ministrá-la em 2009 e no contexto do eixo do GEO – gestão de estratégias e de organizações, sendo optativa.

Os demais docentes que não participaram desta pesquisa são novatos no curso, começando no 1º semestre de 2011, e temos aqui a representação deste grupo por P1.

**VI) O que foi alterado na disciplina? Conteúdo, didática, abordagem, etc.**

\* somente aos veteranos na disciplina.

P1: novato (não respondeu)

P2: “Inclusão do ciclo de vida de produtos (visão europeia): EIA (estudos dos impactos ambientais), RIMA (relatório dos impactos do meio ambiente de grandes projetos nacionais), licenciamento ambiental, etc.

Alterar o plano de aula da turma da noite com a da manhã pelo motivo da turma da noite ter um ritmo diferente da turma da manhã. De manhã rende mais.”

P3: “Ajustes na forma, na abordagem e didática em função do matutino e do noturno (perfis bem diferentes) exigindo menor profundidade de alguns tópicos no noturno.

Quanto às táticas de aula, vamos trazer palestrantes externos para falarem de suas práticas de sustentabilidade, também usar filmes com debates para maior participação dos alunos. Os seminários devem acontecer com criatividade.

Foi percebido que nessa área o contato direto dos alunos com pessoas envolvidas com o tema traz ótimos resultados.

Inclusão de visitas com alunos e monitoradas a espaços específicos dentro do contexto da aula (empresa, espaço de reciclagem, lixão etc.)

Como trabalho de final de disciplina a proposta de geração de projetos com exposição de pôsteres, publicações, etc. Criação de uma feira interna da PUC estendida a outras unidades, disseminando o tema e contribuindo para o próprio aluno se mobilizar para "vender" as idéias da sustentabilidade."

P4: "praticamente alteração na ordem dos tópicos durante o semestre."

Pode-se observar que quando os docentes comentam sobre a necessidade de se alterar o plano de aula para uma determinada turma mostram nitidamente um respeito à realidade que se apresenta, corroborando a tese de que educar é se ajustar, e não impor sempre padrões pré-estabelecidos.

Percebe-se também a motivação destes docentes, pois estão em busca de novas formas de ensino, que tragam maior impacto e aprendizado, contatando palestrantes, filmes e debates, eventos em final de curso com exposição dos pôsteres dos grupos etc.

Disponibilizar conteúdos pelo *moodle*, usar filmes rápidos (*youtube*), convidar alunos para visitas externas etc., são demonstrações de que os professores querem ajustar, adequar e aperfeiçoar as formas de se ensinar e, com isso, fazer o aluno ficar familiarizado com o tema e inovar no ensino.

Os docentes entrevistados mostraram-se abertos a essas inovações, por isso os ajustes parecem constantes, ficando nítido que o curso está em construção, sendo elaborado e constantemente ajustado, assim como o tema da sustentabilidade, como o próprio trabalho discorreu pelos diálogos articulados com especialistas.

Observou-se que, dos quatro docentes participantes da pesquisa, que ministram a disciplina sustentabilidade, três utilizam o ambiente *moodle* (virtual) para se comunicar com os alunos (plano de ensino, textos, artigos, orientações de ensino, comunicação interna, vídeos, bibliografia, envio e recebimento de exercícios avaliativos etc.).

O uso do *moodle* é muito interessante pelas facilidades que traz, por exemplo, economia nas aquisições dos conteúdos de aula, evitando fotocópias e impressões, facilidade no acesso e no registro do histórico de aulas, apoiando professor e aluno na organização das aulas, facilidade na entrega e recebimento de exercícios extraclasse, diminuindo o consumo de papel e gerando menos impacto ambiental.



## VII) Estratégias de ensino

As entrevistas seguiram com outro bloco de questões fechadas, adotado de Bastos (2009), para identificação de estratégias de ensino na graduação em Administração. (conforme anexo 1), via escala de Likert, com resultados apresentados na *tabela 5*.

Em termos gerais, encontramos que o estudo de caso e os trabalhos em grupo foram as estratégias de ensino mais utilizadas em sala de aula pelos professores entrevistados.

A segunda estratégia mais adotada é o uso do PowerPoint com os recursos do Moodle.

A terceira estratégia mais utilizada é a aula expositiva.

Em seguida, a estratégia mais adotada refere-se a leituras fora do ambiente de sala e em classe, além de dinâmicas de grupo.

Em quinto lugar entre as estratégias mais utilizadas, aparece a exposição de filmes e seminários.

	Prof.	Prof.	Prof.	Prof.	Média
Estudos de Caso	5	5	5	5	<b>5,00</b>
Apresentação de Seminários	3	4	3	4	<b>3,50</b>
Aulas Expositivas	5	3	5	5	<b>4,50</b>
Leituras (fora do ambiente de sala de	5	4	3	4	<b>4,00</b>
Leituras (em classe)	5	3	4	4	<b>4,00</b>
Trabalhos em Grupo	5	5	5	5	<b>5,00</b>
Trabalhos Individuais	1	4	1	2	<b>2,00</b>
Dinâmicas de Grupo	3	5	4	4	<b>4,00</b>
Jogos de Empresa	1	2	1	1	<b>1,25</b>
Filmes	3	4	3	4	<b>3,50</b>
Pesquisa na Internet	2	3	2	4	<b>2,75</b>
Moodle	5	5	5	4	<b>4,75</b>
TelEduc	1	1	1	1	<b>1,00</b>
Transparência (com retroprojektor)	1	1	1	1	<b>1,00</b>
Power Point (com projetor multimídia)	4	5	5	5	<b>4,75</b>

**Tabela 5: estratégias de ensino. (BASTOS, 2009, p.209-210)**

Pesquisa em *sites* da internet e trabalhos individuais aparecem em sexto e sétimos lugares, e são estratégias pouco aplicadas.

Jogos de empresa aparecem logo a seguir, em oitavo lugar, sendo uma estratégia raramente utilizada pelos docentes.

Por fim, as estratégias não utilizadas pelos docentes, na sua unanimidade, referem-se ao TelEduc, “ambiente para realização de cursos a distância através da Internet” (2011) e transparência com uso do retro-projetor.

### **VIII) Qual sua visão de um mundo sustentável e de uma empresa sustentável?**

P1 (professor com 48 alunos): “Os conceitos estão em construção. O desafio está em como tornar a fabricação do produto o menos prejudicial possível, equilibrando lucros e sustentabilidade. Para a empresa isso nem sempre está claro e essa clareza deve vir de esferas externas.”

P2: “... a disciplina é ministrada por mim desde agosto 2009. Percebo o tema passando por fases. Tivemos a crise do petróleo onde se dizia que o mundo se esgotaria em 3 décadas, mas, o mundo não acabou. A inovação direcionará a sustentabilidade ... percebe-se isso quando se observa a matriz energética que não teve uma alta profunda, não tivemos grandes avanços na questão energias mais limpas. Quanto à mineração passou-se a produzir mais simples ... mudou o modo de produção, por exemplo geladeiras, placas de veículos ... em termos de minério hoje se tem uma tecnologia que avança muito ... hoje não se é dependente de um minério só ... a sucata atualmente é usada de uma forma diferente em veículos híbridos. Percebo que 30 anos é um prazo suficiente para uma nova configuração considerando inclusive as mudanças climáticas que são inquestionáveis.

... a empresa sustentável segue uma dinâmica muito clara com a direção da inovação e da sustentabilidade. Em empresas “sérias” estes dois aspectos caminham juntos: inovação e sustentabilidade...”

P3: “Sobre mundo sustentável, entendo que há uma necessidade de se mudar estilo de vida, como por exemplo, consumo. Hoje se tem o bem-estar de poucos e uma grande pobreza de uma maioria. É necessário equilibrar buscando condições mais equânimes. Temos que mudar nossa meta de civilização. Hoje felicidade é ter coisas ... temos que mudar o projeto da civilização, pois felicidade vem muito mais do ser do que do ter. Uma mudança na sociedade está por vir. Vamos criar uma nova forma.

Sobre empresa sustentável o conceito não existe porque todo o planeta precisaria ser sustentável. O que existe é empresa, produto e consumo verde.

Empresa sustentável está relacionada mais ao coletivo do que ao individual e com a desigualdade econômica existente fica difícil falar em empresa sustentável.

P4: “Nas últimas décadas não temos uma trajetória de mundo sustentável. O projeto mostrou uma insustentabilidade nas empresas, economia e ambiente. É uma utopia a ser perseguida.

As empresas que quiserem ter mais legitimidade, nesse contexto precisam se preocupar e praticar. Não creio que uma empresa consiga ser sustentável porque os objetivos econômicos sempre serão prioritários.”

**Nossos comentários:** Observa-se pelas respostas de P1 e P2, a importância de se rever os processos produtivos empresariais e que só se consegue falar em sustentabilidade de forma séria se a inovação estiver sendo trabalhada em paralelo.

P3 argumentou de forma mais complexa abrangendo aspectos sociais da questão da sustentabilidade quando diz que é impossível falar em empresa sustentável se as demais esferas do planeta não forem sustentáveis. Deixou claro que existem movimentos se organizando rumo à sustentabilidade mas que ainda há muito a ser feito e que, infelizmente, os esforços ainda são individuais e sustentabilidade precisa acontecer de forma macro e integrada.

P4 chama a atenção quando diz que a sustentabilidade é uma utopia necessária a ser perseguida!

P1, P2 e P3 disseram que o tema está sendo construído e portanto não se tem modelos prontos – o caminho está sendo traçado dentro das realidades particulares de cada instituição.

### **IX) Qual deve ser o perfil do futuro profissional formado pela Graduação em Administração a atuar nesta empresa sustentável?**

P1: “... observando os alunos, percebe-se uma dificuldade em fazer conexões, por exemplo entre sociedade do consumo, marketing de empresa, etc.

Além de se ter a disciplina sustentabilidade, precisaria ter o tema discutido por algumas disciplinas como Economia, Gestão da Qualidade, dentre outras. A Economia, por exemplo, poderia contribuir com a visão macro, os princípios econômicos, com a visão neo clássica antiga até as mudanças do mundo contemporâneo, contextualizando sempre.

P2: "... antigamente se tinha que ter visão sistêmica e hoje se tem que ter visão sistêmica em termos de sustentabilidade ... pensar o todo, da matéria prima à embalagem, ao descarte etc."

P3: "A construção do conhecimento precisa ser alterada. Na Administração o ensino é todo departamentalizado, como todo o ensino. O professor de sustentabilidade terá que ter características mais amplas. Quem é o professor atual? Quem está de fato preparado para esta visão ampla? Hoje se tem a "caixa" da engenharia da produção, a "caixa" da gestão do marketing, etc. É uma questão de desarmar estas "tendas". O professor de sustentabilidade vai ter que aprender a conversar o tema de uma forma mais integral, mas como deve ser a formação destes professores? Quem teria estas condições? Como construir estes currículos holísticos se não temos os docentes formados neste paradigma? A interdisciplinaridade é urgente nesse contexto para atuar facilitando e integrando saberes, analisando impactos, decisões ...

A prioridade hoje em dia é de se formar pessoas para atuar em mercados onde prevalece o lucro, a venda a qualquer custo. O modelo é muito econômico e individual.

Na Administração isso parece ilusão – ter lucro e ser sustentável.

Nos anos 80-90 formavam-se administradores com cabeça de "wall street", o que ocasionou várias crises ambientais, sociais e econômicas. Como sair desta realidade? Através da formação de novos profissionais e a educação tem este papel e para isso também precisa mudar, assim como todo o processo e os envolvidos.

P4: "Estes profissionais são frutos da pressão da utopia da organização sustentável. É importante que essas pessoas atuem como agentes de mudança nas empresas. Estes projetos são de pessoas e por isso estas pessoas precisam ser sensibilizadas. A história tem mostrado isso..."

**Nossos Comentários:** Os professores deixaram claro que uma visão macro e interconectada precisa ser desenvolvida assim como o pensamento complexo, no contexto da sustentabilidade precisa ser desenvolvido nos futuros profissionais e isso deve acontecer de forma integrada, interdisciplinar a caminho de algo mais amplo.

Num mercado global e tecnológico os problemas ficaram complexos e precisam ser analisados em rede, com apoio das TIC's, mas para isso os futuros gestores ao atuarem nas empresas estão tendo um maior nível de exigência quanto à performance técnica, comportamental, social e ambiental, no sentido de aprender a

decidir apoiado em matrizes multidimensionais em que variáveis diversas precisam ser analisadas, exigindo novas formas de aprender.

Este fato pressiona as universidades para que revejam seus currículos e projetos pedagógicos, caso queiram se alinhar com as necessidades de um mundo contemporâneo e com isso se manterem competitivas.

Mas como bem disse o professor<sup>3</sup>, isso tudo está sendo descoberto e construído, pois ainda não se sabe qual o currículo ideal, qual a melhor forma de se organizar internamente e qual a formação ideal do corpo docente.

Neste contexto, entendemos que, frente a tantos desafios e pressões que as instituições têm recebido, tanto docentes como empresários e gestores se sentem confusos tentando achar alternativas. O cenário caótico e complexo exige novas formas de se pensar, de aprender e de tomar decisões. A interdisciplinaridade poderia talvez, facilitar os processos de parcerias, das diversas esferas da sociedade e com isso apoiar e participar desse novo modelo que está sendo construído para se criar o novo perfil do profissional a ser formado (aluno e professor), que possa atuar na sociedade e no mercado empresarial com consciência e comprometido com a sustentabilidade onde a capacidade de fazer parcerias, de se articular e de fazer redes terá destaque.

#### **X) Quais elementos curriculares devem estar presentes na formação deste futuro profissional (foco graduação em Administração)?**

P1: "... disciplinas que tratem mais do lado social do recurso humano, por exemplo, lixo, produção mais limpa ..."

"...Seria importante a geração de mais discussões provocando a formação mais crítica sobre os impactos ambientais ..."

P2: "... há 30 anos não se entendia de informática, fidelização de clientes, etc., no entanto, hoje todos entendem. O profissional atual deve incorporar a sustentabilidade. Como formação geral entendo que se deva embasar no tripé social, econômico e ambiental mostrando as externalidades positivas e negativas de cada aspecto considerado. Por exemplo falar da governança corporativa, dos bônus buscados por um quadro de executivos, etc, o que exige a transparência. No passado as empresas realizavam eventos esporádicos para constar dos relatórios e hoje a pressão é maior exigindo maior constância nos propósitos. A responsabilidade de todos aumentou..."

P3: “As disciplinas devem falar a “mesma língua” e para isso precisam ter outros valores, entender a produção de forma a produzir com menos recursos, por exemplo. As empresas, acostumadas a resolverem problemas mais individuais do que coletivos, precisarão passar por mudanças estruturais e nos pensamentos. Um exemplo interessante de que falo em sala de aula é a questão da lavagem de roupa num edifício. A melhor solução não pode ser para atender um indivíduo e sim atender um coletivo e para isso deve-se priorizar soluções coletivas. Com isso, entendo que elementos do pensamento sistêmico, do “fechar o ciclo”, da redução da obsolescência e da resolução de problemas em termos coletivos devem estar contempladas na formação deste futuro profissional.”

P4: “O professor P4 fortaleceu e defendeu a idéia de se ter uma disciplina específica tratando de sustentabilidade, mesmo que o tema premie várias disciplinas. Disse que o fato das demais disciplinas tratarem do tema, deixa a critério do professor dar a força e reservar o tempo que ele achar necessário. Ter uma disciplina curricular do tema, como a PUCSP fez, exige que o tema seja explorado neste tempo reservado e isso é um grande diferencial.”

**Nossos Comentários:** Os conteúdos que estão sendo revistos devem envolver de alguma forma os aspectos sociais, econômicos e ambientais, e para isso não haverá mais espaços para um aprendizado fragmentado, em “caixas”. A formação dos docentes para esse novo paradigma precisa também ser alterada, e um nível maior de complexidade será exigido em termos de integração de saberes e expertises. Precisa-se incluir conteúdos que despertem saberes holísticos em que os ensinamentos aconteçam sem que se lembrem de disciplinas, porque a vida existe desta forma integrada, ampla e interdisciplinarmente, sem que se delimite nitidamente contornos e espaços.

#### **XI) Quais itens ainda estão pendentes no curso de graduação em Administração da PUC-SP?**

P1: “... empreendedorismo social e um banco de casos brasileiros para pesquisa, com o desenvolvimento de experiências, para ser usado nas aulas...”

“... existem limitações como, por exemplo, conseguir data show (equipamento) nos momentos necessários que o tema surge para discussão em contexto adequado...”

P2: "... o aspecto formação docente que acaba pendendo mais para o lado que o docente conhece, domina... mas na PUC-SP o que se tem forte, e é tradição, em praticamente todos os cursos, é o desenvolvimento da visão crítica, o que é muito bom. Isso faz com que os docentes ministrem suas disciplinas sempre estimulando uma visão crítica no aluno..."

"... percebo que daqui a 20 anos esse tema deixará de ser conduzido de forma disciplinar com tem sido ..."

P3: "A questão formação dos docentes é delicada. Surgem questões como: Qual o perfil ideal destes docentes? Como capacitá-los? Quais elementos e ferramentas são necessários? Os currículos são reprodutores do que existe por aí ou não? Estamos ensinando por modismo (na onda do negócio verde) ou criando um espaço para construção de um novo modelo?"

Isso tudo precisa ser melhor discutido. É necessária uma maior capacitação e discussão de conceitos. É necessário equalizar conceitos de sustentabilidade em termos institucionais e isso é um desafio interdisciplinar. Precisa-se refletir na geração de conhecimentos e no que se está fazendo em termos de rotina e de instituição. Por exemplo, quando se olha para o prédio: o que está sendo feito com a questão da água, da infraestrutura, da energia?"

A disciplina sustentabilidade passou a ser obrigatória em 2010 nos currículos da graduação de Administração da PUC-SP, o que traz um avanço, mas não é suficiente. Por ter ficado para o último período, favorece ao aluno que sai para o mercado de trabalho com estes conceitos "frescos", gera reflexão no momento em que ele vai pro mercado de trabalho, mas, ele não pode "parar por aí" ...

P4: "Áreas estratégicas de formação da Administração, como finanças e marketing, possuem pendências. A Administração geral, por exemplo, com teorias das organizações, estratégias e teorias da administração de certa forma já tratam do tema, já o absorvem mais com 3º setor, organizações sociais, etc., mas finanças e marketing ainda não.

O paradigma da sustentabilidade precisa ser incluído e adaptado nas disciplinas !"

**Nossos Comentários:** De todos os aspectos apontados que precisam ser melhor desenvolvidos, talvez o mais relevante seja o da interdisciplinaridade, que precisaria

ser disseminado e praticado, facilitando todo o processo e os demais aspectos abordados.

As teorias e falas precisariam estar alinhadas com as práticas da instituição, como por exemplo, precisaria haver programas sérios cuidando da rotina da instituição quanto ao consumo de água, energia, papel etc.

Dois docentes comentaram sobre a importância de se ter um banco de práticas brasileiras, facilitando as aulas, assim como sobre empreendedorismo social. A própria instituição possui excelentes projetos de outras áreas que poderiam dialogar entre si, mas há falha de comunicação, de incentivo e de espaços para tal, em que os cursos acontecem de forma isolada, como acontece também na maioria das instituições de ensino superior, reprodutoras de padrões cartesianos do passado, que serviram a uma sociedade previsível por longas gerações, mas que na época atual já não atende mais, tamanha a complexidade dos sistemas.

A formação docente aparece novamente como um aspecto preocupante no sentido de ainda não se saber qual a formação ideal do corpo docente para este novo paradigma na formação de administradores.

Um projeto único precisaria ser elaborado em que a sustentabilidade compusesse um dos fortes pilares e todos os demais cursos se remodelariam a partir disso. Com a interdisciplinaridade isso seria facilitado.

Ainda foi observado pelas entrevistas que existe um orgulho geral dos professores quanto a pertencerem ao corpo docente de uma instituição que tem por tradição estimular o desenvolvimento da visão crítica em todos os cursos assim como de valorizar aspectos de cidadania. Isso se pode observar no próprio projeto pedagógico do curso, como já exposto neste trabalho.

Este fato incentiva os docentes a buscarem alternativas inovadoras para suas aulas, sem se sentirem direcionados para agirem com padrões pré-determinados. Ficou nítido que os docentes desta disciplina possuem autonomia para criar e inovar em seus espaços, tanto que cada docente recebe dados básicos da disciplina (conforme apresentado no projeto pedagógico) e tem liberdade para adaptar dentro de sua experiência e valores. Observamos que os conteúdos dos professores, disponibilizados aos alunos via ambiente *moodle*, são diferentes, assim como dinâmica de aula. Os docentes elaboram suas ementas e bibliografias próprias, conforme suas crenças e experiências, deixando-os à vontade na sala de aula, sem



imposições didáticas ou de conteúdos específicos. O compromisso é com o aspecto macro da disciplina, alinhado ao projeto pedagógico do curso.

É comum encontrarmos IES que exigem certa rigidez e inflexibilidade na condução das aulas, exigindo dos docentes que as ementas sejam cumpridas com fidelidade, sem autonomia para adaptações. As únicas alterações que podem ser feitas referem-se ao plano de aula e ao que se ensina dentro das salas de aula. Observa-se que na PUC-SP o corpo docente tem autonomia para ministrar as aulas, chegando até a ajustar as próprias ementas, o que torna o docente co-responsável pelo projeto pedagógico.

Pelas entrevistas, percebeu-se que todos os respondentes estão comprometidos e orgulhosos com a nova disciplina, por terem sido selecionados para ministrá-la. Esta disciplina tem despertado grande interesse do corpo docente.

É evidente que o tema precisa ainda ser melhor debatido e precisa haver incentivo para mais espaços de discussão no ambiente universitário, envolvendo público interno e externo, convidando a comunidade a fazer parte da discussão, assim como todas as demais esferas da sociedade.

## **XII) Considerando que o tema sustentabilidade é um tema transversal, transdisciplinar e interdisciplinar, como você faria para que de fato ele acontecesse dentro destes princípios?**

P1: "... oficinas e discussões com os professores, como por exemplo, a ocorrida no início deste semestre com os docentes desta disciplina, organizada pelo professor "X" Talvez isso devesse acontecer com professores de outras disciplinas deste curso e de outros cursos ... para isso talvez fosse necessário um envolvimento de instâncias superiores apoiando e facilitando esta iniciativa ..."

"... o que tem dado certo no meu caso são as discussões em cima de práticas atuais em sala de aula e para isso o docente precisa estar atualizado com as notícias do dia. Apresento o tema aos alunos, discutimos e os estimulamos a falar da realidade deles nas empresas. Esta prática tem dado certo! ..."

"... a realização de pôsteres no final do semestre, pelos alunos, foi proposta na oficina de sustentabilidade no início do semestre, com todos docentes da disciplina e foi considerada interessante, porém, como isso ocorre no 9º período o aluno tem que lidar com a falta de tempo por causa do TCC, gerando certa reclamação inicial.

P2: “Em termos de sustentabilidade, percebo que faltam mais espaços para discussões. É necessária uma grande quantidade de convites para participação em eventos e, independente do número de participantes, eles devem acontecer, porque vai chegar um momento onde não mais se terá desculpas.” (CP: o comentário deste professor reforçou a iniciativa do professor que mobiliava a oficina sobre sustentabilidade no início deste 1º semestre 2011, para discutir sobre o tema dentro do currículo, com os docentes da disciplina).

P3: “É necessária a criação de um Projeto Coletivo que permeie as relações dos docentes, alunos e todos colaboradores. Isso dentro de um programa e de uma disciplina. Pelo menos nesse momento a interdisciplinaridade seria mais indicada, pois a trans seria possível em outro modelo de formação.

Considerar os elementos: formação, capacitação, revisão do projeto pedagógico, revisão do projeto da instituição com um modelo que permita esse novo pensar, essa reflexão de civilização.

O ciclo da formação precisa ser bem reflexivo considerando o indivíduo, a organização, a empresa, o país, o meio ambiente ... para que se formem novos administradores para o século XXI que não sejam focados somente em lucros e dinheiro. O profissional que a escola deve formar precisa ser apto para atuar no mercado com base na sustentabilidade, pois suas ações impactam toda uma rede.

Na PUC-SP já existe a possibilidade de uma formação mais humanizada e não só técnica, isso já faz parte da essência da PUC-SP, o desenvolvimento da visão crítica e humanitária. Este fato torna o trabalho e os desafios menores, em contrapartida ao que acontece em outros espaços acadêmicos, onde prevalece a técnica ou o perfil humanista.”

P4: ‘... a gestão do processo favorece ou não a gestão do currículo e do programa.

Normalmente se atua “apagando incêndios”.

Nas áreas de conhecimento tem se procurado agir desta forma, evitando redundâncias, por exemplo, mas o modo de trabalho no ensino superior é fragmentado e não se pode “cobrar sem investir”.

A instituição precisaria se remodelar para cobrar o comprometimento do docente dentro de sua jornada de trabalho e não como faz hoje maximizando sua jornada [...] tenho 50 alunos numa turma (noturna sendo que considero ideal (qualidade do ensino) por volta de 25 [...] numa universidade pública, por exemplo, o docente não pode lecionar em mais de 2 turmas no semestre exatamente para usar parte do seu

tempo, que é remunerada, para pesquisa, planejamento e reflexões do curso e da instituição...”

**Nossos Comentários:** Ficou claro o reconhecimento dos docentes sobre a necessidade de se promover mais espaços para diálogos e, trocas de experiências.. Uma iniciativa reconhecida pela maioria dos docentes aconteceu neste semestre, uma oficina no início do ciclo, em que os docentes da disciplina foram convidados para falarem de seus planos, dúvidas e estabelecerem algumas possibilidades de trabalho, como por exemplo, decidiram nesta oficina a realização, no final do 1º semestre 2011, de uma exposição de pôsteres dos alunos referente, aos trabalhos desenvolvidos na disciplina da Sustentabilidade (ficou acordado entre todos desta reunião). Também foi observada que a prática de convidar palestrantes externos, comprometidos com um projeto, estimula alunos, assim como organizar visitas externas. O grupo analisou uma visita a um aterro sanitário de SP, ou em outro espaço como estar com o pessoal da coleta seletiva de lixo, reciclagem, etc.

Esta oficina aconteceu pela 1ª vez neste semestre de 2011, no período da tarde, na semana de planejamento que antecedia o início das aulas.

Dos oito docentes, sete estiveram presentes e participaram ativamente expondo seu plano de ensino e dos seus projetos.

Pela postura destes docentes nesta oficina, aparentemente se mostraram comprometidos com a disciplina e em contribuir com os ajustes necessários, porém, todos foram contatados para contribuir com esta pesquisa, e somente 50% deles deram retorno.

Do grupo de docentes participantes desta oficina alguns estão em fase de defesa de tese e a maioria também comprometida com suas produções acadêmicas, tendo que dividir seu tempo entre melhoria da qualidade das aulas, integração com demais colegas e administração de seu tempo para não comprometer as demais atividades.

A interdisciplinaridade, caso fosse intensificada neste grupo, precisaria acontecer com constância de propósitos, ou seja, periodicamente para se criar o ritmo e o hábito no grupo, além de se ir fortalecendo alianças. Mas como bem disse o professor4 entrevistado, não é simples conseguir o comprometimento do corpo docente em horários que ele não está sendo remunerado para tal e isso, sem dúvida,

é um ponto desfavorável e está diretamente ligado ao processo gestor, aos valores, prioridades e normas que regem a instituição e o ensino de IES's privadas.

Com os resultados analisados percebemos que os princípios da interdisciplinaridade, *humildade*, *coerência*, *espera*, *respeito* e *desapego*, poderiam facilitar este processo da inclusão da sustentabilidade. A *humildade*, precisa estar presente neste momento da inserção da disciplina na FEA da PUC-SP até porque o processo é incipiente e está sendo construído, com isso, todos precisam estar abertos a aprender, compartilhar, errar e acertar quantas vezes se fizerem necessários, independente da experiência e prática na disciplina.

A *coerência* traz aspectos bem sérios porque, dentro do possível, seria relevante o alinhamento da sustentabilidade em toda a instituição, para que houvesse coerência entre todos os cursos e a instituição, constando inclusive como um valor ou pilar do seu projeto institucional. O projeto da PUC-SP já traz elementos tangentes à sustentabilidade o que facilitaria esta inserção, mas sem dúvida um planejamento estratégico precisaria acontecer, alinhando todos os pontos.

A *espera*, de certa forma, já tem ocorrido, mas é uma espera atenta. No caso da PUC-SP o que tem acontecido é a inserção da sustentabilidade em programas de cursos, como foi o caso do curso de graduação em administração, que se criou uma disciplina específica para tratar da sustentabilidade.

Esta disciplina, sustentabilidade, surgiu para acompanhar as demandas do mercado quanto à formação de administradores hábeis a atuar e decidir em empresas que já atuam e sofrem pressões para fluir dentro dos preceitos da sustentabilidade.

Em termos institucionais a PUC-SP ainda não possui um programa de gestão da sustentabilidade macro que considere o tema como parte da estratégia da instituição, mostrando-nos a lacuna existente quanto à equalização de conceitos e princípios nos diversos espaços da instituição, onde ainda os movimentos que ocorrem, acontecem isolados e desintegrados.

A sustentabilidade nasce da constatação da insustentabilidade e para isso é necessário ter múltiplos olhares nesta contemporaneidade complexa que vivemos cujo desafio maior é sair do espírito individual para entrar no espírito colaborativo.

Para entender a sustentabilidade é importante considerar a complexidade, todo seu referencial que já tem evoluído via circularidade, como já apresentamos neste trabalho com Morin, Maturana, Capra, dentre tantos outros.

O curso de Administração, em seu conteúdo, deu o primeiro passo quanto a se mobilizar para inserir o tema da sustentabilidade via integração da disciplina Sustentabilidade no seu currículo.

Considerando o ideal e o possível, é interessante que se fique atento às “brechas” existentes, como bem disse Jacobi no I ENCONTRO DE EDUCAÇÃO PARA SUSTENTABILIDADE (20110), no Centro Universitário SENAC São Paulo. Na ocasião ele dizia que o educador tem que lidar sempre com inúmeros problemas e desafios, mas precisa ficar atento às “brechas” e oportunidades que vão surgir durante os percursos educacionais.

O princípio do *respeito*, que a Interdisciplinaridade possui neste caso poderia ser adequado ao respeito dos valores da instituição e da tradição, e se percebeu nitidamente o orgulho dos docentes entrevistados por serem colaboradores da PUC-SP.

A marca PUC-SP é forte e tem, sem dúvida, valor no mercado, na carreira do corpo docente e discente. Na temática da inserção da sustentabilidade na Administração, o respeito se faz presente de várias formas, quando, por exemplo, quando se optou na seleção dos docentes a esta disciplina, pelo estabelecimento de regras claras e transparentes no processo de seleção e contratação.

Definiu-se também que os veteranos seriam monitores dos docentes novatos, o que aparentemente facilita o desenvolvimento do processo e traz maior dinamismo e interação. Mas isso somente será constatado com o tempo, quando indicadores forem desenvolvidos para se medir o quanto a disciplina de fato agregou valor à formação dos alunos. Valor, neste caso, significa a capacidade de tomar decisão no ambiente empresarial considerando variáveis sociais, ambientais e econômicas, como é explorado também no Modelo de Valor Sustentável ao Acionista de Hart e Milstein (2004).

É necessário também se respeitar o tempo de amadurecimento do corpo docente ao se familiarizar com esta temática e disciplina pois a própria formação deles foi de especialista e atualmente já se fala muito numa educação maior, ampla envolvendo elementos do pensamento complexo e da educação do futuro, exigindo novos saberes para o século XXI, como se pode observar nas práticas da

*Schumacher College* dentre outras. A interdisciplinaridade valoriza o tempo de *escuta*, experiências são valorizadas e compartilhadas com o mesmo reconhecimento e cumplicidade, diminuindo o foco da competição, tão estimulado no ambiente empresarial. A interdisciplinaridade está alinhada com valores da sustentabilidade, como por exemplo, o valor da cooperação, do respeito mútuo, da parte integrando o todo com respeito ao tempo de amadurecimento.

E por fim, o princípio do *desapego*, adequado à temática da sustentabilidade, em que a própria amplitude e complexidade do tema se observa que se deve investir esforços pela causa maior de se atuar na sustentação do planeta, das futuras gerações e, com isso, espera-se que, em breve, esta discussão não seja mais necessária, em função do aumento de nível de consciência da humanidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa trata da integração da sustentabilidade na formação de administradores. Para tal, relata sobre o curso de bacharelado em Administração da PUC-SP, no aspecto integração da disciplina Sustentabilidade no currículo.

Realiza pesquisa com docentes responsáveis pela disciplina, utilizando-se de modelo teórico de Hart e Milstein (2004), Modelo de Valor Sustentável ao Acionista e da pesquisa de Sgarbi *et al.* (2008), sobre Jargões da Sustentabilidade.

O modelo de Hart e Milstein (2004) é reconhecido academicamente e foi considerado pertinente a este trabalho por disseminar que no ambiente empresarial, é possível decidir indo além das dimensões econômicas, ampliando o olhar para um modelo que traz variáveis multidimensionais, que considera passado, presente e futuro, assim como aspectos econômicos, ambientais e sociais, mostrando que é possível trazer valor ao acionista com sustentabilidade.

Sgarbi (2008), baseando-se nestes estudos de Hart e Milstein (2004), fez adequações aos jargões de sustentabilidade através de pesquisa recente, buscando os jargões que se enquadravam nos quatro quadrantes do modelo.

Como educadora no ensino superior, em Bacharelado em Administração, desde 2004, percebi, assim que conheci estas pesquisas e estudos, que elas poderiam apoiar na formação dos administradores e na temática da sustentabilidade. Como a FEA PUC-SP estava integrando a disciplina Sustentabilidade na graduação em Administração, reflexões e análises foram feitas verificando a possibilidade de se criar um modelo conceitual de base, que apoiasse este trabalho, verificando se a sustentabilidade estava sendo ministrada de forma equilibrada, dentro dos quadrantes dos jargões da sustentabilidade, pois se o equilíbrio existisse, o aluno teria oportunidades de conhecer vários aspectos do tema e, com isso, aprender a tomar decisões mais amplas, nos ambientes empresariais.

A temática da sustentabilidade foi apresentada, assim como questões e polêmicas sobre crescimento e desenvolvimento econômico.

O trabalho trouxe a preocupação de se buscar o equilíbrio econômico, social e ambiental, assim como mostrou o papel das empresas, que, através dos processos de tomada de decisão dos seus gestores e administradores, exerce forte influência em toda a sociedade.

Dentro deste contexto, mostrou que uma nova consciência precisa ser despertada, uma educação do futuro. A educação para a sustentabilidade precisa ser desenvolvida, em que o pensamento complexo embasa os novos saberes, as novas atitudes e posturas, assim como as mudanças que precisam ser promovidas na economia, na sociedade e na relação que o ser humano tem com os recursos naturais.

O tema educação para a sustentabilidade foi explorado no trabalho através de diversos olhares de especialistas, educadores, antropólogos, economistas, biólogos, médicos que, através de seus estudos, pesquisas e modelos, se uniram em vários pontos que podemos resumir na questão de que um novo mundo está sendo construído e para isso há necessidade de que todos adquiram novos saberes, aprendizados e humildemente mudem posturas, atitudes e hábitos, na forma de entender o mundo, de se relacionar com o outro e com os recursos naturais, assim como na forma de tomar decisões e de resolver problemas. Uma nova ordem é necessária a um mundo complexo e globalizado, onde o fator tempo oprime a maioria e a finitude dos recursos naturais do planeta nivelam pessoas e continentes, unindo-as por uma grande causa, a de salvar a vida humana. É necessária uma mudança no modelo mental exploratório dos recursos naturais, como se estes fossem infinitos para modelos mais conscientes, que considerem todo o planeta, e se aprenda a participar da vida em sociedade com compromisso e não apenas se utilizando da nave mãe Terra como um turista egoísta, procurando explorá-la ao máximo, numa busca de prazeres individualistas.

Para este propósito é necessário união, integração e a busca de pontos comuns, assim a cultura da paz precisa ser intensificada, bem como a cultura da sustentabilidade.

Torna-se necessário aprender e praticar sobre processos colaborativos, diversidade, interdisciplinaridade, escuta sensível, criação de espaços dialógicos, dentre tantos saberes, de forma que todos sejam convidados à construção de um futuro sustentável e que de fato participem deste processo.



Várias práticas foram selecionadas e apresentadas neste trabalho, no sentido de divulgá-las, de reconhecer o trabalho de quem está conseguindo concretizar projetos, e, com isso, mostrar aos leitores desta dissertação que é possível realizar algo que repercute satisfatoriamente a um coletivo, mesmo que os desafios sejam grandes, mesmo que o cenário não seja tão apropriado, mesmo que o projeto não seja de grande repercussão. Mas já temos vários educadores atuando de forma inovadora e criativa, já participando da construção de uma nova educação, da educação para a sustentabilidade e cada um de nós também pode criar e inovar em nossos contextos.

Assim, o trabalho seguiu falando do curso de Administração no Brasil, retratando um pouco da história da Administração, no sentido de mostrar que ele foi se moldando às necessidades das empresas e do trabalho, formando administradores para serem gestores, líderes, empreendedores com foco nos lucros e no sucesso.

Do curso de Administração contexto Brasil se chegou ao contexto local, na PUC-SP, especificando o bacharelado em Administração, em que foi apresentado aspectos do projeto pedagógico e a disciplina Sustentabilidade, interesse maior desta dissertação. Relatou sobre a integração da sustentabilidade na formação de administradores, pela disciplina Sustentabilidade, ministrada no último ano do bacharelado.

Uma pesquisa com docentes desta disciplina foi apresentada e discutida, e nela se observa que o corpo docente ministra a disciplina abordando de forma equilibrada os quadrantes dos Jargões de Sustentabilidade, pela pesquisa de Sgarbi *et al.* (2008) (figura 4), embasado em modelo de valor sustentável ao acionista de Hart e Milstein (2004) (figura 3). Este equilíbrio constatado pela pesquisa aos docentes parece ser satisfatório aos alunos e ao curso, pois desta forma, o aluno pode aprender de forma ampla, diversos aspectos do tema, o que pode facilitar nas futuras tomadas de decisão em ambientes corporativos, considerando os aspectos econômicos, sociais e ambientais, no sentido de ajudar as empresas a terem lucros de forma sustentável.

Cabe ressaltar que a pesquisa aplicada não teve caráter quantitativo até pelo número pequeno de docentes participantes. Também é interessante esclarecer que o modelo conceitual proposto não pesquisou a profundidade com que determinado quadrante era explorado pelo docente e com isso não houve condições de saber a

profundidade de determinado aspecto ministrado, o que pode ser melhor explorado em futuras pesquisas.

Ainda sobre a sustentabilidade na PUC-SP, percebemos que, em termos institucionais, as iniciativas são incipientes.

A disciplina Sustentabilidade, no bacharelado em Administração, da FEA – Faculdade de Economia e Administração da PUC-SP, alvo desta pesquisa, está sendo oferecida no último ano do curso por entenderem que o aluno deste período poderá, num curto prazo, praticar os conhecimentos de sustentabilidade no ambiente empresarial, além de já possuir uma bagagem de saberes acadêmicos suficientes para entender a importância do tema.

Sobre a seleção dos professores responsáveis pela disciplina Sustentabilidade, adotaram-se critérios relacionados à formação, titulação, qualificação, publicações na área e participação em núcleos de pesquisa.

Dentre os desafios encontra-se a formação continuada dos docentes, ajustes nos conteúdos da disciplina, a prática da interdisciplinaridade, ajustes quanto à didática e a busca por melhores formas de se incluir a educação para a sustentabilidade em toda a instituição.

Verificou-se que já existe uma articulação para integração dos docentes, constatada no início deste 1º semestre 2011, na semana considerada de planejamento, quando realizaram uma reunião com os docentes desta disciplina, com objetivo de compartilhar práticas, planos de aula, idéias, textos, vídeos, projetos, dúvidas e sugestões. Nesta reunião foi decidido por um painel no final do semestre, envolvendo todos os períodos em que a disciplina foi ministrada, com objetivo de disseminar o tema pela comunidade PUC-SP e integrar alunos. Esta ideia foi considerada muito enriquecedora por alguns professores que foram contatados informalmente, no final do 1º semestre de 2011.

Apesar da relevância dessas iniciativas, percebemos que elas ocorrem de forma isolada e ficam limitadas ao entorno do seu criador. O ideal seria que existisse de fato uma construção coletiva ao redor do tema, para que não houvesse o risco de descontinuidade quando um professor, por motivos profissionais ou pessoais, se distanciasse do curso ou da instituição.

Neste contexto, percebemos a dificuldade para se buscar o comprometimento necessário dos docentes ao redor do tema. É comum encontrarmos professores com vínculos em outras instituições ou empresas e, com isso, possuem seus interesses e

tempos compartilhados, dificultando os encontros extraclasse. Cabe relatar que o docente, na maioria das IES's privadas, não é remunerado pelas horas despendidas em reuniões de planejamento, oficinas e demais compromissos extraclasse, o que dificulta ainda mais a busca de maior envolvimento dos mesmos ao tema.

Em instituições públicas, é comum a existência de políticas que incentivam a atuação do docente em atividades de planejamento, projetos e produções acadêmicas, e o docente é remunerado pelas horas em sala de aula e pelas atividades estruturais. Isso não é comum em muitas instituições privadas, onde vários docentes ainda pertencem ao regime de horistas, o que dificulta um maior comprometimento do docente com o curso, com a disciplina e com a instituição, enfim, com a vida acadêmica.

Percebemos que este aspecto é um fator crítico de sucesso para integração da sustentabilidade na formação de administradores de forma ampla e integrada.

Também foi observado e comentado pelos docentes entrevistados, que convidar especialistas relacionados à temática da disciplina dinamiza as aulas, é interessante aos alunos e facilita o aprendizado.

Acompanhamos os conteúdos ministrados por dois professores que adotaram o ambiente *moodle* e percebemos que o uso do ambiente favorece o ensino, pela organização dos conteúdos, planejamento, clareza na distribuição dos elementos a serem trabalhados nos períodos, socialização de conteúdos via links, vídeos, textos, imagens, avaliações e correções, contribuindo para a redução de impressões e fotocópias, dentre outras vantagens. Porém, nem todos docentes adotam o *moodle*, fato que deve ser analisado pelas lideranças, talvez sendo necessário algum treinamento.

Outro aspecto que percebemos nesta integração da disciplina foi quanto à interdisciplinaridade. Aparentemente ela é um desejo de alguns docentes que já reconhecem seu valor e suas potencialidades, mas isso ainda é um grande desafio considerando o contexto do curso, do corpo docente e da instituição.

O desenvolvimento da temática da sustentabilidade para que a integração na formação dos administradores aconteça com excelência ainda ocorre lentamente.

Observamos que aspectos como a formação continuada do corpo docente, o planejamento das aulas e a integração dos professores, assim como a organização dos encontros para que se intensifiquem os diálogos e a troca de experiências precisam ser melhor planejados.

Entendemos que o tema da sustentabilidade precisaria ganhar maior destaque dentro do curso, assim como dentro da instituição, inserido dentro das prioridades da PUC-SP, de suas estratégias, e assim ser institucionalizado, considerando sua relevância neste século XXI, em que há uma real necessidade de se combater ações insustentáveis oriundas das mais diversas instâncias. Uma universidade não pode se isentar ou se alienar deste compromisso!

Um outro ponto que observamos na PUC-SP, que também ocorre em várias instituições e empresas, é a falta de comunicação entre as diversas áreas de saber. Os vários departamentos atuam isolados, nas suas “caixas” e desenvolvem projetos excelentes, muitos renomados e reconhecidos internacionalmente, mas dentro da própria comunidade isso não é estimulado a ser compartilhado e praticado.

As leituras, pesquisas e contatos realizados nestes dois anos do mestrado na PUC-SP, assim como a experiência profissional adquirida, mostrou-nos que, para inserir a disciplina Sustentabilidade na graduação de Administração, vários saberes precisariam ser desenvolvidos pelos envolvidos. Talvez se existisse incentivo institucional para que os diversos grupos de estudo e pesquisa, que atuam na instituição de forma departamentalizada, atuassem de forma integrada, o processo fosse facilitado e agilizado.

É fato que nosso modelo de educação ainda é fragmentado e linear, onde se atua com um pensamento individualista, como se todos estivessem numa grande “arena de feras competindo por alimento” ou numa grande “corrida” cientes de que existem premiações aos que se destacam e chegam em primeiro lugar. Certos valores ainda vigoram na educação, seguindo o modelo do ambiente empresarial – onde o “meu” tem mais valor do que o “nosso”, justamente o modelo combatido pela sustentabilidade e, para que a sociedade evolua com desenvolvimento sustentável, proporcionando qualidade às futuras gerações, uma nova educação precisa ser construída e modelos defasados que já não atendem as novas demandas da humanidade precisam ser revistos e reformulados.

Identificamos alguns grupos de pesquisa da PUC-SP que estudam vários saberes fundamentais para a integração da sustentabilidade na formação de administradores mas que atuam de forma departamentalizada, sem integração, conforme modelo organizacional. Com isso, as pesquisas ocorrem isoladas sem a

disseminação e o compartilhamento adequado, sem favorecer suas práticas nos diversos departamentos

Entendemos que se existisse integração dos saberes desenvolvidos nas diversas áreas, o desenvolvimento de projetos na instituição teria um nível maior de excelência, assim como ganho de agilidade. Seguem os saberes identificados nos grupos:

**Grupo/núcleo que estuda sobre pensamento complexo**, saber fundamental dentro da temática da sustentabilidade,

**Grupo/núcleo que pesquisa sobre a interdisciplinaridade**, saber fundamental para a integração da sustentabilidade na formação de administradores, pois ela pode agir como facilitadora nos processos de interconexões.

A interdisciplinaridade foi bem explorada neste trabalho por diversos especialistas.

Sobre o grupo/núcleo que pesquisa interdisciplinaridade na PUC-SP, tivemos a oportunidade de participar deste grupo e de entender de fato como ele atua, como ele se desenvolve, como ele realiza suas produções acadêmicas, como ele constrói seus saberes coletivamente, como ele articula e flui por diversos espaços delicados, passíveis de conflitos, assim como tivemos oportunidade de fazer uma disciplina pelo Departamento de Educação, para conhecer melhor a interdisciplinaridade, com a prof. Dra. Ivani Catarina Arantes Fazenda, condutora do GEPI – grupo de estudos e pesquisa em interdisciplinaridade.<sup>19</sup>

O GEPI é integrado por pessoas de diversas áreas e experiências, alunos de graduação e de pós (mestrado e doutorado), profissionais formados com várias titulações e profissionais com grande experiência profissional, participantes presenciais e virtuais incluindo ex-alunos formados pela instituição que continuam interagindo e colaborando com o grupo. Esta forma que o grupo adota e se mobiliza, beneficiando participantes, curso e instituição, poderia ser expandida, no entanto, também não ocorre em função do modelo departamental adotado pela instituição.

O próprio GEPI poderia atuar como consultor interno dos demais departamentos e/ou possuir profissionais de outros departamentos, grupos ou núcleos de pesquisa, o que talvez acelerasse os aprendizados e o desenvolvimento de projetos, postura alinhada à nova educação do século XXI, em que a diversidade

---

<sup>19</sup> GEPI: [www4.gepinter.pucsp.br](http://www4.gepinter.pucsp.br)

encontra espaço e participa das novas formas de construção que se fazem necessárias.

**Grupo/núcleo que estuda sobre didática no ensino superior e currículos**, que é um tema complexo, que permeia várias áreas, que tem ligação direta e indireta com praticamente todas as disciplinas e cursos. Talvez este grupo nos apoiasse nas questões: Qual a melhor forma de ensinar sustentabilidade num bacharelado de Administração, em pleno século XXI? Qual deve ser o perfil dos docentes para ministrarem esta disciplina? Como deve ocorrer a formação continuada destes docentes? Como deve ser o ajuste do projeto pedagógico de cursos que possuem disciplinas amplas como essa?

**Grupo/núcleo que pesquisa sobre TIC's** (tecnologia, informação e comunicação) **na educação**. É necessário que se conheça o que está disponível em termos de recursos tecnológicos apoiadores da educação, assim como torna-se relevante o acompanhamento da evolução dessas tecnologias para saber indicar o melhor recurso para cada contexto educacional.

Com as experiências compartilhadas e com estímulos para que ocorressem as práticas dos saberes pesquisados, acreditamos que a integração da sustentabilidade aconteceria de forma mais rápida e com maior nível de excelência, onde o espaço para a diversidade dos saberes pudesse promover benefícios diversos e os grupos de pesquisa pudessem talvez atuar na própria instituição como consultores internos.

Estas constatações chamaram muito nossa atenção.

A PUC-SP tem credibilidade e destaque no ambiente acadêmico, por toda sua valiosa experiência no contexto da educação nacional.

Se a integração dos departamentos e núcleos existisse, talvez ela pudesse alcançar maiores voos em termos de excelência de ensino e de produções acadêmicas, ampliando suas parcerias empresariais.

É fato que as organizações possuem obstáculos diversos quanto à realização de projetos. É fato que os benefícios do coletivo muitas vezes são sufocados pelos benefícios individuais, e sobre este aspecto, esta dissertação apresentou práticas diversas que estão acontecendo, apesar dos entraves, no sentido de inspirar e motivar os leitores que tem interesse numa educação para sustentabilidade.

Conforme salientou Jacobi (2011), mudanças já estão ocorrendo na educação apesar dos diversos obstáculos. Quem realiza atua pelas brechas existentes e flui dentro da zona de manobra que cada educador identifica em seu cenário específico.

Cabe ressaltar que quando a mudança tem apoio das instâncias superiores e ocorre de forma institucional, o desgaste dos envolvidos torna-se menor.

Esta pesquisa observou um outro aspecto referente à pressão exagerada sobre os docentes quanto a aumentarem suas produções acadêmicas (quantidade e qualidade). O fato tem estressado e distanciado o docente de temas como o da sustentabilidade, pois ele se sente ameaçado, ficando em clima de tensão. O docente precisa produzir para ajudar seu curso a ganhar os pontos exigidos pelo MEC. Na PUC-SP, muitos destes docentes atuam nas graduações e nas pós-graduações, intensificando a pressão.

A pesquisa trouxe que o ambiente educacional precisa ser de confiança e de calma para que ocorram diálogos e escutas enriquecedoras. Torna-se necessário um bom clima para que a amorosidade seja desenvolvida, as parcerias sejam estabelecidas, os processos colaborativos sejam construídos. Desse modo, percebemos a contramão dos processos atuais. A inserção da sustentabilidade no ensino da Administração precisa acontecer com planejamento e, de fato, o tema precisa ter maior “status” na instituição, como bem lembra Jacobi (2011).

O trabalho apresentou algumas práticas interessantes ao ambiente educacional, assim como fizemos comentários sobre as mesmas. Pensando na possibilidade da PUC SP adequar algumas dessas práticas ao seu contexto, seguimos nestes texto com alguns comentários e propostas.

Pelas práticas adotadas na SCHUMACKER COLLEGE, UMAPAZ, FIS – FGV e INSTITUTO ROMÃ, consideradas por nós como inovadoras, pudemos observar que existe alinhamento nos sete saberes da educação do futuro, de Morin, em que se respeita o indivíduo e a diversidade, onde se pratica a escuta e prioriza as vivências e experiências, em que o indivíduo se empodera, se fortalece e se sente apto a participar com o grupo, buscando soluções criativas a favor de um coletivo, percebendo de fato que ocupa um papel no mundo e que pode e deve participar das soluções complexas que envolvem a humanidade.

Para isso, vimos que estes espaços valorizam as práticas, as reflexões, as filosofias, as integrações e diálogos, num clima construído de amorosidade, confiança

e respeito, onde se aprende a colaborar, a construir, a aumentar o poder de percepção do mundo, a rever posturas e atitudes, a se aproximar dos problemas do mundo no sentido de buscar soluções criativas e inovadoras.

Talvez um próximo passo para a PUC-SP, fosse o investimento na formação dos docentes, para que o tema sustentabilidade e alguns pontos como os 7 saberes da educação do futuro (Morin, 2002, 2011), os quatro pilares da educação da UNESCO (Delors, 2005) fossem disseminados periodicamente, de formas diferentes, e estimulados para que fossem adequados às diversas disciplinas da graduação em Administração. Para isso, talvez devessem buscar apoio em grupos desenvolvedores na própria universidade, como no Departamento de Educação, que possui núcleos de estudo e profissionais capacitados que poderiam atuar como consultores no processo, apoiando nos ajustes que o corpo docente teria que fazer em suas disciplinas, especialmente na didática, na forma de conduzir as aulas, de envolver e sensibilizar os alunos, de realizar a integração de saberes, como por exemplo, citamos o GEPI.

Percebemos também, pelas práticas relacionadas neste trabalho, que algumas instituições adotam o aprendizado vivencial e junto da natureza, fora da sala de aula, que aproxima o indivíduo de sua essência e acelera novos saberes, como faz o FIS-FGV, o Instituto Romã e a UMAPAZ.

O curso de Administração da PUC-SP poderia analisar essa alternativa, oferecendo aprendizados junto à natureza, adequando ao projeto pedagógico, o que contribuiria ao desenvolvimento da criatividade e ampliaria a consciência do indivíduo, apoiando nas novas formas de se entender, de se estar, de se relacionar e de buscar soluções para um mundo sustentável.

Observando a experiência do FIS da FGV, talvez a PUC-SP pudesse criar um banco de práticas, contendo problemas empresariais relacionados à sustentabilidade, e o docente trabalharia isso em sala de aula, dentro de técnicas e dinâmicas a serem desenvolvidas. Poderiam num primeiro momento, deixar o aluno pesquisar o tema via entrevistas e contatos com a empresa pela internet ou ir até a empresa conhecer os fatos. Posteriormente, em sala de aula, o aluno apresentaria o que pesquisou, e o professor acrescentaria facilitando e provocando reflexões, na busca de soluções criativas e inovadoras.

Atualmente existe na PUC-SP o projeto Inovação, que procura mobilizar alunos de pesquisa e de TCC para alimentar um banco de dados com práticas



inovadoras visando a sustentabilidade, o BISUS<sup>20</sup>, conforme abordado na prática da própria PUC-SP, referente disciplina Pesquisa 1 e 2, porém, este projeto Inovação ainda precisa se fortalecer, principalmente na sua estrutura.

O projeto BISUS, talvez pudesse apoiar a sugestão anterior, sobre o banco de práticas empresariais com problemas relativos à sustentabilidade e, com isso, interagir com o corpo docente da disciplina sustentabilidade.

Ainda como proposição à graduação em Administração da PUC-SP, poderiam incentivar convidados externos, profissionais envolvidos com os temas do contexto explorado, para uma mesa de discussão com participação de alunos, onde a busca de soluções pudesse ser construída coletivamente.

Dentro da temática da insustentabilidade, caberiam visitas ao ambiente natural afetado por resultados de decisões empresariais inconseqüentes e insustentáveis, ampliando visão crítica do aluno.

A técnica do aprendizado seqüencial adotado pelo Instituto Romã poderia talvez ser adequado nas graduações, nas didáticas dos docentes, já que foi constatado seus satisfatórios resultados.

Com as práticas da USP (TEIA), da Universidade Federal do Espírito Santo (NIPPEA) e do Mackenzie, constatamos como a academia exerce papel determinante na construção de saberes e na disseminação dos mesmos, influenciando outras instituições e apoiando no desenvolvimento de toda uma sociedade através de pesquisas, publicações, participações em eventos e desenvolvimento de projetos.

A PUC-SP poderia começar (ou se fortalecer com constância de propósitos) promovendo encontros, fóruns e congressos periodicamente sobre sustentabilidade explorando os diversos aspectos que o tema aborda (econômico, social e ambiental), e para tal teria que buscar parcerias, incluindo ex-alunos, empresas, as mais diversas instituições acadêmicas e talvez até convidando estas instituições de fora da academia, selecionadas neste trabalho e que adotam métodos inovadores e relevantes ao contexto analisado.

Sobre o SENAC e a EACH USP, percebe-se que buscam avanços pela interdisciplinaridade e inovação nos currículos. Estas práticas nos fazem pensar que, talvez pela tradição e imagem da PUCSP, ela devesse investir mais na interdisciplinaridade, como facilitadora do processo de integração da sustentabilidade,

---

20 BISUS: <http://www.pucsp.br/puc-inovacao/internas/bisus/bisus.html>

buscando apoio no GEPI, grupo que pesquisa a interdisciplinaridade na PUC-SP, o que seria um diferencial à instituição, já que possui especialistas no tema.

A Metodista e a Universidade Pública Estadual da Região Sul do Brasil mostraram que quando se consegue apoio institucional o processo sem dúvida é facilitado, mas nem todos conseguem isso e nem por isso devem desistir.

Sustentabilidade na Metodista faz parte da estratégia da instituição, e isso facilita a discussão do tema de forma macro, envolvendo todos os cursos, pois há alinhamento e as pessoas se sentem confiantes ao investirem esforços em projetos e iniciativas apoiados pelo corpo gestor da instituição, o que traz credibilidade ao projeto.

No caso da PUC-SP, a iniciativa surgiu pela graduação da Administração e via inserção de uma disciplina. Diante disso é natural que os resultados aconteçam num tempo maior, caso essa iniciativa não desperte maiores interesses a grupos gestores da instituição.

Conforme Jacobi (2011), a sustentabilidade precisaria ter mais credibilidade institucional para poder acontecer com mais fluidez. Observando a integração da sustentabilidade pela FEA na PUC-SP, via disciplina, percebemos que ainda existem muitos desafios a serem superados, como, por exemplo, como pelo fato do tema ainda não estar entre as prioridades da instituição. A equipe gestora precisaria apoiar a temática de forma institucional e com isso fortalecer um tema tão sério e necessário numa instituição de ensino superior.

Sobre a pesquisa realizada nesta dissertação com docentes da graduação de Administração, da PUC-SP, constatamos que a disciplina sustentabilidade tem sido praticada de forma equilibrada, ao lidar com os aspectos social, ambiental e econômico, apoiada na pesquisa de Sgarbi *et al.* (2008) dos Jargões da Sustentabilidade (2008), mas não avaliou a profundidade com que esses aspectos são abordados pelos docentes.

Sugerimos ainda o PAS – programa de aceleração da sustentabilidade, ao bacharelado em Administração da PUC SP, num primeiro momento e posteriormente talvez, pudéssemos estendê-lo a toda instituição.

Tivemos contato com o PAS, em 2009, momento de nosso ingresso à PUC SP, via programa de mestrado em Administração.

Nesta época, participamos do evento internacional “Sustentável 2009”, realizado na própria PUC SP, em que a instituição se mobilizava para a discussão da

integração da sustentabilidade. O fato gerou vários encontros e reuniões, em que algumas pessoas se mobilizaram para tal empreendimento e com isso, o professor Dr. Arnoldo de Hoyos Guevara desenvolveu e propôs o PAS – Programa de Aceleração da Sustentabilidade, através de cinco passos ou ações.

Apesar deste programa não estar em vigência atualmente na PUC SP, entendemos que ele poderia ser ajustado e aplicado ao bacharelado em Administração, fortalecendo e agilizando a integração da sustentabilidade, beneficiando os envolvidos.

Diante disso, apresentamos a seguir uma adequação dos cinco passos do PAS, para a graduação em Administração da PUC SP, ressaltando que o programa é adaptável a várias situações.

Seguem os cinco passos do PAS - Programa de Aceleração da Sustentabilidade, cujo detalhamento se encontra no anexo 2.

- 1) Criação de um Banco de Boas Práticas na área de Desenvolvimento Sustentável.
- 2) Desenvolvimento de um site (portal) de SUSTENTABILIDADE da PUC (ou do curso de Administração da PUCSP).
- 3) Desenvolvimento e implementação de um programa de comunicação permanente sobre o tema.
- 4) Criação de um concurso anual de melhores práticas aberto à comunidade em geral.
- 5) Criação de projetos artísticos e culturais dentro da temática da sustentabilidade.

Entendemos que a implantação do PAS facilitaria e agilizaria a disseminação de conhecimentos e de saberes sobre sustentabilidade, tanto ao corpo docente como ao discente, assim como poderia estimular, motivar e engajar pessoas, com bom uso das TIC's.

A pesquisa dialogou com diversos especialistas sobre sustentabilidade, educação e administração, assim como trouxe a questão da integração da sustentabilidade no ensino superior, em que relatou a integração da disciplina sustentabilidade na FEA PUC SP. Para tal fez uma pesquisa com docentes embasando-se no modelo de valor sustentável de Hart e Milstein (2004) e na

pesquisa de Sgarbi (2008), para verificar se a disciplina sustentabilidade estava sendo ministrada de forma alinhada e equilibrada com os Jargões da Sustentabilidade de Sgarbi (2008) e com isso, favorecer uma formação de administradores que considera além das dimensões econômicas, também as sociais e ambientais para a tomada de decisões no ambiente corporativo trazendo valor sustentável aos acionistas.

Apesar desta integração ainda ser incipiente na FEA PUC SP, percebe-se que os docentes entrevistados já exploram a temática da sustentabilidade de forma a considerar as dimensões econômicas, sociais e ambientais, porém a pesquisa não constatou a profundidade com que isso acontece, ficando a sugestão talvez para futuros pesquisadores.

Esperamos que a relação de práticas apresentadas (item 2.3) seja ampliada por diversos pesquisadores e educadores, através de pesquisas e do espírito colaborativo de todos pois de fato cremos numa educação do futuro, inovadora, criativa e colaborativa, onde consigamos ampliar nossas consciências para novas posturas e atitudes rumo a um planeta mais sustentável.

A humanidade se encontra num momento complexo, desafiante e tenso. Diversos problemas permanecem e se intensificam, dificultando a missão de gestores educacionais e docentes. O cotidiano empresarial tenso e competitivo exige cada vez mais soluções criativas, inovadoras e sustentáveis, que tragam lucro à empresa, gerando o mínimo de impactos sociais e ambientais.

Os consumidores lentamente se conscientizam da importância de interagirem com empresas “limpas”, que adotam práticas sustentáveis, que zelam pelos seus stakeholders e por isso as empresas precisam rever seus processos, suas posturas, seus modelos de gestão e estruturas organizacionais.

Em paralelo, para estas novas empresas, torna-se necessário um novo profissional, que tenha novos saberes, novas posturas, um novo perfil para lidar com problemas oriundos de um ambiente globalizado, num tempo desconhecido e incontrolável.

A educação não pode se alienar a este contexto. As instituições que formam administradores precisam de uma reinvenção.

Não basta aos alunos ingressarem nas empresas com um diploma de bacharel em Administração sem ter em paralelo desenvolvido uma postura que vai além do aprendizado técnico e sistematizado.

Não basta formar um profissional que domine técnicas sofisticadas de gestão, de custos, de marketing, se ele não aprender a controlar emoções, a fazer parcerias, a atuar em equipes, a ser tolerante, a lidar com a diversidade, a buscar saberes e soluções inovadoras que tragam sustentabilidade ao seu planeta, com respeito à natureza e assim, à vida.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, Cintia M. **Sustentabilidade: caminho ou utopia?** São Paulo: Annablume, 2006.

AMBONI, Nério *et al.* **Interdisciplinaridade e complexidade no curso de graduação em administração.** XXIV Encontro da ANPAC. Rio de Janeiro: 2010.

ANASTASIOU, Léa das G. Camargos. **Desafios da construção curricular em visão integrativa:** elementos para discussão, *in:* DALBEN, Ângela Imaculada L. Freitas [*et al.*]. XV ENDIPE – Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino. Convergências e tensões no campo da formação e do trabalho docente: políticas e práticas educacionais. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

ANDA, Martin. **Technology choice and sustainable development.** Disponível em: <http://www.cep.unep.org/pubs>. Acesso em: 20 maio 2006.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Gestão de cursos de administração:** metodologias e diretrizes curriculares. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

**ANUÁRIO DOS ADMINISTRADORES (I)**, Faculdade de Economia e Administração FEA-PUC-SP.

ASSOCIATION OF UNIVERSITY LEADER FOR A SUSTAINABLE FUTURE. **The Talloires Declaration** – 10 point action plan. Taillones: Association of University Leader for a Sustainable Future, 1990.

BANERJEE, Subhabrata Bobby. **Who sustains whose development?** Sustainable development and reinvention of nature. *Organization Studies* 24(1):143-180 London: SAGE Publications, 2003.

BARBIERI, J. C. Educação para sustentabilidade na academia e na empresa, *in:* I ENCONTRO DE EDUCAÇÃO PARA SUSTENTABILIDADE, 1. FORUM DE LIDERANÇAS PARA SUSTENTABILIDADE: DIAOGOS INTERSETORIAIS, 17 nov 2010, Centro Universitário SENAC: São Paulo.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial.** 1ª. Edição. São Paulo: Saraiva, 2004.

BASTOS, Fabrício Cesar. **A formação de administradores na PUC-SP:** competências do ensino-aprendizagem. São Paulo: 222 p. Dissertação de Mestrado, Programa Administração, PUC-SP, 2009.

BAUMANN, ZYGMUNT. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

\_\_\_\_\_. **Em busca da política**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

\_\_\_\_\_. **Modernidade e ambivalência**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

\_\_\_\_\_. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

BEDUSCHI, L.C. Experiências de educação para sustentabilidade no ensino de administração, *in*: I ENCONTRO DE EDUCAÇÃO PARA SUSTENTABILIDADE, III. FORUM DE LIDERANÇAS PARA SUSTENTABILIDADE: DIALOGOS INTERSETORIAIS, 17 nov 2010, realizado pelo Centro Universitário SENAC: São Paulo e Universidade Presbiteriana Mackenzie.

BELLINASSO, Wilmor. Interdisciplinaridade: uma forma de compreender e modificar o mundo. **Revista FAE**, n.1/2, p.51-55, 1998.

BENN e MARTIN (2010) *apud* JACOBI, Pedro R. Educação para a sustentabilidade nos cursos de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, V. 12, N. 3, Edição Especial. São Paulo, SP. mai/jun. 2011. p. 21-50. ISSN 1678-6971.

BERTERO, Carlos Osmar. **Ensino e pesquisa em administração**. São Paulo: Thomson, 2006.

BOFF, Leonardo. As 4 Ecologias de Leonardo Boff. Adriana Miranda. Brasil, Artesanato Digital, 2006. 1 DVD.

BRANDAO, Carlos Rodrigues. **Minha casa, o mundo**. Aparecida, São Paulo: Ideias & Letras, 2008.

\_\_\_\_\_. **O que é educação?** 49ª Ed. São Paulo: Brasiliense, 2007.

BRASIL. **Secretaria da Educação Média e Tecnológica**. Parâmetros curriculares nacionais (ensino médio): parte I – bases legais. MEC. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: 13 mar.2008.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO/CÂMARA DE EDUCAÇÃO 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. Diário Oficial da União, Brasília, 19 de julho de 2005, Seção 1, p. 26 e 27.

BRASIL. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, v.134, n. 248, p.27833-841, 23 dez. 1996.

BRASIL, **Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação**. Câmara de Educação Superior. Parecer no. 146, de 2002, Brasília, DF, 3 abr. 2002.

BRASIL. **Ministério da Educação e do Desporto**. Resolução no. 2, de 4 de outubro de 1993. Fixa os mínimos de conteúdos e duração do curso de graduação em Administração. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 dez. 1993. Seção 1, p.15.422.

BROWN, Lester. Plano B 4.0. **Mobilização para salvar a civilização**. The Earth Policy Institute. São Paulo: Editora Brasil, New Contente Editora e Produtora, 2009.

CAPRA, F. **A teia da vida**: uma compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 2010.

\_\_\_\_\_. **Educação**, in: TRIGUEIRO, A. Meio ambiente no século XXI: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento 4.ed Campinas, São Paulo: Armazém do Ipê (Autores Associados),2005.

CAPRA, Fritjof. **Ecoliteracy**: the challenge for educationa in the next century. Liverpool: Schumacher Lectures, 1999.

CARDOSO, Amilton; SANTOS, Célio; FILHO, Jorge. **Uma contribuição da Contabilidade Ambiental à discussão do Desenvolvimento Sustentável e Competitividade**. Anais do IX ENGEMA - Encontro Nacional Sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. Curitiba, 2007

CATTANI, Antônio David (org). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

CAVALCANTI, R. N. **Mineração e desenvolvimento sustentável**: casos da Companhia Vale do Rio Doce. 444 p..Tese (Doutorado em Engenharia Mineral.) – Universidade de São Paulo, USP, Brasil.Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

CFA – **Conselho Federal de Administração. Cursos de Bacharelado ofertados no Brasil**. Disponível em: [http://www.cfa.orf.br/arquivos/ies\\_n.php?coditem=36](http://www.cfa.orf.br/arquivos/ies_n.php?coditem=36)  
Acesso em: 08 out. 2008.

CHAHARBAGHI, K.; WILLIS, R. The study and practice of sustainable development. **Engineering Management Journal**, v. 9, n. 1, pp. 41-48, 1999.

CMMAD – Comissão Mundial sobre meio-ambiente e desenvolvimento. **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1987.

COVRE, Maria de Lourdes Manzini. **A formação e a ideologia do administrador de empresas**. Petrópolis: Vozes, 1982.

DALY, H.E. **Steady-State Economics**: second edition with new essays. London: 1992.

DELORS, J. (org). **A Educação para o Século XXI questões e perspectivas**. Porto Alegre: Artmed, 2005.



**Diário Oficial da União**, Brasília, 19 de julho de 2005, Seção 1, p. 26 e 27. BRASIL. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União. Brasília, DF, v. 134, n. 248, p. 27833-841, 23 dez. 1996.

DIEGUES, A.C. Desenvolvimento sustentável ou sociedades sustentáveis: da crítica dos modelos aos novos paradigmas. **São Paulo em Perspectiva**, v.6, n. 1 e 2, p.22-29, jan/jun.1992.

DIXON, J. A., FALLON, L. A. **The concept of sustainability: origins, extensions and usefulness for policy**. Washington: World Bank Environment Department/Division Working Paper/Policy and Research Division, n.1989-1, July, 1989.

DOWBOR, L. **Tecnologias do conhecimento os desafios da educação**. 3ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

EHRENFELD, J, **Designing 'sustainable' product/service systems**. Second International Symposium on Environmentally Conscious Design and Inverse Manufacturing, *in*: Proceedings. Tokyo, Japan: December 12-15pp. 12-23, 2001.

ENCONTRO DE EDUCAÇÃO PARA SUSTENTABILIDADE (I), 1. FORUM DE LIDERANÇAS PARA SUSTENTABILIDADE: DIAOGOS INTERSETORIAIS, 16 a 17 nov 2010, Centro Universitário SENAC: São Paulo.

FARRELL, A. Sustainability theory and the design of knowledge tools. **Foundations and Applications of General Science Theory**, *in*: Proceedings. Toronto, Canada, pp. 120-129, June 1995.

FAZENDA, Ivani Catarina Arantes. (Org.). **O que é a Interdisciplinaridade?** São Paulo: Cortez, 2008.

\_\_\_\_\_. **Interdisciplinaridade: qual o sentido?** São Paulo: Paulus, 2003.

\_\_\_\_\_. **(Dicionário em construção)**. São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. **Integração e Interdisciplinaridade no ensino brasileiro: efetividade ou ideologia?** 4. ed. São Paulo: Loyola, 1996.

FERREIRA, A.B.H. (Coord.). **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, Nali R. S.; DIAS, João Guilherme. **Prática pedagógica interdisciplinar e docência no ensino superior**. Centro Universitário de Belo Horizonte. Belo Horizonte: UNIBH/ANIMA, 2010. Disponível em: <http://www.PUC-SPsp.br/gepi/> Acesso em: 10 mar 2011.

FIEN, J. **Environmental education: a pathway to sustainability**. Geelong: Deakin University Press, 1993.

FREIRE, Paulo. Biografia/Educação, Inspiração e Legado. Educadores. Participação de: Alípio Casali, Celso Beisiegel, Claudius Ceccon, Frei Beto, Lisete Arelaro, Luiz Carlos Menezes, Nita Freire, Osmar Fávero, Pedro Pontual, Plínio Arruda Sampaio, Vera Barreto. Brasil, Artesanato Digital, 2008. 4 DVDs.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro, Paz e Terra. 2001.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra 1996.

\_\_\_\_\_ e SHOR, **Ira, medo e ousadia: o cotidiano do professor**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

\_\_\_\_\_. **Educação e mudança**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981a.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do oprimido**. 9ª Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1981b.

GADOTTI, Moacyr. **Educar para a sustentabilidade**. São Paulo: Editora e Livraria Paulo Freire, 2008.

GALIMBERTI, U. **Rastros do sagrado**. São Paulo: Paulus, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, Herminia Prado. **A consciência espiritual na educação Interdisciplinar**. São Paulo, 2011. 113p. Tese (Doutorado em Educação: Currículo), PUC-SP, São Paulo, 2011.

GONÇALVES-DIAS, Sylmara L.F. e MOURA, Carla. **Consumo sustentável: muito além do consumo "verde"**. Rio de Janeiro: Anais do XXXI Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2007a.

GONÇALVES-DIAS, Sylmara.L.F.; TEODOSIO A.S.S.; BARBIERI J.C. **Desafios e perspectivas da sustentabilidade: caminhos e descaminhos na gestão empresarial**. IX ENGEMA – Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, Curitiba, 19-21/11/ 2007b.

GOODLAND, R. Environmental Sustainability and the Power Sector. **Impact Assessment**. v.12, n.3, p. 275-304, Fall, 1994.

GRAVE, Paulo Sérgio *et al.* **Modelo de formação de administradores em questão: possibilidade única ou alternativa escolhida?** Revista Angrad, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 65-80, jan./mar. 2002.

GUEVARA, Arnoldo Jose de Hoyos (org); ROSINI, A.M.; SILVA, J.U.; CALADO. L. R.; RODRIGUS, M.C. **Educação para a era da sustentabilidade**. Editora: Saint Paul Editora, 2011.

\_\_\_\_\_; ROSINI Alessandro M.; SILVA José U.; RODRIGUES Mônica C. (organizadores). **Consciência e desenvolvimento sustentável nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_; DIB, V. C. **Da sociedade do conhecimento à sociedade da consciência: princípios, práticas e paradoxos**. São Paulo: Saraiva 2007.

GUSDORF. Prefácio in JAPIASSU, Hilton. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

HART, S. L. **Capitalism at the crossroads: the unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems**. 1th Edition. Nova Jersey: Whart on School, 2005.

HART, S. e MILSTEIN, M. Criando valor sustentável. **Revista de Administração de Empresas – RAE Executivo** v.3, nº 7, p. 65-79, maio/junho 2004.

HAUSCHILD, M.; WENZEL, H.; ALTING, L. Life cycle design: a route to the sustainable industrial culture? **CIRP Annals – Manufacturing Technology**, v. 48, n.1, pp. 393-396, 1999.

HOGAN, D. Crescimento Populacional e desenvolvimento sustentável. **Lua Nova**. n.30, 1993. p.58 - 77

HOWARTH, G.; HADFIELD, M. Sustainable product development thinking and Assessment: a practical approach, design and manufacture for sustainable development, *in*: Proceedings Hon, B., ed. Cambridge, UK, **Professional Engineering Publishing Limited**, pp. 181-192. September 3- 4, 2003

HUCKLE, J.; STERLING, S. **Education for sustainability**. London: Earthscan, 1996.

INTERGOVERNAMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE (IPCC). Summary for Policymakers, *in*: Climate Change 2007: The Physical Science Basis. (Solomon, S.D. Qin, M. Manning, Z Chen, M. Marqis, K.B. Averst, M. Tignor and H.L.Miller (eds)) Cambridge university Press, Cambridge, United Kingdon ant New York, NY, USA 2007. Disponível em [http:// www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/wg1/ar4-wg1-spm.pdf](http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/wg1/ar4-wg1-spm.pdf). acesso em 27 junho 2009

JACOBI, P. R. Educação para sustentabilidade na academia e na empresa, *in*: I ENCONTRO DE EDUCAÇÃO PARA SUSTENTABILIDADE, III FORUM DE LIDERANÇAS PARA SUSTENTABILIDADE: DIAOGOS INTERSETORIAIS, 17 nov 2010, Centro Universitário SENAC: São Paulo e Universidade Presbiteriana Mackenzie.

JACOBI, Pedro R. Educação para a sustentabilidade nos cursos de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, V. 12, N. 3, Edição Especial. São Paulo, SP. mai/jun. 2011. p. 21-50. ISSN 1678-6971.

JAPIASSU, Hilton. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

JÚNIOR, Oklinger e SAMPAIO, Carlos. **Princípios para a governança no ecodesenvolvimento**: sustentabilidade política e administrativa, enquanto argumentos qualificadores do processo político decisório. Anais do XXX Encontro da ANPAD. Salvador: EnANPAD, 2006.

KANT, Immanuel. **Sobre a pedagogia**. Tradução de Francisco Cock Fontanella. 2ª. Ed. Piracicaba: Editora Unimep, 1999.

LAVILLE, Elizabeth. **A Empresa verde**. Tradução Denise Macedo. São Paulo: ÔTE, 2009.

LEITE, Paulo Roberto. **Logística reversa**: meio ambiente e competitividade. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LELÉ, S. M. Sustainable development: a critical review. **World Development**, Londres, v. 19, n. 6, p. 607-621, 1991.

LEX, S. Experiências de educação para sustentabilidade no ensino de administração, *in*: I ENCONTRO DE EDUCAÇÃO PARA SUSTENTABILIDADE, III. FORUM DE LIDERANÇAS PARA SUSTENTABILIDADE: DIALOGOS INTERSETORIAIS, 17 nov 2010, Centro Universitário SENAC: São Paulo e Universidade Presbiteriana Mackenzie.

LÜCK, Heloísa. **Pedagogia interdisciplinar**: fundamentos teórico-metodológicos. 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MATURANA, Humberto; REZPKA, Sima N. **Formação humana e capacitação**. 5.ed Petrópolis, RJ : Vozes, 2008.

\_\_\_\_\_; VARELA, Francisco. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 2001.

\_\_\_\_\_, H. R. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Ed. UFMG. Belo Horizonte, 1999.

\_\_\_\_\_: VARELA, Francisco J. **The tree of knowledge**: the biological roots of human understanding. Boston e Londres: Shambhala, 1998.

MEIRELLES Manuel, PAIXÃO, Marisa Regina. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura: 2003.

MIRANDA, Nonato Assis de *et al.* **Inserção da responsabilidade social corporativa no currículo de administração no Brasil**. Revista Gerenciais. São Paulo, v. 6, n. 1, p. 35-43, jan/mar. 2007.

MIRANDA, Ana Paula; SOUZA, Bruno Campello; BARBOSA JÚNIOR, Luiz Patrício.

**Obstáculos à interdisciplinaridade:** os alunos e suas interpretações dos diferentes tipos de disciplinas, *in*: 26º Encontro da Associação Nacional dos cursos de Pós-graduação em Administração - ANPAD, 2001. Salvador – BA, 22-25/9/2002. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002 – CD-ROM.

MORAES, Ana Shirley de F.; LIMA, João Marcelo P. **Universidade e formação de recursos humanos:** características culturais básicas na formação das competências e habilidades do administrador. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, São Paulo, v. 81, n. 199. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/view/133>. Acesso em: 07 ago. 2000.

MORAES, M.C. Rizoma Feiriano. **Transdisciplinaridade e Educação.** Volume 6 2010 Instituto Paulo Freire de España. Disponível em: <http://www.rizoma-freireano.org/index.php/transdisciplinaridade-e-educacao--maria-candida-moraes>. Acesso em 05 jul. 2011.

MORAES, M.C. **Pensamento eco-sistêmico: educação, aprendizagem e cidadania no século XXI** Petrópolis: Vozes 2004.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2011.

\_\_\_\_\_. **A cabeça bem-feita:** repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009a.

\_\_\_\_\_. **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios:** São Paulo: Cortez, 2002.

\_\_\_\_\_. **Educar na era planetária:** o pensamento complexo como método de aprendizagem no erro e na incerteza humana. 3.ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2009b.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo.** 3.ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

\_\_\_\_\_; LE MOINGNE, J.L. **A inteligência da complexidade.** São Paulo: Peirópolis, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introduction à la pensée complexe.** Paris: ESF, 1990.

MOSOVSKY, J., DICKINSON, D.; MORABITO, J. **Creating competitive advantage through resource productivity, eco-efficiency, and sustainability in the supply chain.** IEEE International Symposium on Electronics and the Environment, *in*: Proceeding. San Francisco, California, pp. 230-237, may 2000.

NICOLINI, Alexandre M. Fatores condicionantes do desenvolvimento do ensino de administração no Brasil. **Revista Angrad**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 3-17, jan./mar. 2001.

NOGUEIRA, Arnaldo J.F.M., **Teoria geral da administração para o século XXI.** São Paulo: Ática, 2007.

PERRINGS, Charles. Medios de vida duraderos y tecnología ecológicamente inocua y racional. **Revista Internacional del Trabajo**. Ginebra, v. 133, n. 3, p.354-375, 1994.

**PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO/PUC-SP**, 2006.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V **Manual de investigação em ciências sociais**, 2ª Ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

RATTNER, H. **Tecnologia e desenvolvimento sustentável**, in: HOYOS, J.L.B., org. **Desenvolvimento sustentável: um novo caminho?** Belém: UFPA/NUMA, 1992. (Série Universidade e Meio Ambiente, n3).

RAUFFLET, E.; DUPRÉ, D.; BLANCHARD, O. **Training managers for sustainable development: the lens of three practioners**, in: WANKEL, C.; STONER, J. A. F. **Management education for global sustainability**. Charlotte: Information Age Pub, 2009.

SACHS, Ignacy, Lopes C., Dowbor L. **Crises e oportunidades em tempos de mudança**. Documento de referência para as atividades do núcleo Crises e Oportunidades no Fórum Social Mundial Temático. Bahia: Janeiro, 2010.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o Século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Studio Nobel Ltda/FUNDAP, 1993.

SANTOMÉ, J. T. **Globalização e interdisciplinaridade: o currículo integrado**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

SANTOS, Tacilla. **Organizações da sociedade civil e as construções teóricas contemporâneas acerca da sustentabilidade**. Anais da VI Conferencia Regional de ISTR Para América Latina Y El Caribe. Salvador, 2007.

SCHUMACHER, ERNST F. **Small is beautiful. O negócio é ser pequeno: um estudo de economia que leva em conta as pessoas**. 4a. Ed. São Paulo: Zahar, 1983.

TUDA, Luciane. A experiência de Inserção da Disciplina no Curso de Administração da FEA-PUCSP. **Semana Acadêmica Educação para Sustentabilidade: desafios para inserção da temática em currículos de graduação**. PUC-SP, 28 out 2010.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**. 24. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

\_\_\_\_\_. *et al.* **A Revolução decisiva: como indivíduos e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

SERAGELDIN, I. Making Development Sustainable. **Finance & Development**, v.30, n.4, p.6 - 10, dec.1993.

SGARBI, V. S. *et al.* **Os jargões da sustentabilidade**: uma discussão a partir da produção científica nacional. X Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente ENGEMA 2008.

SILVA, H. C. O Experiências de educação para sustentabilidade no ensino de administração, *in*: I ENCONTRO DE EDUCAÇÃO PARA SUSTENTABILIDADE, III. FORUM DE LIDERANÇAS PARA SUSTENTABILIDADE: DIALOGOS INTERSETORIAIS, 17 nov 2010, Centro Universitário SENAC: São Paulo e Universidade Presbiteriana Mackenzie.

SILVA, Humberto Felipe da; MANTONVANI, Natália R.; BATISTA Rosinei. Importância da responsabilidade social na formação do administrador: percepção dos alunos. Lorena: UNISAL. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos2009>. Acesso em 15 fev. 2011.

SPRINGETT, D.; KEARINS, K. Educating for sustainability: an imperative for action. **Business Strategy and the Environment**, New York, v. 14, p. 143-145, May/June 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.

STARKEY, K.; TEMPEST, S. A clear sense of purpose? The evolving role of the business school. *Journal of Management Development*, Nottingham, v. 27, n. 4, p. 379-390, Apr. 2008.

STEIN, Georg. R. **Desafios interdisciplinares da educação para o desenvolvimento sustentável em cursos de administração**. 2010. 88 p. Dissertação (Mestrado em Educação Currículo). PUC-SP, São Paulo, 2010,

STERLING, S. **Higher education, sustainability, and the role of systemic learning**, *in*: CORCORAN, P. B.; WALSH, A. E. J. **Higher education and the challenge of sustainability: problematics, promise, and practice**. Dordrecht: Kluwer Academic, 2004.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGS e estratégias de atuação**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TEODÓSIO, A. S. S.; BARBIERI, J. C.; CSILAG, J. M. **Montando o mosaico da sustentabilidade organizacional**, *in*: 4th International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management, *in*: Proceedings Lisboa, Portugal: IAM, 8-11/11/2005, pp. 1-15.

TILBURY, D. **Environmental education for sustainability: a force for change in higher education**, *in*: CORCORAN, P. B.; WALSH, A. E. J. **Higher education and the challenge of sustainability: problematics, promise, and practice**. Dordrecht: Kluwer Academic, 2004.

TILBURY, D.; WORTMAN, D. **Engaging people in sustainability**. Gland, Switzerland: ICN, 2004.

TORDINO, Claudio A. **Formação em administração em perspectiva: a graduação em administração no Brasil no quarto de século**. 2009. 222p.. Tese (Doutorado do Programa de Pós Graduação em Educação: Área de concentração: Cultura Organização e Educação). Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

TRISTÃO, MARTHA. Abordagens teóricas e metodológicas do núcleo interdisciplinar de pesquisa e estudo em educação ambiental, *in: Ambiente & Educação* – vol. 14 (2). Editora da Universidade Federal do Rio Grande: FURG . 2009 semestral, (p. 87-92). ISSN 1413-8638.

UZZEL, D. **A psicologia ambiental como uma chave para mudar atitudes e ações para com a sustentabilidade**, *in: TASSARA, E.T.O.; RABINOVICH E.P.; GUEDES, M. C. (eds.)*. Psicologia e Ambiente. São Paulo: EDUC, 2004.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Para onde vai o professor?** Resgate do professor como sujeito da transformação. São Paulo, Libertad, 2001 (Coleção Subsídios Pedagógicos do Libertad – v. 1).

VEIGA, J. E. **Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor**. São Paulo: Senac, 2010.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

WWF.INTERNACIONAL, Zoological Society Of London, Global Footprint Network, Living Plane Report 2008. Disponível em [http://assets.panda.org/downloads/living\\_planet\\_report\\_2008.pdf](http://assets.panda.org/downloads/living_planet_report_2008.pdf)

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. São Paulo: Bookman, 2005.

ZELEM, M. C.; BLANCHARD, O.; LECOMTE, D. **Education pour le développement durable: de l'école au campus**. Paris: L'Harmattan, 2010.

#### SITES:

BISUS – Boletim de Inovação e Sustentabilidade. Disponível: <http://www.pucsp.br/puc-inovacao/internas/bisus/bisus.html>. Acesso em: 10 agosto 2011

BOFF, Leonardo. Disponível em <http://www.leonardoboff.com/site/vista/2001-2002/desafios.htm>. Acesso em: 27 jan.2011.

<http://mais.uol.com.br/view/5qal5ayeacp0/fritjof-capra--o-que-e-sustentabilidade-04023260C0896326?types=A&> Acesso em 26 jan 2011



CEBDS - Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <http://cebds.org.br> acesso em 30 de julho 2011.

CENTRO STEPHAN HARDING. Disponível em: <http://www.schumachercollege.org.uk>. Acesso em: 25 março 2011.

DOWBOR, **Crises e oportunidades**: uma agenda de mudanças estruturais. São Paulo: Ed. e Livraria Instituto Paulo Freire, 2010. P.64 Disponível em [http://dowbor.org/10brochuramiolocriseseoportunidades.pdf p.64](http://dowbor.org/10brochuramiolocriseseoportunidades.pdf_p.64) Acesso em 30 de julho 2011.

FGV – Fundação Getúlio Vargas (SP). FIS - Formação Integrada para Sustentabilidade Disponível. em : <http://www.fgv.br/ces/fis>. Acesso em 20 abr. 2011.

PRAGUE CONFERENCE - IAUSeptember 10-11-2003 Education for a Sustainable Future General Report Disponível em : [http://www.unesco.org/iau/sd/rtf/sd\\_confprague3.rtf](http://www.unesco.org/iau/sd/rtf/sd_confprague3.rtf), acesso em 2 Jun. 2008

NIPPEA. Disponível em: <http://www.seer.furg.br/ojs/index.php/ambeduc/article/viewFile/1603/734> .Acesso em: 15 jan. 2011.

PROJETO ROMÃ. Disponível: <http://www.institutoroma.com.br/>: acessado em 28 de julho 2011.

RESPONSIBLE MANAGEMENT EDUCATION. Disponível em: <[www.unprme.org](http://www.unprme.org)>. Acesso em: 7 ago. 2009.

SCHUMACHER COLLEGE. Disponível em <http://www.schumachercollege.org.uk> Acesso em: 12 jan 2011

TelEduc Disponível em: [http://www.ead.unicamp.br/~teleduc/pagina\\_inicial/info.php?PHPSESSID=3s5s8ntbsn884mif0k8ck4ins6](http://www.ead.unicamp.br/~teleduc/pagina_inicial/info.php?PHPSESSID=3s5s8ntbsn884mif0k8ck4ins6) Acesso em 12 de agosto de 2011

TEIA USP SP. Laboratório de Educação e Ambiente. Disponível em: [http://www.teia.fe.usp.br/?page\\_id=15](http://www.teia.fe.usp.br/?page_id=15) Acesso em:15 fev 2011.

UMAPAZ. Universidade Aberta do Meio Ambiente e da Cultura de Paz. Disponível em: [http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio\\_ambiente/umapaz/sobre\\_a\\_umapaz/index.php?p=243](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio_ambiente/umapaz/sobre_a_umapaz/index.php?p=243). Acesso em 25 mar.2011

UNESCO. QUATRO PILARES DA EDUCAÇÃO. Disponibilizado em - (<http://4pilares.net/text-cont/delors-pilares.htm>). Acesso: em 10 agosto 2011

UNIVERSIDADE METODISTA. Disponível: <http://www.metodista.br/metodista-sustentavel/metodista-sustentavel> Acesso em 18/03/11

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: QUESTIONÁRIO AO CORPO DOCENTE DA DISCIPLINA SUSTENTABILIDADE

Você está participando de uma pesquisa sobre a inserção da sustentabilidade na graduação do Curso de Administração da PUC-SP, entre os docentes da disciplina Sustentabilidade. A pesquisa pertence a um trabalho de mestrado que investiga o tema. Sua participação será muito enriquecedora e será anônima. Agradecemos sua participação !

I) SEXO (M) (F)

II) IDADE : \_\_\_\_\_

III) Indique as áreas de formação assinalando com um "X".

Área	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado	Pós-Doutorado
<b>Administração</b>					
<b>Economia</b>					
<b>Ciências Contábeis</b>					
<b>Direito</b>					
<b>Psicologia</b>					
<b>Ciências Sociais</b>					
<b>Engenharia</b>					
<b>Outras Áreas</b>					

IV) Use a escala abaixo para classificar o grau de ocorrência de cada item contemplado na sua disciplina sustentabilidade, na graduação em Administração na PUC-SP.

<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
NUNCA SE APLICA	RARAMENTE SE APLICA	ÀS VEZES SE APLICA	GERALMENTE SE APLICA	SEMPRE SE APLICA

1-Base de informações sócio-ambientais	1	2	3	4	5
2-Ecodesign	1	2	3	4	5
3-Ecoeficiência	1	2	3	4	5
4-Eficiência energética	1	2	3	4	5
5-Inovações tecnológicas	1	2	3	4	5
6-Produção mais limpa	1	2	3	4	5
7-Produtos ecologicamente orientados	1	2	3	4	5
8-Revolução verde	1	2	3	4	5
9-Tecnologia limpa	1	2	3	4	5
10-Tecnologia verde	1	2	3	4	5
11-Base da pirâmide	1	2	3	4	5
12-Conservação da biodiversidade	1	2	3	4	5
13-Desenvolvimento de áreas deterioradas	1	2	3	4	5
14-Desenvolvimento sustentável	1	2	3	4	5
15-Empreendedorismo social	1	2	3	4	5

16-Estímulo à melhoria da qualidade de vida da população	1	2	3	4	5
17-Função do bem-estar	1	2	3	4	5
18-Reinvestimento Urbano	1	2	3	4	5
19-Triplo resultado	1	2	3	4	5
20-Atender a legislação ambiental e social (ir além)	1	2	3	4	5
21-Auditoria ambiental	1	2	3	4	5
22-Certificação ambiental	1	2	3	4	5
23-Consumo verde	1	2	3	4	5
24-Controle de poluição	1	2	3	4	5
25-Gerenciamento ambiental	1	2	3	4	5
26-Gestão de resíduos	1	2	3	4	5
27-Gestão de riscos ambientais	1	2	3	4	5
28-Gestão sócio ambiental	1	2	3	4	5
29- ISO 14000	1	2	3	4	5
30-Prevenção de poluição	1	2	3	4	5
31-Produtividade de recursos	1	2	3	4	5
32-Reciclagem e reutilização de materiais	1	2	3	4	5
33-Redução de resíduos	1	2	3	4	5
34-Sistema de gestão ambiental	1	2	3	4	5
35-Cidadania corporativa	1	2	3	4	5
36-Contabilidade ambiental	1	2	3	4	5
37-Divulgação de balanço social	1	2	3	4	5
38-Gerenciamento de ciclo de vida de produto	1	2	3	4	5
39-Gerenciamento de stakeholders	1	2	3	4	5
40-Gestão dos impactos ambientais	1	2	3	4	5
41-Gestão ética	1	2	3	4	5
41-Governança corporativa	1	2	3	4	5
43-Projeto verde	1	2	3	4	5
44-Regulamentação voluntária	1	2	3	4	5
45-Responsabilidade ambiental	1	2	3	4	5
46-Responsabilidade Social Corporativa	1	2	3	4	5
47-Transparência	1	2	3	4	5

V) Você ministra esta disciplina na graduação da Administração desde quando?

VI) O que foi alterado na disciplina? Conteúdo, didática, abordagem, etc.

\*somente aos veteranos na disciplina

VII) Quais estratégias de ensino você utiliza nesta disciplina :

Adote a escala :

1	2	3	4	5
NUNCA SE APLICA	RARAMENTE SE APLICA	ÀS VEZES SE APLICA	GERALMENTE SE APLICA	SEMPRE SE APLICA

Estudos de Caso	1	2	3	4	5
Apresentação de Seminários	1	2	3	4	5
Aulas Expositivas	1	2	3	4	5
Leituras (fora do ambiente de sala de aula)	1	2	3	4	5
Leituras (em classe)	1	2	3	4	5
Trabalhos em Grupo	1	2	3	4	5

Trabalhos Individuais	1	2	3	4	5
Dinâmicas de Grupo	1	2	3	4	5
Jogos de Empresa	1	2	3	4	5
Filmes	1	2	3	4	5
Pesquisa na Internet	1	2	3	4	5
<i>Moodle</i>	1	2	3	4	5
TELEDUC	1	2	3	4	5
Transparência (com retroprojeto)	1	2	3	4	5
<i>Power Point</i> (com projetor multimídia)	1	2	3	4	5

VIII) Qual sua visão de um mundo sustentável e de uma empresa sustentável?

IX) Qual deve ser o perfil do futuro profissional formado pela Graduação em Administração a atuar nesta empresa sustentável?

X) Quais elementos curriculares devem estar presentes na formação deste futuro profissional (foco graduação em Administração)?

XI) Quais itens ainda estão pendentes no curso de graduação em Administração da PUC-SP?

XII) Considerando que o tema sustentabilidade é um tema transversal, transdisciplinar e interdisciplinar, como você faria para que de fato ele acontecesse dentro destes princípios?

**ANEXO 2: PAS – PROGRAMA DE ACELERAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE OS CINCO PASSOS DO PROJETO PUC-SP SUSTENTÁVEL, “BACHARELADO em ADMINISTRAÇÃO” (inspirado nos Cinco Passos do Projeto PUC-SP Sustentável, elaborado pelo Prof. Dr. Arnoldo de Hoyos Guevara).**

Para a realização deste programa é necessário que existam equipes para os subprojetos, com responsáveis e que ocorram reuniões periódicas entre as equipes e posteriormente entre os líderes destas equipes, para disseminação e troca de informações dos trabalhos, facilitando os respectivos desenvolvimentos.

**1) Criação de um Banco de Boas Práticas na área de Desenvolvimento Sustentável.**

**Objetivo:** construir e manter atualizado um banco de boas práticas, assim como levantar o Capital Humano e Social desta área. Este banco poderia ser utilizado pelo corpo docente e com isso se teriam as aulas enriquecidas e atualizadas, pelos “estudos de caso”.

**Como:** Os professores da disciplina Sustentabilidade solicitam a seus alunos esta pesquisa, dentro de certa padronização para facilitar o cadastramento e manutenção. A padronização poderia ser definida pelo próprio corpo docente da disciplina, numa das reuniões de planejamento.

**Ramificações:** Incentivo à pesquisa, iniciação científica e projetos de extensão.

O corpo docente poderia convidar alunos à pesquisa, em cima deste banco de práticas e, com isso, além de se ampliar as produções acadêmicas do corpo docente se estaria incentivando a inserção da graduação à pesquisa científica.

**2) Desenvolver um site (portal) de SUSTENTABILIDADE da PUC-SP (ou do curso de Administração da PUC-SP).**

**Objetivo:** Implementar um banco/árvore de conhecimentos que divulgue os avanços, e promova a troca de experiências e o trabalho colaborativo na área. Alunos e professores participariam deste espaço divulgando suas publicações, os casos pesquisados, as pessoas de destaque na área, os projetos em que estão envolvidos, etc.

**Como:** Solicitar apoio do curso de Sistemas de Informação (SI), via estagiários ou em projetos (TCC).

Alunos do SI desenvolveriam software’s para o curso de Administração. O site deve ter interatividade.

Com a aproximação do Curso de SI, poderia-se pensar nas diversas possibilidades de uso das TIC’s (tecnologia de informação e comunicação), assim como buscar aproximação com outros cursos, como Jornalismo e Publicidade, que poderiam também apoiar, na construção de soluções inovadoras e criativas, envolvendo as respectivas áreas detentoras dos saberes, atuando como “consultorias internas”.

**3) Desenvolver e implementar um programa de comunicação permanente sobre o tema.**

**Objetivo:** Sensibilizar, conscientizar a comunidade da PUC-SP sobre o tema.

Os docentes da disciplina poderiam encontrar momentos, avaliativos ou não, em que os alunos pudessem participar destes programas, numa construção constante e colaborativa entre docentes e discentes.

**Como:** Através de fóruns com convidados especiais, campanhas e pesquisas sobre bem-estar, programas na TV PUC-SP (DIÁLOGOS SUSTENTÁVEIS) e mídia em geral

*\*adequar para jornal, programa de TV-RÁDIO-NET e/ou encontros com alunos e convidados conduzidos pelos próprios alunos, dentro de temáticas trabalhadas na disciplina.*

**4) Criar um concurso anual de melhores práticas aberto à comunidade em geral, incluindo alunos de outros cursos, de outras instituições, etc.**

**Objetivo:** Mobilizar e empoderar os alunos, via amigos da própria PUC-SP ou de outras faculdades ou espaços, incluindo os amigos das redes sociais. Aproximar a universidade da sociedade via realização de projetos sociais.

**Como:** Os docentes da disciplina se unem e participam do concurso, através de seus alunos, organizados em equipes, para desenvolverem as próprias práticas, dentro de temas diversos como por exemplo, empreendedorismo social, projetos realizados via net, etc.

**5) Criar projetos artísticos e culturais dentro da temática da sustentabilidade.**

**Objetivo:** ensinar, disseminar e construir conhecimentos de sustentabilidade através do lúdico.

**Como:** buscar junto aos alunos as habilidades existentes, como músicos, cantores, performáticos, comediantes, poetas, etc. em que essas habilidades pudessem ser aplicadas na disseminação de conceitos, projetos e idéias.

### ANEXO 3: FORMULÁRIO ELABORAÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA

– PESQUISA –  
Curso de Administração - FEA – PUC-SP

<b>NOME - ALUNO</b>			<b>TURMA:</b>
<b>TELEFONES</b>			
<b>ENDEREÇO E-MAIL</b>			
<b>ÁREA EPISTEMOLÓGICA DE PESQUISA *</b>			
<b>1. TÍTULO (MESMO PROVISÓRIO)</b>			
<b>2. PROBLEMA DE PESQUISA – A PERGUNTA DE PARTIDA: – O QUÊ?</b>			
<b>3. JUSTIFICATIVAS – POR QUÊ?</b> (O QUE PROVOCOU A ESCOLHA DO TEMA)			
<b>4. OBJETIVOS – PARA QUÊ?</b> (RELATÓRIO DE PESQUISA; SUBSÍDIOS PARA INICIAÇÃO CIENTÍFICA OU TCC; ELABORAÇÃO DE ARTIGO ACADÊMICO, PRODUÇÃO DE ESTUDO DE CASO)			
<b>5. HIPÓTESES – QUE TIPO DE RESPOSTAS ESPERA ENCONTRAR?</b>			
<b>6. REFERENCIAL TEÓRICO PRELIMINAR</b> (LIVROS, ARTIGOS, MONOGRAFIAS, ETC.) – <b>BASEADO EM QUÊ?</b> (VIU O ASSUNTO EM ALGUM LUGAR: AULA, REVISTA, LIVRO, TV, PALESTRA, ETC. ?)			
<b>7. METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DA PESQUISA – COMO, ONDE E ATRAVÉS DE QUÊ?</b>			
<b>8. BIBLIOGRAFIA INICIAL</b>			
<b>9. CRONOGRAMA</b>	<b>ETAPA/MÊS</b>	<b>DESCRIÇÃO DA ETAPA</b>	
	1 -		
	2 -		
	3 -		
	4 -		

\* Gestão Estratégica e das Organizações, Finanças, Marketing, Produção e Recursos Humanos



## **ANEXO 4: O LIXO DO LIXO EM SÃO PAULO E A FALTA DE CONSCIENTIZAÇÃO**

### **SUMÁRIO**

#### **INTRODUÇÃO**

#### **CAPÍTULO I: O LIXO E SEU DESTINO**

- 1.0 - O que é a reciclagem do lixo?
- 1.1 - Qual a importância dessa reciclagem
- 1.2 - O tempo para a decomposição de alguns materiais

#### **CAPÍTULO II: O LIXO NA CIDADE DE SÃO PAULO**

- 2.0 - A enorme quantidade de lixo produzida
- 2.1 - Prestes a um colapso
- 2.2 - O papel da prefeitura no incentivo a reciclagem

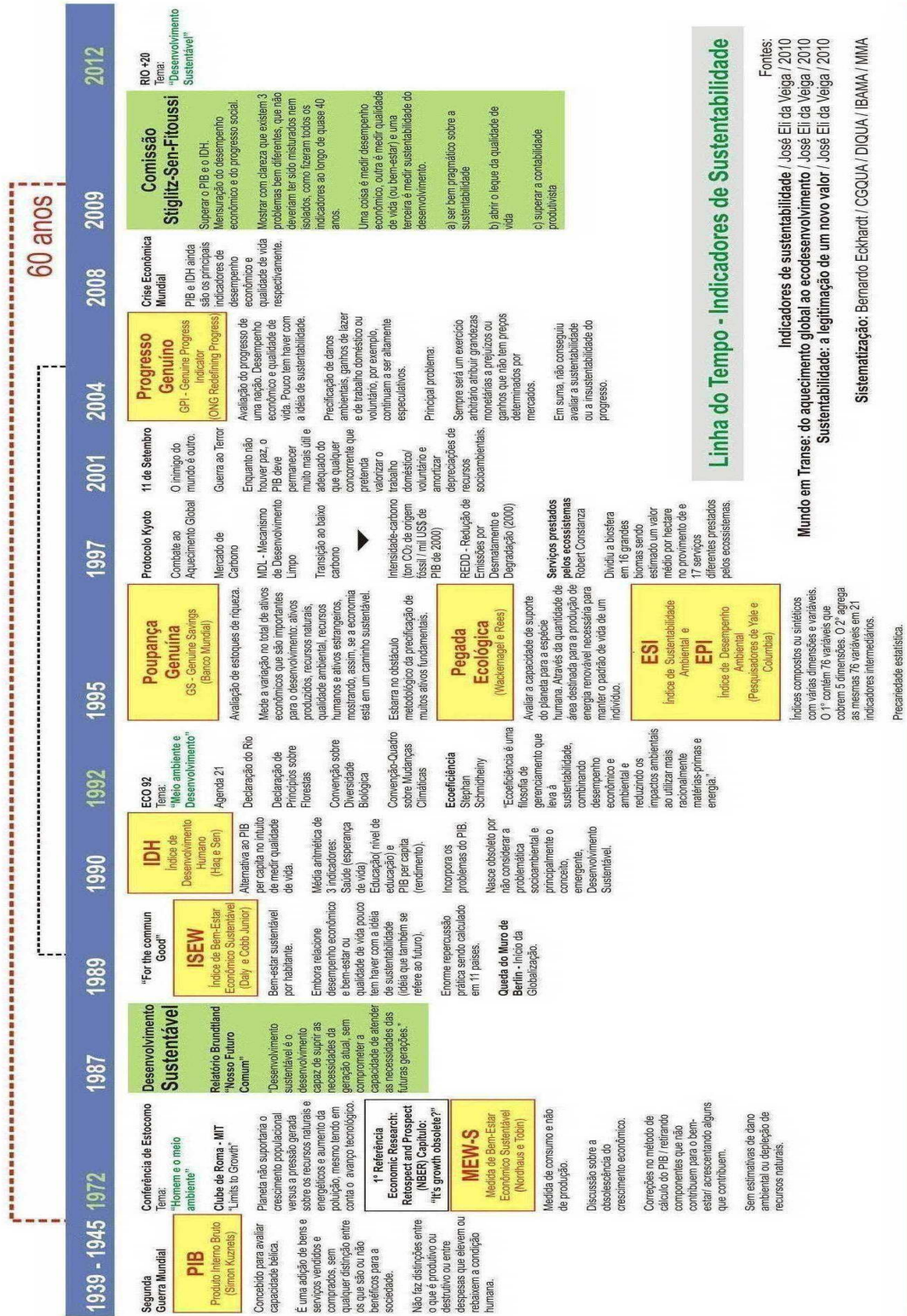
#### **CAPÍTULO III: FORMAS DE CONSCIENTIZAR**

- 3.0 - Pessoas que sobrevivem da coleta do lixo
- 3.1 – Iniciativa de cidadãos exemplos
- 3.2 - Uma cidade como exemplo em coleta de lixo
- 3.3 - Consumo consciente
- 3.4 – O três R's

#### **CONCLUSÃO**

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

# ANEXO 5: LINHA DO TEMPO – INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE



## Linha do Tempo - Indicadores de Sustentabilidade

Fontes:  
 Indicadores de sustentabilidade / José Eli da Veiga / 2010  
 Mundo em Transe: do aquecimento global ao ecodesenvolvimento / José Eli da Veiga / 2010  
 Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor / José Eli da Veiga / 2010  
 Sistematização: Bernardo Eckhardt / CSQUA / DIQUA / IBAMA / MMA