

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI
MONICA AP. DE SORDI MARTÃO

**SUSTENTABILIDADE NOS CURSOS SUPERIORES DE ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS: desafios e perspectivas para a formação e inserção profissional**

São Paulo
2013

MONICA AP. DE SORDI MARTÃO

**SUSTENTABILIDADE NOS CURSOS SUPERIORES DE ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS: desafios e perspectivas para a formação e inserção profissional**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro
Universitário da FEI para obtenção do título de
Mestre em Administração de Empresas, orientada
pelo Prof. Dr. Jacques Demajorovic.

São Paulo
2013

Martão, Monica Ap. De Sordi

Sustentabilidade nos cursos superiores de administração de empresas: desafios e perspectivas para a formação e inserção profissional / Monica Ap. De Sordi Martão. – São Paulo, 2013.
145 f. : il.

Dissertação – Centro Universitário da FEI.
Orientador: Prof. Dr. Jacques Demajorovic.

1. Sustentabilidade. 2. Administração. 3.
Interdisciplinaridade. I. Demajorovic, Jacques; orient. II. Título.

CDU 577.4



Centro Universitário da FEI

APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO ATA DA BANCA JULGADORA

Programa de Pós-Graduação em Administração

PPGA-10

Candidato: Monica Aparecida De Sordi Martão

Matrícula: 311103-6

Título do Trabalho: Sustentabilidade nos Cursos Superiores de Administração: Desafios e Perspectivas para a Formação e Inserção Profissional

Área: Capacidades Organizacionais Mercados e Consumo Sustentabilidade

Doutorado Mestrado

Orientador: Prof. Jacques Demajorovic

Data da realização da prova: 17 / 04 / 2013

ORIGINAL ASSIANADA

A Banca Julgadora abaixo-assinada, atribuiu ao candidato o seguinte:

APROVADO

REPROVADO

São Paulo, 17 / 04 / 2013

MEMBROS DA BANCA JULGADORA

PROF. DR. JACQUES DEMAJOROVIC

ASS.: _____

PROF^a. DR^a. CARMEN AUGUSTA VARELA

ASS.: _____

PROF^a. DR^a. JANETE BRUNSTEIN

ASS.: _____

Versão Final da Dissertação

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-Graduação

Endosso do Orientador após a inclusão
das recomendações da Banca Examinadora

Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes

Ao meu tripé da sustentabilidade,
Marcos, Caio e Rafael.

AGRADECIMENTOS

Certa vez ouvi uma frase: “Ninguém é ninguém sem ninguém”, mesmo desconhecendo o autor, compartilho deste pensamento. E baseado nele, quero agradecer a todas as pessoas que me ajudaram, das mais diversas formas, para a realização deste trabalho:

À minha querida e amada família, minha verdadeira fonte de sustentabilidade;

Ao Prof. Dr. Jacques Demajorovic, meu orientador, pela dedicação e paciência dispendidas;

Aos colegas de classe, em especial à Mayara Lima, Juliana Cunha e Débora Milone, pelos bons momentos e experiências compartilhadas;

Ao coordenador do programa de mestrado e doutorado do Centro Universitário da FEI, Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes, pela confiança depositada;

Aos professores do mestrado e à equipe administrativa do Centro Universitário da FEI, em especial, à Carmen da Silva Carlos, secretária do PPGA;

Ao Prof. Dr. Hélio Cesar Oliveira da Silva, professor coordenador do curso de Administração com ênfase em Gestão Ambiental do Centro Universitário Senac SP;

À CAPES que por intermédio do PROSUP – Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares, forneceu o apoio financeiro que viabilizou esta pesquisa;

A todos os participantes desta pesquisa, egressos e profissionais de mercado, pessoas com as quais aprendi muito sobre sustentabilidade.

*Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo
Qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim*

Chico Xavier

RESUMO

O desenvolvimento sustentável pode ser considerado hoje como o grande desafio para a sociedade mundial. As organizações em geral vêm buscando soluções para que continuem crescendo e gerando lucros, procurando alternativas que não esgotem os recursos naturais do planeta, minimizando ou evitando a degradação do meio ambiente e do ser humano, ou seja, crescer de forma sustentável. Este cenário tem gerado demanda por profissionais com um novo perfil, que estejam preparados para dar respostas nas esferas econômicas, ambientais e sociais. A educação, em todos os níveis, passa a ter um importante papel como agente de transformação, particularmente nos níveis superiores. A incorporação da sustentabilidade nos currículos formais, como instrumento de reflexão e ação que atenda as necessidades organizacionais não tem se mostrado uma tarefa fácil nos mais diversos campos de conhecimento, inclusive nos cursos de administração. Este trabalho tem por objetivo analisar os desafios e perspectivas para a formação e inserção do profissional de administração na área de sustentabilidade e entender como este conhecimento influencia na trajetória profissional de egressos de um curso de Administração com Linha de Formação Específica em Gestão Ambiental, curso que tem a interdisciplinaridade como diferencial na proposta pedagógica para a inclusão da sustentabilidade no currículo. A metodologia utilizada incluiu o envio de um questionário para os egressos das quatro primeiras turmas de formados do curso, a realização de entrevistas semiestruturadas com parte destes egressos, para aprofundamento dos resultados levantados nos questionários e também entrevistas com profissionais de mercado ligados à área de sustentabilidade. Os resultados dos egressos apontam que estes reconhecem as práticas interdisciplinares como facilitadoras para o desenvolvimento de competências requeridas para um administrador capaz de promover o desenvolvimento sustentável. As competências mais citadas pelos egressos foram visão sistêmica, trabalho em equipe e comunicação. Os resultados dos profissionais de mercado apontam para um desconhecimento tanto do curso como da profissão de Administrador com ênfase em Gestão Ambiental, embora reconheçam que seria uma formação útil para empresas que estejam em nível de maturidade alto em relação à sustentabilidade, ou seja, que a sustentabilidade faça parte de suas decisões estratégicas. Para os dois grupos pesquisados, o mercado ainda entende os desafios da sustentabilidade relacionados à aspectos tecnológicos e não à competências da gestão, valorizando assim a formação mais técnica de profissionais, como os engenheiros para atuar nesta área. Assim, o desafio é maior do que incorporar a sustentabilidade na formação do administrador comprometido com desenvolvimento socioambiental, trata-se de legitimar este profissional perante o mercado para que seja inserido e que efetivamente colabore para o desenvolvimento sustentável das organizações.

Palavras chave: Sustentabilidade. Administração. Interdisciplinaridade. Competências.

ABSTRACT

Sustainable development may be considered nowadays the great challenge to world-wide society. The organizations in general have been searching for solutions in order to keep growing and making profit, looking for alternatives that don't exhaust planet's natural resources, minimalizing or avoiding environment and human beings degradation, that is to say, grow up in a sustainable way. This scenario has been creating professionals with a new profile demand, that are prepared to give answers to economic, environmental and social spheres. The education comes to have an important part as a transformation agent, particularly in superior levels. The sustainability incorporation into formal curriculums, as a reflection and action tool that attends the organizations' necessities has not been showing itself as an easy task in several knowledge fields, including administration courses. This study aims to analyze the challenges and prospects for the training and professional administrators in the area of sustainability and understand how this knowledge influences the professional trajectory of egresses of an Administration with Specific Graduation on Environmental Management course, which has the interdisciplinarity as a differential of the pedagogical proposal to include sustainability in the curriculum. The methodology used included a survey sent to egresses of the first four classes graduate in the course, semi-structured interviews with part of these egresses for deepening the obtained results from the surveys and also interviews with market professionals related to the sustainability area. The results of the egresses points that they recognize the interdisciplinary practices as facilitators to the development of required abilities for an administrator capable of promoting the sustainable development. The abilities most cited by the egresses were vision, systemic, team working and communication. The results of the market professionals point to an unawareness of both the course and the profession of Administrator with Environmental Management emphasis, although they allow it would be an useful graduation to organizations that are in high maturity level towards sustainability, that is to say, that the sustainability may be part of the strategic decisions. For both researched groups, market still understands the sustainability challenges related to technologic aspects and not to management abilities, valuing, thus, more technical graduation of the professionals, like engineers, to act in this area. Therefore, the challenge is more than incorporate sustainability in the graduation of the administrator committed to the socio-environmental development, it comes to legitimate the professional before the market in order he is inserted into it and so that he collaborates to the sustainable development of the organizations.

Key Words: Sustainability. Administration. Interdisciplinarity. Competencys.

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - Ingressantes X Concluintes X Respondentes	73
TABELA 02 - Dados referente a situação profissional dos egressos.....	74
TABELA 03 - Tipo de empresa que trabalham os egressos.....	75
TABELA 04 - Nível do cargo ocupado pelos egressos.....	76
TABELA 05 - Questão A: Formação como diferencial para o ingresso no mercado de trabalho	77
TABELA 06 - Questão B: Práticas interdisciplinares no curso potencializou aprendizado	77
TABELA 07 - Questão C: Desenvolvimento de competências para atuação profissional	78
TABELA 08 - Questão D: Utilização dos conhecimentos adquiridos no dia-a-dia.....	79
TABELA 09 - Questão E: Comprometimento pessoal com relação à sustentabilidade	80
TABELA 10 - Questão F: Conteúdos do curso suficientes para atuação em qualquer área de administração.....	80
TABELA 11 - Questão G: Mercado valoriza o profissional Administrador com ênfase em Gestão Ambiental tanto quanto os outros.....	82
TABELA 12 - Questão H: Demonstração da gestão ambiental para superiores.....	82

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Ações para sustentabilidade da Declaração de Tallories.....	28
FIGURA 02 - Desafios para a inserção da temática ambiental em cursos de Adm.....	39
FIGURA 03 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização	49
FIGURA 04 - Sub-competências da Gestaltungskompetenz	54
FIGURA 05 - Perfil para Sustentabilidade - Competências.....	60
FIGURA 06 - Resumo das competências esperadas dos administradores	62
FIGURA 07 - Mapeamento das categorias utilizadas	71
FIGURA 08 - Identificação dos egressos participantes.....	83
FIGURA 09 - Identificação dos profissionais de mercado diretos.....	95
FIGURA 10 - Identificação de outros profissionais do mercado	102

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO E SUSTENTABILIDADE.....	19
2.1	Preocupação original dos cursos de administração: influências históricas e objetivos.....	19
2.2	A inserção da sustentabilidade nos cursos superiores.....	26
2.3	A inserção da sustentabilidade nos cursos superiores de administração.....	31
2.4	Razões para a dificuldade de incorporação da sustentabilidade nos cursos superiores de administração.....	37
3	INTERDISCIPLINARIDADE E COMPETÊNCIAS NA SUSTENTABILIDADE...	41
3.1	Formação interdisciplinar e sustentabilidade.....	41
3.2	Competência e a formação do administrador.....	47
3.3	Competências e habilidades para a sustentabilidade na formação do administrador	52
4	METODOLOGIA.....	63
4.1	Natureza da pesquisa.....	63
4.2	Objeto de pesquisa.....	655
4.3	Técnica de coleta de dados.....	66
4.4	Estratégia de análise.....	68
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	73
5.1	Descrição e análise quantitativa dos questionários com os egressos.....	73
5.2	Descrição e análise qualitativa das entrevistas com os egressos.....	83
5.3	Descrição e análise qualitativa da pesquisa com profissionais de mercado, que trabalham diretamente com os egressos.....	95
5.4	Descrição e análise qualitativa da pesquisa com profissionais do mercado, que não trabalham com os egressos.....	101

5.5	Considerações das entrevistas.....	1077
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	1111
	REFERÊNCIAS	1199
	APÊNDICE A	126
	APÊNDICE B.....	131
	APÊNDICE C	140
	APÊNDICE D	1433

1 INTRODUÇÃO

Desenvolvimento Sustentável, ou Sustentabilidade, são termos que ganharam notoriedade mundial a partir da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento ocorrida no Rio De Janeiro em 1992, também conhecida como ECO92, e que hoje fazem parte do dia a dia das Empresas, Governos, Instituições de Ensino e Sociedade Civil.

As mudanças tecnológicas ocorridas, principalmente nas empresas, levaram a um desenvolvimento e um avanço na melhoria de vida da população, como por exemplo, a popularização de vacinas, e o aumento na produção de alimentos. Porém estas mudanças ocasionaram muitos problemas, relacionados principalmente com a degradação do meio ambiente, como poluição, aquecimento global, esgotamento de recursos naturais e acidentes químicos de grandes proporções, ameaçando a existência humana. A tecnologia, que traz o chamado progresso que impulsiona o crescimento econômico e o enriquecimento de alguns indivíduos, tem gerado um alto custo humano, ambiental e social.

Neste contexto, impulsionadas pelo avanço da legislação ambiental e pelo maior interesse da sociedade sobre o tema, as empresas atualmente buscam encontrar soluções para o seu grande desafio: continuar a crescer e gerar lucros, procurando alternativas para não esgotar os recursos naturais disponíveis e evitando ou minimizando a degradação do meio ambiente, bem como suas consequências para os seres humanos, ou seja, crescer de forma sustentável. Este movimento tem gerado demandas de profissionais com um novo perfil, que sejam formados para desenvolver soluções nas esferas econômicas, ambientais e sociais.

Em 2002, durante a Rio+10, Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento ocorrida em Johannesburgo, África do Sul, o período de 2005 a 2014 foi definido como Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável. A educação passa a ter o papel principal como agente de mudança no planejamento de uma sociedade sustentável, atuando em todos os níveis e em todos os contextos sociais (família, escola, trabalho e comunidade). Desta forma, as Instituições de Ensino são chamadas para participar e assumir seu papel de agente de transformação. Um papel relevante neste processo está reservado às instituições de ensino superior.

Em todas as partes do mundo observa-se o aumento de cursos superiores relacionados ao tema Desenvolvimento Sustentável ou Sustentabilidade. Um número expressivo de

universidades tornaram-se signatárias de declarações de compromissos com a sustentabilidade como, por exemplo, a Declaração de Taillores. Wals e Blewitt (2010) descrevem a incorporação da sustentabilidade no ensino superior como “ondas”. A primeira “onda” abordava a discussão sobre o meio ambiente de forma técnica e científica; a segunda “onda” buscava tornar a universidade verde, adotando medidas para o “esverdeamento” do campus, normalmente relacionadas com aspectos físicos dos campi. A terceira onda, momento atual, visa à reorientação do ensino, da aprendizagem, da pesquisa e do relacionamento universidade-comunidade, promovendo a sustentabilidade ao status de centro de referência de suas atividades, algo que está longe de ser uma realidade. Os autores concluem que, embora a temática sobre meio ambiente e sustentabilidade tenha surgido no final dos anos 90 e provocado uma avalanche de declarações, acordos e compromissos internacionais, nacionais e locais, com objetivos ambiciosos quanto o repensar do ensino e da aprendizagem voltados para a sustentabilidade, a inserção desta temática na educação ainda não se reflete na prática da maioria das instituições de ensino (ANDERBERG; NORDÉN; HANSSON, 2009).

Este trabalho discute o papel das Escolas Superiores de Administração, que têm o desafio de formar profissionais com o perfil adequado à nova realidade do mercado, desenvolvendo competências que facilitem a elaboração e adoção de práticas administrativas coerentes com a proposta do Desenvolvimento Sustentável. Assim, futuros administradores não devem buscar apenas níveis elevados de performance financeira, mas também níveis elevados de performance socioambiental, tornando-se solucionadores de problemas socioambientais.

Contudo, concretizar esta reformulação dos objetivos dos currículos de administração não se trata de um processo trivial. De acordo com Springett (2005), integrar a sustentabilidade nos currículos formais de administração com o objetivo de estimular a reflexão e a ação acerca dos desafios da sustentabilidade não tem sido tarefa fácil. Existe uma forte resistência a mudanças da cultura, dado que a valorização da dimensão financeira continua imperando nos cursos de Administração. Ghoshal (2005) afirma ser urgente o desenvolvimento e a incorporação de um novo modelo teórico, no qual os processos de produção e de gestão deixem de ser lineares e passem a ter interconexões, nas quais as variáveis econômicas, ambientais e sociais se integrem, e para isso é necessário que os gestores desenvolvam uma postura alinhada com os desafios atuais impostos pelas mudanças (OLIVEIRA, 2008; ALMEIDA, 2011).

Diversas iniciativas e programas têm sido globalmente implantados em diversas universidades, iniciados com a disseminação do conceito da Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável, a integração da sustentabilidade em diversas disciplinas, o desenvolvimento de métodos e práticas pedagógicas que promovam o entendimento e a aprendizagem, práticas interdisciplinares e gestão operacional do campus de forma a privilegiar práticas sustentáveis (SHIVASTARA, 2010; VOLTOLINI, 2011; MATHER *et al.*, 2011).

Uma importante iniciativa foi a criação em 2007 do PRME (*Principles for Responsible Management Education*, ou Princípios para a Educação em Gestão Responsável), a partir da iniciativa de 60 reitores, presidentes e representantes de universidades de negócios. Baseado no Pacto Global das Nações Unidas, o PRME é composto de seis princípios - propósito, valores, método, pesquisa, parceria e diálogo – e tem por finalidade promover um processo de melhoria contínua nas escolas de negócios, preparando e formando uma nova geração de profissionais, mais conscientes e capazes de lidar com os complexos desafios do desenvolvimento sustentável. O PRME tem como missão promover mundialmente nas escolas de negócios, uma nova abordagem da educação, que atenda as necessidades atuais do mundo corporativo, por meio da adaptação gradual dos currículos, e da promoção de pesquisas, de metodologias de ensino e de estratégias institucionais adequadas para os desafios e oportunidades de negócios (PRME, 2012). Atualmente o PRME conta com 475 escolas de negócios signatárias em todo o mundo, sendo 31 brasileiras.

Contudo, diversas dificuldades têm sido encontradas, como disponibilidade de recursos financeiros para efetuar mudanças, desenvolvimento do corpo docente, discente e funcionários e resistência às mudanças para a implantação de novos modelos pedagógicos (ANDERBERG; NÓRDEN; HANSSON, 2009; SPRINGETT, 2005; WALSH; BLEWITT, 2010).

No Brasil, segundo Demajorovic e Silva (2012), a incorporação da Sustentabilidade nos cursos superiores de administração se dá inicialmente privilegiando o aspecto tecnológico e o ambiental, com o surgimento de 191 cursos ligados à gestão ambiental, sendo 148 ligados a ciências ambientais e engenharia ambiental. Assim, a Administração tem caminhado lentamente no sentido de atender a demanda atual do mercado, que é a formação de um profissional que rompa com o modelo baseado na otimização de recursos e maximização de resultados e incorpore nas suas decisões os aspectos socioambientais. Resultados de pesquisas efetuadas com instituições brasileiras mostram que o tema sustentabilidade ou

desenvolvimento sustentável, embora estejam presentes na maioria das instituições, se dá de forma pontual e fragmentada, e ainda privilegiam o aspecto econômico, repetindo o modelo vigente de gestão, racional e técnico-científico (JACOBI *et al.*, 2011; DEMAJOROVIC; SILVA, 2012; CARVALHO, 2011; PALMA *et al.*, 2009; STEIN, 2010).

Além dos desafios apresentados, outros dois emergem para a reformulação deste quadro. Primeiro, é preciso mudar a forma de ensinar. Lidar com os desafios da sustentabilidade requer ensino interdisciplinar. A Educação para o Desenvolvimento Sustentável pressupõe o conhecimento de várias disciplinas que irão se integrar a serviço da prática, não por meio de justaposição e acumulação, mas proporcionando ligações que facilitem a compreensão e a prática de ações que modifiquem o ambiente onde atuam (FAZENDA, 2009; POMBO, 2005; SEVERINO, 2008; JACOBI, 2004; LEFF, 2010; STEIN, 2010). No entanto, nas instituições de ensino superior e especificamente nos cursos de administração, diversas propostas interdisciplinares de ensino encontram barreiras, como falhas na interpretação do sentido da interdisciplinaridade por parte dos gestores das instituições, falta de formação adequada dos professores envolvidos, hierarquização do conhecimento em disciplinas, falta de articulação, integração e convergência de conteúdos, e implementação de práticas pedagógicas que permitam a conexão entre a teoria e a prática (FAZENDA, 2009; LEFF, 2010; JACOBI, 2004; STEIN, 2010).

O segundo grande problema é que novos conteúdos devem ser incorporados nas propostas curriculares. Entendendo que os administradores estão lidando com uma nova realidade empresarial mundial, na qual o Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade faz parte das decisões e estratégias empresariais, é necessário compreender quais são as competências que estes profissionais deverão ter desenvolvidas para atender a este mercado. Sant'Anna *et al.* (2005) descrevem quais são estas competências, como por exemplo visão ampla e mundial, capacidade de trabalhar em equipe, de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias, e capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades. Voltolini (2011) destaca que além das competências, é fundamental que os administradores tenham valores pessoais firmes, claros, éticos e moralmente corretos, que norteiem as atitudes pessoais. Um dos conceitos que tem conseguido influência mundial é o conceito alemão de “*Gestaltungskompetenz*”, desenvolvido por Haan e Harenberg no final dos anos 90 e entendido como um conjunto de competências-chaves que possibilitam a participação ativa, reflexiva e colaborativa em direção ao desenvolvimento sustentável e amplamente difundido na educação para o desenvolvimento sustentável na Alemanha (HAAN, 2006).

No Brasil, a primeira experiência de um curso de administração com o objetivo claro de formar administradores comprometidos com a sustentabilidade data de 2005. Demajorovic e Silva (2012) relatam a experiência do curso de Bacharelado em Administração do SENAC em São Paulo, que construiu um projeto pedagógico focado em sustentabilidade. O diferencial da proposta, segundo os autores, estaria no fato de que, respeitando as diretrizes básicas da grade curricular do Conselho de Administração, todas as disciplinas do curso, considerariam o contexto socioambiental, desde o primeiro semestre e assim, dialogariam obrigatoriamente com os desafios da sustentabilidade, equilibrando desta forma os conhecimentos das ciências administrativas e socioambientais. Além disso, os alunos passariam por um processo de formação interdisciplinar, caracterizado pela realização de projetos semestrais em sustentabilidade que contemplavam todos os conteúdos abordados em cada semestre, excluindo-se o último, em que todas as disciplinas e professores envolvidos participariam da construção e avaliação.

O mesmo trabalho apresenta alguns dos resultados de uma pesquisa feita pelos autores sobre a percepção dos alunos formados nas duas primeiras turmas com relação ao seu processo de formação e de seu percurso profissional. Foi verificado que o desenvolvimento de práticas pedagógicas interdisciplinares colabora com a formação de um profissional mais comprometido e preparado para lidar com questões da sustentabilidade, porém os egressos alegaram enfrentar barreiras culturais que dificultam a legitimação do profissional de administração no campo da sustentabilidade. Também foi notado que a reformulação dos currículos dos cursos de administração é apenas uma das necessidades de mudança, pois mais urgente é a legitimação do campo de atuação de futuros administradores comprometidos com a nova realidade. Esta necessidade de legitimação do administrador no campo da sustentabilidade pode também ser evidenciada no resultado da pesquisa promovida por Wright (2010) na qual os especialistas de mercado envolvidos relacionaram a Administração com aspectos gerenciais, enfatizando a performance econômica dos negócios e os aspectos da sustentabilidade com as Engenharias, ou seja, relacionados com uma abordagem mais técnica.

Estas constatações mostram a necessidade de se aprofundar as pesquisas de reformulação das atuais propostas pedagógicas dos cursos de administração não apenas tendo como base a teoria administrativa e as experiências em instituições de ensino, mas também o imperativo de dialogar estas iniciativas com o campo de exercício profissional deste novo perfil de administrador. Considerando a demanda atual das empresas por gestores que tenham competências relacionadas com o Desenvolvimento Sustentável e a Sustentabilidade e

entendendo o papel das Escolas Superiores de Administração, que apesar de todas as dificuldades e desafios enfrentados, têm se esforçado para formar profissionais capacitados a propor novos modelos de gestão que comportem os aspectos econômicos, sociais e ambientais, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: **Na percepção dos egressos e profissionais do mercado, a proposta interdisciplinar do Senac SP está desenvolvendo competências necessárias para a inserção profissional no campo da sustentabilidade?** Trata-se de uma questão relevante, pois é preciso entender também qual é o cenário que estes egressos enfrentam para o exercício profissional.

Neste contexto, a pesquisa tem por **objetivo geral: Analisar se o projeto pedagógico interdisciplinar do Curso de Administração do Senac SP desenvolve competências para a inserção profissional de administradores no contexto da sustentabilidade a partir da percepção dos egressos e de profissionais do mercado.** A intenção é conhecer e entender como a proposta pedagógica propiciou competências e habilidades para o exercício profissional, além de identificar lacunas no processo formativo e desafios enfrentados no campo de trabalho. Também será abordada a visão dos empregadores destes profissionais e de gestores de outras empresas que não trabalham com estes profissionais, de maneira a fornecer dados concretos sobre como o mercado avalia e incorpora esta formação diferenciada.

Como objetivos específicos, tem-se:

- a) entender a relação entre práticas interdisciplinares e a formação de competências;
- b) identificar as principais competências em sustentabilidade para os administradores.
- c) visualizar como está ocorrendo a inserção e legitimação destes profissionais no mercado de trabalho brasileiro.

O objeto de estudo foram os alunos egressos do curso de bacharel em Administração com Linha de formação específica em Gestão Ambiental, do Centro Universitário Senac SP, formados no período de 2008 à 2011, além de profissionais do mercado que atuam no campo da sustentabilidade diretamente ou não com esses alunos.

Na literatura, existem alguns textos que tratam da necessidade do mercado valorizar administradores com formação em sustentabilidade interdisciplinar, mas não foram encontrados textos que tratam de como o mercado está recebendo e legitimando os profissionais que já possuem esta formação.

Para atingir os objetivos propostos, o trabalho foi estruturado em seis capítulos, sendo o primeiro esta introdução. No segundo e terceiro capítulo é desenvolvida uma revisão do referencial teórico, dado que o segundo capítulo trata das influências históricas e dos

objetivos da Ciência da Administração, com relação à inserção da sustentabilidade nos cursos superiores e especificamente no curso superior de administração e também sobre as dificuldades e oportunidades para a incorporação da sustentabilidade nos cursos superiores de administração. Já no terceiro capítulo é apresentada uma discussão sobre formação interdisciplinaridade sustentabilidade, sobre competências no âmbito empresarial e competências para sustentabilidade na formação do administrador. No capítulo quatro é desenvolvida e justificada a metodologia utilizada na execução desta pesquisa. No capítulo cinco é feita a apresentação e análise dos dados e o capítulo seis conclui este trabalho com as considerações finais.

2 CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Este capítulo trata dos objetivos originais dos cursos de administração, da incorporação da sustentabilidade nos cursos superiores em geral e especificamente nos cursos de administração e as principais dificuldades encontradas para essa inclusão.

2.1 Preocupação original dos cursos de administração: influências históricas e objetivos

As escolas de negócio, ou escolas de administração de empresas surgiram nos EUA e Europa no final do século 19, atendendo as necessidades de gestão das empresas que estavam surgindo na época, conhecida como Revolução Industrial. O evento da produção em massa implicava em novos meios de gestão da produção (produção em série e em escala) e de gestão dos recursos (materiais, financeiros e humanos). Para ordenar o crescimento destas empresas, que desde esta época tinham como desafio buscar maior eficiência e produtividade para atender ao mercado, surge a primeira teoria de administração, intitulada como Teoria da Administração Científica, elaborada por Frederick Taylor e Henry Fayol. Taylor, engenheiro americano, desenvolveu o estudo da administração como uma ciência, visando maximizar a eficiência da produção por meio da racionalização do trabalho, enfatizava a metodologia e a padronização da produção, bem como a divisão do trabalho, além de estabelecer tarefas fixas, tratando o trabalhador como mais um dos recursos necessário para a produção, promovia a especialização do trabalhador nas tarefas executadas, sem dar atenção aos aspectos sociais e emocionais do trabalhador. Essa abordagem ficou conhecida como racional-científica. (MOTTA; VASCONCELOS, 2004; GOMES, 2005; OLIVEIRA, 2008).

Na Europa, Henry Fayol, engenheiro francês, defendia os mesmos princípios elaborados por Taylor, adotando uma abordagem racional-científica em relação à administração, na qual o objetivo final de toda empresa seria o aumento da produtividade. Ele enfatizou a estrutura organizacional, estabelecendo as funções essenciais da empresa e as funções do administrador, valorizando a hierarquia. O trabalhador também era visto como um recurso e era motivado por meio de incentivos salariais. Essa teoria considerava as empresas como organismos fechados, ou seja, acreditava-se que as empresas não sofriam influências ou influenciavam o mercado e a sociedade. Neste período surgem as grandes corporações, que

foram por muito tempo, geridas por este sistema de administração, baseado na racionalidade científica, buscando basicamente a máxima eficiência com a utilização mínima de recursos, sejam eles materiais ou humanos (MOTTA; VASCONCELOS, 2004; GOMES, 2005; OLIVEIRA, 2008).

Por volta de 1930, nos Estados Unidos, a Teoria da Administração Científica começou a dar sinais de esgotamento, pois as empresas não conseguiam manter a produtividade em alta, devido às crises financeiras ocorridas e principalmente, devido ao surgimento das organizações dos trabalhadores que requeriam melhores condições de trabalho. Surgiu a Escola de Relações Humanas, tendo como seu principal representante a figura de Elton Mayo, cientista social australiano, que incorporou a dimensão humana na administração, enfatizando a valorização das pessoas e afirmando que o trabalho é uma atividade grupal, dando voz aos funcionários e, democratizando o trabalho e as relações entre trabalhadores e direção das empresas. Embora a partir da década de 40 a Escola das Relações Humanas tenha ganhado representatividade junto às empresas e trazido grandes melhorias para os trabalhadores, em contraposição à Teoria Administração Científica que considerava os trabalhadores como apenas um recurso, seu objetivo final ainda era o aumento da produtividade (MOTTA; VASCONCELOS, 2004; GOMES, 2005).

Essas duas grandes escolas, a Teoria da Administração Científica e a Escola de Relações Humanas formaram a base de toda teoria da Ciência da Administração. Esta Ciência está em evolução e passa por várias correntes, como a Estruturalista e a Burocrática (década de 50), que buscavam integrar as teorias das diferentes escolas tendo como base a racionalidade, adequando os meios aos fins, para que fosse possível se obter o máximo de eficiência, com o menor custo; a Teoria dos Sistemas (início de 1970) que passou a olhar a empresa como um sistema aberto, no qual o ambiente externo interage e influencia o interno e a Teoria da Contingência (final década de 70), que considerou a empresa e a sua administração como variáveis dependentes do que ocorre no ambiente externo, sendo assim, à medida em que ocorrem mudanças no ambiente externo, o ambiente interno também sofrerá mudanças.

Embora a Ciência da Administração seja uma ciência viva e, portanto, em constante evolução, sua base técnico-racional desenvolvida por Taylor e Fayol, baseada na relação maior produtividade com menor custo, valoriza principalmente o aspecto econômico das empresas e, ainda é amplamente ensinada nas escolas de administração e valorizada pelo mercado, em detrimento de outros aspectos, como o humano e ambiental (OLIVEIRA, 2008).

Apesar dos avanços iniciados a partir da Escola de Relações Humanas na década de 40, Ghoshal (2005) argumenta que o aspecto da influência do ser humano nas teorias de administração foi constantemente desprezado, sendo que as teorias desenvolvidas tentaram ser incorporadas de maneira causal (raciocínio lógico-dedutivo) ou funcional (princípios das ciências naturais), buscando estabelecer padrões e leis para a administração, substituindo e anulando toda e qualquer intencionalidade humana, ou seja, ao ignorar qualquer reflexão dos trabalhadores, seja positiva ou negativa, a respeito do trabalho, promovendo assim, a desumanização da prática da gestão.

De acordo com Ghoshal (2005), esse modelo de teoria técnico – científica tem influenciado as escolas de administração e a prática dos homens de negócios desde o meio do século passado. Na maioria das escolas de administração é ensinado que o papel dos gestores é maximizar o valor para os acionistas, alinhando os interesses dos acionistas com as ações a serem executadas, por meio de sistemas administrativos de causa-efeito, matematicamente lógicos, priorizando o pensamento econômico e linear. Atualmente esse modelo teórico ainda é predominantemente disseminado nos currículos dos cursos de administração, principalmente nos EUA. Porém o autor declara que as escolas têm grande responsabilidade em relação aos profissionais que forma. Este modelo de educação predominante no campo da administração, o modelo técnico-científico, tem eximido os profissionais de responsabilidades sociais, éticas e morais, gerando consequências negativas à sociedade e ao meio ambiente como um todo. Ética e moral fazem parte da condição humana, mas estão fora dos modelos educacionais de gestão vigentes. Estes modelos são fortemente apoiados e patrocinados por grandes corporações e tendem a ignorar os aspectos que não são quantificáveis, e o que não é quantificável e não está inserido em planilhas e relatórios, não é considerado relevante.

Para o autor, é urgente que um novo modelo seja desenvolvido e incorporado nas escolas de administração. A evolução da ciência da administração, atualmente tem englobado disciplinas de ciências como psicologia, sociologia, economia e sustentabilidade acrescentando discussões importantes sobre ética, moral e comportamento humano. Essas ciências em sua origem têm uma visão positiva do ser humano, afirmando que em sua natureza o indivíduo tende a ter preocupações morais e sociais, levando-o a escolhas que favoreçam a todos os envolvidos na situação. Porém, quando incorporadas às disciplinas como ciência da administração, estas ciências têm convergido para uma visão pessimista da natureza humana, principalmente na economia, na qual a visão que prevalece do ser humano é

a do *Homo Economicus*, em que as pessoas focam seu interesse na maximização de seus próprios recursos.

Ghoshal (2005) argumenta ainda que esta distorção das ciências quando incorporadas à administração, ocorre devido à academia ter uma forte tendência para incrementar teorias vigentes, assim utiliza as ciências incorporadas não em sua essência, mas apenas em melhorias pontuais e aperfeiçoando técnicas e ferramentas existentes. Portanto, a realidade é que é difícil criar um novo modelo, implementar uma nova proposta de curso e desenvolver novas teorias. As escolas de gestão estão rigidamente construídas e apoiadas nos modelos técnico-científico, racional e lógico. Para que ocorra a mudança necessária, que incorpore um novo jeito de fazer gestão, no qual a ética, a moral e a sustentabilidade estejam incluídas, um grande esforço coletivo deverá ocorrer, e dependerá não só da reformulação da academia, mas também da reformulação estrutural e contextual das empresas e da sociedade.

Integrar a sustentabilidade, com a inclusão e correlação de suas variáveis econômicas, sociais e ambientais, criando novas propostas pedagógicas em cursos superiores de administração de empresas, não tem sido tarefa simples conforme diz Springett (2005). Mesmo iniciativas de educadores na tentativa de sanar esta deficiência, inserindo conteúdos alternativos e práticas interdisciplinares nos cursos de administração, poucos resultados foram alcançados. Esta inovação enfrenta forte resistência, prevalecendo a cultura vigente que determina que os cursos foram concebidos de maneira a privilegiar os critérios de negócios, com a variável econômica sendo o objetivo principal e as variáveis sociais e ambientais sendo consideradas uma ameaça à competitividade das empresas. Desta forma, a integração destas variáveis sociais e ambientais é entendida como uma ameaça ao modelo tradicional dos negócios e da teoria administrativa.

Nesta perspectiva, como afirmam Demajorovic e Silva (2012), argumenta-se que os cursos de administração não antecipam as mudanças na sociedade e, ao invés de colocarem-se na vanguarda na disseminação do conceito de sustentabilidade, acompanham de forma reativa a reformulação do discurso empresarial e também dos grandes debates atuais sobre educação.

Para Almeida (2011), o desafio para as empresas hoje em dia em relação ao desenvolvimento sustentável é grande. Os desdobramentos da recessão mundial ocorrida em 2008, a previsão do esgotamento dos recursos naturais, as mudanças do clima, provocando quebra da produção agrícola e inundações, o desmatamento de florestas naturais e a não recuperação desta vegetação, a emissão dos gases de efeito estufa, as tensões sociais, terrorismo que ameaça a paz mundial, são fatores que traçam novos paradigmas no mundo

dos negócios, exigindo que os líderes e os profissionais das organizações desenvolvam uma postura alinhada e atualizada com cenários globais que estão em constante mudança. Estes profissionais encontram-se hoje em formação e eles terão que lidar com as situações descritas acima.

Para lidar com estes desafios, Almeida (2011) analisa os antigos métodos administrativos utilizados no século XX que ainda hoje são vigentes no mercado e conclui que tais modelos deverão ser repensados e substituídos. Os administradores devem encarar os desafios acima citados como oportunidades para as empresas, inserindo políticas de inovação atreladas ao desenvolvimento sustentável. O desenvolvimento responsável, deverá nortear as ações das empresas quanto à sustentabilidade, passando a entender sustentabilidade como investimento e oportunidade e não como custo. Os administradores deverão entender que as organizações criam valor para a sociedade não apenas distribuindo bens e serviços, mas também gerando bem-estar social (VOLTOLINI, 2011).

Wright *et al.* (2010) entendem que o cenário atual dos negócios está sofrendo forte transformação no nível global, devido principalmente às inovações tecnológicas, à abertura da economia por meio de investimentos e comércio internacional, às alterações climáticas e à gestão de recursos naturais, energia e resíduos. Estas transformações moldarão diretamente o perfil profissional desejado e necessário no futuro. Com base neste cenário, foi desenvolvida uma pesquisa com especialistas de mercado no Brasil, buscando identificar as tendências do mercado de trabalho para 2020, e quais serão as profissões inovadoras e as oportunidades de negócio mais prováveis de se desenvolver. Os resultados apontaram para inovação, busca por qualidade de vida, envelhecimento da população e a preocupação com o meio ambiente como importantes influenciadores das carreiras mais promissoras nos próximos anos, como por exemplo o surgimento de carreiras como Gerente de Eco-Relações (profissional responsável pela comunicação e trabalho junto aos consumidores, grupos ambientais e agências governamentais para o desenvolvimento e maximização de programas ecológicos), *Chief Innovation Officers* (responsável pela integração das diferentes áreas da organização para pesquisar, projetar e aplicar inovações) e Bioinformacionistas (cientistas que trabalharão com informações genéticas, fornecendo informações para outros cientistas que trabalharão com desenvolvimento de medicamentos e técnicas clínicas).

Na mesma pesquisa, os autores apuraram as seis carreiras tradicionais mais prováveis de se desenvolverem atendendo as tendências do mercado, sendo: Engenharia Ambiental, Relações Internacionais, Lazer e Turismo, Engenharia de Alimentos, Engenharia da

Computação, Farmácia-Bioquímica e Administração de Empresas. Especificamente a área de Administração é entendida como responsável pelas questões da globalização referentes às operações e negociações internacionais relacionadas à busca de excelência de performance. Já as questões relacionadas ao meio ambiente, como conservação e transformação dos recursos naturais e danos ambientais e suas consequências sobre a qualidade de vida das pessoas, foram relacionadas com as áreas de Engenharia Ambiental, Agrônômica, de Alimentos e de Materiais. Baseado nos resultados desta pesquisa pode-se entender que os desafios da sustentabilidade ainda são entendidos pelo mercado como de responsabilidade de áreas técnicas, como as engenharias acima mencionadas posicionando a administração de forma pouco relacionada com estes desafios. Acredita-se, que para que a Administração seja entendida como uma área importante para a sustentabilidade, a sustentabilidade precisa ocupar uma posição mais estratégica dentro das corporações, sendo entendida como oportunidades de negócios que potencialmente aumentará a performance, ou seja, que estejam relacionadas direta ou indiretamente com o aspecto econômico da organização.

Voltolini (2011), trás exemplos práticos de 19 pessoas, entre presidentes de empresas, especialistas e executivos de responsabilidade social de grandes empresas no Brasil (nacionais e multinacionais) sobre como lidar com o desafio da sustentabilidade no ambiente organizacional. O propósito foi traçar o perfil do líder em sustentabilidade, como ele se forma e quais os desafios enfrentados no comando das organizações. O autor destaca que apesar de já existirem bons líderes sustentáveis no Brasil, a experiência deles, na maioria dos casos, permanece restrita às empresas onde atuam, sem ainda atingir seus *stakeholders* e a comunidade em geral.

O autor fala sobre o Pacto Global, iniciativa desenvolvida desde 1999, pela Organização Mundial nas Nações Unidas (ONU) que tem como objetivo mobilizar a comunidade empresarial internacional (que conta hoje com mais de 5.200 empresas signatárias), para a promoção de valores e objetivos aplicáveis internacionalmente e universalmente. Estes valores foram separados em 10 princípios chaves pertencentes a quatro áreas essenciais de direitos humanos, direitos do trabalho, proteção do meio ambiente e combate à corrupção, por meio de alinhamento de políticas e práticas empresariais. Neste Pacto Global, também é discutida a formação da liderança globalmente responsável, e são determinados quatro desafios-chave para a educação de líderes globalmente responsáveis, a saber: (1) Educar revendo valores e atitudes; (2) pensar e agir em um contexto global; (3) incorporar ética no dia a dia da empresa (4) e estender o propósito da empresa além do lucro,

considerando aspectos ambientais e sociais nas decisões diárias. Esta formação, que inclui a valorização do desenvolvimento humano e das riquezas naturais, tanto quanto o desenvolvimento do capital financeiro e estrutural das organizações, requer uma nova formatação tanto de conteúdo, quanto de metodologias e práticas educacionais nas escolas de negócios.

Este aspecto da educação destacado no Pacto Global pôde ser encontrado como um ponto em comum do discurso dos líderes entrevistados por Voltolini (2011). Todos concordam que a principal chave de mudança para o desenvolvimento sustentável é a educação e afirmam que as escolas de negócios deverão transformar-se para formar profissionais alinhados com a demanda atual das empresas, não devendo apenas transmitir conhecimento teórico ou treinar habilidades e competências, mas desenvolver novos modelos mentais que incorporem diferentes saberes de maneira sistêmica, valorizando questões éticas e práticas empresariais sustentáveis, além de promover análises multidisciplinares sobre questões políticas, sociais, tecnológicas e ambientais.

Para responder a estes desafios corporativos surgidos, como a ecoeficiência, e o desenvolvimento sustentável, a academia viu-se também forçada a operar mudanças, tanto nos conteúdos a serem abordados quanto na sua forma de abordagem. Quanto aos conteúdos, inicialmente a academia alinhou-se com a demanda econômica e ecológica, comprometendo-se a formar profissionais com competência técnica para lidar com aspectos, como controle da poluição, de forma a dar respostas as crescentes demandas da legislação ambiental evitando assim prejuízos financeiros. Porém, nos últimos 20 anos, os desafios aumentaram e a tomada de decisão e o desenvolvimento da estratégia organizacional têm se dado em ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos, envolvendo um maior número de variáveis interligadas. Assim, observa-se no mercado a necessidade de uma ampliação do perfil do profissional, surgindo à necessidade da formação de gestores que tem no seu dia a dia o desafio de lidar com outras variáveis, além dos aspectos técnicos e econômicos da sustentabilidade, como cultura e transformação organizacional, política, educação para a sustentabilidade e sistemas de gestão. Quanto à forma de abordagem, mudanças também são necessárias, como a adoção de abordagem holística, interdisciplinar e crítica envolvendo as questões socioambientais; a aplicação de metodologias participativas, a valorização da criatividade, as ações em redes, o entendimento da tecnologia como parte da resposta e não como salvação e o encorajamento de mudanças comportamentais para a criação de um futuro sustentável (SPRINGETT, 2005; JACOBI *et al.*, 2011; MATHER *et al.*, 2011).

Estes são alguns dos desafios que precisam ser enfrentados pelas instituições de ensino superior. A seguir detalha-se de forma mais aprofundada as mudanças em curso com relação à inserção da sustentabilidade no ensino superior.

2.2 A inserção da sustentabilidade nos cursos superiores

Embora existam evidências da preocupação com a sustentabilidade em dimensões globais desde o início dos anos 70, sua presença no contexto do ensino superior só foi encontrada a partir do início dos anos 90 (WRIGHT, 2004 apud ANDERBERG; NORDÉN; HANSSON, 2009). Um dos marcos desta mudança na academia foi colocado por Ulrich Beck (1992) quando desenvolveu o conceito de Sociedade de Risco, afirmando que a sociedade moderna e globalizada sofre as consequências da revolução industrial e do desenvolvimento da tecnologia com o comprometimento do meio ambiente – esgotamento de recursos naturais, poluição, aquecimento global, etc., e dos aspectos sociais.

Para dar suporte a esse novo cenário iniciado no final dos anos 80, que envolve não mais somente questões da gestão de aspectos econômicos, mas também a gestão de aspectos ambientais e sociais, a academia viu-se forçada a desenvolver conteúdos na temática sustentabilidade, pois as empresas precisavam de profissionais com formação adequada para lidar com questões da gestão ambiental (THOMAS, 2004). Neste cenário, a academia é chamada para assumir um papel importante, que tem como missão a formação de futuras gerações de cidadãos mais capacitados para tomarem decisões que tornem o futuro do planeta viável e sustentável.

Na década de 90, surgem inúmeras iniciativas em academias por todo o mundo e em todas as áreas do conhecimento com o objetivo de atender a essa demanda do mercado, e em específico no campo da Administração, com a inclusão das questões socioambientais às decisões e estratégias organizacionais. Desde então, vários foram os fóruns, encontros e documentos promovidos mundialmente com o objetivo de debater e divulgar conceitos e acordos a respeito da sustentabilidade (com ênfase no aspecto ambiental) e do desenvolvimento sustentável (equilíbrio entre os aspectos econômico, ambiental e social) visando engajar governos, indivíduos, empresas e instituições de ensino. Entre as mais

importantes, merece destaque a Declaração de Taillores e a Conferência das Nações Unidas de 1992 e seus desdobramentos.

A Declaração de Talloires (1990), da *University Leaders for a Sustainable Future (ULSF)*, foi o primeiro documento oficial de abrangência mundial que tratou do compromisso da Educação Superior com a sustentabilidade. A declaração foi o resultado de uma conferência internacional na França ocorrida em outubro de 1990, em que mais de 350 presidentes e reitores e pró-reitores universitários de mais de 40 países dos 5 continentes, comprometeram-se com a mudança curricular em todos os programas de estudo, introduzindo o tema sustentabilidade nos diversos currículos. Consta na declaração que as universidades têm um papel crucial na educação, investigação, formação de políticas e troca de informações necessárias à concretização destes objetivos e que os líderes universitários têm que garantir a liderança e o apoio na mobilização dos recursos internos e externos, de forma a que as suas instituições respondam a este desafio urgente. Para isto foram acordadas 10 ações para incorporar a sustentabilidade e o conhecimento ambiental, tanto internamente (em seus campi) quanto externamente (junto com instituições governamentais, comunidades e empresas), conforme figura abaixo:

1. Aumentar a consciência da sociedade, governos, indústrias, organizações e universidades para mudança necessária ao desenvolvimento ambientalmente sustentável;
2. Criar uma cultura institucional de sustentabilidade, encorajando as universidades a atuarem no ensino, pesquisa, formação e informação ambiental;
3. Educar para a cidadania ambientalmente responsável, estabelecendo programas para produção de conhecimentos em gestão ambiental, desenvolvimento econômico sustentável, população e áreas afins para que todos os graduandos tenham consciência e compreensão da importância de serem cidadãos ecologicamente responsáveis;
4. Promover o conhecimento ambiental para todos, criando programas de capacitação dos docentes universitários para o ensino ambiental em todos os níveis;
5. Promover práticas ecológicas institucionais, tornando-se exemplo em políticas ambientais e prática de conservação de recursos naturais, reciclagem, redução de resíduos e mínimos ruídos;
6. Envolver governos, organizações, indústrias e todos os interessados para apoiar pesquisas, ensino, formação e informação sobre desenvolvimento ambientalmente sustentável, de forma interdisciplinar, em parceria com a sociedade e as organizações

não-governamentais;
7. Colaborar para abordagens interdisciplinares dos currículos, pesquisas e atividades de extensão comprometidas com um futuro sustentável, convocando professores e administrados universitários e profissionais;
8. Aumentar a capacidade do ensino fundamental e médio, estabelecendo parcerias para o ensino interdisciplinar sobre população, meio ambiente e desenvolvimento sustentável;
9. Ampliar os serviços e a divulgação, nacional e internacionalmente, para promover o esforço mundial de universidades por um futuro sustentável;
10. Manter o movimento, estabelecendo uma Secretaria e um Comitê Diretivo para dar continuidade à dinâmica e informar e apoiar os esforços para realização desta declaração.

Figura 01- Ações para sustentabilidade da Declaração de Tallories

Fonte: Declaração de Taillores - ULSF – University Leaders for a Sustainable Future, 1990, tradução nossa.

A Declaração de Talloires, com suas ações diretivas descritas acima, serviu de inspiração e exemplo para outras declarações, tratados e compromissos posteriores entre universidades, com o objetivo de integrar e disseminar experiências, ações e compromissos na busca por alcançar as “Universidades Sustentáveis”, como por exemplo: Declaração de Halifax, ocorrida em 1991 em Halifax no Canadá, Declaração de Swansea, no País de Gales em 1993, a Carta Universitária para o Desenvolvimento Sustentável *do Copernicus University Charter for Sustainable Deevlopment* na Conferência de Reitores Europeus em 1994, *Kyoto Declaration of the International Association of Universities*, no Japão em 1993, a Declaração Tessalórica na Grécia em 1997 e a *American College and University Presidents Climate Commitment*, 2007 (WRIGHT, 2004).

Já a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD) de 1992, também conhecida como Rio 92, encontro mundial com representantes de quase todos os países, introduziu definitivamente a ideia do desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade nos âmbitos governamentais, empresariais e sociedade civil. Essa conferência popularizou o conceito de desenvolvimento sustentável, tornando questões ambientais e de desenvolvimento ligadas de forma a caminharem sempre juntas, não mais podendo ser analisadas separadamente. O principal documento gerado deste encontro, chamado Agenda 21, traçou importantes diretrizes de ação abrangendo métodos de proteção

ambiental, justiça social e eficiência econômica. Este documento está estruturado em quatro seções subdivididas num total de 40 capítulos temáticos. O capítulo 36 trata especificamente da Educação, e propõe um esforço global para fortalecer atitudes, valores e ações que sejam ambientalmente adequadas e que apoiem o desenvolvimento sustentável, utilizando para isso a promoção do ensino, da conscientização e do treinamento.

Após 10 anos, acontece em Joanesburgo (África do Sul – ago./set. 2002) denominada Rio+10, ou Conferência de Joanesburgo, um evento no qual a CNUMAD promoveu uma revisão das metas propostas pela Agenda 21 e propôs um direcionamento. Um dos resultados mais relevantes foi o lançamento da Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável, para o período de 2005-2014, em que a Educação passa a ter o papel principal como agente de mudança no planejamento de uma sociedade mais sustentável. A UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) foi eleita como responsável pela promoção e desenvolvimento da implantação.

Esta Década fundamenta-se na visão de um mundo onde todos tenham a oportunidade de se beneficiar da educação e de aprender os valores, comportamentos e modos de vida exigidos para um futuro sustentável e para uma transformação positiva da sociedade (UNESCO, 2005, p.16).

A Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS) tem como objetivo ajudar as pessoas a mudarem seus comportamentos, para que a sustentabilidade possa ser praticada em todas suas variáveis (econômica, ambiental, social e cultural). Para isso, foram estabelecidas cinco diretrizes para a educação (UNESCO, 2005): (1) a educação deve permitir aos alunos a aquisição de competências, capacidades, valores e conhecimentos necessários que assegure o desenvolvimento sustentável. (2) a educação deverá acontecer em todos os níveis e todos os contextos sociais (família, escola, trabalho e comunidade); (3) a educação deverá promover a formação de cidadãos responsáveis e a democracia, permitindo que indivíduos e sociedade desfrutem de seus direitos e cumpram com suas responsabilidades; (4) a educação estará baseada no princípio da aprendizagem ao longo da vida; (5) e a educação deverá promover o desenvolvimento equilibrado dos indivíduos.

Todos esses tratados e declarações tiveram como resultado, reflexos sobre as práticas nas universidades de todo o mundo. As principais ações estabelecidas foram: (1) desenvolvimento de princípios de ética ambiental da geração atual com relação à superação das práticas de utilização de recursos naturais de forma ilimitada pelas gerações passadas; (2) a geração e a disseminação de conhecimento em desenvolvimento sustentável (tanto para o

público interno das universidades – docentes e alunos, como para o público externo – sociedade em geral); (3) a inserção a sustentabilidade nos currículos de forma interdisciplinar, ou seja, não como uma disciplina isolada, mas como um conhecimento que permeia todas as disciplinas; (4) promoção da formação dos professores e implementação de práticas ambientalmente responsáveis nas universidades; (5) fomentar redes internacionais interdisciplinares promovendo o intercâmbio de conhecimento; (6) criar parcerias com setores da sociedade, de modo a proporcionar conhecimento, elaboração de estratégias e planos de ação para o desenvolvimento sustentável; (7) promover mudanças culturais nos padrões de vida e de consumo da sociedade; (8) promover novas abordagens pedagógicas e metodologias de ensino para a sustentabilidade (UNESCO, 2005).

Desta forma, a Educação para o Desenvolvimento Sustentável surge como um grande desafio em todos os campos das ciências sejam elas das áreas de humanas, exatas, biológicas e também tecnológicas, que passa a ter orientações e demandas no sentido da sustentabilidade ou do desenvolvimento sustentável. Afinal, ciência e tecnologia são as forças motrizes presentes em todas as esferas da sociedade. O ensino superior voltado para o desenvolvimento sustentável visa permitir às pessoas não só a aquisição e geração de conhecimento, mas a reflexão sobre os efeitos das decisões a serem tomadas e da complexidade dos comportamentos. É uma chamada para discussão sobre formas de viver e trabalhar, além do aspecto econômico. Para isso, tornam-se necessárias novas perspectivas de aprendizagem, complementando e transformando os modelos formais vigentes, incorporando práticas interdisciplinares e experiências em ambientes informais, ou seja, fora do aspecto físico da universidade, mas utilizando o aprendizado conseguido na universidade (como voluntariados ou trabalhos com a comunidade), a fim de desenvolver nos alunos competências nos níveis pessoal e profissional, como capacidade de lidar com situações complexas, agir e decidir reflexivamente, assumir responsabilidade, considerar critérios éticos e prever consequências para que possam promover mudanças na sociedade em que vivem (BARTH *et al.*, 2007).

Passados 20 anos das propostas iniciais, a partir do evento Rio92, e dos direcionamentos estabelecidos na Agenda 21 (1992/2002), diversas iniciativas podem ser apuradas, em artigos recentes, com relação à inserção da sustentabilidade nos currículos do ensino superior. Quase a totalidade dos países participantes das conferências desenvolveu Planos de Ação visando a Educação para o Desenvolvimento Sustentável, utilizando-se de diferentes abordagens e diferentes focos de atuação.

É notório o aumento da literatura a respeito do tema educação para sustentabilidade tanto em quantidade de produção científica como em temáticas relacionadas. Vários periódicos internacionais foram criados, objetivando a disseminação do conhecimento gerado e troca de experiências. Um dos principais periódicos, criado no ano 2000, é o *International Journal of Sustainability in Higher Education (IJSHE)*. Neste periódico, pesquisadores de todas as partes do mundo têm publicado artigos relacionados ao tema. Numa análise feita por Wals e Blewitt (2010), demonstra que no início os temas abordados foram sobre as concepções de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, integração da sustentabilidade em disciplinas como química, engenharia, arquitetura e gestão de recursos naturais. A evolução das discussões tem promovido a ampliação das discussões para temas como aprendizagem interdisciplinar, jogos e simulações virtuais, laboratórios de negociação, análise de pegada ecológica. Desta forma, a presença da Sustentabilidade tem crescido quanto a sua qualidade e influência no ensino superior ao redor do mundo, principalmente na última década.

Contudo, mesmo considerando todos os esforços e iniciativas desenvolvidas por muitas universidades, Anderberg, Nórden e Hansson (2009), afirmam que ainda há muito que fazer, e é urgente a necessidade de desenvolvimento de alternativas pedagógicas, teorias multidisciplinares e estratégias de pesquisa e intervenção nos currículos dos cursos universitários. De acordo com as autoras, a maioria das medidas e propostas colocadas nos tratados e declarações que abordam a educação global para o desenvolvimento sustentável, encontra-se inseridas nas Universidades apenas no nível retórico e acreditam que as universidades ainda têm muito a fazer para cumprir seu papel de transformação e de desenvolvimento da aprendizagem e do conhecimento. Este processo também pode ser observado especificamente nos cursos de administração, assunto discutido na próxima seção.

2.3 A inserção da sustentabilidade nos cursos superiores de administração

O surgimento e a evolução da Ciência da Administração tem a característica de ser reagente às necessidades da sociedade e dos mercados, à medida que estes se transformam e evoluem, as teorias da administração surgem, evoluem e sofrem transformações na maioria das vezes de caráter incremental e adaptativo (aperfeiçoamento de conteúdos e técnicas já

existentes) e mais raramente de caráter radical (mudança de paradigmas). Assim, na maioria das vezes, a evolução da ciência acontece devido a pressões externas, normalmente motivadas por novas demandas das corporações (JACOBI *et al.*, 2011; DEMAJOROVIC; SILVA, 2012; GHOSHAL, 2005; SPRINGETT, 2005).

Com a sustentabilidade não foi diferente. Corroborando com a visão de Ghoshal (2005) que diz que a academia tem uma forte tendência para incrementar as teorias já existentes, Jacobi *et al.* (2011), determina que em seu início o foco das discussões sobre a inserção da temática da sustentabilidade nos cursos de administração, em seu início era o aspecto econômico, com o objetivo a atender as legislações ambientais surgidas, mas que vem evoluindo nos últimos 20 anos para uma abordagem estratégico-administrativa.

Respondendo a pressão sofrida pelas empresas quanto às suas responsabilidades econômicas e socioambientais, surgiram no campo da administração, teorias relacionadas à prática de *Corporate Social Responsibility* (CRS) e teorias sobre Desenvolvimento Sustentável. Para Jacobi *et al.* (2011) a CRS e o Desenvolvimento Sustentável foram incorporados como conceito de sustentabilidade aos estudos de Administração, normalmente como disciplinas isoladas, e o enfoque foi abordar questões sociais e questões ambientais como oportunidades de negócios para melhorar a eficiência. A mudança de paradigma esperada com a inserção da sustentabilidade, com transformações radicais nas formas de produção, consumo elevado e degradação ambiental e social, ainda está por acontecer. Para Veiga (2010, p.7) sustentabilidade neste contexto passa a ser vista como um novo valor a ser seguido pela sociedade, e sugere “um novo conceito de desenvolvimento econômico, que não passe obrigatoriamente por jargões seculares como produção, riqueza, progresso, exploração e lucro; uma economia não se imponha como predatória, mas que respeite o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável”.

Em pesquisa recente feita por WU *et al.* (2010), abrangendo 642 escolas de negócios por todo o mundo, verificou-se que a inserção da sustentabilidade ainda tem um longo caminho a trilhar. Dessas escolas, apenas 6% possuíam disciplinas relacionadas à sustentabilidade em seus currículos, sendo que deste total, 55,6% ofereciam disciplinas obrigatórias e 43,4% eletivas. Além disso, 55,4% eram oferecidas na pós-graduação e 44,6% na graduação., destacando-se a diferença que em países desenvolvidos o percentual de instituições na qual as disciplinas eram obrigatórias foi de 58% enquanto nos países em desenvolvimento era de 43,1%. Outro aspecto em destaque é que em países desenvolvidos, o percentual de disciplinas relacionadas à sustentabilidade na graduação é de 45,1% contra

54,9% na pós-graduação. Já nos países em desenvolvimento o percentual é de 37,1% na graduação contra 66,9% na pós-graduação. Outra pesquisa realizada com 100 escolas de negócios ao redor do mundo, pelo *Aspen Institute*, mostrou que 63% destas escolas inseriram a disciplina de negócios e sociedade como pré-requisito, em comparação com 34% em 2001. (ASSADOURIAN, 2010 apud DEMAJOROVIC; SILVA, 2012).

Uma avaliação publicada recentemente vem de uma pesquisa efetuada por Godemann *et al.* (2012), que por meio da análise dos relatórios contidos no SIP (*Sharing Information on Progress*) do UN PRME, referentes aos avanços e ações realizadas pelas 100 primeiras Universidades signatárias do UN PRME (*Principles for Responsible Management Education* ou Princípios para Educação Empresarial Responsável), abordou as maneiras como estas escolas de negócio estão incorporando a sustentabilidade no ensino, na pesquisa e na prática operacional das universidades e também como gerenciam a integração destes processos. Os resultados apontam relatos positivos quanto à sustentabilidade estar integrada de alguma forma ao currículo, seja na sala de aula utilizando-se na maioria dos casos de metodologias e recursos tradicionais e poucas ainda utilizando práticas interdisciplinares, seja na criação de centros de pesquisa e promoção de pesquisas com abordagem interdisciplinar ou ainda ações que promovam a sustentabilidade nas instalações dos campi. Muitas já tendem a incorporar questões sobre a sustentabilidade em todo o currículo e não apenas em uma disciplina específica. Outro ponto relevante desta pesquisa, é que ela corrobora com alguns resultados da pesquisa feita por Wu *et al.* (2010), como a persistência da tendência das escolas de negócio oferecerem programas de sustentabilidade em maior quantidade nos cursos de pós-graduação.

Outro aspecto interessante de ser apreciado na pesquisa de Godemann *et al.* (2012) é o fato dos acadêmicos e cientistas estarem produzindo uma enorme quantidade de material de pesquisa, porém pouco estão disponibilizando para a mídia, ficando restrito as publicações em revistas especializadas. Assim, o diálogo entre a universidade e a sociedade nos seus mais diversos públicos não está acontecendo na forma e no volume adequado, ferindo o princípio seis do PRME, que trata da facilitação do diálogo entre todos os envolvidos na sustentabilidade, educadores, sociedade, governo, empresas, consumidores, mídia, e outros *stakeholders*. Outro aspecto importante relatado pelas autoras nesta pesquisa, é que apesar das escolas de negócios serem signatárias do PRME, e terem um discurso voltado à mudanças e adequações para a incorporação da sustentabilidade, ainda não demonstram grandes transformações internas neste sentido, embora sejam otimistas em relação aos futuros

resultados as ações em curso, tendo como um dos maiores desafios a construção de estratégias de mudança de cultura organizacional das instituições de ensino.

Algumas experiências também se destacam em vários países. Na Finlândia, por exemplo, na cidade de Jyvaskyla existe uma das mais inovadoras escolas de negócios do mundo, a *Team Academy*, surgida em 1993. Nesta escola, os alunos (normalmente líderes de empresas, governos e ONGs) aprendem fazendo, e os professores assumem o papel de mentores ou *coachs*. Os alunos constroem o conhecimento por meio de leituras e rodas de diálogo, atividades em grupo com formação de times e metas estabelecidas que envolvam pensar de forma empreendedora e buscar clientes-empresas, para o desenvolvimento de projetos. Como resultado, os alunos desenvolvem uma visão de co-criação, tendo neste modelo uma atitude proativa que se reflete nos empreendimentos desenvolvidos e aprendem a lidar com o pensamento complexo e o desenvolvimento sustentável e as suas implicações locais, regionais e mundiais (VOLTOLINI 2011).

Na Austrália, Mather *et al.* (2011) descrevem um projeto envolvendo sete universidades de negócios, sendo estas: *Macquarie University (New South Wales)*, *a University of Canberra (Australina Capital Territory)*, *Australian Catholic University*, *Edith Cowan University (Western Australian)*, *La Trobe University (Victoria)*, *University of Southern Queensland* e *University of Tasmania*, e conta com o apoio financeiro do *Australian Learning and Teaching Council (ALTC)*. Este projeto foi desenvolvido abordando o tema sustentabilidade, pois seus idealizadores consideraram um tema vital para formação de administradores, devido a expansão da abordagem no meio empresarial, acadêmico e no discurso público, bem como observarem uma falta significativa de estratégias sistemáticas para ensino e aprendizagem, e notarem que a abordagem do tema sustentabilidade era realizada apenas de forma conceitual.

Este projeto teve como objetivo promover nos estudantes de graduação de administração, conceitos e práticas referentes à sustentabilidade, desenvolvendo a ampliação do olhar crítico sobre o mundo. Para a abordagem mais pragmática, foram utilizadas várias metodologias como estudo de casos, jogos, cenários de dilemas éticos, debates, e *feedback* imediato quanto as soluções técnicas indicadas pelos alunos. Como resultado, os autores apuraram que a incorporação de técnicas de ensino diferenciadas para a incorporação da sustentabilidade, influenciou na qualidade do nível de formação dos alunos envolvidos no projeto, quanto à sintetização do conhecimento conceitual e ao conhecimento processual, por meio do desenvolvimento de quatro habilidades consideradas essenciais para o perfil do

administrador: trabalho em equipe, raciocínio crítico, ética e sustentabilidade sendo que as duas últimas são consideradas com o viés de disposição e/ou valor pessoal.

Especificamente no que se refere à inclusão da sustentabilidade nos cursos superiores no Brasil, Demajorovic e Silva (2012) afirmam que este processo teve seu foco inicial em questões tecnológicas e ambientais, surgindo muitos cursos tecnológicos que tratam da Gestão Ambiental. De acordo com dados do Ministério da Educação e Cultura – MEC e Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP (2010 apud DEMAJOROVIC; SILVA, 2012), o primeiro curso criado no país foi o Tecnólogo em Gestão Ambiental pelo SENAC SP no ano de 2000 e a partir deste, 191 cursos relacionados com a área de gestão ambiental, foram implantados até 2008, incluindo cursos de administração e tecnólogos, 32 cursos de ciências ambientais, incluindo ciências ambientais, ecologia e saneamento ambiental e 116 cursos de engenharia Ambiental. Porém cursos de administração com formação específica em sustentabilidade, existem somente 4 no Brasil, demonstrando que as instituições de ensino de administração tem caminhado muito lentamente no sentido de atender a demanda atual do mercado, que é a formação do administrador/gestor que rompa com o modelo baseado apenas na otimização de recursos e maximização de resultados e adote um novo modelo que inclua decisões que envolvam aspectos socioambientais.

Várias pesquisas têm sido realizadas com o intuito de avaliar como se desenvolve a inserção da sustentabilidade nos cursos de administração de empresas no Brasil. Pode-se citar Ribeiro e Miranda (2011), que investigaram a temática ambiental na formação do administrador. Na pesquisa, foram analisadas as matrizes curriculares (disponibilizadas nos sites das IES) dos cursos de administração de 130 Instituições de Ensino Superior, escolhidas de forma aleatória, incluído IES Federais, Estaduais, Municipais e Particulares das principais capitais do Brasil, e outras de renome situadas no interior dos Estados. Destas 130 instituições, somente 54 continham ao menos uma disciplina voltada às questões ambientais. Analisando a ementa das disciplinas encontradas, as autoras concluíram que estas disciplinas são abordadas de maneira superficial em relação à complexidade da temática, ou quando se aprofundam, fazem de maneira linear, sem abordá-las de forma holística, e sem contextualizá-las na realidade social e organizacional. Assim, formam-se administradores tecnicamente preparados, porém sem consciência crítica ambiental, seguindo o velho modelo de administração que é administrar recursos para gerar lucro, ou seja, olhar as organizações somente pelo aspecto econômico.

Outra pesquisa realizada por Palma *et al.* (2009), buscou identificar a proporção de disciplinas relacionadas ao tema sustentabilidade, oferecidas em 40 cursos superiores de administração ministrados por universidades federais brasileiras. Destas as universidades pesquisadas, apenas 13 apresentaram disciplinas relacionadas ao tema sustentabilidade, sendo que 6 oferecem disciplinas em que a questão ambiental e social são abordadas conjuntamente. Outras 5 universidades oferecem apenas disciplinas relacionadas à gestão ambiental e 2 oferecem apenas disciplinas relacionadas ao tema responsabilidade social. Mediante os resultados encontrados, as autoras entendem que as universidades federais brasileiras não estão assumindo o papel de agentes catalisadores de mudanças em busca do desenvolvimento sustentável, deixando grandes lacunas na formação dos futuros administradores frente aos desafios atuais de mercado.

Carvalho (2011) procurando verificar qual o sentido e direcionamento que administradores acadêmicos das principais escolas de administração do Brasil vêm dando à sustentabilidade, realizou uma pesquisa com 17 instituições reconhecidas como as melhores escolas de administração e negócios, sendo 5 públicas e 12 privadas, a maioria localizada nas regiões sul e sudeste do país e uma representante da região nordeste. Foram entrevistados coordenadores e diretores de curso. Como parte dos resultados encontrados, destacam-se:

- a) avanço na inserção da sustentabilidade nos últimos anos: fato este relacionado tanto à pressão externa da sociedade como às preocupações das empresas em tornar seus produtos e processos mais sustentáveis. E também a pressão interna dos docentes que vem dirigido muitas pesquisas na área de gestão com foco em sustentabilidade bem como do aumento do interesse dos alunos;
- b) inserção de disciplinas relacionadas com sustentabilidade: em 15 destas instituições existem disciplinas com conteúdos relacionados à sustentabilidade, sejam de caráter eletivo ou obrigatório. Dentre elas, os coordenadores e diretores colocaram que a melhor forma de inserção da sustentabilidade no currículo seria a transversal, ou seja, integrada a todas as disciplinas, conforme estabelecido pelo SECAD (2007).

Como uma das principais dificuldades na inserção da sustentabilidade, foi apontada a capacitação do docente, corroborando com o estudo de Thomas (2004) citado anteriormente;

- c) desequilíbrio nos discursos entre as várias dimensões da sustentabilidade: destacando-se os enfoques econômicos em detrimento dos enfoques socioambientais, buscando atender mais a uma demanda do mercado do que

reconhecendo seu papel de agente de mudança, repetindo o modelo existente e predominante de gestão racional e fragmentado que vem sendo ensinado aos alunos, conforme também descrito por Ghoshal (2005) e Springett (2005).

Os resultados encontrados nas pesquisas acima citadas levam às seguintes conclusões: quando ocorre a inclusão da temática da sustentabilidade, a temática central é a econômica, e quando inseridas as temáticas ambiental e social isoladamente ou em conjunto, elas tem características de serem pontuais, superficiais e fragmentadas. Neste contexto, é importante aprofundar a discussão das dificuldades dos cursos de administração em incorporar as dimensões da sustentabilidade além de conteúdos pontuais.

2.4 Razões para a dificuldade de incorporação da sustentabilidade nos cursos superiores de administração

Para Springett (2005), a inserção da educação para a sustentabilidade nos currículos dos cursos superiores que tenha como objetivo desenvolver nos alunos a reflexão crítica para que tomem decisões considerando outros paradigmas que não seja o da racionalidade técnico-científico e sim considerando os desafios da sustentabilidade, não tem sido tarefa fácil. Como principais dificuldades, Springett e Kearins (2001) apontam para quatro fatores: a resistência acadêmica frente às abordagens interdisciplinares necessárias para a educação para a sustentabilidade; a pouca variação nas abordagens pedagógicas e nos métodos de avaliação apropriados para sustentabilidade; as dificuldades das instituições de ensino superior em equilibrar princípios e lucros e a carreira dos docentes dentro da academia. Outros autores compartilham desta visão e discutem as dificuldades para a incorporação da sustentabilidade nos currículos em todo o mundo.

Para Kliucininkas (2001 apud THOMAS, 2004), mudanças nas instituições de ensino superior ocorrem primeiramente por pressões externas à instituição, resultadas de novas realidades comerciais, expectativas da unidade e legislação. Depois surgem os sub-sistemas dentro das instituições de ensino e, finalmente essas mudanças tornam-se profundas e são incorporadas no dia a dia da instituição. A mudança quanto às questões ambientais evoluiu gradualmente da indiferença das empresas até chegarmos às referidas empresas verdes. As

instituições de ensino superior tendem a seguir o mesmo caminho, como resposta a este movimento do mercado e tem o desafio não só de transformar seu campus, mas de formar profissionais com esta visão envolvendo aspectos socioambientais em suas decisões de negócios.

Tais mudanças, no entanto, vêm encontrando uma série de obstáculos para se concretizar. Thomas (2004) cita os resultados de várias pesquisas realizadas no ano 2000. Em uma delas, realizada com Universidades da Austrália que assinaram a Declaração de Talloires, foram encontrados poucos indícios de currículos que foram alterados para a inclusão da Educação da Sustentabilidade. Apesar de muitas intenções, há poucas ações concretas neste sentido, por isso torna-se necessário o desenvolvimento de uma abordagem estratégica apoiada na gestão de mudança e no desenvolvimento. A pesquisa aponta ainda, com principais dificuldades na implementação, que são: (1) a falta de suporte organizacional e recursos, (2) a falta de uma cultura de valor ou prioridade dada a sustentabilidade; (3) e a individualidade e especificidade de cada acadêmico, por não saberem o suficiente sobre sustentabilidade e por não se sentirem confortáveis para trabalhar com interdisciplinaridade.

Outros resultados de pesquisas apurados por Thomas (2004) merecem ser citados. Em uma pesquisa realizada nas Instituições de Ensino Superior na Lituânia, aproximadamente um terço dos profissionais destas instituições receberam treinamento sobre desenvolvimento da sustentabilidade para tornar o campus mais verde, mas poucas instituições promoveram o desenvolvimento dos professores quanto a inserção da sustentabilidade em suas disciplinas e conhecimentos. A pesquisa mostrou também que algumas instituições em Boston e na Geórgia (EUA), têm implementado estratégias que permitem aos professores o estabelecimento de ligações entre o conteúdo desenvolvido em sala de aula com práticas e pesquisas em gestão ambiental do próprio campus. Os resultados mostram que estas mudanças ainda estão em estágio inicial, enfrentando grandes barreiras para a sua implementação e que para que ocorra de forma mais profunda e permanente, será necessária uma mudança cultural nas instituições e como consequência, a inserção da sustentabilidade nos seus currículos.

A pesquisa de Godemann *et al.* (2012), com as 100 primeiras universidades signatárias do UN PRME (*Principles for Responsible Management Education* ou Princípios para Educação Empresarial Responsável) aponta para um dos desafios da implantação da sustentabilidade nas universidades, seja nos currículos, nas pesquisas e mesmo no gerenciamento das universidades, o equilíbrio de abordagens na forma vertical na hierarquia ,

ou seja, são necessárias abordagens que venham da alta administração, de cima para baixo e também abordagens que venham dos níveis hierárquicos mais baixos, envolvendo assim professores, alunos e funcionários, pois isso é uma forma de garantir um clima organizacional propício para as mudanças requeridas. Outro ponto levantado da pesquisa é que somente 10% das universidades participantes explicaram estruturalmente como estão fazendo a mudança estratégica para a inserção da sustentabilidade, a maioria ainda não apresentou de forma sistematizada como estão gerenciando as mudanças.

Outro desafio colocado pelos autores é em relação à comunicação, fator determinante de sucesso para qualquer mudança organizacional. A pesquisa aponta que em apenas uma em cada dez universidades existia uma cultura de comunicação, tanto interna para que proporcionasse o envolvimento, discussão e entendimento das questões por todos os membros envolvidos no processo (direção, professores, alunos, funcionários e parceiros externos), como externa, visando o compartilhamento de informações sobre melhores práticas adotadas. Mais um ponto relevante é em relação aos recursos financeiros disponibilizados para as mudanças, em que apenas 5% das universidades mencionam ter tido este tipo de apoio.

Kruglianskas (1993 apud GONÇALVES-DIAS *et al.*, 2009), explicita que no Brasil, assim como em outros países, as escolas de administração têm o desafio de formar profissionais habilitados em responder as questões socioambientais e principalmente as relacionadas com a legislação ambiental, que a cada dia se torna mais complexa e exigente. As diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação, instituídas em 2004, incluem indiretamente a Educação Ambiental nos currículos dos cursos, e destaca quatro grandes desafios que as IES devem considerar ao se estabelecer uma estratégia de programas relativos à gestão ambiental. A figura abaixo resume estes desafios:

DESAFIOS	COMENTÁRIOS
Institucionalização da temática	Refere-se à forma como o tema da questão ambiental tem sido introduzido nos currículos.
Engajamento de atores chave externos	Visa a assegurar que os programas de gestão ambiental desenvolvidos pelas escolas de Administração sejam relevantes para a sociedade, particularmente para as empresas.
Abordagem didática	Refere-se à abordagem pedagógica para a implantação da interdisciplinaridade que caracteriza a gestão ambiental.
Perspectivas profissionais	Representa uma motivação para a formação de administradores com esta capacitação profissional.

Figura 02 – Desafios para a inserção da temática ambiental em cursos de Adm.

Fonte: Kruglianskas (1993), apud Gonçalves *et al.* (2009).

Em pesquisa realizada por Stein (2010) em um curso de administração de instituição de ensino superior brasileira, o autor aponta que uma das grandes dificuldades para a incorporação da sustentabilidade está no fato de que os próprios gestores da instituição não interpretam corretamente o sentido da interdisciplinaridade, considerando por vezes que um conteúdo interdisciplinar, não pertence especificamente a nenhuma disciplina, tornando-se assim superficial. Assim, não existe nenhum departamento oficialmente responsável e por consequência nenhum aprofundamento teórico a respeito. Portanto a sustentabilidade será condenada à morte for entendida como conteúdo a ser disposto de maneira interdisciplinar.

A partir da discussão apresentada, observa-se que a interdisciplinaridade emerge na visão dos múltiplos autores como um dos principais desafios a serem enfrentados nos cursos de administração (SPRINGETT, 2005; THOMAS, 2004; STEIN, 2010). Neste contexto é essencial aprofundar na relação das práticas interdisciplinares e na formação para a sustentabilidade, assim como identificar quais seriam as competências essenciais a serem desenvolvidas nos alunos dos cursos de administração a partir de um processo de formação que privilegie a integração das disciplinas e das competências em sustentabilidade que as organizações demandam.

3 INTERDISCIPLINARIDADE E COMPETÊNCIAS NA SUSTENTABILIDADE

Este capítulo irá tratar da importância da formação interdisciplinar e sua relação no desenvolvimento das principais competências para profissionais de administração com enfoque na sustentabilidade

3.1 Formação interdisciplinar e sustentabilidade

A interdisciplinaridade é uma discussão antiga no meio acadêmico, e ainda sucinta muitas dificuldades, apesar de ser vista como uma importante alternativa para um ensino mais completo e adequado, proporcionando uma formação holística aos estudantes. Interdisciplinaridade tem sido usada como um jargão, e de certa forma tem sofrido uma banalização. Entendida primordialmente como uma maneira na qual várias disciplinas intencionalmente trocam conhecimentos, hipóteses, elaborações e conclusões, com o objetivo de avançar nestes conhecimentos, tornando-os mais abrangentes, diversificados e ao mesmo tempo unificados, com o cuidado de não perder a identidade de cada disciplina, ou seja, preservando suas metodologias e limites de seus campos (COIMBRA, 2010). Pombo (2005) e Coimbra (2010) corroboram com a afirmação que o termo vem sofrendo uma banalização, pois seu alcance está além de metodologias de ensino e projetos, interdisciplinaridade precisa ser considerada como meio propulsor na reformulação do saber, do ser e do fazer na busca da reintegração do conhecimento, que está cada vez mais fragmentado e especializado.

De acordo com os autores, a especialização e fragmentação das ciências em geral tiveram origem na época de Galileu e Descartes, que adotaram uma metodologia na qual o todo foi dividido em partes, para que houvesse um aprofundamento do entendimento destas e foi adotada a premissa que o todo é igual a soma das partes. Esta metodologia foi aprofundada na época da Revolução Industrial, ocasião na qual o trabalho nas fábricas foi fragmentado e dividido em especializações para que tivesse um ganho em eficiência. Isto trouxe reflexos para as ciências, que já adotavam este caminho das especializações, fortalecendo este modo vigente. É inegável que este processo de fragmentação e especialização trouxe muitos benefícios e avanços tecnológicos, os quais hoje somos beneficiários, mas esta forma de fazer ciência está beirando ao esgotamento.

Pombo (2005) discute ainda que o cenário atual pede algo mais, o progresso das ciências alcançou tal grau de especialização que as disciplinas isoladas não respondem mais as hipóteses geradas, pois estas se tornaram muito complexas. Para continuar o progresso das ciências, é necessário abandonar o modo de pensar linear, modelo de causa-efeito e adotar um novo paradigma, um modo que proporcione conexões e inter-relações entre as diversas áreas do conhecimento, transferindo conceitos, metodologias, hipóteses e resultados de uma disciplina para outras, promovendo um cruzamento interdisciplinar. A interdisciplinaridade passa a ter um lugar decisivo na criação científica, pois o todo passa a ser mais do que a soma das partes, ou seja, as especializações necessitam ser complementadas e muitas vezes substituídas por arranjos interdisciplinares que sejam capazes de responder aos desafios e perspectivas múltiplas aos quais as ciências hoje tem que responder.

A autora analisa que as ciências hoje sofrem um processo de “alargamento”, ou seja, sozinhas não se bastam e está cada vez mais difícil de estabelecer os limites entre as ciências e a política, ou a economia, ou a arte ou até mesmo com a vida cotidiana das comunidades. Esta nova situação das ciências necessita de pessoas mais informadas e formadas, capazes de se interessar, de criticar, de protestar, de exigir e de construir o mundo. Neste momento, surgem à necessidade de mudanças nas Universidades, mudanças que facilitem esta nova maneira de pensar e construir as ciências, adotando a interdisciplinaridade nas suas práticas pedagógicas, constituindo laboratórios, centros de pesquisas e projetos de investigação interdisciplinares e interdepartamentais, preparando, incentivando e apoiando os docentes neste novo modelo de fazer ciência.

Já para Fazenda (1992), que vem discutindo o tema interdisciplinaridade há mais de três décadas, a fragmentação das disciplinas teve por finalidade facilitar o estudo e a solução de problemas. No entanto, este processo levou a perda da visão sistêmica dos problemas pelos profissionais e como consequência, dificultou tanto o diagnóstico como o desenvolvimento de alternativas de soluções dos problemas enfrentados. Por isso, defende a proposta de uma pedagogia interdisciplinar, como uma alternativa que se contrapõe à fragmentação do saber e afasta o isolamento característico da especialização. O docente deixa a condição de único responsável pelo processo de aprendizagem e se coloca como facilitador deste processo e o aluno passa ser agente de sua aprendizagem. Assim, a interdisciplinaridade surge como alternativa para minimizar o espaço vazio existente entre a teoria e a prática, entre a formação escolar e a atividade prática do indivíduo.

Ainda de acordo com Fazenda (2009), a abordagem isolada das disciplinas das várias ciências, nunca conseguiu responder adequadamente as demandas sociais. Como resposta a este problema, é necessário recorrer às práticas interdisciplinares para obtenção de soluções adequadas para lidar com a realidade complexa da atualidade, assim a interdisciplinaridade está a serviço da solução de problemas globais. A autora acredita que a interdisciplinaridade deva ser concebida sobre dois pilares. O primeiro pilar é chamado de científico, no qual o processo de interação das disciplinas envolvidas resulta em uma reconstrução dos conteúdos e práticas pedagógicas; e o segundo pilar é chamado de ordenação social, no qual os saberes científicos devem responder as exigências sociais, econômicas e políticas, interferindo e transformando a sociedade. Para que isso aconteça nas IES, é necessário mudanças de atitudes não somente do corpo docente, mas também por parte dos gestores e coordenadores. Como resultado das práticas interdisciplinares na formação profissional, espera-se que a conjugação dos saberes da experiência, dos saberes técnicos e dos saberes teóricos, aconteça de forma dinâmica e não hierárquica, proporcionando assim o desenvolvimento de competências necessárias para que a atuação deste profissional atenda os desafios da atualidade.

Apesar de defender a interdisciplinaridade como algo fundamental na educação, Fazenda (1992), discorre que a interdisciplinaridade no ensino apresenta alguns obstáculos, sendo esses: 1) aspectos epistemológicos e institucionais – hierarquização do conhecimento em disciplinas, na qual cada especialista de disciplina utiliza seu próprio vocabulário, dificultando a comunicação e resistindo ao trabalho em conjunto de maneira coparticipativa. 2) aspectos psico-sociológicos e culturais - preconceito a interdisciplinaridade pela falta de conhecimento de seu significado, pela falta de formação adequada dos professores envolvidos. 3) aspectos metodológicos – estabelecimento do grau de envolvimento dos componentes da equipe e análise e reflexão a todos os elementos e dados coletados. 4) novo tipo de formação de professores – utilizando uma pedagogia dialógica, na qual os professores desempenhem um papel crítico e de incentivador do processo de conhecimento. 5) aspectos materiais - envolve as questões de espaço, tempo e remuneração adequada dos profissionais, para realização de encontros frequentes necessários para o desenvolvimento de trabalhos interdisciplinares.

Corroborando com as autoras acima, Severino (2008) diz que o aspecto mais destacado da abordagem educacional nas ciências em geral é a fragmentação. Esta fragmentação pode ser vista de várias formas nas Instituições de Ensino: pela falta de integração e convergência dos conteúdos, e assim as disciplinas se acumulam por

justaposição; pela falta de articulação das ações dos docentes, atividades técnicas e intervenções administrativas que acontecem de forma desarticulada; pela diferença entre o discurso teórico, que normalmente é crítico e transformador e a prática real, que normalmente é dogmática e conservadora e finalmente pela desconexão da vida escolar com a vida prática da comunidade que a rodeia.

Como proposta à superação da fragmentação da abordagem educacional, o autor sugere que as Instituições de Ensino desenvolvam projetos educacionais, nos quais a integração das funções especializadas, a convergência dos meios aos fins e a integração curricular aconteçam concomitantemente. Assim, para que a integração do saber aconteça, é fundamental a prática da interdisciplinaridade. Essa prática deve acontecer de modo a levar os múltiplos saberes das várias ciências a uma junção, formando um todo. Esse todo, esse resultado final deve ser maior que a soma das partes e deve ser capaz de abordar a complexidade do mundo atual. “O saber que intencionaliza a ação pedagógica pressupõe que o conhecimento seja um processo interdisciplinar de construção de seus objetos” (SEVERINO, 2008, p. 40).

Complementando a visão de interdisciplinaridade proposta por Severino, Lenoir (2008) destaca duas finalidades da interdisciplinaridade na educação. A primeira finalidade é de síntese conceitual, que objetiva a construção de quadros conceituais globais, buscando a unidade do saber. A segunda finalidade é instrumental, que visa à resolução de problemas cotidianos e a busca de saberes funcionais respondam os desafios vividos pela sociedade contemporânea. A interdisciplinaridade não intenciona menosprezar a existência de disciplinas individualmente e nem visa sua destruição, e sim a promoção e legitimação da interação entre as disciplinas (LENOIR, 2008; FAZENDA, 2008).

Em relação ao ensino para a sustentabilidade, Leff (2010) discute que a interdisciplinaridade é determinante para o entendimento e formação de estratégias e políticas ambientais que garantam o desenvolvimento sustentável. A problemática ambiental deve ser abordada por meio de transformações metodológicas, transferências conceituais e circulação de terminologias entre as várias disciplinas que compõe o saber socioambiental, facilitando assim o diálogo e as discussões sobre o tema. Este saber socioambiental vai além da racionalidade técnico-científica até então dominante, envolve subjetividade, incertezas, diversidade cultural, a significação afetiva e cognitiva dos saberes. Assim a interdisciplinaridade na educação ambiental tem o desafio de ser mais do que o somatório de disciplinas, tem que ser capaz de gerar conhecimento capaz de provocar uma transformação

produtiva fundamentada no manejo sustentável de recursos, criando e desenvolvendo um saber ambiental.

O autor destaca que a interdisciplinaridade na educação ambiental é necessária para a promoção de um diálogo entre os saberes, e como resultante deste diálogo tem-se a abertura para a inter-relação, confronto e intercâmbio de interesses, indo da solidariedade à complementaridade entre as disciplinas envolvidas na construção e desenvolvimento do saber ambiental, que vai além do papel instrumental de apropriação econômica, mas que deve alcançar ações de valores não mercantis.

Jacobi (2004 p. 29) corrobora com Leff, dizendo que a Educação Ambiental é uma ciência que está em construção, e que envolve “[...] diversos sistemas de conhecimento, a capacitação de profissionais e a comunidade universitária numa perspectiva interdisciplinar [...]”, nesta perspectiva a educação deverá ter como objetivo o diálogo e a interdependência das diferentes áreas do saber, das diferentes ciências e que criem valores comuns e ações solidárias que privilegiem uma nova postura frente aos desafios atuais. A educação terá que desenvolver práticas pedagógicas que promovam a internalização da questão ambiental, por meio de visões e práticas integradoras que considerem as relações indivíduos/natureza, riscos ambientais globais e locais, relações ambiente/desenvolvimento, mudanças de comportamento, desenvolvimento de competências e participação ativa dos alunos. O papel do professor deverá ser de medidor, desenvolvendo nos alunos uma visão ampla, crítica, global das questões que envolvem a interdependência dos problemas e das soluções relativas ao desenvolvimento sustentável, e que desperte a ética e a responsabilidade individual em relação a construção de uma sociedade mais justa e sustentável.

Refletindo sobre interdisciplinaridades e educação ambiental, Tristão (2004, p.47) diz que:

[...] abordagem interdisciplinar da educação ambiental suscita uma compreensão da realidade de modo tão complexo que, quanto mais descobrimos mais nos damos conta da nossa limitação. Assim, não se trata de aprender uma quantidade enorme de coisas e, sim, “pensar de outra maneira” sobre os problemas que se apresentam no cotidiano, estabelecer vínculos e conexões para tornar significativo o processo de aprendizagem.

Pensar diferente implica em abrir espaço para novas metodologias e experiências, principalmente extracurriculares e de campo, nos quais contextos de aprendizagem ultrapassem o espaço/tempo da escola, promovendo assim uma interação das disciplinas e resultem em novas interligações dos conhecimentos disciplinares, trocas criativas e trabalho

em equipe, criando estratégias de compreensão da realidade, com o viés da imprevisibilidade e da interdependência de fatores causadores e solucionadores da racionalidade ambiental.

No caso da Ciência da Administração, a formação interdisciplinar também é fundamental, pois as demandas do mundo corporativo estão cada vez mais globalizadas, exigentes e desafiadoras. Como afirma Veiga (2010), a globalização impacta o desenvolvimento das sociedades não apenas no aspecto econômico, mas também nas dimensões política, ambiental, social e cultural. Isto exige que futuros administradores sejam preparados para lidar com este cenário cada vez mais complexo, tanto no que se refere a novos conteúdos como novas estratégias educativas. Talvez o grande problema para a formação de administradores que sejam comprometidos com a sustentabilidade esteja no pouco conhecimento do que significa a interdisciplinaridade na prática. Além disso, os conteúdos de sustentabilidade muitas vezes não são representativos no conjunto de conhecimento integrantes das propostas curriculares de administração. Pensando na formação de administradores aptos para enfrentar os desafios da sustentabilidade, que esteja apto a lidar com a realidade mais complexa e instável que prevalece atualmente, é necessário o desenvolvimento de novas habilidades e competências que o habilitem a enfrentar os novos desafios da gestão de negócios.

Stein (2010) entende que seja adequado que a formação deste profissional aconteça de forma interdisciplinar. Baseando-se na classificação de Lenoir (2008), Stein defende que a educação para a sustentabilidade tem uma finalidade instrumental, com foco no ensino e definida como interdisciplinaridade escolar. Interdisciplinaridade escolar tem por finalidade a formação de atores sociais que, utilizando-se da integração de aprendizagens e conhecimentos proporcionados pelas ligações entre disciplina e prática, influenciem e modifiquem o ambiente onde atuam.

Ainda segundo Stein (2010), as características da Educação para Desenvolvimento Sustentável demandam uma abordagem interdisciplinar para sua efetivação, pois evidencia a necessidade de observar, entender e agir sobre as causas e os impactos causados pelo homem na natureza, que comprometem tanto a existência do planeta como a sua própria existência, bem como analisar e encontrar soluções a longo prazo que contemplem os aspectos econômicos, sociais, ambientais e políticos. Portanto, para a efetivação da Educação para Desenvolvimento Sustentável, é essencial que o conhecimento de várias disciplinas se integrem a serviço da prática, não por justaposição, mas por meio de abordagem interdisciplinar.

Na pesquisa de Godemann *et al* (2012), que considerou os relatos das primeiras 100 universidades que disponibilizaram as informações de suas ações referentes à implantação dos seis princípios do PRME, embora a maioria esteja fazendo esta incorporação da sustentabilidade em seus currículos utilizando metodologias tradicionais, uma parcela destas, em torno de 30%, vem empregando práticas interdisciplinares e transdisciplinares, práticas estas que tem ampliado as perspectivas de aprendizagem e potencializado o desenvolvimento de competências como o trabalho em equipe e capacidade de lidar com problemas complexos. Esta metodologia tem-se demonstrado tão eficiente que algumas universidades andam pensando em utilizar esta prática interdisciplinar em mais programas.

Se a interdisciplinaridade é vista como um elemento essencial para o progresso de formação em um ambiente cada vez mais complexo, é importante também destacar quais competências esta metodologia de ensino deve buscar desenvolver nos futuros administradores. Afinal, ao incorporar a sustentabilidade em seus processos decisórios, gestores tem a necessidade de ter novos conhecimentos e habilidades para equilibrar as demandas de ordem financeira, ambiental e social.

3.2 Competência e a formação do administrador

De acordo com Fleury, A. e Fleury, M. (2000), competência é uma palavra que consegue ter um senso comum; e relaciona-se com a qualificação de uma pessoa para realizar algo. Competência está também entre os jargões mais utilizados da administração contemporânea, tanto no ambiente corporativo quanto no ambiente acadêmico, e tal repercussão nestes meios tem como consequência o surgimento de diferentes conceitos e diferentes dimensões tanto na sua definição quanto na sua aplicabilidade, o que tem causado dificuldades na utilização adequada do termo, principalmente por parte das empresas (RUAS, 2001 e 2005).

Para Ruas (2005), nos últimos anos, competência tem sido vista como uma maneira de repensar as interações entre as pessoas (considerando seus saberes e capacidades) e as organizações (considerando suas demandas nos processos de trabalho e processos relacionais com seus diversos *stakeholders*). Godoy e Forte (2007) dizem que essas interações vêm sofrendo amplas e profundas modificações nos últimos anos, advindas principalmente do evento da globalização da economia, inovações tecnológicas, surgimento de redes de

comunicação, tornando o ambiente de negócios muito mais instável e incerto. Com isso, os profissionais que nele atuam passam a ter mais e maiores exigências, sendo necessária a articulação de conhecimentos habilidades e atitudes de modo a conseguir solucionar problemas em diferentes campos de atuação.

No surgimento da Ciência da Administração, o modelo taylorista-fordista de organização do trabalho tinha uma preocupação com o desempenho do trabalhador, procurava conhecer as diferenças entre o trabalhador mais ou menos competentes na execução das tarefas. Resumidamente nesta época competências podiam ser medidas e comparadas com padrões estabelecidos e desenvolvidas por meio de treinamento, e o resultado esperado era o aumento da produtividade das empresas (FLEURY, A.; FLEURY, M., 2000; D'ANGELO, 2009).

Dutra (2008) aponta que o conceito de competência foi amplamente desenvolvido e modificado e aponta que mais recentemente o conceito de competência no contexto organizacional desenvolveu-se na perspectiva de competências individuais. Têm-se aqui duas tendências de abordagens: a escola de língua inglesa (ou escola americana) e a escola francesa. Na escola de língua inglesa, David McClelland na década de 70 foi o precursor desta perspectiva do entendimento de competência a partir do indivíduo, seguido por Richard Boyatzis nos anos 80, e Parry nos anos 90. Para estes autores, competência é tida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que devem levar a um alto desempenho individual em relação às tarefas do cargo ocupado pelas pessoas. Dito de outra maneira é como um estoque de qualificações que credencia as pessoas a exercerem determinados trabalhos. De acordo com Parry (1996 apud FLEURY, A.; FLEURY, M., 2000, p.19), competência é:

... conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento.

Na escola francesa, os principais autores são Philippe Zarifian e Guy Le Boterf,. De acordo com Dutra (2008), estes autores, a partir do final da década de 90, associam o conceito de competência à perspectiva de agregação de valor (tanto econômico como social) e de entrega de resultados, de forma independente do cargo, competência está associada às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, aquilo que ela produz ou realiza no trabalho. Competência, com este enfoque de agregação de valor e contextualização do

ambiente, não se limita a um estoque de conhecimentos, mas se refere à capacidade de mobilizar e combinar adequadamente este estoque de conhecimentos, agindo adequadamente nas diversas situações do trabalho (RUAS, 2005).

Seguindo o modelo da escola francesa, Fleury, A. e Fleury, M. (2000, p.21) definem, na literatura brasileira, competência como:

um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

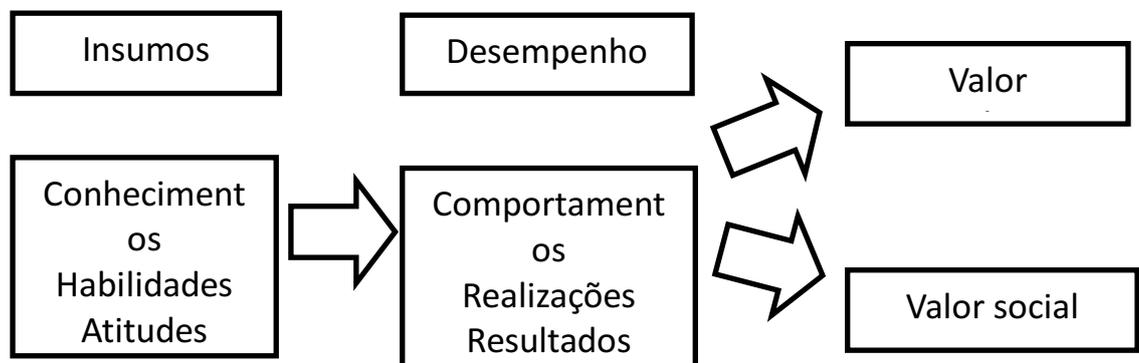


Figura 03 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização
Fonte: Carbone et.al, 2006, p. 44

A figura 3 mostra que competência é resultado de mobilização dos insumos por parte do indivíduo. Conhecimento corresponde às informações reconhecidas e integradas à memória do indivíduo, refere-se ao saber acumulado. Habilidade relaciona-se com a aplicação produtiva do conhecimento, a aplicação deste conhecimento, refere-se ao saber fazer. Atitude relaciona-se aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, refere-se ao fazer. Existe uma relação de interdependência e complementaridade entre estes três elementos de insumo. A sinergia entre estes insumos no trabalho, gera o desempenho profissional, aqui descrito como comportamentos, resultados e realizações. Como consequência do desempenho, tem-se a agregação de valor econômico, para a organização e o valor social para o indivíduo (CARBONE *et al.*, 2006).

Apesar de existirem diferentes e amplas abordagens e desdobramentos para o conceito de competência, Ruas (2005) acusa a existência de uma visão que se tornou clássica, tanto no meio organizacional quanto no acadêmico, baseada em três grandes eixos, que formam o

famoso CHA - Conhecimentos (saber), Habilidades (saber-fazer) e Atitudes (saber ser/agir). De forma simplificada, a sinergia entre esses três eixos é entendido competência.

Para Godoy e Forte (2007), o mundo do trabalho está em constante mudança e essas mudanças no ambiente tanto interno quanto externo às empresas exigem que os profissionais cada vez mais sejam capazes de articular seus conhecimentos, habilidades e atitudes para resolução de problemas, para desenvolverem o planejamento estratégico do futuro da empresa, para lidarem com as dinâmicas de fusões, interdependência dos mercados financeiros, a nova consciência ecológica, etc. De acordo com Drucker (1998 apud GODOY; FORTES, 2007), essas mudanças e novos cenários influenciam diretamente a profissão do administrador, levando desafios para os que exercem funções gerenciais, e para as escolas encarregadas da formação destes administradores. Frente a este cenário torna-se imperativo pensar e mapear as competências profissionais requeridas para que o administrador responda a estes novos cenários.

No Brasil, a Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, estabeleceu o conjunto de competências e habilidades que deve compor a formação profissional de administração. Este conjunto está especificado na Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, e estabelece em seu artigo 4º, conforme descrito abaixo:

I – 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;

II – desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III – refletir e atuar criticamente sobre a produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV – 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;

V – 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;

VI – desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII – desenvolver capacidade para elaborar, complementar e consolidar projetos em organizações;

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Embora seja esperado que os egressos dos cursos de administração apresentem as habilidades e competências acima relacionadas, Godoy e Forte (2007) apuraram diversas pesquisas realizadas em instituições de ensino no Brasil e verificaram que estas encontram dificuldades tanto na organização curricular quanto nas práticas didático-pedagógicas para alcançarem o desenvolvimento das competências desejadas e a sua aplicabilidade cotidiana.

Em pesquisa realizada por Sant’Anna *et al.* (2005), a partir da revisão das abordagens de competências abordadas pelas escolas anglo-americana e francesa, por meio da técnica de análise de conteúdo, verificou-se quais são as competências individuais requeridas pelas organizações para o enfrentamento do novo ambiente de negócios, mais dinâmico e global, sendo elas: domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; criatividade; capacidade de inovação; capacidade de comunicação; capacidade de relacionamento interpessoal; capacidade de trabalhar em equipe; autocontrole emocional; visão de mundo ampla e global; capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades; iniciativa de ação e decisão; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade empreendedora. Como resultado, na percepção dos profissionais de administração respondentes da pesquisa, das competências listadas acima as mais requeridas pelas organizações foram aquelas diretamente associadas a aspectos relacionais e sociais, bem como a fatores associados à performance das organizações.

Mas recentemente a questão da sustentabilidade também foi incorporada nos debates sobre competências. Em um mundo em que o desempenho organizacional passar a ser avaliado a partir da perspectiva do *Triple Botton Line*, indivíduos e as organizações

dependerão cada vez mais de habilidades e competências que lidem com os desafios econômicos, ambientais e sociais.

3.3 Competências e habilidades para a sustentabilidade na formação do administrador

Em estudo recente a respeito do papel da educação como importante ferramenta para realizar mudanças que promovam o desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade, Mochizuki e Fadeeva (2011) pesquisaram e compararam vários trabalhos desenvolvidos por autores de diversas partes do mundo, que discutem o interesse crescente a respeito de competências necessárias para que as mudanças sobre a sustentabilidade e para a sustentabilidade se efetuem. Existem vários níveis nos quais a sustentabilidade está inserida, como no nível individual, no educacional, no empresarial e no governamental. Esses diferentes níveis têm gerado definições tanto convergentes quanto divergentes em relação às competências para desenvolvimento sustentável. De maneira simplista defini competência na educação “... como aquilo que os alunos estarão mais capacitados a fazer após a conclusão da atividade de aprendizagem” (MOCHIZUKI; FADEEVA, 2011).

Segundo as autoras, a pesquisa aponta uma crescente discussão a respeito das diferenças conceituais e práticas das competências da educação desenvolvimento sustentável, pois os diferentes graus de desenvolvimento dos países fazem com que nem sempre as competências essenciais consigam ser concebidas de forma universal. Nos países em desenvolvimento, tem-se a preocupação de desenvolver as competências no ensino superior como meio de conseguir a transformação educacional e social com ênfase em ações que promovam o desenvolvimento local. Um bom exemplo é o Programa de Graduação em Bacharelado Profissional para a Redução da Pobreza e Gerenciamento Agrícola (RPGA) do Instituto de Tecnologia Asiática (ITA), que tem por meta desenvolver nos alunos competências para a redução de pobreza. Para um dos diretores do programa, esse não trata de oferecer educação de nível mundial, mas de oferecer aquilo que precisam para fazer a diferença nas vidas de comunidades extremamente pobres.

Outra vertente desta pesquisa refere-se à busca pela definição e desenvolvimento de competências que possam ter caráter universal, e comenta sobre a influência da teoria europeia sobre competência, conforme já comentado, que tendem a enfatizar que a

humanidade está enfrentando mudanças rápidas e imprevisíveis, e portanto a educação para a sustentabilidade necessita desenvolver competências para tratar problemas cujos riscos e incertezas são muito altos. Um dos conceitos que tem conseguido influência mundial é o conceito alemão de “*Gestaltungskompetenz*”, entendido como um conjunto de competências-chaves que possibilitam a participação ativa, reflexiva e colaborativa em direção ao desenvolvimento sustentável e amplamente difundido na educação para o desenvolvimento sustentável na Alemanha, e tem influenciado diretamente no planejamento e implementação da educação do desenvolvimento sustentável em outros países, como por exemplo no Japão.

Reconhecido como um dos mais famosos programas educacionais para a Educação do Desenvolvimento Sustentável, o programa alemão BLK ‘21’, da Comissão dos Estados Federais para Planejamento Educacional e Promoção de Pesquisa (BLK), desenvolvido por cientistas da Universidade Livre de Berlim, a partir das orientações do capítulo 36 da Agenda 21, trata das novas orientações na educação para desenvolvimento sustentável. Este programa, baseado nos conceitos desenvolvidos pelos cientistas Haan e Harenberg. Haan (2006), conta que durante o período de 1999 – 2004 foram investidos 13 milhões de euros, envolvendo 200 escolas, 1000 professores e 65.000 alunos. Neste programa, conceitos, ideias e materiais escolares foram desenvolvidos sobre como transferir experiências e expandir o programa nas universidades.

O programa foi concebido considerando três premissas: primeiramente testou formas de aprendizagem interdisciplinar, nas quais professores abordavam o mesmo assunto dentro de suas várias disciplinas, colaborando entre si e desenvolvendo novas formas de aprendizagem para os alunos; em segundo lugar, testou novas formas de aprendizagem participativa, pois o desenvolvimento sustentável só pode ser realizado quando existir trabalho em conjunto. Para isso, foi necessário aprender habilidades de comunicação, obter informações sobre estruturas de decisão da região e conhecer práticas locais. Em terceiro lugar, o programa desenvolveu e testou estruturas de inovação, nas quais alunos desenvolveram negócios diversos, seguindo a ótica da sustentabilidade.

Haan e Harenberg desenvolveram o conceito “*GESTALTUNGSKOMPETENZ*” no final da década de 90, o qual engloba a aquisição de uma série de sub-competências. De acordo com Haan (2006), *Gestaltungskompetenz*, significa a pessoa possuir a capacidade específica de agir e resolver problemas, ter as habilidades, competências e conhecimentos necessários para influenciar, moldar e aprovar mudanças no comportamento econômico, ecológico e social, sem que tais mudanças sejam apenas uma reação a problemas pré-

existentes, ou seja, que seja capaz de antecipar mudanças no ambiente para a formação de um futuro sustentável.

Para isso, a *Gestaltungskompetenz* abrange oito sub-competências que são a base para a formulação de padrões educacionais, listadas na figura 4 abaixo:

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

Figura 04 - Sub-competências da *Gestaltungskompetenz*
 Fonte: Autora “adaptado de” Haan (2006); tradução da autora

Explicando de forma breve cada uma das sub-competências da figura 4:

1 - Competência pensar antecipadamente relaciona-se com a capacidade de lidar com incertezas e prognósticos futuros, é ser capaz de pensar além do presente e é fundamental entender o futuro como algo aberto que pode ser modelado. Ter capacidade de planejar diferentes ações baseadas nas condições atuais. Identificar potenciais oportunidades e ricos inerentes ao presente e desenvolvimento de futuros. Jogo de fantasia, criatividade e imaginação tem um papel importante nesta competência.

2 - Competência em trabalhar interdisciplinarmente requer a abordagem ampla para enfrentar problemas relacionados com o desenvolvimento sustentável, envolvendo vários campos científicos, culturas diferentes, que promoverão conhecimentos para encontrar soluções alternativas. Esta competência está diretamente relacionada com a aprendizagem interdisciplinar, que deve prover os alunos da abordagem de resolução problemas usando o conhecimento de vários campos do conhecimento.

3 - Competência em demonstrar percepção cosmopolita e ter entendimento e cooperações transculturais, está relacionada com a expansão da percepção além da regionalidade na qual se está inserido, relaciona-se com a busca da visão global. Para isso, é necessário buscar o conhecimento sobre experiências e relações de pessoas de outras regiões do mundo, e ter o desejo de aprender com o outro.

4 - Competência em aprender habilidades participativas está relacionada com a capacidade de participar ativamente na elaboração de processos de desenvolvimento sustentável, entendendo que não depende somente de intervenções governamentais, legislações, novas tecnologias e economias eficientes, mas da participação ativa de todos.

5 - Competência em habilidades de planejamento e de implementação estão relacionadas com a capacidade de avaliação e combinação de recursos, criação de redes de cooperação, previsibilidade de consequências positivas e negativas, reconhecimento das rápidas mudanças dos conhecimentos envolvidos no planejamento. Quanto a implementação, refere-se a capacidade de alcançar objetivos propostos, de modo a tomar decisões que conduzirão ao desejo de fazer algo, diferente da necessidade de fazer algo.

6 - Habilidade em sentir empatia, compaixão e solidariedade está relacionada com a competência individual e coletiva em agir e se comunicar com o espírito da solidariedade internacional, motivando e permitindo as pessoas trabalharem em conjunto para encontrar soluções compatíveis para os problemas comuns e desenvolver formas responsáveis para alcançar mais justiça.

7 - Competência de motivar-se a si mesmo e aos outros está relacionada com a motivação necessária para promover mudanças no estilo de vida próprio e para incentivar a mudança dos outros. Assim a educação para o desenvolvimento sustentável tem como objetivo desenvolver a motivação para uma vida plena e responsável frente às rápidas mudanças impostas pela globalização.

8 - Competência de refletir de forma distanciada dos conceitos individuais e culturais está relacionada com a capacidade de o autoconhecimento. Identificar e analisar criticamente os próprios interesses e desejos para situar-se no contexto cultural, tomando uma posição quanto a justiça mundial. Analisar criticamente o comportamento da cultura na qual está inserido e também outras culturas.

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

interdisciplinares e desenvolver e avaliar soluções para problemas. A orientação através do modelo de competências corresponde a princípios de ensino e aprendizagem que promoveu a aquisição de conhecimento inteligente, interconectado e aplicado.

Outro exemplo de iniciativa com abordagem ampla e diferenciada com relação a educação para o desenvolvimento sustentável, desenvolvendo competências específicas para a formação de administradores com foco em sustentabilidade, acontece no Canadá. Em seu artigo intitulado *Pedagogy of Passion for Sustainability*, Paul Shrivastava (2010), professor e diretor do Centro de Empresa Sustentável da John Molson School of Business, na Universidade de Concórdia, Montreal, Canadá, descreve sua experiência no ensino da sustentabilidade no curso gestão de empresas, na qual desenvolveu e aplicou uma pedagogia holística que envolve aspectos físicos, cognitivos e emocionais na gestão, que tem por objetivo ensinar aos alunos do curso de gestão, as formas práticas de aprender a gerir organizações com base na paixão pela sustentabilidade, promovendo o alinhamento do discurso com a prática e o desenvolvimento de metas ambiciosas a longo prazo.

Para Shrivastava (2010), as práticas atuais utilizadas no ensino da gestão com ênfase na sustentabilidade ainda estão embasadas nos modelos tradicionais de educação, fragmentada e limitada a um conjunto de disciplinas normalmente com abordagens científicas, utilizando ferramentas analíticas de causa-efeito e modelos de otimização e eficiência. Essa educação fragmentada separa o trabalho da vida real, o trabalho é visto como conceito fragmentado e instrumentalizado e ignora a conexão entre o saber e a paixão. A educação deveria proporcionar aos alunos a possibilidade de compreensão e resolução dos problemas de forma ampla. Para isso, o autor afirma que seja necessário ter um novo enfoque no ensino da sustentabilidade, no qual é necessário desenvolver nos alunos a paixão pela sustentabilidade, por meio de uma pedagogia holística que integre a aprendizagem tradicional hoje praticada com uma aprendizagem física-corporal e uma aprendizagem emocional.

Para o autor, somente a aprendizagem tradicional, envolvendo aspectos cognitivos e intelectuais, tem pouca influência para a adoção de uma vida mais sustentável, e este fato pode significar uma tragédia para a educação, já que o conhecimento técnico disponível é necessário mais não suficiente para mudar o comportamento. Mudança de comportamento requer envolvimento emocional e compromisso. Com o avanço e a influência de ciências como psicologia e sociologia na administração, o conteúdo emocional passou a ser reconhecido como algo influenciador tanto na vida pessoal como profissional das pessoas, porém ainda é considerado tabu e é na maioria das vezes reprimido dentro das organizações.

A eficácia no trabalho é o conjunto de muitos fatores, pessoais, organizacionais e contextuais. A paixão é um fator importante, é vista como o entusiasmo que permite as pessoas terem um foco singular e extrema dedicação nas tarefas. Essa paixão fornece a energia mental e emocional necessárias para manter a motivação visando alcançar metas ambiciosas a longo prazo.

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

Em um projeto desenvolvido em sete universidades do Canadá, Mather *et al.* (2011), lista quatro habilidades essenciais que devem compor o perfil dos futuros administradores para que tenham capacidade de lidar com o mundo atual e futuro. São elas: trabalho em equipe, e raciocínio crítico, que considera como competências processuais, ligadas ao processo dos trabalhos, ao saber fazer; e ética e sustentabilidade, consideradas mais como disposições ou valores antes de serem competências, estão ligadas ao saber ser e devem ser amplamente discutidas e incorporadas nas competências do administrador.

Já na realidade brasileira as experiências são muito mais recentes e em número muito mais reduzido. O pioneiro destes cursos de Administração com formação específica em Gestão Ambiental surgiu no Centro Universitário Senac SP, no ano de 2005. Sua história começa em 1996 com discussões envolvendo especialistas da área ambiental, representantes de órgãos governamentais e não governamentais, representantes do setor empresarial, professores convidados e professores do Instituto de Ciências do Ambiente da Universidade de Quebec, em Montreal, no Canadá. Estas discussões evoluíram para a criação de um Centro de Educação Ambiental fundado em 1999. A evolução das atividades deste Centro resultou na formação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental, lançado no ano 2000. Com o objetivo de ampliar as áreas de ciências ambientais, foi criado o curso de Bacharel em Administração com Linha de Formação específica em Gestão Ambiental (DEMAJOROVIC; SILVA, 2012).

Segundo os autores, várias propostas diferenciadas compuseram o curso, como a proposta de desenvolvimento de habilidades que incorporassem além da avaliação financeira, a avaliação socioambiental nas decisões a longo prazo. Para isso, as propostas pedagógicas

incluiram temas como diversidade cultural, social e política. Esses temas também foram importantes para o desenvolvimento de abordagens teóricas e práticas que demonstrassem que os processos de tomada de decisão passam por articulações envolvendo vários atores da sociedade, como empresas privadas, órgãos do governo, sociedade civil, etc. Para garantir o sucesso destas articulações, o diálogo passa a ser uma das principais competências deste profissional, que terá que integrar os diferentes contextos organizacionais.

Além da articulação social por meio de comunicação com os diferentes atores sociais, outras competências que compuseram a proposta pedagógica deste curso foram: 1. Suporte à decisão – prover suporte técnico e gerencial ao processo de tomada de decisão nas organizações; 2. Resolução de problemas – apresentação de alternativas viáveis e monitoramento dos resultados; 3. Gestão de equipe interdisciplinar – montagem e liderar equipes com perfis diferenciados, bem como estruturar rede de contatos; 4. Visão estratégica e Sistêmica - monitoramento do ambiente organizacional e global; 5. Empreendedorismo – identificação de oportunidades de trabalho relacionadas com a sustentabilidade, que agregam valor às partes interessadas.

Visando alcançar os objetivos propostos, Demajorovic e Silva (2012) descrevem que alguns pontos centrais foram definidos para a composição do quadro dos docentes (privilegiando a formação multidisciplinar dos professores), para os conteúdos das diversas disciplinas (respeitando as diretrizes básicas do Conselho de Administração, a proposta foi considerar em todas as disciplinas o contexto socioambiental, dialogando com os desafios da sustentabilidade, e para a proposta pedagógica do curso, que era o grande diferencial do curso por ter a proposta da interdisciplinaridade (desde o primeiro semestre, equilibrar conhecimentos das ciências administrativas e socioambientais).

Assim, foi incorporada na estrutura curricular, uma variedade de conteúdos multidisciplinares, como as ciências naturais e humanas, além dos conteúdos tradicionais da ciência da administração. Para conseguir que todas estas disciplinas resultassem em uma efetiva formação interdisciplinar, foi criada a disciplina Projeto Integrador, presente na grade do curso desde o primeiro até o sétimo semestre, que tem a função de ser a estrutura do curso. O Projeto Integrador tinha o objetivo de integrar as disciplinas de cada semestre, para que os alunos desenvolvessem um trabalho interdisciplinar, e também estimular o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe, simulando a realidade cotidiana do profissional de meio ambiente e promovendo visitas à campo, que estimulem a aprendizagem interdisciplinar.

A estrutura do curso foi definida em três módulos. O primeiro acontece nos dois primeiros semestres e tem a proposta de sensibilizar os alunos para relacionarem questões organizacionais com a crise socioambiental. O segundo módulo, inclui o terceiro, quarto e quinto semestres, e é voltado para o estudo de técnicas e ferramentas próprias da Administração clássica, destacando também aquelas relacionadas à gestão ambiental. O terceiro módulo engloba o sexto e sétimo semestres, e a proposta é de aprofundamento das questões de gestão organizacional e inclui o debate sobre as ações empreendedoras e o empreendedorismo social. No oitavo semestre, a disciplina Projeto Integrador foi excluída para o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Demajorovic e Silva (2012) realizaram uma pesquisa junto aos egressos das duas primeiras turmas formadas neste curso e os relatos demonstraram que a “proposta pedagógica fundamentada em práticas interdisciplinares pode desenvolver habilidades e capacidades baseadas nos valores de sustentabilidade, o que, em certa medida, foi confirmado”. As competências/habilidades mais citadas neste trabalho foram trabalho em equipe e negociação com atores sociais.

Para finalizar este capítulo, destaca-se outro trabalho recente publicado no país, embora fora do ambiente universitário, mas que mostra a visão de gestores sobre as competências necessárias para a gestão para a sustentabilidade. No Brasil, baseado em entrevistas com líderes, CEO’s e empreendedores de empresas nacionais e multinacionais com atuação e relevância quanto ao aspecto do desenvolvimento sustentável (atuantes aqui no Brasil), Voltolini (2011) elencou o que os profissionais entrevistados entendem como competências importantes para compor “o perfil do líder em sustentabilidade”, relacionando os três eixos: conhecimentos, habilidades e atitudes, mais algo que todos colocaram como fundamental, os valores pessoais que devem ser firmes e claros, e que norteiam as atitudes das pessoas. Na figura 5 abaixo, tem-se uma síntese destes temas:

CONHECIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compreensão das tendências mundiais relacionadas com grandes temas da sustentabilidade que impactarão direta ou indiretamente o negócio e o setor, como mudanças climáticas, escassez de recursos naturais, pagamento por serviços ambientais, esgotamento do solo, pobreza, violência, etc.; ✓ Domínio dos fundamentos técnicos das grandes questões da sustentabilidade, bem como de indicadores, ferramentas, métricas e práticas que torna tangível a gestão sustentável; ✓ Sólida cultura geral e entendimento dos temas da sustentabilidade, seus desafios e oportunidades, tanto no nível local, regional e global.
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saber atuar em rede, comunicando as ideias de sustentabilidade de forma clara, objetiva, direta, autêntica e entusiasmada; ✓ Reconhecer as dinâmicas da organização como um ser vivo e atuar para torná-las saudáveis. Julgar e promover ajustes entre o que é necessário (para o negócio) e o que é certo (para a sociedade e o planeta) fazer; ✓ Criar o futuro com base em visão de futuro projetada pela empresa com a participação dos seus colaboradores e partes interessadas. Converter o que é risco em oportunidade; ✓ Saber escutar e saber conversar, promovendo diálogos abertos, leais e construtivos com todos os <i>stakeholders</i>; ✓ Transformar valores e crenças em planos de ação e práticas mais sustentáveis, saber “fazer acontecer” a sustentabilidade na empresa.
ATITUDES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Introduzir a sustentabilidade na estratégia da empresa e na cultura da organização, passando a orientar as decisões de negócios; ✓ Coerência entre o que se diz e o que se faz, flexibilidade para lidar com realidades dinâmicas, complexas e mutáveis; ✓ Abertura para aprender com todos os <i>stakeholders</i>, entendendo que a sustentabilidade é um campo de saberes em construção e que a formação do conhecimento deve ser coletiva; ✓ Prestar contas sempre, e de modo transparente, a todos os públicos de interesse; ✓ Coragem para mudar modelos de negócios consagrados, sustentar decisões difíceis e enfrentar os dilemas de sustentabilidade do negócio e do mercado.
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interesse e respeito pelo ser humano, respeito e valorização da diversidade; ✓ Perseverança, integridade, apego à ideia de liberdade; ✓ Elevado senso de justiça e ética; ✓ Fé no futuro, solidariedade e altruísmo.

Figura 05 - Perfil para Sustentabilidade - Competências

Fonte: Autora “adaptado de” Voltolini (2011).

Voltolini (2011) também coloca que de muitos dos conhecimentos, habilidades e atitudes e valores descritos na figura acima não são exclusivos das pessoas que ocupam cargos formais de liderança na hierarquia das empresas, mas principalmente na “periferia das organizações” (conceito desenvolvido por Peter Senge, no livro *A Revolução Decisiva*, 2009. Senge é um dos mais importantes especialistas mundiais em gestão do conhecimento, e tem se dedicado a refletir sobre sustentabilidade). Periferia das organizações é o local onde se encontram líderes naturais, trabalhadores das empresas, que conhecem profundamente estas e querem promover mudanças movidos por paixão, de baixo para cima. Nas empresas hoje, estes periféricos podem ser representados pelos jovens da geração Y (nascidos a partir de 1980), crescidos e educados na era do conhecimento, com muita tecnologia à disposição e influenciados pelo movimento da globalização. Estes jovens ainda não incorporaram os modelos mentais corporativos predominantes, não vivem o paradigma da era industrial, e são mais flexíveis às mudanças tão necessárias para que se promovam nas empresas, sociedades e governos o paradigma do desenvolvimento sustentável.

Concluindo, o autor e seus entrevistados, acreditam que é também responsabilidade das universidades a transformação da cultura vigente, incluindo e incorporando as premissas da sustentabilidade. Destacam em especial os cursos de administração, pois estes que formaram a maioria dos futuros gestores que deverão operar e manter as mudanças necessárias. Para isto, colocam que as universidades deverão promover mudanças no ensino, incluindo em suas grades curriculares a sustentabilidade como elemento transversal, ampliando a visão sobre a maneira de pensar e fazer negócios; deverão também adequar modelos pedagógicos, transmitindo conhecimentos teóricos, treinando habilidades e atitudes, desenvolvendo valores coletivos e consciência crítica que questione premissas hoje sacramentadas.

A partir das experiências relatadas, apresenta-se na figura 6 abaixo, as principais competências mencionadas pelos diferentes autores:

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

Figura 06 - Resumo das competências esperadas dos administradores

Fonte: Autora

Nota: Elaborada com base nos autores do capítulo de competências.

Conforme pode ser observado na tabela acima, das competências e habilidades mencionadas pelos diversos autores aqui abordados, muitas são comuns à maioria deles, ou seja, devem estar presentes na formação dos administradores, mesmo não tendo ênfase no ensino para o desenvolvimento sustentável, Pode-se citar: pensar estrategicamente, possuir iniciativa, criatividade e determinação, capacidade de comunicação, capacidade de elaboração, complementação e consolidação de projetos, competência para trabalho em equipe e em rede, visão de mundo ampla e global, desenvolvimento de pensamento crítico e entendimento de questões técnicas. Como competências específicas de para o

desenvolvimento sustentável, pode-se destacar: trabalhar interdisciplinarmente, ou seja, envolvendo e interligando conhecimentos de várias ciências, ter ética e senso de justiça, ter empatia, compaixão e solidariedade e ter habilidade espiritual, que sustente a motivação para o trabalho. Estas parecem ser competências e habilidades mais ligadas a valores pessoais.

4 METODOLOGIA

Este capítulo descreve a parte metodológica da pesquisa desenvolvida para este estudo, com a definição da natureza da pesquisa, a descrição do objeto da pesquisa, a técnica de análise escolhida e a estratégia de análise utilizada.

4.1 Natureza da pesquisa

Buscando atender os objetivos propostos neste trabalho, a estratégia metodológica utilizada foi o **estudo qualitativo interpretativo básico**. A escolha desta metodologia se deu por três aspectos: (1) pela necessidade de uma abordagem que favoreça o entendimento e o aprofundamento do fenômeno estudado; (2) pela busca do entendimento da realidade construída e entendida pelas pessoas envolvidas; (3) pela construção da análise detalhada e crítica a ser construída, a partir da visão das pessoas envolvidas no contexto.

Porém, apesar de seu caráter predominantemente qualitativo, os procedimentos metodológicos foram múltiplos, utilizando técnicas quantitativas e qualitativas. Em sua parte quantitativa, optou-se por enviar um questionário aos egressos de forma a ter sua visão ampliada em relação à proposta pedagógica do curso, às competências desenvolvidas relativas à sustentabilidade, e à legitimação no mercado. Os dados foram tratados de forma descritiva, sem a pretensão de ter qualquer tratamento estatístico que gere escalas de mensuração que poderia servir de base para avaliar experiências semelhantes. Assim, entende-se esta fase quantitativa da pesquisa como tendo um papel auxiliar à segunda fase da pesquisa, em que estes resultados foram aprofundados e analisados por meio de abordagem qualitativa.

Considerando então o caráter predominantemente qualitativo deste projeto, alguns autores discorrem sobre este tipo de pesquisa. Merriam (1998), afirma que “estudo qualitativo interpretativo básico ou genérico contém algumas características da pesquisa qualitativa...,”

buscam descobrir e compreender um fenômeno, um processo ou a perspectiva de visão de mundo das pessoas envolvidas”. A autora acredita que neste tipo de estudo os dados normalmente são coletados por meio de entrevistas, observações e análise documental. A análise dos dados obtidos é desenvolvida por meio de identificação de categorias, fatores, variáveis e temas, que facilitem a interpretação dos resultados obtidos. Para a autora, esta é a forma predominante da pesquisa qualitativa em educação, bem como em estudos organizacionais não sendo caracterizada como estudo de caso.

Godoi e Balsini (2010) argumentam sobre a validação da pesquisa qualitativa em estudos organizacionais, afirmando que a pesquisa qualitativa é um conceito “guarda-chuva”, metáfora utilizada para justificar a abrangência de várias formas de pesquisa possíveis para um estudo qualitativo, que visa compreender e explicar fenômenos sociais em seus ambientes naturais, com a menor interferência e afastamento possíveis.

Segundo Flick (2009), a pesquisa qualitativa evoluiu muito desde seu conceito inicial que era “uma pesquisa não quantitativa”, e ganhou respeito e credibilidade no meio acadêmico. Inicialmente a pesquisa qualitativa foi muito utilizada em pesquisas de ciências sociais e atualmente também é utilizada em estudos organizacionais. Esse tipo de pesquisa também pode ser conhecida como abordagem hermenêutica, reconstrutiva ou interpretativa. A pesquisa qualitativa visa o entendimento, a descrição e, por vezes, a explicação dos fenômenos sociais ocorridos na questão pesquisada. Geralmente está interessada na visão dos participantes, em suas práticas diárias e em seu conhecimento relativo à questão de estudo. Na pesquisa qualitativa, existe a flexibilidade para a adequação de diferentes abordagens (análise de textos, entrevistas, gravações, anotações pessoais) visando detalhar a forma como as pessoas constroem o mundo em sua volta.

Assim, este trabalho pode ser inserido no campo das pesquisas sociais qualitativas de cunho exploratório e interpretativo, porque tem como objetivo identificar, por meio de entrevistas de profundidade semiestruturadas, qual a percepção dos egressos formados em administração com ênfase em gestão ambiental do Senac SP e também a de profissionais de mercado que atuam na área de sustentabilidade a respeito da legitimação desta formação diferenciada de administrador com valores da sustentabilidade.

4.2 Objeto de pesquisa

O objeto de estudo desta pesquisa está dividido em 03 grupos distintos, sendo o Grupo 1 o principal e os Grupos 2 e 3 servindo como auxiliares que complementam dados da pesquisa, a saber:

Grupo 1 – composto pelo total dos egressos do curso Bacharelado em Administração com Linha de Formação específica em Gestão Ambiental do Centro Universitário SENAC SP, formados nos anos de 2008, 2009, 2010 e 2011.

Grupo 2 – composto por 4 profissionais de mercado que atuam como gestores nas empresas em que alguns dos egressos do Grupo 1 trabalham.

Grupo 3 – composto por 4 profissionais de mercados –que atuam como gestores de empresas que não trabalham com os egressos do Grupo 1.

A escolha dos egressos do Centro Universitário Senac SP (Grupo 1) é feita com base na sua exemplaridade. Trata-se de um projeto pioneiro na época de seu lançamento e ainda permanecer como um dos poucos cursos no país a ter um projeto pedagógico voltado para a formação de administradores comprometidos com a gestão ambiental e com os valores da sustentabilidade, adotando para isso práticas interdisciplinares. Além disso, já contando com quatro turmas formadas de 2008 a 2011, é possível avaliar, a partir da percepção dos alunos, uma série de questões de interesse desta pesquisa, como: apurar se a formação diferenciada trouxe benefícios e/ou dificuldades para a entrada no mercado de trabalho; verificar se a proposta de interdisciplinaridade é reconhecida como facilitadora no desenvolvimento de competências, constatar quais competências são desenvolvidas no curso e se são vistas como um diferencial de atuação no trabalho, apurar quais as lacunas existentes na formação, apurar quais as oportunidades e os desafios percebidos e a avaliar se o mercado legitima esta formação diferenciada.

Outro fator a ser destacado, é a intenção de se ter uma amostra equilibrada de alunos, composta por formados da primeira à última turma, com o intuito de verificar a existência de diferenças, positivas ou não, na aceitação, procura e legitimação deste profissional pelo mercado. Além disso, a escolha deste público também considerou outros dois fatores: a facilidade de acesso aos coordenadores do curso e a disponibilidade de acesso aos egressos do curso.

De forma a complementar o trabalho de campo, inclui-se entrevistas com profissionais que atuam na área de sustentabilidade que tenham contato direto ou não com os

egressos. A escolha de profissionais de mercado que hoje são gestores destes profissionais formados pelo Senac (Grupo 2), ocorreu em função da obtenção da visão específica do mercado, que na prática utiliza a força de trabalho destes profissionais.

Por fim, o Grupo 3, formado por profissionais do mercado - gestores de outras empresas que ocupam cargos de alta gestão, influenciando as decisões estratégicas e por consultores que trabalham na elaboração e definição de estratégias empresarias, junto à presidência e direção de grandes empresas, e que não tenham em seus quadros operacionais os profissionais do Grupo 1. O objetivo de incluir este grupo foi ter uma visão mais abrangente do mercado em relação ao conhecimento da profissão e a necessidade das organizações de ter entre seus colaboradores, administradores que tenham uma formação diferenciada em sustentabilidade.

4.3 Técnica de coleta de dados

Dois tipos de técnicas foram utilizados na coleta dos dados. A primeira foi um questionário enviado eletronicamente a todos os egressos na primeira fase da pesquisa contendo questões fechadas e algumas delas solicitavam pediam complementos qualitativos. A segunda técnica foi a entrevista semiestruturada, composta de um roteiro pré-estabelecido, baseado nos objetivos da pesquisa.

O questionário enviado por meio eletrônico na primeira fase da pesquisa, foi estruturado em oito questões abrangendo temas referentes à formação, interdisciplinaridade, competências, e legitimação. Todas as questões apresentavam frases em relação às quais os egressos deveriam responder com base na escala Likert, variando de (1) discordo plenamente (2) discordo parcialmente, (3) neutro, (4) concordo parcialmente (5) concordo plenamente. A maioria das questões solicitava um complemento qualitativo com até três possíveis respostas. Esta etapa ocorreu no período de agosto à setembro de 2012. Este questionário encontra-se no apêndice A.

O questionário foi enviado para um universo de 87 ex-alunos, com um retorno de 42, (48%). Os dados obtidos foram tratados de forma quantitativa descritiva, sem nenhum tipo de tratamento estatístico, e teve como objetivo principal direcionar a segunda fase da pesquisa.

Para a segunda fase da pesquisa, a técnica escolhida para a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. Esse tipo de entrevista visa à compreensão dos significados que os

entrevistados atribuem às questões e ao tema de interesse da pesquisa. Apesar da existência do roteiro (estrutura), este tipo de entrevista é flexível, permitindo o entrevistado se expressar de maneira pessoal, seguindo uma lógica diferente do entrevistador. Esse tipo de entrevista é indicado quando o tema da pesquisa é complexo, pouco explorado ou confidencial (GODOY, 2010).

Duarte e Barros (2006) afirmam que a entrevista em profundidade quando utilizada em pesquisas sociais qualitativas, é uma importante técnica exploratória que facilita a captação de percepções e experiências dos entrevistados, as quais serão analisadas e apresentadas de forma estruturada, permitindo a flexibilidade para que os entrevistados argumentem livremente sobre o tema, oferecendo ao mesmo tempo a possibilidade de realizar adaptações e ajustes quanto às questões em função da dinâmica do diálogo.

Outros autores justificam de forma positiva o emprego deste tipo de técnica, como Patton (1999 apud GODOI; MATTOS, 2010, p. 304) que define a entrevista semiestruturada como “uma entrevista padronizada aberta, caracterizada pelo emprego de uma lista de perguntas ordenadas e regidas por igual para todos os entrevistados, porém com respostas abertas”. Sierra (1998 apud GODOI; MATTOS, 2010, p. 313) define a técnica como uma espécie de acordo no qual o entrevistador se compromete com o entrevistado a explicitar os motivos e intenções da pesquisa, a garantia do anonimato, a lógica empregada e a devolução da informação.

As entrevistas foram realizadas primeiramente com uma amostra de alunos formados. Esta etapa contou com a participação de 20 egressos respondentes, utilizando-se de um roteiro. Os participantes foram aleatoriamente convidados a participar, porém buscando um equilíbrio de participações em cada ano de formados. Esta etapa ocorreu no período de outubro a dezembro de 2012. Este roteiro encontra-se no apêndice A.

Já como complemento foram realizadas entrevistas com profissionais da área de sustentabilidade de forma a levantar percepções e perspectivas de profissionais do mercado que atuam na área de sustentabilidade gestores dos egressos (Grupo 2) e gestores ligados à alta direção de empresas e consultorias que não trabalham com os egressos (Grupo 3). Foram realizadas entrevistas pessoais semiestruturadas com roteiros pré-estabelecidos, ocorridas no período de novembro de 2012 a fevereiro de 2013. Os roteiros destas entrevistas encontram-se no apêndice A.

Para contatar os participantes do Grupo 2, no momento da realização da primeira fase da pesquisa, foi perguntado aos egressos se seus gestores concordariam em participar da

pesquisa, por meio de uma entrevista semiestruturada, Apenas 7 gestores aceitaram participar embora somente 4 tenham efetivamente participado. As questões abordaram os seguintes aspectos: verificar se a formação diferenciada é valorizada no mercado; verificar quais as competências necessárias para os profissionais de sustentabilidade; averiguar se os egressos possuem tais competências e se são utilizadas no dia-a-dia; avaliar quais as lacunas existentes na formação; verificar quais as vantagens/desvantagens de contar com este profissional; e entender quais as perspectivas para a profissão.

De forma a ampliar o conjunto de entrevistas com a visão do mercado, os membros do Grupo 3, foram escolhidos a partir da acessibilidade e por ocuparem cargos relevantes relacionados à gestão e à sustentabilidade das organizações. Também pela técnica do *snow-ball*, alguns nomes surgiram nas entrevistas realizadas. Junto a estes profissionais, discutiu-se também perfil e competências de gestores para a sustentabilidade e as perspectivas para o exercício profissional de administradores na gestão para a sustentabilidade.

Todas as entrevistas, tanto dos egressos quanto dos profissionais de mercado, foram realizadas pessoalmente ou utilizando meio eletrônico, o *skype*. Estas entrevistas foram gravadas com consentimento dos participantes, e seus conteúdos serão expostos respeitando o anonimato de suas identidades e de seus locais de trabalho. O tempo total de gravação relativo às entrevistas com os egressos foi de 12:27:53 horas, Já com os profissionais de mercado, o tempo total de gravação foi de 05:36:11 horas. O total de gravação considerando tanto os egressos quanto os profissionais de mercado foi de 18:04:04 horas.

Em seguida, foram feitas as transcrições destas entrevistas, análise e tabulação do material coletado.

Com a análise dos dados obtidos das entrevistas destes três grupos, espera-se entender como está o relacionamento entre mercado e instituição de ensino, se esta formação de administração com ênfase em sustentabilidade está atendendo a demanda do mercado e se este mercado reconhece e legitima este profissional.

4.4 Estratégia de análise

Para a descrição e análise dos dados obtidos por meio das entrevistas realizadas, foi adotada a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2004, p.37), análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos

sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.” A autora determina que a análise de conteúdo tem por finalidade conseguir chegar a deduções lógicas e justificadas, partindo do conteúdo das mensagens do emissor, o contexto e os efeitos destas mensagens.

A análise qualitativa dos dados se valida pela elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa (fundada na presença de um índice, como por exemplo, tema, palavra, etc.) e não sobre a frequência de sua aparição, o que caracterizaria uma análise quantitativa. Para a tratativa dos dados obtidos é necessário realizar a codificação destes dados. Como codificação, Bardin (2004) entende que é um processo no qual os dados brutos são transformados seguindo uma sistematização e agregados em unidades, facilitando assim a descrição das características pertinentes do conteúdo. Uma forma de realizar esta codificação é estabelecer uma categorização dos temas.

A categorização tem como objetivo fornecer uma representação simplificada dos dados brutos. É um processo que busca estruturar a análise dos dados, composta de duas etapas: (1) Inventário que visa isolar os elementos e (2) A classificação, que visa dividir os elementos, colocando uma ordem nas mensagens que estão sendo trabalhadas. A categorização por temas, ou análise temática, é uma forma eficaz de análise e os temas são obtidos conforme emergem no texto dos discursos diretos (neste caso entrevistas em profundidade). O critério de categorização pode ser semântico (por palavras), sintático (por verbos de ação), lexical (classificação das palavras segundo o seu sentido) ou expressivo (variações das palavras). A análise categorial é a prática mais utilizada historicamente (BARDIN, 2004).

Para Oliveira *et al.* (2003), a análise de conteúdo vista como um conjunto de técnicas de análise de mensagens, permite uma grande diversidade de formas, como categorias, expressões, relações, temas e assim, cada uma destaca um aspecto a ser observado nos textos, de acordo com critérios previamente estabelecidos. O autor explica que a análise de conteúdo inicia-se com uma leitura ampla, na qual o pesquisador estabelece várias idas e vindas entre os documentos analisados, até que se formem unidades de sentido – palavras, temas – que guiem o pesquisador na busca das informações contidas no texto. Assim, o objetivo da análise de conteúdo é classificar de forma objetiva as unidades de sentido existentes no texto, classificando e ordenando os elementos encontrados em uma tabela de forma mais extensa, de forma a permitir uma ampla varredura dos temas.

Para este estudo, a categorização foi feita com base em algumas categorias estabelecidas previamente tendo como base a revisão da literatura, com a finalidade de direcionar as entrevistas. Algumas categorias foram modificadas e/ou incluídas após a coleta de dados, mediante a necessidade de adaptação dos dados coletados. Esta flexibilização é característica da técnica análise de conteúdo (BARDIN, 2004). A figura a seguir mostra o mapeamento das categorias e as relações entre as mesmas:

Legitimação da Formação e da Profissão do Administrador com ênfase em Gestão Ambiental	Visão dos Egressos	Trajetória profissional	Escolha do curso	
			Trajetória	
			Perspectivas	
		Processo de ensino	Interdisciplinaridade	
			Competências	
			Lacunas e Desafios	
		Legitimação	Desafios e Barreiras	
			Reconhecimento	
		Mudanças	Pessoais	
			Profissionais	
		Visão dos profissionais de mercado ligados aos egressos	Conhecimento	Do curso
				Da profissão
	Formação do profissional		Competências	
			Diferenças	
			Lacunas e Desafios	
	Legitimação		Reconhecimento	
	Perspectivas		Profissão	
	Visão dos profissionais de mercado NÃO ligados aos egressos	Trajetória da sustentabilidade	Evolução do Profissional	
			Competências Requeridas	
		Legitimação	Reconhecimento	
		Perspectivas	Profissionais	
Sustentabilidade				

Figura 07 - Mapeamento das categorias utilizadas
 Fonte: Autora

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

A tabulação dos recortes de cada entrevistado foi organizada em planilhas eletrônicas de forma a corresponder a cada pergunta do roteiro de entrevistas, permitindo a análise horizontal das concordâncias e discordâncias das percepções dos entrevistados, bem como de análises verticais e transversais baseadas nos mesmos objetivos. A tabulação dos egressos encontra-se no Apêndice B, a tabulação dos profissionais de mercado ligados aos egressos no Apêndice C e a dos profissionais de mercado sem ligação com os egressos, encontra-se no Apêndice D.

Os resultados desta pesquisa são apresentados em formato de texto, destacando o relato detalhado e a descrição do fenômeno observado. Para Merriam (2002 apud GODOY, 2010, p. 96), “o produto do estudo qualitativo é ricamente descritivo”, e complementando com Godoy (2010), os estudos descritivos geram informações sobre fenômenos que ainda não foram teoricamente aprofundados, e essas informações formam uma base de dados para estudos futuros e para a formulação de teorias a respeito do fenômeno.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute 4 tipos de dados:

- a) os dados quantitativos coletados dos 42 questionários enviados eletronicamente pelos egressos do curso de Administração com ênfase em Gestão Ambiental;
- b) os dados qualitativos coletados por meio de 20 entrevistas de profundidade semiestruturadas, realizadas com os 20 egressos que concordaram em participar desta etapa;
- c) os dados qualitativos coletados por meio de 4 entrevistas em profundidade semiestruturadas realizadas com profissionais de mercado –gestores diretos de alguns dos egressos, nas empresas nas quais estes egressos atuam;
- d) os dados qualitativos coletados por meio de 4 entrevistas em profundidade semiestruturadas realizadas com profissionais de mercado das áreas de sustentabilidade e de recursos humanos, gestores que ocupam cargos na alta direção em empresas e em consultorias, e que não trabalham com os egressos.

5.1 Descrição e análise quantitativa dos questionários com os egressos

Conforme já citado, os egressos formados nos anos de 2008, 2009, 2010 e 2011 foram contatados por via eletrônica (e-mail) e convidados para responderem a um questionário. Dos 87 questionários enviados ao total de egressos formados, informados pela instituição, 42 foram respondidos, representando um índice de retorno de 48,3%. Também foi feito um esforço para se conseguir um número equilibrado de respostas entre as várias turmas de formandos, conforme tabela abaixo:

Tabela 01 - Número de Ingressantes X Concluintes X Respondentes

	2008	2009	2010	2011	total
Ingressantes	31 (2005)	49 (2006)	39 (2007)	44 (2008)	163
Concluintes	15	26	26	20	87
Respondentes	11	10	11	10	42

Fonte: Autora

Nota: Dados ingressantes e concluintes fornecidos pelo Senac, dados respondentes fornecidos pela autora

Inicialmente, foram levantadas questões de aspecto demográfico, como gênero dos 42 respondentes, sendo 13 (31%) do sexo masculino e 29 (69%) do sexo feminino e a idade, sendo que 28 (67%) estão na faixa entre 21 a 25 anos, 10 (24%) encontram-se na faixa dos 26 aos 30 anos, 3 acima dos 31anos (7%) e 1 (2%) não informou. Assim tratasse de uma população predominantemente feminina e jovem.

Foi também levantada a situação profissional em que se encontra. Se estão trabalhando, se o trabalho é na área de gestão ambiental/sustentabilidade, quantos são empreendedores na área e os desempregados, conforme mostra a tabela abaixo:

Tabela 02 - Dados referente à situação profissional dos egressos

	2008	2009	2010	2011	total
Na área	3	7	4	1	15
Fora da área	4	1	5	5	15
Empreendedor na área		2		1	3
Desempregado	4		2	3	9
Total	11	10	11	10	42

Fonte: Autora

Nesta tabela é interessante notar que os egressos do ano de 2009 são os que têm o maior índice de empregabilidade e ao mesmo tempo com quase todos trabalhando na área. Por outro lado, os egressos da turma de 2008, a primeira turma a ser formada pela instituição, demonstraram o maior índice de desemprego, além de baixo índice de empregabilidade na área de gestão ambiental/sustentabilidade.

Também foi questionado qual o tipo de empresa em que estão trabalhando, e foi verificado um predomínio nas empresas de serviços (como consultorias de eventos e relacionadas com treinamento) e consultorias relacionadas à sustentabilidade, principalmente na área ambiental, o resultado pode ser conferido na tabela abaixo:

Tabela 03 - Tipo de organização que trabalham os egressos

TIPO	ÁREA				FORA DA ÁREA				
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	total
Ensino	1	1			1				3
Indústria		1	1			1	2		5
Comércio		1			1				2
Serviço	1	3	1		1		1	3	10
Consultoria na área	1	3	1	1				2	8
ONGs			2						2
Poder publico			1	1					2
Não informado	1								1
Desempregado	4		2	3					9
Total	8	9	8	5	3	1	3	5	42

Fonte: Autora

Observando a tabela, nota-se que os empregos na área de gestão ambiental/sustentabilidade se encontram predominantemente em consultorias especializadas e em serviços, e em ONGs. As indústrias, comércio e poder público são locais nos quais os egressos se encontram num número menor. O mesmo acontece com egressos que estão trabalhando fora da área de formação, tem um predomínio do emprego nos setores de serviço e consultorias. O caso dos dois egressos de 2011 que estão trabalhando em consultorias da área mas foram classificados como trabalhando fora da área, justifica-se pelo fato de que o trabalho desenvolvido por eles está relacionado a outras atividades administrativas, que não à gestão ambiental.

E como último item de perfil, foi apurado qual o nível dos cargos ocupados (na área ou não), verificando a evolução profissional destes, principalmente das turmas de 2008 e 2009 que já completaram 4 e 3 anos de formação, respectivamente. O que se observou foi que 64% têm cargos no nível técnico/administrativo e analista, conforme demonstra a tabela abaixo:

Tabela 04 - Nível do cargo ocupado pelos egressos

NÍVEL DO CARGO	ÁREA				FORA DA ÁREA				Total
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	
Técnico/administ.		1	1	1	1	1	3	2	10
Analista	2	5	3		2		2	3	17
Coordenação	1								1
Sup/gerência									
Empreendedor		3		1					4
Não informado	1								1
Desempregados	4		2	3					9
Total	8	9	6	5	3	1	5	5	42

Fonte: Autora

Algumas questões podem ser levantadas dada a tabela acima. Será que o fato de não ter sido encontrado nenhum egresso com cargo de supervisão e/ou gerência está relacionado somente ao fato de serem profissionais com pouco tempo de formação (máximo 4 anos) ou está também relacionado com o nível de importância que o mercado atualmente atribui à sustentabilidade/gestão ambiental? Os empreendedores relacionados na tabela estão tendo sucesso em seus negócios? Estas questões foram parcialmente esclarecidas na parte seguinte desta pesquisa, na fase de entrevistas com profundidade.

Ainda neste questionário eletrônico, foram colocadas oito questões relacionadas com a formação, práticas interdisciplinares, desenvolvimento de competências, reconhecimento do profissional, comprometimento pessoal, abrangência de conteúdos, valorização do mercado e expressão no trabalho. Essas questões foram respondidas, com base na escala Likert, variando de (1) discordo plenamente, (2) discordo parcialmente, (3) neutro, (4) concordo parcialmente e (5) concordo totalmente. Algumas questões solicitava um complemento qualitativo com até três possíveis respostas.

A primeira questão teve como objetivo identificar como os alunos avaliaram seu processo formativo, integrando a administração com a gestão ambiental/sustentabilidade como um diferencial para seu ingresso no mercado de trabalho, conforme tabela abaixo:

Tabela 05 - Questão A: Formação como diferencial para o ingresso no mercado de trabalho

	2008	2009	2010	2011	total
nível 1	1				1
nível 2			1	3	4
nível 3	2	2	6	3	13
nível 4	8	7	4	1	20
nível 5		1		3	4
sem resposta					
total	11	10	11	10	42

Fonte: Autora

Os resultados mostram que mais de 50% é neutro ou concorda parcialmente com a afirmação, coincidindo com o número de pessoas que estão empregadas. Pode-se supor que as pessoas entendem que esta formação é considerada um diferencial apenas quando conseguem efetivamente se integrar ao mercado de trabalho na área de sustentabilidade.

Já a segunda questão, teve a intenção de averiguar se as práticas interdisciplinares, consideradas pela instituição o grande diferencial pedagógico do curso, foram efetivas no processo de aprendizagem na visão dos egressos.

Tabela 06 - Questão B: Práticas interdisciplinares no curso potencializou aprendizado

	2008	2009	2010	2011	total
nível 1					
nível 2					
nível 3	1	1	3	1	6
nível 4	6	6	4	6	22
nível 5	4	3	4	3	14
sem resposta					
total	11	10	11	10	42

Fonte: Autora

Os resultados demonstram que a maioria dos egressos, em torno de 85%, reconhece que as práticas interdisciplinares potencializaram o aprendizado, aprovando esta metodologia como o diferencial do curso, sendo este item o de maior concordância entre os egressos.

A terceira questão relaciona-se com a promoção do desenvolvimento das competências para a área de gestão ambiental/sustentabilidade, desenvolvidas pelo curso para

a atuação profissional. Complementando a questão, foi também solicitado que citassem quais seriam as três competências mais desenvolvidas e as três menos desenvolvidas ou não contempladas, estas competências estão listadas mais abaixo.

Tabela 07 - Questão C: Desenvolvimento de competências para atuação profissional

	2008	2009	2010	2011	total
nível 1					
nível 2		2			2
nível 3	2	2	2		6
nível 4	6	3	5	7	21
nível 5	2	3	2	2	9
sem resposta	1		2	1	4
Total	11	10	11	10	42

Fonte: Autora

Como resultado, pode-se verificar que 71% dos egressos consideram que as competências requeridas para atuação na área de gestão ambiental/sustentabilidade foram desenvolvidas parcialmente ou totalmente, demonstrando assim que mesmo não trabalhando diretamente na área, a maioria dos egressos julga-se habilitada para atuar na gestão ambiental/sustentabilidade.

As competências desenvolvidas mais citadas foram:

- a) Visão sistêmica (55%)
- b) Trabalho em equipe (52%)
- c) Entendimento de questões técnicas (45%)
- d) Desenvolvimento e gestão de projetos (38%)
- e) Pensamento crítico (21%)

Em relação às competências que foram desenvolvidas de maneira insatisfatória ou que não foram desenvolvidas é preciso destacar que uma boa parte dos respondentes (52%) não colocou a quantidade especificada no questionário – três competências, e sim um número menor, duas, uma e até em branco. Os resultados encontram-se abaixo:

- a) Conhecimento técnico e aplicação de legislação (38%)
- b) Práticas de sustentabilidade no ambiente corporativo (33%)
- c) Práticas e ferramentas de gestão próprias da administração (19%)

É necessário ressaltar que, o que foi listado como competência parcialmente desenvolvida ou não desenvolvida pode estar relacionado com a pouca experiência profissional dos egressos, devido ao pouco tempo atuando como profissional de mercado e também por serem jovens.

A quarta questão refere-se à efetiva utilização no dia-a-dia profissional dos conhecimentos adquiridos durante a formação do administrador com ênfase em gestão ambiental, ou seja, o emprego efetivo destes conhecimentos. Foi também solicitado que os participantes citassem quais seriam os três conhecimentos mais utilizados.

Tabela 08 - Questão D: Utilização dos conhecimentos adquiridos no dia-a-dia

	2008	2009	2010	2011	total
nível 1		2	2	2	6
nível 2	2		3	2	7
nível 3	1	3	2	1	7
nível 4	6		2	2	10
nível 5		5		1	6
sem resposta	2		2	2	6
Total	11	10	11	10	42

Fonte: Autora

Os resultados acima estão bem dispersos, com uma leve concentração no nível 4 - utilização parcial dos conhecimentos adquiridos. Acredita-se que a dispersão dos egressos quanto à sua atuação profissional que foi classificada como atuação na área, fora da área, empreendedores e desempregados, conforme tabela 3 acima, pois se trata da efetiva utilização e não somente da aquisição dos conhecimentos. A relação dos conhecimentos mais citados está demonstrada abaixo.

Conhecimentos adquiridos são mais utilizados no dia-a-dia:

- a) educação Ambiental (33%)
- b) planejamento e gestão de projetos (31%)
- c) reciclagem/reuso/resíduos (17%)

Esta questão teve uma pulverização de respostas, muitas citadas em número pequeno, como ISO 9000, repertório técnico para argumentação, indicadores de performance, legislação entre outras, os dados acima foram os conhecimentos mais representativos das respostas. Pode-se inferir que os conhecimentos utilizados variam de acordo com a vivência profissional de cada um, e que educação ambiental e planejamento e gestão de projetos são

conhecimentos mais genéricos, podendo ser utilizados na maioria dos ambientes de trabalho e tipos de empresa.

A próxima questão avaliou como os egressos avaliam seu comprometimento pessoal com a sustentabilidade ao final do curso.

Tabela 09 - Questão E: Comprometimento pessoal com relação à sustentabilidade

	2008	2009	2010	2011	total
nível 1					
nível 2					
nível 3		1	2	1	4
nível 4	3	3	4	4	14
nível 5	8	6	5	5	21
sem resposta					
Total	11	10	11	10	42

Fonte: Autora

O resultado demonstra que para a grande maioria (83%) dos egressos houve o desenvolvimento ou um aumento do comprometimento pessoal com a sustentabilidade. Essa questão será melhor explorada na etapa posterior desta pesquisa.

Outra questão levantada foi em relação aos conteúdos próprios da formação mais tradicional do administrador, o objetivo foi avaliar se conteúdos desenvolvidos foram considerados suficientes para a atuação do profissional em qualquer área de administração, caso os egressos trabalhassem em áreas que não fossem relacionadas especificamente a gestão ambiental. Foi solicitado que também que citassem as três áreas que se sentiam mais preparados e as três áreas menos preparados para atuação como administradores de empresas.

Tabela 10 - Questão F: Conteúdos do curso suficientes para atuação em qualquer área de administração

	2008	2009	2010	2011	total
nível 1	1		2	1	4
nível 2	3	6	4	3	16
nível 3	4	2	4	2	12
nível 4	1	1	1	3	6
nível 5				1	1
sem resposta	2	1			3
total	11	10	11	10	42

Fonte: Autora

Neste caso, pode-se notar uma insatisfação dos egressos com relação aos conteúdos específicos da administração, ficando 76% dos respondentes na classificação de discordar plenamente, discordar parcialmente ou na posição neutra, podendo ser inferido que, na visão destes egressos, o curso não abarca os conteúdos próprios de administração de maneira satisfatória, uma suposição seria o fato das outras disciplinas relacionadas especificamente a gestão ambiental compartilharem e concorrerem com a carga horária das disciplinas de administração e talvez existir algum comprometimento de conteúdo destas.

Os conteúdos de administração que foram mais citadas como suficientes para atuação na administração formal foram:

- a) marketing e área comercial (26%)
- b) planejamento estratégico (19%)
- c) planejamento, estruturação e gestão de projetos (19%)

Já os conteúdos que foram considerados insuficientes e que foram mais citados são:

- a) financeira e contábil (50%)
- b) recursos humanos (23%)
- c) legislação ambiental (12%)

Novamente tem-se uma questão na qual as respostas descritivas foram pulverizadas, fato este que pode ter como uma das justificativas as respostas estarem baseadas na experiência profissional de cada egresso, que são individuais. Porém chama a atenção as respostas relacionadas aos conteúdos insuficientes, nas quais 50% dos egressos disseram ter conhecimentos insuficientes nas áreas financeira e contábil, disciplinas fundamentais na formação clássica de administrador.

A sétima questão teve por objetivo verificar a percepção dos egressos quanto a valorização e reconhecimento do mercado, considerando sua formação como administrador com ênfase em gestão ambiental/sustentabilidade.

Tabela 11 - Questão G: Mercado valoriza o profissional Administrador com ênfase em Gestão Ambiental tanto quanto os outros

	2008	2009	2010	2011	total
nível 1	3	1	5	1	10
nível 2	1	5	3	3	12
nível 3	6	2	1	4	13
nível 4	1	2	1	2	6
nível 5			1		1
sem resposta					
total	11	10	11	10	42

Fonte: Autora

Neste caso, 83% das respostas demonstram que parece não haver a valorização da profissão no mercado de trabalho, mesmo nos casos dos egressos que atuam na área. Varias questões podem ser levantadas neste caso, será que o mercado conhece o curso em questão? Será que as empresa em geral estão preparadas para receber este profissional? Será que estes profissionais sabem ou conseguem fazer um marketing pessoal/profissional? Na próxima etapa da pesquisa algumas destas suposições serão discutidas e elucidadas, de acordo com a visão destes alunos e profissionais do mercado.

E a última questão esta relacionada com a capacidade dos egressos de utilizar seus conhecimentos e competências para influenciar e provocar mudanças no ambiente profissional, bem como o reconhecimento destas ações por seus superiores.

Tabela 12 - Questão H: Demonstração da gestão ambiental para superiores

	2008	2009	2010	2011	total
nível 1	1	1	2	1	5
nível 2	2		2	1	5
nível 3	1	2	4	5	12
nível 4	4	6	1		11
nível 5	2		1	2	5
sem resposta	1	1	1	1	4
total	11	10	11	10	42

Fonte: Autora

É interessante observar nesta questão que as turmas 2008 e 2009 apresentam respostas mais positivas relacionadas com a capacidade de influenciar e provocar mudanças, pode-se

supor que seja devido ao maior tempo como profissional no mercado e assim, as turmas mais novas sentem mais dificuldades devido a pouca experiência profissional e também serem mais jovens.

5.2 Descrição e análise qualitativa das entrevistas com os egressos

Com os questionários eletrônicos respondidos (42), foram convidados aleatoriamente 20 egressos respondentes para compor a segunda etapa da pesquisa, que foi uma entrevista em profundidade semiestruturada, complementando o questionário previamente respondido. Novamente teve-se o cuidado de formar grupos representativos de cada turma formada (5 representantes de cada ano formado).

Com objetivo de identificar o grupo a qual pertence cada entrevistado, foi estabelecida a seguinte codificação:

EGRESSOS 2008	EGRESSOS 2009	EGRESSOS 2010	EGRESSOS 2011
Egresso a.1	Egresso b.1	Egresso c.1	Egresso d.1
Egresso a.2	Egresso b.2	Egresso c.2	Egresso d.2
Egresso a.3	Egresso b.3	Egresso c.3	Egresso d.3
Egresso a.4	Egresso b.4	Egresso c.4	Egresso d.4
Egresso a.5	Egresso b.5	Egresso c.5	Egresso d.5

Figura 08 - Identificação dos egressos participantes
Fonte: Autora

A descrição e análise dos dados obtidos foi dividida em cinco blocos: (1) o primeiro trata da trajetória profissional, abordando a escolha e perspectiva inicial em relação ao curso, a própria trajetória profissional a partir do início do curso e as perspectivas profissionais. (2) o segundo bloco relacionado com o processo de ensino, destaca a percepção da proposta de interdisciplinaridade, considerada como diferencial do curso, verifica as competências adquiridas, e relata as lacunas percebidas na formação, (3) o terceiro bloco relacionado com a legitimação do profissional formado em administração com ênfase em gestão ambiental, aborda se esta formação é vista como uma oportunidade ou barreira no mercado de trabalho e o reconhecimento pelos superiores e colegas de trabalho, (4) o quarto bloco aponta para as

mudanças pessoais ocorridas devido ao curso e a capacidade de provocar mudanças nas pessoas e ambientes (5) e o quinto e último bloco é um espaço livre, no qual os egressos colocaram o que julgaram como importante para complementar a entrevista.

Assim, no primeiro bloco, com relação aos critérios de escolha para cursar administração com ênfase em gestão ambiental, todos os entrevistados não sabiam exatamente o que era o curso, portanto não tinham critérios claros para a escolha. Acredita-se que isso pode ser justificado pelo fato de se tratar de um curso novo no mercado. O curso de administração com ênfase em gestão ambiental foi a segunda opção de curso superior para a maioria dos ingressantes, e o que se mostrou como relevante na escolha do curso, era a abordagem do meio ambiente, relacionada ao nome do curso. É interessante notar que esta percepção não varia significativamente entre os alunos que ingressaram entre 2008 e 2011, indicando o pouco conhecimento que se tem desta nova formação, como mostram os fragmentos de depoimentos dos participantes a seguir:

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

Na verdade o 1º vestibular que eu prestei foi para USP na biologia e acabei não passando e eu sempre me interessei pela parte ambiente e pela parte das questões sociais aí descobri este curso no Senac, apesar de ter a carga horária focada na administração, tem grade é mais da parte ambiental, então aí pensei, apesar de ser um curso novo, não tinha nenhuma turma formada quando eu entrei, eu resolvi arriscar...o que eu esperava, na verdade, é aquela coisa, você conseguir modificar, ajudar, você fazer a diferença no dia a dia. (egresso d.1)

A minha primeira expectativa era fazer uma graduação, ponto. Isso era uma coisa, eu queria fazer uma graduação, isso era mais importante, eu tinha que fazer... e a questão ambiental, acabei escolhendo pela questão ambiental e a expectativa era atuar em alguma coisa relacionada a isso, vi umas matérias por aí, vi umas coisas do *Green Peace*, uma coisa mais romântica assim, e gostei, me interessei pela grade e aí fui fazer, foi isso. (egresso b.2)

Outros poucos destacaram a escolha como uma aposta no futuro da área ambiental:

Na verdade foi assim, muita sorte eu ter caído na GA, estava no 3º colegial não sabia nem se eu ia passar de ano e aí o prof. de geografia comentou que era a faculdade do futuro, assim antes disso, eu nunca fui ambientalista, me despertou na faculdade esta questão...mas sem saber o que eu ia fazer, tipo a maioria que entrou não sabia o que era o curso, ninguém e muita gente saiu no 1º semestre porque não sabia o que era (egresso b.1)

Eu achava que fazendo só um curso de biologia eu não ia encontrar ferramentas para atuar mais ativamente em relação as causas ambientais, que era uma coisa que eu sempre acreditei assim, então eu achava que assim, eu precisaria fazer um curso que tivesse o nome de gestão ambiental porque eu achava que ia achar mecanismos para atuar mais fortemente nestas áreas, na área ambiental (egresso a.4)

Com relação à trajetória profissional dos egressos, a partir do curso, a maioria dos entrevistados alegaram ter dificuldades em encontrar estágios na área. Os que fizeram estágios na área de Gestão Ambiental obtiveram essas oportunidades em órgãos públicos, e em ONGs, ou até mesmo como voluntários. Estes relatos apresentam um cenário de desconhecimento do mercado:

Meu primeiro trabalho foi numa ONG que trabalha com catadores, coleta seletiva, projetos, depois disso eu fiquei durante um tempo como voluntária em outra ONG que constrói moradias em comunidades, com universitários depois fiz um ano de estagio na Secretaria do Verde e do Meio Ambiente, na área de educação ambiental, depois veio a OSCIP, sai da faculdade fiz o projeto em uma cidade do interior e depois fiquei 1 ½ ano Movimento Nacional dos Catadores, ...e no meio tempo fiz um curso de desenvolvimento local, acabei trabalhando em um projeto de uns 3 meses com isso e ai fiz o movimento para ir para Berlim, com um projeto com jovens e agora faz um mês que estou em uma consultoria de Geração de Projetos, é uma consultoria que trabalha com comunidade mas fazendo a ponte entre empresas, (egresso a.2)

Eu arrumei estagio já no último ano do curso e foi um estágio na prefeitura, na Secretaria do Verde e do Meio Ambiente para trabalhar na Unapaz, mexia mais na parte social...mexia com elaboração de cursos, capacitação, com a minha orientadora, mais voltados para a área de comunicação...depois do estagio comecei a trabalhar com minha mãe, mas na parte administrativa mesmo, sem vinculo nenhum com a Gestão Ambiental (egresso c.1)

Poucos egressos dentre os participantes, relataram ter conseguido estágio na área de gestão ambiental/sustentabilidade em grandes empresas. A maioria apontou para a grande dificuldade inicial de encontrar estágio na área e mesmo hoje, com a metade deles trabalhando de alguma forma na área, demonstram certa decepção com a escolha feita, e até citam a intenção de poucos para mudar de área dentro das organizações, indo para outras mais tradicionais da administração como marketing, finanças, recursos humanos, ou mesmo mudar de profissão.

Fui fazer estágio em uma empresa que estava trabalhando na parte de resíduo e que estava com contrato com shopping para fazer toda triagem de resíduos e aproveitar todo material que era derivado de plástico para fazer madeira plástica...fiquei 3 meses e consegui fazer estagio na Eletropaulo que foi onde tudo começou dentro da área de Gestão Ambiental, que foi minha escola de fato trabalhei dentro do SGA que tinha tudo a ver com o que estava estudando na época...depois acabou o estágio e a faculdade e fui para uma consultoria e um dos projetos que fiquei era de um cliente, eu estava ali para resolver a questão de meta, a parte toda de Gestão Ambiental, porque ele era fornecedor e a empresa estava exigindo e ele não estava sabendo como ela faria, e enfim ai foi um trabalho de Gestão Ambiental... depois

veio a CPTM, e fui contratado para fazer supervisão ambiental na linha 10 turquesa em via permanente, que tem tudo a ver, mas com licenciamento ambiental especificamente...é consorcio, é contrato e entrei sabendo que teria começo, meio e fim, então eu já sabia que era o contrato da obra de 2 anos ..., ao mesmo tempo, estava concorrendo a esta vaga onde estou, e fui chamado depois de 6 meses...e hoje sou analista de sustentabilidade Jr (egresso b.5)

Eu procurei emprego, mesmo com a empresa e nada, não tive nenhuma resposta, fiz varias entrevista, fui à empresa, fui em 3º setor e nenhuma me chamou, eu não sei, então, eu quero é mais, vou fazer outra coisa para ver se da certo (egresso d.4)

No entanto, apesar das dificuldades, no que se refere às perspectivas profissionais, a maioria acredita que conseguirá se estabelecer na área. As colocações dos egressos neste quesito são as mais diversas, pois enxergam oportunidades de atuação nos mais diversos setores, para alguns o principal é o setor privado, outros é a educação, outros o setor público, e para alguns outros em ONGs.

Oportunidades de gestão em geral, não estou procurando só focar de Gestão Ambiental, acho que em qualquer coisa que eu for trabalhar eu não vou deixar de ter essa visão, este conhecimento e aplicar o que aprendi na faculdade, esses valores, independente do que eu for exercer (egresso a.1)

É trabalhar com educação, porque acredito que é assim que a gente vai mudar, e com as crianças acho que é mais fácil, ensina desde pequeno para que cresçam com uma nova mentalidade, estou fazendo mestrado na PUC, em antropologia e estudando pedagogia ecológica, é fascinante (egresso a.3)

Quero uma independência financeira, chegar um cargo de gerencia, numa empresa bacana, se possível na área de meio ambiente, me aperfeiçoando sempre, buscando o crescimento profissional quanto intelectual isso é mais importante, o crescimento, porque quando você alcança um nível intelectual bacana o reconhecimento na carreira é consequência, (egresso d.5)

Ou ainda apostar no empreendedorismo:

A gente esta abrindo uma empresa...a gente identifica uma coisa que muitas empresas não identifica e a gente esta achando um nicho de mercado e vamos arriscar, é assim que vejo meu futuro...a gente vai se lançar, se arriscar a partir de nossos próprias forças, independente do mercado, a gente vai se lançar e ver no que vai dar. (egresso c.2)

Daqui a 5 anos eu quero, eu penso em etapas, daqui a 5 anos eu quero que minha empresa seja *top of mind* em gestão de resíduos em prédios, entendeu, o cara pensou em gestão de resíduos prediais pensou na minha empresa, essa é minha batalha e depois abranger outras coisas, essa é minha visão. (egresso b.1)

Com relação a este primeiro bloco, apesar da escolha do curso ter acontecido de maneira incerta, pode-se notar no discurso da maioria dos egressos que a influência de valores pessoais relacionados com a possibilidade de atuação na sociedade de forma a provocar

mudanças coletivas positivas, foi o fator determinante para a escolha e conclusão do curso. Quanto a trajetória profissional, a maioria começou a vida profissional em estágios nos setores públicos e não governamentais. O setor privado mostrou-se mais fechado para a inserção do profissional de gestão ambiental, o que pode estar relacionado ao pouco tempo de existência do curso, com o desconhecimento do mercado deste profissional e talvez com o início da inserção do tema da sustentabilidade no dia-a-dia das empresas mais tradicionais. Quando formados, ao contrário, é difícil encontrar estes egressos atuando no serviço público, e é mais comum estarem em consultorias especializadas, ONGs, já as grandes empresas estão contratando poucos para atuar na área. Metade deles atuam em áreas mais tradicionais de administração. Quanto a perspectivas futuras, é possível notar que a maioria dos egressos mantém o idealismo e os valores pessoais do início do curso, mas tentam equilibrar este idealismo com a realidade do mercado, procurando direcionar mais adequadamente suas ações e escolhas.

No bloco relacionado com o processo de ensino, na questão que aborda a percepção dos egressos quanto a efetivação da proposta pedagógica interdisciplinar do curso, para a maioria esta proposta ficou circunscrita a disciplina chamada de Projetos Integrados (PI).

Eu vejo que aconteceu no PI, projeto integrativo, sentia isso, principalmente no 6º semestre, que era a elaboração da Empresa Verde, que a gente integrou as disciplinas do 6º semestre e de semestres passados, a gente usava ferramentas que já tinha aprendido em outros semestres, no dia a dia, nas matérias do dia a dia, a gente não via tanto, acho que realmente focava nos PI (egresso d.1)

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

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

Outros entenderam a interdisciplinaridade não no conteúdo, mas sim na forma com que os conteúdos eram trabalhados.

Foi interdisciplinar, mas eu diria não pelo envolvimento de mais de uma matéria..., é que todos os trabalhos eram sempre em grupo, nada individual, isto favorecia esta,

era uma interdisciplinaridade não entre as matérias, mas de pensamentos, mesmo das pessoas, não tinha uma mistura entre as matérias (egresso c.4)

Aconteceu nos TI, trabalhos integrados, acho que a gente conseguia , era muito falado em todas as matérias que a gente tinha trazia muito esta importância de ter a visão do todo de agregar todas os aprendizados, mas o que fez a gente enxergar foi a realização dos trabalhos integrados que foram extremamente enriquecedor ...a gente desconstruía muito a forma tradicional e reconstruía com uma outra visão...gente desconstruiu o tradicional e construía em cima disto a nossa visão em conjunto, dia a dia e não numa visão dada pelo professor, onde só ele dizia assim e assado, a gente construía com muito debate, com muito estudo de textos e vários autores (egresso b.3)

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

Aplico muito, isso de visão sistêmica, de trabalho em equipe, trabalho integrado. Isso da visão sistêmica de perceber que tudo está encaixado, que uma coisa vai gerar consequência em outra, isso não tem como não aplicar, eu pelo menos não consigo não trabalhar desta forma. (egresso b.2)

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

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

Principalmente os trabalhos em grupo, porque a maioria era em grupo o que a gente fazia... e tem a sustentabilidade que seria a visão do todo, eu acho que projeto tem que se pensar com visão sistêmica, principalmente com a visão do Senac, dos projetos que a gente fazia , a gente consegue desenvolver projetos com mais facilidade (egresso d.3)

Embora alguns coloquem que apesar da intenção do desenvolvimento das competências, nem sempre isso foi possível:

Eu vejo que tem uma ponte muito grande, entre o conceitual, entre o discurso da academia e de fato a prática, essa de virar e falar de todo mundo na teoria, mas executar é diferente, obviamente você leva as experiências da sala de aula com você,

mas dentro do que você falou, todas essas competências existi uma tentativa de fazer com que tudo isso fosse abordado (egresso a.4)

A respeito das lacunas na formação, as respostas foram divergentes, tendo um equilíbrio entre respostas relacionadas ao aprofundamento de técnicas e ferramentas da administração clássica, outros citaram a falta de aprofundamento em questões técnicas relacionadas à gestão ambiental e ao meio ambiente, sendo uma questão sobre a qual 3 egressos não quiseram falar e respeito.

Aprofundamento de algumas matérias que a gente teve na faculdade, eu tenho uma visão abrangente de tudo, mas tem coisas que eu vi muito por cima, a gente teve coisa por ex., isso significa isso, deu uma visão de onde veio, mas não sei aplicar, mas será que é isso mesmo, o que eu entendi, não tudo, mas eu acho que faltou aprofundamento de algumas matérias (egresso d.2)

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

Sinto que talvez o que seria administração tradicional e que mais bem vista pelo mercado e muitas vezes é o que a gente precisa no estágio, por ex. no meu trabalho que é um trabalho de administração ai ficou um pouco falho, porque tudo era voltado para o meio ambiente e a gente acabou por não tendo o tradicional, o que eu acho que muita coisa que é desnecessário, mas na hora de se colocar no mercado de trabalho, de colocar a mão na massa eu sinto que fez falta, quando eu cai no planejamento estratégico eu demorei muito para começar a pegar as coisas, hoje 2 anos depois, eu sinto que esta mais legal, mas foi pegando no tranco. (egresso a.5)

Neste segundo bloco, pode-se constatar que a proposta pedagógica da interdisciplinaridade do curso teve resultados positivos, pois a maioria dos egressos conseguiu perceber e atribuir valor à interdisciplinaridade, que é considerada por muitos autores como uma das principais metodologias para a inserção da sustentabilidade nos cursos superiores em geral, em especial os cursos de administração. A interdisciplinaridade, influenciou diretamente no desenvolvimento e aplicação de competências como visão sistêmica, trabalho em equipe e visão crítica no cotidiano profissional, conforme colocado pelos egressos. Com relação às lacunas do curso, pode-se notar que os participantes comentaram de maneira mais pessoal, de acordo com as dificuldades com que cada egresso foi se deparando no seu dia-a-dia profissional.

O próximo bloco trata das questões da legitimidade do profissional perante o mercado, classificando esta formação como oportunidade ou barreira para a entrada no mercado de trabalho. A maioria dos egressos entende, de maneira pessoal, como um

diferencial, porém acreditam que o mercado entenda como barreira, o que se justifica pelo desconhecimento do curso no mercado de trabalho. Também nesta questão, destaca-se que o viés tecnológico ainda está fortemente presente no mercado, pois estes profissionais concorrem diretamente com biólogos, tecnólogos, geógrafos e principalmente com engenheiros ambientais.

Acho que os dois, para mim foi mais um diferencial, mas porque eu sempre fui buscar o trabalho em coisas mais específicas, já sabendo o que queria, trabalhar com educação ambiental...mas acho que para a maioria das pessoas foi uma barreira, primeiro porque o mercado não sabe o que é um Gestor Ambiental, a profissão é nova, e as empresas mais tradicionais estão fechadas para isso...maioria encontrou dificuldade para trabalhar e acabou indo para outras áreas...vejo nossa formação como agente de mudanças, é difícil, mas acho que a formação é mais barreira do que oportunidade (egresso a.3)

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

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

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

Outro aspecto abordado neste bloco é o reconhecimento das competências e dos diferenciais do profissional em seu local de trabalho, tanto pelo gestor quanto pelos colegas de trabalho. Pelas respostas apresentadas a maioria dos gestores e pares não reconhecem que a formação de Gestor Ambiental seja um diferencial, até pelo próprio desconhecimento da formação. Já quando os gestores tinham uma formação relacionada à área socioambiental o reconhecimento acontece.

Eu não sei se eles viam algum diferencial em função da minha formação, eu acho que o fato de ser mais suscetível a aprender coisas diferentes dentro da empresa, assuntos diferentes e entender como cada um está relacionado (egresso a.1)

Não, elas nem sabem no que me formei, quando falo que sou gestora ambiental ficam com cara de interrogação e me perguntam onde fiz isso, se é um curso de tecnólogo, aquele que dura dois anos, isso é muito triste e ninguém reconhece o eu sei, na verdade eles nem sabem para que existe a área dentro da empresa e para que serve (egresso b.3)

Existe, porque ele tem um lado ambiental, ele é eng. agrônomo de formação, então se preocupa com algumas questões como sustentabilidade...mas se não tivesse essa formação de eng. agrônomo, não reconheceria nem um pouco. (egresso c.4)

Na subprefeitura sim, porque meu chefe sempre me chamava para ir a eventos que tinha da área ambiental, para ir em reuniões ele me chamava para participar, para as coisas que estavam relacionadas, acho que ele deu esse suporte porque sabia da minha formação e aí tentava relacionar alguma coisa. (egresso d.3)

Com os relatos acima, pode-se confirmar o desconhecimento do mercado em relação a esta formação de administração com ênfase em Gestão Ambiental, aliás, um desconhecimento até do que seja Gestão Ambiental e como isto se insere no dia-a-dia das empresas. Apesar de o discurso atual vigente do mercado de trabalho enfatizar a sustentabilidade e temas do meio ambiente, e também de existir nas Universidades um movimento para a inserção do tema nos seus currículos, é possível notar o desconhecimento da existência de administradores habilitados para atuarem nesta área, não havendo ainda a legitimação da profissão pelo mercado prevalecendo à preferência por profissionais que tenham uma formação técnica, principalmente os engenheiros ambientais e tecnólogos, mas também biólogos e geólogos. O reconhecimento pelos gestores da formação e de competências no local de trabalho ocorre de maneira mínima, e quando acontece, é por gestores que possuam formação relacionada com a área, o que também é raro, pois se trata de uma área relativamente nova e poucos profissionais têm formação (graduação ou pós-graduação) específica. A maioria dos gestores provém de outras áreas de atuação e acabaram por incorporar as atividades relacionadas com a sustentabilidade nas empresas ocasionalmente.

O próximo bloco de questões trata sobre mudanças comportamentais pessoais que o curso proporcionou ao egresso, e também da capacidade do egresso de provocar mudanças tanto em seu meio familiar quanto profissional.

Todos os egressos afirmaram que o curso provocou mudanças comportamentais e de valores pessoais, relacionados com uma forma diferente de viver e entender as pessoas, empresas, consumo. Um aspecto bastante relevante apontado pelos respondentes foi sobre adquirir visão e atitudes mais críticas.

Acho que todo mundo mudou depois do curso, não tem como ficar igual, a gente aprende muita coisa e acaba por fazer mudanças, acho que principalmente na forma de pensar, de olhar e analisar tudo...essa coisa do transporte, principalmente depois

que voltei de Berlim, lá só andava de bicicleta, e aqui procuro fazer isso também (egresso a.3)

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

Totalmente, 200%, sou outra pessoa...minha casa é toda adaptada para o meio ambiente, tenho compostagem no meu apto, troquei todas as luzes por led, as torneiras são todas eficientes, a bacia dupla, tudo. Mudou completamente minha vida e isso não tem o que falar, mudou totalmente. (egresso b.1)

Eu passei a recicla meu resíduo, passei a ter uma visão crítica dos produtos, ver o que a empresa desenvolve, com certeza mudou, economizar água, isso sempre fiz, mas sou muito de investigar mesmo e tirar minhas próprias conclusões, entre o que falam e o eu fazem, uma coisa que eu fiz, mas ainda não executei, por ex., aquele cartucho de tirar barba, o refil da lamina, fui untando em uma garrafa pet, sei lá, não quis jogar isso no lixo, é uma lamina e tem plástico, vou bater uma foto e enviar para a Gillete e perguntar como eu faço para destinar isso corretamente. (egresso b.5)

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

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

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

Com certeza, acho que a gente influencia não só dentro de casa, como fora de casa também, ainda mais quando você fundamenta as coisas que você faz e fala, eu acho que quando você é formado nisso, apresenta o conhecimento técnico para as pessoas elas passam a acreditar, ainda mais para ouvir a opinião de uma pessoa com conhecimentos técnicos, fundamentados sobre essas questões, um assunto muito novo (egresso c.1)

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

É difícil, porque eu era chamada de “eco-chata”, mas meu pai é a pessoa mais cabeça aberta quando eu falava, entendia que as coisas tem sentido, mas meu irmão não, você é uma chata, então é difícil, se em casa que se esta com pessoas que tem proximidade é difícil, imagina outras pessoas, para tentar convence-las (egresso d.3)

Pode-se notar por meio das afirmações, que os valores pessoais tiveram grande peso nos critérios de escolha do curso, e que os egressos tiveram a oportunidade de fortalecer estes valores e de até mesmo desenvolver outros, a partir de conhecimentos adquiridos. Mais importante do que adquirir estes valores, é transformá-los em atitudes, é verdadeiramente vivenciar a sustentabilidade, no âmbito pessoal, familiar, e principalmente no profissional. Embora tenham encontrado barreiras para provocar mudanças tanto nos processos produtivos e administrativos quanto nos ambientes físicos dos locais de atuação profissional, bem como nas pessoas que atuam nestes ambientes corporativos, seja nos setores publico, privados ou não governamentais.

No último bloco foi deixado um espaço para que os participantes terminassem a entrevista com o que quisessem falar, desta forma puderam projetar o que para cada um foi considerado mais relevante e, qual aspecto mais importante abordado durante a entrevista. Para os egressos da turma de 2008, a mensagem final referiu-se à credibilidade do próprio profissional na área e de forma geral foram colocações positivas e de encorajamento:

Acho que procurar não ficar esperando o emprego dos sonhos porque isso talvez seja decepcionante, procurar fazer da sua vida aplicação do que você aprendeu porque é possível aplicar o que a gente sabe. Gestão Ambiental é possível aplicar em qualquer coisa (egresso a.1)

Para os egressos de 2009, o discurso ficou diversificado. Os participantes falaram de projetos de empreendedorismo, do lado positivo dos conteúdos do curso, mas principalmente da falta de divulgação da formação para o mercado de trabalho:

a profissão é nova, as empresas deveriam se informar mais sobre os cursos que formam os gestores ambientais, elas ainda não sabem , que mais..., e acho que o Senac deveria fazer parte disso, a força que tem o Senac, no Brasil todo, tem várias empresas eu procuram o Senac, eles poderiam divulgar mais o curso e assim ajudar a gente neste reconhecimento (egresso b.3)

Para os egressos de 2010, a mensagem final esteve relacionada principalmente ao que eles entendem como responsabilidade do Senac na divulgação do curso para o mercado de trabalho e para o futuro da profissão:

Na verdade o futuro da profissão eu tenho muita preocupação, eu acho que sinceramente o bacharel em gestão vai entrar em extinção, porque primeiro que o pessoal pondera antes de entrar na faculdade vou ser engenheiro e fazer 5 anos ou administrador e fazer 4 anos, o pessoal vai para engenharia por tudo o que envolve ser um engenheiro, você é engenheiro, ponto ...acho o que eu me formei não vai existir mais, o que me deixa triste porque é um excelente curso e que ninguém sabe, nem quem vai entrar na faculdade e nem o mercado e um é consequência do outro se o mercado não reconhece é claro que você não vai querer fazer a faculdade. (egresso c.5)

Porque no Senac teve um processo seletivo para um Gestor Ambiental, contratou uma engenheira ambiental e não contratou um gestor ambiental, então isso pra mim até hoje é um ponto de interrogação, até hoje o que seria? seria parte técnica, porque um engenheiro acaba ficando técnico demais para algumas coisas e sem um olhar sistêmico, mas porque o mercado valoriza mais ele do que eu? Isso é um ponto de interrogação até hoje (egresso c.2)

No caso dos egressos de 2011, as mensagens foram de apelo, tanto para que o mercado reconheça sua formação, quanto para que o Senac não deixe o curso se extinguir:

Que as empresas comecem a olhar um pouco mais, se interessar pelos cursos, tirar da cabeça que a área de meio ambiente só existe engenheiro ambiental e biólogo, que não é bem assim, eu acho que na minha sala, e em diversas outras turmas se formaram ótimos profissionais e acredito que se as pessoas forem contratadas em qualquer empresa, essa empresa terá muita sorte em trabalhar com elas (egresso d.5)

Eu acredito que tem que investir mais na área ambiental, porque hoje em dia, esta se perdendo muita coisa, eu vejo no Senac muitas turmas não tiveram, não abriu a turma, um tempo já não tem, não formou, acho que eles tem que investir mais mesmo com poucos alunos, tem que deixar, tem que divulgar mais, mostrar a necessidade (egresso d.2)

Neste bloco, o que mais se destacou foi a preocupação dos egressos além da formação do administrador com ênfase em gestão ambiental, esta formação para os egressos, já está praticamente consolidada, mas a grande preocupação é com a legitimação da profissão pelo mercado de trabalho, esta legitimação, pelos relatos encontrados ainda está longe de ser devidamente efetivada, podendo ser pelo desconhecimento do mercado, ou ainda pelo grau do desenvolvimento da sustentabilidade no mercado, prevalecendo ainda o viés técnico em receber este profissional. Os egressos terminam com um apelo para o Senac SP, a instituição formadora, para que tenha a preocupação com a divulgação deste profissional no mercado, utilizando a força e reconhecimento do nome da Instituição.

5.3 Descrição e análise qualitativa da pesquisa com profissionais de mercado, que trabalham diretamente com os egressos.

Foram aplicadas entrevistas em profundidade semiestruturadas com 4 profissionais de mercado ligados diretamente com a área de sustentabilidade que hoje trabalham com egressos do curso de Administração com ênfase em Gestão Ambiental. Apesar da intenção de ter um grupo representativo destes profissionais que atuam como gestores dos egressos, poucos concordaram em participar da pesquisa, questão levantada no questionário eletrônico enviado aos egressos.

Foram feitas as transcrições destas entrevistas, posteriormente a análise e a tabulação do material coletado. Com objetivo de identificar cada entrevistado, foi estabelecida a seguinte codificação:

	Formação	Tipo de empresa	Cargo
Profissional a.1	Tecnologia em Gestão Ambiental	OSCIIP – desenvolvimento sustentável	Fundador e presidente
Profissional a.2	Engenharia Ambiental e pós-graduação em Gestão para Sustentabilidade	Serviços - Distribuidora de Energia Elétrica	Coordenador de sustentabilidade e inovação
Profissional a.3	Economia e pós-graduação em Direito Ambiental e Gestão Ambiental	Serviços – consultoria especializada em qualidade, segurança, medicina do trabalho e meio ambiente	Gerente de projetos
Profissional a.4	Agronomia	Indústria de transformação	Fundador e presidente

Figura 09 - Identificação dos profissionais de mercado diretos

Fonte: Autora

A descrição e análise dos dados obtidos estão divididas em blocos: (1) o primeiro trata do conhecimento da existência do curso e do profissional de administração com ênfase em Gestão Ambiental e sua influência na contratação. (2) o segundo visa descrever as competências e os diferenciais percebidos nestes egressos, bem como a existência de lacunas na formação dos mesmos. (3) o terceiro bloco trata da legitimação do profissional no mercado de trabalho, em que foi questionado se a formação é entendida como diferencial ou barreira para a entrada no mercado de trabalho, a possibilidade de indicar estes egressos para outras

empresas e a capacidade destes egressos causarem mudanças no ambiente de trabalho. (4) o quarto bloco trata das perspectivas que os entrevistados têm em relação ao avanço do profissional de administração com ênfase em Gestão Ambiental, (5) e o quinto e último bloco foi destinado ao discurso livre, para que os entrevistados pudessem argumentar algumas das questões mencionadas com mais profundidade ou comentar questões que não haviam sido abordadas e que julgaram importantes para complementar seus depoimentos.

No primeiro bloco, em que o questionamento foi a respeito do conhecimento dos entrevistados em relação à formação específica do bacharel em administração com ênfase em gestão ambiental, e sua influencia na contratação. Pôde-se observar que somente um dos participantes tinha conhecimento da existência do curso, devido à sua própria formação na mesma Instituição. Os demais não tinham o conhecimento do curso:

Não, já tinha visto cursos de 2 anos de Gestão Ambiental, mas não administração com ênfase em Gestão Ambiental, este até me pareceu algo meio parecendo direito, e direito ambiental, ou administração e administração ambiental, mas essa foi a 1ª vez (profissional a.3)

Não, nem sabia que o SENAC tinha cursos assim, pensei que tinham curso complementares as licenciaturas, não tinham licenciaturas (profissional a.2)

Em relação à formação específica ter influenciado a contratação, para alguns dos entrevistados houve relevância:

Eu trabalho com pessoal egresso, porque primeiro que eu acredito na formação deles,, eu confio no histórico, na evolução deles, a demanda existe, a OSCIP tem essa possibilidade de trabalhar com eles, (profissional a.1)

Para mim foi muito útil ter pessoas que já tenham certa noção de uma parte daquilo que a gente faz, (profissional a.3)

Mas esta atitude não foi compartilhada por todos:

Ninguém sabe de nada quando sai, faculdade não serve para muita coisa, eu sou um cara que fiz faculdade, mas eu não acredito em faculdade, os professores são muito ruins, o ensino é muito ruim, se salva de 10 a 15% dos professores que você coloca no pedestal e fala, esses caras são meus mestres, o resto é lixo, tão lá por dinheiro (profissional a.4)

Talvez a gestão tenha ajudado, mas falando sinceramente foi o fato dele ter trabalhado em uma consultoria que já trás supostamente uma bagagem de trabalho, tem um ritmo diferente, então tinha alguma experiência é que foi de fato (profissional a.2)

Este primeiro bloco, relacionado com o conhecimento do curso pelos gestores antes da contratação e a influência da formação na contratação, demonstra o que os egressos já comentaram: o mercado desconhece a existência do curso e, portanto também a formação. E a formação não foi o principal fator relevante para a contratação para a maioria dos entrevistados, apesar de ser considerada interessante e útil.

No segundo bloco, foi pedido aos entrevistados que listassem as competências e os diferenciais percebidos nestes profissionais, e que comentassem sobre a capacidade destes profissionais em provocar mudanças efetivas tanto no ambiente como nos processos do trabalho desenvolvido, bem como a existência de lacunas na formação dos mesmos. Com relação às competências que eles utilizam no dia-a-dia profissional, e os diferenciais percebidos, os mais citados foram visão sistêmica, capacidade de entender a dinâmica de uma empresa, e capacidade de relacionamento pessoal:

A leitura do contexto, da visão sistêmica, de enxergar oportunidades em um lugar e capacidade de transformar isso em produto. (profissional a.1)

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

Também foi mencionada a necessidade do conhecimento técnico como algo que não pode ser desprezado pelo profissional que queira trabalhar com sustentabilidade.

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

É claro que quanto mais conhecimento técnico você tiver melhor, mas principalmente quem trabalha com gestão, com gente com pessoas, claro tem que conhecer alguns princípios, mas tem que ter o trato com as pessoas, o trato de fazer a coisa andar, a questão diplomática, a questão do contato com as partes interessadas, não necessariamente você precisa ter um grande conhecimento técnico, claro que você tem que ter uma noção de algo, mas não profundamente (profissional a.3)

No que se refere à capacidade de provocar mudanças no ambiente de trabalho, os comentários ficaram em torno de valores pessoais dos egressos e no quanto acreditam nestes valores. Para os entrevistados, a sustentabilidade está relacionada com valores éticos e comprometimento pessoal, de forma que os egressos apresentaram estes quesitos e procuraram aplicar no seu dia-a-dia:

O curso proporciona uma formação que é interessante de posicionamento da pessoa num cenário assim, de forma ética e criar valores (profissional a.1)

Isso é mais que transformação, as pessoas tem que acreditar em valores, porque para estar nesta área a pessoa tem que acreditar que vai fazer diferença ... ele demonstra estar comprometido e acreditar no tema (profissional a.2)

Ela tentou, ela conseguiu implantar alguma coisa aqui já, com certeza tem uma visão diferente, às vezes conflita com a minha e eu paro pra pensar porque é conflitante, eu tenho uma visão e ela tem um certo romantismo..(profissional a.3)

No item relacionado com as lacunas percebidas na formação destes profissionais, os entrevistados não foram muito específicos, até devido à maioria deles não conhecer com propriedade o curso, suas disciplinas, objetivos e conteúdos. Foram levantadas questões relacionadas com a necessidade de transformar conhecimentos em práticas e em desenvolver trabalhos na prática. Tais habilidades podem ser atribuídas a qualquer curso de graduação, e não especificamente o curso de administração com ênfase em gestão ambiental. Além disso, foi levantada a questão da necessidade de ter mais conhecimentos técnicos na área ambiental, neste caso apontado pelo entrevistado com forte formação técnica e experiência nesta área:

Eu acho que poderia experimentar mais a pratica, construir novos modelos práticos, de ir para campo, desenvolver trabalho (profissional a.1)

Que a gente percebe é que ainda existe certo romantismo das pessoas quando saem da faculdade, achando que o mundo é um pouco perfeito demais e nem sempre as empresas são assim, aqui o discurso é o que a gente consegue fazer, e na pratica as coisas é um pouco diferente, falta uma visão mais real (profissional a.3)

Mais especificamente em termos de meio ambiente, eu acho que teria que saber de alguns conceitos de ambientes, alguns conceitos o que é uma determinada espécie ambiental face a outro, por ex., as vezes eu percebia que ele não ficava muito a vontade com isso (profissional a.2)

Estes comentários referentes às questões de prática podem ser relacionados com o pouco tempo de atuação profissional destes egressos frente à experiência dos entrevistados e em relação às questões técnicas. Percebe-se que o comentário dos entrevistados foi muito específico, e relacionado com sua própria formação.

Assim, neste segundo bloco relacionado com a formação do profissional, as competências relacionadas por estes gestores vão além daquelas relacionadas pelos egressos: visão sistêmica, trabalho em equipe e pensamento crítico, foi também enfatizada a capacidade de comunicação e principalmente a competência técnica, relacionada com conhecimentos técnicos da área ambiental, demonstrando assim a predominância do viés técnico da área de sustentabilidade nas empresas, e este também foi a principal lacuna apontada pelos

entrevistados, juntamente com a capacidade aplicar os conhecimentos na prática do dia-a-dia nas empresas.

O próximo bloco aborda questões relacionadas com a legitimação deste profissional pelo o mercado, apontando a formação como oportunidade ou barreira para a entrada no mercado de trabalho, e também a possibilidade de indicar estes egressos para trabalharem em outras empresas. Qual é a visão dos entrevistados e quanto e como eles valorizam essa formação?

Um dos entrevistados, que tem mais familiaridade e conhecimento da formação destes profissionais por ter sido formado na mesma Instituição, além de já ter trabalhado com vários deles como estagiários na OSCIP acredita que a formação seja um diferencial, porém, para o mercado isso ainda está longe disto acontecer.

Acho que o mercado tende a interpretar como um diferencial, não como uma barreira, se ainda não esta num nível ideal de entender isso como um diferencial, o mercado esta aprendendo a ler esta proposta do Senac e talvez proposta de outras faculdades como um diferencial, eu acredito muito nisso, se a gente fosse colocar numa escala, talvez ainda como um diferencial de nível 3, de 1 a 10 (profissional a.1)

Já para os demais entrevistados, a formação não é um diferencial, visto que a sustentabilidade faz ou deveria fazer parte do dia-a-dia de todos os profissionais, independente de sua formação, e que assim como acontece com outras profissões, os profissionais terão que convencer os gestores de sua capacidade de transformar conhecimento em prática e também por possuir em competências que podem ser consideradas universais na maioria das profissões, como a comunicação:

Muitas vezes os cursos por mais que tenham as competências... nos dão capacidade de raciocínio, de critica e de ver as coisas de uma outra forma, nos fazem questionar, mas na pratica, não nos preparam para o mundo do trabalho, só quando estamos aqui é vamos ter que bater com as costas no chão, com a cabeça na parede, como se costuma dizer, mas no dia a dia a pessoa vai construindo (profissional a.2)

Tem espaço no mercado, mas não é indispensável, porque vai concorrer com um monte de gente também não é um nicho de mercado, isso é meu, muito pelo contrario, é mais um que vem concorrer, então não é aquela formação especifica e tem algo para cuidar, vai ter que disputar com todo mundo. (profissional a.3)

Acho que não existem profissionais voltados para sustentabilidade, eu acho que existe profissionais voltados para suas profissões com sensibilidade para sustentabilidade, o mundo vai acabar sendo sustentável, se você faz uma faculdade de sustentabilidade, é um rótulo que você tem, é muito pouco que você sabe quando sai de lá (profissional a.4)

Para indicar um profissional para outras empresas, pode-se pressupor que este profissional tenha algum diferencial que agregue valor e traga resultados positivos para esta empresa. Neste caso, os gestores responderam de forma mais genérica, referindo-se aos profissionais de gestão ambiental em geral, e não especificamente ao profissional que trabalha com ele. Todos os entrevistados disseram que indicariam este profissional para as empresas, principalmente para atuarem em sistema de gestão e de processos relacionados com meio ambiente:

Para o mercado como um todo, acredito que também seja interessante, seja um profissional voltado para a gestão, não tem um conhecimento técnico tão profundo, mas a administração pode colaborar muito nos sistemas de gestão, na melhoria de dos sistemas (profissional a.3)

Assim, neste bloco relacionado com a legitimação da formação do profissional, pode-se inferir, novamente, que o mercado ainda não valoriza e não reconhece este profissional como um diferencial, que venha a contribuir de maneira efetiva com o desempenho da empresa. Este profissional compete diretamente com profissionais de outras áreas capazes de desempenhar as mesmas funções, o que se justifica pelo fato desta formação ser nova no mercado. Portanto estes profissionais atuantes não tem nenhuma formação específica, são formados com a prática, e os administradores com formação em sustentabilidade terão ainda um longo caminho para que esta formação se torne legitimada e requerida pelo mercado de trabalho.

No bloco seguinte, foi abordada a perspectiva que os entrevistados têm a respeito do desenvolvimento da profissão, e de como o seu no mercado formal de trabalho pode ser visto. Todos entendem que a sustentabilidade é algo que veio pra ficar, e que em todas as profissões ela está e estará presente, portanto, cada vez mais as empresas precisarão de profissionais que tenham em sua formação, a sustentabilidade como tema transversal, e não necessariamente que tenham uma formação específica em sustentabilidade. Assim, esses profissionais de administração com ênfase em gestão ambiental terão que concorrer com todos os outros profissionais de várias formações que estão no mercado, principalmente com profissionais que tenham uma formação mais forte em aspectos técnicos da sustentabilidade, como engenheiros ambientais, biólogos e geólogos.

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

área atuando, ou seja, vai ter campo, mas não vai ser fácil, vai concorrer com todo mundo (profissional a.3)

Por fim, foi deixado um espaço para que os entrevistados pudessem fazer algum comentário sobre algo que quisessem comentar com mais profundidade ou que não tenha sido abordado na entrevista. Os comentários foram dos mais variados, como aspectos relacionados com a necessidade de alinhar trabalho com valores pessoais, perspectiva de reconhecimento do valor que um administrador pode trazer para uma área de sustentabilidade até agora vista de forma mais técnica, o fato de que não existe um nicho de mercado para este profissional, a realidade das empresas quanto à sua expectativa de retorno financeiro que a sustentabilidade terá que proporcionar, caso contrário apenas se cumprirá a legislação, e a atenção para que a sustentabilidade não seja apenas um recurso de marketing que a empresa possa utilizar. Nestes comentários pode-se notar o quanto ainda está distante, tanto para o mercado e seus profissionais, assim como para a academia, qual é o papel da sustentabilidade no dia-a-dia das empresas.

5.4 Descrição e análise qualitativa da pesquisa com profissionais do mercado, que não trabalham com os egressos

Nesta etapa, foram realizadas entrevistas com 4 profissionais de mercado que ocupam ou ocuparam cargos de alta direção em grandes empresas e consultorias, 3 relacionados diretamente com a área de sustentabilidade e um relacionado com a área de recursos humanos não tendo contato direto com nenhum dos egressos formados no curso do Senac. O objetivo principal destas entrevistas foi entender o que as empresas esperam de um profissional com relação à sustentabilidade, em especial daquele formado em administração.

Em seguida, foram feitas as transcrições destas entrevistas, a análise e a tabulação do material coletado. Com objetivo de identificar cada entrevistado, foi estabelecida a seguinte codificação:

	Formação	Tipo de empresa	Cargo
Profissional b.1	Graduação em Ciências da Computação, Administração e Ciências Sociais. Mestrado em Antropologia	Consultoria relacionada com Planejamento estratégico de longo prazo	Fundador e presidente
Profissional b.2	Graduação e Mestrado em Propaganda e Marketing	Consultoria relacionada com sustentabilidade, ONG constituída por profissionais da área de sustentabilidade Instituição de ensino	Fundador e diretor Fundador e diretor Professor
Profissional b.3	Graduação em Nutrição e especialização em Business Management	Química, no ramo de tintas especiais.	Diretor Regional de Recursos Humanos para América Latina
Profissional b.4	Graduação em Administração e Engenharia Comercial pela Universidade de Bruxelas	Consultoria estratégica de sustentabilidade, Instituição de ensino	Fundador e presidente Pesquisador

Figura 10 - Identificação de outros profissionais do mercado

Fonte: Autora

A descrição e análise dos dados obtidos estão divididas em blocos: (1) o primeiro trata da visão dos entrevistados quanto à identificação e evolução dos profissionais que atuam na área de sustentabilidade. Aborda também as competências requeridas para estes profissionais. (2) O segundo bloco trata da legitimação da formação profissional do administrador com ênfase em Gestão Ambiental pelo mercado. (3) e o terceiro bloco, trata-se de um espaço livre para a argumentação de algum tópico com mais profundidade ou comentários sobre algo que não havia sido abordado durante a entrevista.

Quanto à identificação e à evolução dos profissionais na área de sustentabilidade, todos os entrevistados concordam que no início predominava uma preferência pela formação técnica, especialmente engenheiros ambientais, engenheiros químicos e de segurança do trabalho, que atuavam diretamente na área, considerada pertinente à com segurança, saúde e meio ambiente. Outros profissionais também começaram a se envolver com o tema, como biólogos, agrônomos e geólogos. Com o surgimento da Responsabilidade Social Corporativa, alguns outros profissionais das áreas de humanas foram deslocados para atuar na área socioambiental, como por exemplo, assistentes sociais, psicólogos e profissionais da área de

comunicação. Com a evolução da influência da sustentabilidade no dia-a-dia das empresas, que passou a afetar fatores como características de produtos, os profissionais de marketing e administradores em geral também passaram a incorporar esta área.

Eram engenheiros ambientais, especialistas ambientais que sabiam lidar com indicadores de água, de energia de gestão de perdas no processos de resíduos e assim por diante, veio muita gente da área social que cuidavam das área social que trabalham com projetos de filantropia, de doações e que foi melhorando para investimento social privado, de relacionamento com *stakeholders* que começou a viver essas pessoas e vieram muitas pessoas que acabaram assumindo esta área por estar em uma direção assim que tiveram que aprender com isso, então tecnicamente não conheciam muito mais acabaram pegando esta área, muita gente da área de MKT, Comunicação, Relações Institucionais (profissional b.2)

Para os entrevistados, sempre será necessário a presença de profissionais com formação técnica na sustentabilidade, dado que o aspectos técnicos estão diretamente relacionados às práticas desta área, estão mais incorporados nas empresas e são relevantes na maioria dos projetos relativos a inovações e melhorias, tanto de produtos quanto de processos. Porém, as empresas estão evoluindo nas questões da sustentabilidade, elevando a sustentabilidade a uma posição mais estratégica, apesar de reconhecerem que poucas efetivamente se encontram neste estágio. Isto tem causado um rompimento da onipresença de profissionais técnicos da sustentabilidade, demonstrando a demanda por profissionais com formação mais generalista, que tenham visão sistêmica a respeito do funcionamento de uma organização, capacidade de relacionamento interpessoal e conhecimento de questões importantes relativas à sociedade atual.

Tendência de se romper de ser apenas um perfil técnico para ser um perfil que pode ser muito mais generalista e administrador, mas que tem essa visão do mundo que é necessária para entender quais são os grandes desafios da sociedade humana atual, oportunidade e riscos, o que é o papel de uma organização dentro desta sociedade e como ela contribui para esses desafios, no seu negocio e cadeia de valor. (profissional b.4)

Questionados sobre quais são as competências requeridas para este profissional de sustentabilidade, que lidará com um novo posicionamento das empresas relativo às questões de sustentabilidade, os entrevistados destacam a capacidade de comunicação em todos os níveis, horizontal e vertical e adaptação da linguagem, sendo inclusive apelidado por um gestor como “poliglota corporativo”. Outras competências também merecem destaque, como resiliência, persuasão, visão sistêmica, flexibilidade, pensamento analítico, conhecimento técnico e um aspecto relacionado com valores pessoais, que não é considerado competência,

mas que foi citado por todos os entrevistados: a crença em um ideal, a crença que suas ações terão a capacidade de promover mudanças no sentido de tornar o mundo mais justo para todos.

É essa equação aqui que a gente precisa, não é o conceito de lucro, mas a qualidade do lucro, não é para abrir mão do lucro, mas com qual qualidade? É o que a gente aqui vem chamando de *fair profit*, qual o lucro justo? (profissional b.1)

É alguém que tem que conseguir levar as problemáticas do desenvolvimento sustentável para a realidade dos negócios... precisa ter uma capacidade de transito horizontal muito grande porque é um tema difuso na organização, vão ter conseguir entender os outros e por isso poder dialogar com eles e aceitar ideias que não são idênticas a suas, perceber a forma de colocar as coisas para essas pessoas que tem interesses diferentes, contar muito bem historias, ter muita resiliência, porque não é um caminho fácil de ser trilhado, além de ter todos os atributos que um gestor tem que ter, como conciliar o longo com o curto prazo, conciliar o econômico com o social e ambiental (profissional b.4)

E precisa ter, acreditar em um ideal, porque senão, não consegue fazer isso tudo, precisa acreditar na brincadeira senão vai vender sabonete, vai fazer plano de negócios, vai fazer contabilidade (profissional b.2)

O próximo bloco trata da legitimação do administrador com formação diferenciada em Gestão Ambiental. Questionados sobre a existência do curso e da formação promovida pelo Senac SP, todos conheciam a Instituição, mas não conheciam nem o curso e nem a formação, que ainda é nova no mercado. A exceção foi o participante que era de Recursos Humanos, porém seu conhecimento ficava limitado às informações obtidas em um programa de televisão, que falava sobre profissões do futuro. Estas colocações são relevantes, visto que um dos entrevistados é fundador e diretor de uma entidade relacionada aos profissionais de sustentabilidade.

Não conheço, já ouvi falar destes cursos que tem aqui no Jabaquara, mais na área ambiental, de gestão eu não conheço. (profissional b.2)

Sei basicamente que o Senac desenvolveu o programa, mas não sei detalhes, vi algumas reportagens sobre profissões do futuro, onde poderia se formar nisso, mas não detalhes (profissional b.3)

Com relação à importância deste profissional, os entrevistados consideram que são profissionais importantes para os diferentes tipos de organizações, podendo colaborar muito dado que sua formação é mais generalista, além de considerarem que este profissional possui competências que vão além dos aspectos técnicos da sustentabilidade. Por outro lado, para que essa formação de administrador seja reconhecida como uma vantagem e um diferencial relevante, a empresa deverá estar num grau mais alto de maturidade em relação à

sustentabilidade, isto deverá estar presente na estratégia da empresa, deverá fazer parte da agenda dos cargos mais altos de direção e presidência, pois caso contrário a competência técnica bastará para atender as necessidades que possivelmente serão de ordem técnica. O setor de serviços, principalmente consultorias específicas que atuam na área de sustentabilidade, foram citadas como campos de atuação nos quais estes administradores poderão encontrar mais oportunidades de trabalho.

Acho que faz diferença, será um diferencial competitivo se conseguir sair na frente... mas acontece quando a empresa discute que isso faz parte de seu propósito, de sua estratégia. (profissional b.3)

Eu tenho que o administrador, o gestor seria uma pessoa muito capacitada para lidar com essas questões da sustentabilidade, por isso que todo mundo que vai para essa área de sustentabilidade relacionada a empresa, que no mínimo estude ou tenha um pós em administração ou gestão porque é o cerne da brincadeira ou essa pessoa será um profissional de sustentabilidade muito técnico, que também é necessário, mas mesmo esse técnico tem que ter uma ideia mínima pra quem ele está prestando serviço, toda a estrutura de uma questão dessa, acho que é um administrador (profissional b.2)

Foi questionado se o mercado e as empresas estão preparados para terem em seus quadros de colaboradores, administradores com formação específica em gestão ambiental. Os entrevistados responderam que não. As empresas ainda dão preferência aos profissionais mais técnicos, que vão operacionalizar ferramentas voltadas aos aspectos técnicos, como medidas de emissão de gás carbônico, controle de resíduos, e relatórios de desempenho, mas acreditam que a tendência seja de mudança, na medida em que a sustentabilidade assuma uma posição mais estratégica nas empresas, seja por iniciativa própria ou por pressão do mercado. O discurso é que no futuro, esta profissão será um diferencial competitivo, porém hoje enfrenta dificuldades de encontrar seu espaço no mercado.

Então hoje acho que ele não encontra um terreno fértil para trabalhar, ele vai ter que despertar conscientização, trazer conhecimento, transformar este conhecimento e transformar a cultura como um todo e eu acredito que isso acontece basicamente quando a sustentabilidade está na estratégia, quando isso faz parte da estrutura dorsal da empresa. ... a gente vê todas as profissões falando disso, dizem que a profissão do futuro serão os profissionais da sustentabilidade, que a gente ainda não vê hoje porque a gente sabe o quanto é difícil esses profissionais formados conseguirem trabalho na área, então acha que a academia hoje se desenvolve mais trazendo este conhecimento, mas ainda ela não tem um mercado que absorve, então a gente tem um paradigma dentro deste contexto (profissional b.3)

Eu acho que não, a não ser que seja específico com consultoria, acho que os departamentos de sustentabilidade das grandes empresas, se falar de um Gestor Ambiental, eles vão preferir ter um engenheiro ambiental, ou um técnico ambiental,

alguém bem ambiental mesmo que saiba operacionalizar as ferramentas e não o conhecimento como um todo, eu sinto isso, é minha percepção (profissional b.2)

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

No bloco de discurso livre, três entrevistados se referiram ao papel da academia neste contexto, sendo que um dos participantes destacou a necessidade da evolução das teorias, ferramentas e vivências:

Antes nem existiam cursos para preparar estas pessoas para a sustentabilidade, tecnicamente e instrumentalmente, porque a vivência ainda é de poucos anos para achar pessoas que tenham a vivência e falo que são técnicas, até os professores que dão estes cursos são técnicos também, eles não tiveram a vivência, porque não existia, e esta é nossa evolução que precisa ter dentro da academia inclusive. (profissional b.2)

Outro entrevistado também sugeriu temas de discussão, em especial a formação mais humanizada das pessoas:

O que falta na formação das pessoas é essa dimensão humana, falta no médico, no advogado, no engenheiro, no administrador, desumanização,... agora o mundo está matando alma, não está matando gente, está um monte de zumbi, é uma questão pra lá de profunda, tem que ter uma profunda reflexão por parte da academia (profissional b.1)

E o terceiro participante, se referiu à academia de forma crítica, e sugerindo mudanças no ritmo e no foco da aprendizagem, bem como uma maior ligação entre academia e mercado:

A academia tem muita tradição, ainda é muito conservadora, ainda vive só neste mundo, e fora, pós o conhecimento e a transformação deste conhecimento em ação entrou em uma velocidade muito acirrada, e a academia não acompanhou isso (profissional b.3)

Dentre os depoimentos, houve uma reflexão em relação ao papel da sustentabilidade para as empresas e também do papel das empresas na sociedade, que de certa forma também pode ser repensado pela academia:

Temos que colocar a sustentabilidade a serviço da competitividade do organização, é um estágio necessário e cada vez mais, existe uma visão de longo prazo, para uma equação inversa, que o negócio vai ter que ser bom para a sustentabilidade humana, e voltar para a origem, a razão de uma empresa? É contribuir com produtos serviços e inovação para a melhoria da sociedade e não retorno do acionista (profissional b.4)

Pode-se constatar que os entrevistados consideram que a academia tem um papel relevante no desenvolvimento e avanço da sustentabilidade tanto nas organizações quanto na sociedade. Para eles, a academia é o lugar onde os profissionais irão adquirir conhecimentos, desenvolver competências e habilidades necessárias para a incorporação, envolvimento e mudanças nos padrões dominantes atualmente. Para isso, a academia também deverá passar por transformações, com relação a conteúdos e formatos. Os professores deverão alinhar-se à realidade do mercado, desenvolvendo a ponte entre o conhecimento e a prática, propondo o exercício da cidadania e sendo motivados a aceitar o desafio de promover transformações profundas no ser humano.

5.5 Considerações das entrevistas

Esta seção tem por objetivo apresentar resumidamente os dados obtidos nas entrevistas realizadas com os egressos e com os profissionais de mercado, tanto os pontos em comum como as divergências.

Destaca-se nas entrevistas, tanto dos egressos quanto dos profissionais o desconhecimento do curso. A maioria dos egressos não tinham informações claras no momento de escolha do curso e muitos fizeram a opção achando que se tratava de um curso no qual prevaleceriam assuntos ligados ao meio ambiente e não à administração de empresas. Ficou claro que isto causou decepções para muitos, o que pode ser uma das explicações para a diferença entre o total de ingressantes (163) e o total de concluintes (87) das turmas pesquisadas. Para outros, foi uma boa surpresa, pois consideraram a formação em administração mais generalista, o que implica em possibilidades de atuação em diversas áreas das organizações, embora a maioria tenha a intenção de trabalhar especificamente nas áreas ambientais e de desenvolvimento social.

Por parte dos profissionais do mercado, o desconhecimento do curso foi mencionado pela grande maioria, com exceção de um participante que teve sua formação no próprio Senac, e outro que conheceu superficialmente o curso por meio de uma reportagem. Acredita-se que este fenômeno pode estar relacionado com alguma falha de comunicação da instituição de ensino, relacionada à divulgação do curso no mercado, mas também leva a pensar na existência de um distanciamento entre a academia e o mercado, dada a falta de diálogo entre estes dois importantes atores da sociedade.

Outro ponto relevante nos resultados é o reconhecimento e a validação dos egressos, com relação à proposta interdisciplinar do curso, reconhecendo esta como um grande diferencial. Ficou declarado que por meio da disciplina Projetos Integradores (PI) a qual tinha o desafio de integrar conteúdos das disciplinas abordadas durante o semestre com um trabalho de campo, houve a oportunidade de entender questões da sustentabilidade nas diferentes áreas e níveis das organizações, e principalmente, o desenvolvimento de competências importantes para a atuação como profissionais da área de sustentabilidade, dentre as mais citadas visão sistêmica, facilidade de trabalhar em equipe, desenvolvimento do senso crítico, capacidade de relacionamento interpessoal e facilidade de comunicação com diferentes atores sociais.

De acordo com profissionais de mercado entrevistados, as competências que o mercado espera e pede para profissionais da área de sustentabilidade são praticamente as mesmas que os egressos disseram ter desenvolvido durante a formação - visão sistêmica, trabalho em equipe e comunicação, - e acrescentam como fundamental a competência técnica relacionada aos aspectos ambientais. O lado positivo é um alinhamento do curso em relação às competências atuais requeridas pelo mercado de trabalho. Tais competências condizem com a formação de um administrador, porém a competência relacionada aos conhecimentos técnicos específicos da área ambiental não foi desenvolvida com profundidade, apesar de também ter sido abordada no curso, pois trata-se de um curso de gestão e não de um curso técnico.

Essa competência técnica, que engloba conhecimentos e ferramentas específicas de sustentabilidade como relatórios de emissão de carbono, conhecimentos de mudanças climáticas, pegada hídrica e normatizações como a ISO 14000, foi relatada por muitos dos egressos como uma importante lacuna do curso, que tem dificultado a entrada no mercado de trabalho, pois não é desenvolvida a ponto de atender as exigências deste mercado. Neste sentido é necessário lembrar que trata-se de um curso de administração, focado no desenvolvimento de competências para um profissional de administração que irá lidar com a temática ambiental e que, apesar de desenvolver conteúdos técnicos, o foco está nos conteúdos relacionados com técnicas e ferramentas de gestão. Ainda para alguns outros egressos, a lacuna do curso está relacionada com a superficialidade com que as técnicas e ferramentas da administração foram desenvolvidas. Isso mostra a dificuldade de implantar um curso de administração voltado para a sustentabilidade que consiga equilibrar um embasamento na formação de ferramentas de gestão ambiental e as tradicionais de gestão organizacional.

Tanto os egressos e principalmente os profissionais do mercado afirmam que ainda hoje o que predomina é o viés técnico, e os profissionais que são mais requisitados pelo mercado são engenheiros, tecnólogos e outros profissionais que tenham essa formação técnica relacionada à área ambiental. O desconhecimento do curso e o desentendimento sobre o campo de atuação destes profissionais de administração é um dos motivos que podem justificar a dificuldade de inserção destes profissionais no mercado, comprometendo assim a legitimação da profissão. Os profissionais de mercado, apesar de desconhecerem esta formação, disseram que esta formação é interessante na medida em que pode gerar profissionais com perfil diferenciado, com visão mais ampla dos negócios. Contudo atualmente o mercado não está preparado para receber estes profissionais, pois a sustentabilidade, esta na maioria das organizações, relacionada às áreas técnicas, e ainda levará um bom tempo para chegar às áreas mais estratégicas.

Esta é uma constatação intrigante, pois o discurso do mercado em relação à sustentabilidade é que sustentabilidade não é um modismo, mas sim um caminho sem volta que se torna cada vez mais presente nas agendas de todas as organizações. A sustentabilidade é um tema atual e mundial e as organizações são chamadas a realizarem adaptações e mudanças em valores, processos e produtos, a fim de adequá-los às novas legislações, demandas e acordos de caráter mundial. Para isso, é necessário contar com profissionais que tenham um novo perfil, e que tenham uma formação ampla e genérica que desenvolva conceitos e competências que atendam esta nova demanda. É comum encontrar relatos da falta deste profissional no mercado, embora nos relatos das entrevistas desta pesquisa, a maioria dos egressos, que são profissionais que tem o perfil acima, afirmam ter muita dificuldade de se inserir no mercado.

É interessante notar, que os profissionais de mercado que não têm contato com os egressos e que estão mais próximos das áreas estratégicas das organizações, têm uma visão mais positiva quanto ao valor da formação e à necessidade das organizações de possuir em seus quadros de colaboradores, profissionais com esta formação. Tais gestores acreditam que estes profissionais poderão trazer vantagens às organizações, na medida em que conseguirem traduzir e incorporar a sustentabilidade nos negócios, de forma a tornar a sustentabilidade em uma vantagem competitiva.

Entretanto, os profissionais que hoje são gestores destes egressos, e que ocupam cargos de média chefia, mesmo reconhecendo alguns diferenciais na formação, não valorizam a formação diferenciada destes profissionais. Afirmam que eles concorrem com profissionais

técnicos que tem a grande preferência de contratação e com profissionais de várias outras formações, que apesar de não terem formação específica, contam com a experiência profissional dentro das próprias organizações e hoje ocupam os cargos nas áreas de sustentabilidade, o que torna a competição ainda mais acirrada.

As perspectivas quanto ao futuro da profissão estão divididas entre os egressos. Uma parte acredita que a profissão esteja caminhando para uma valorização e reconhecimento do mercado. Esta visão predominou entre os profissionais com maior tempo de formação, talvez por conta de sua maturidade profissional e pessoal. A outra parte está mais cética quanto a um futuro positivo da profissão, em especial os participantes das duas últimas turmas, o que pode ser justificado pela falta de maturidade e pelas dificuldades na inserção no mercado de trabalho. Outro aspecto importante averiguado é que, independente da perspectiva ser mais otimista ou mais pessimista, todos os egressos afirmaram que a formação propiciou um maior engajamento profissional e principalmente pessoal com relação às questões da sustentabilidade e que todos se esforçam para influenciar o meio onde vivem.

Para os profissionais de mercado, as perspectivas de inserção e valorização do administrador são boas, na medida em que a sustentabilidade passa a ocupar posições de destaque nas organizações. Porém este é um processo lento, que envolve mudança de cultura organizacional e, na verdade, mudança de cultura da própria sociedade civil, de forma que todos passem a entender, valorizar e vivenciar aspectos da sustentabilidade no seu dia-a-dia, fazendo escolhas mais conscientes visando garantir o futuro do planeta e que assim levem as organizações a efetuarem mudanças em seu jeito de fazer negócios.

Não obstante, a realidade atual, apesar do discurso da sustentabilidade estar presente praticamente em todas as organizações, o imperativo ainda é o aspecto econômico-financeiro. Na medida em que a sustentabilidade for incorporada na estratégia de longo prazo das organizações, de forma a promover a geração de lucros e a diminuição de gastos, aliados à promoção do desenvolvimento social e à preservação ambiental em todas as áreas, o administrador com ênfase em gestão sustentável terá mais espaço. Enquanto isso, o imperativo é técnico, agindo tanto de forma reagente como no caso de atendimento às legislações que vão surgindo, como de agente de transformação, na medida em que desenvolve inovações que contribuem de alguma forma para o desenvolvimento sustentável.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realidade atual das organizações apresenta desafios como os desdobramentos da recessão mundial de 2008, a restrição e esgotamento de recursos naturais, as mudanças climáticas, as transformações políticas e sociais e os avanços tecnológicos (ALMEIDA, 2011). Para lidar com estes desafios, os modelos de administração vigentes no mercado e o perfil dos profissionais que nele atuam, deverão ser repensados, readaptados e até mesmo substituídos por outros que proporcionem soluções mais adequadas aos desafios apresentados. Para isso, conforme Voltolini, (2011) e Wright *et al.* (2010), novos conteúdos terão que ser desenvolvidos para atender os objetivos do desenvolvimento sustentável.

Diante deste desafio, Mather *et al.* (2011) acredita que as instituições de ensino de nível superior desempenham um importante papel na formação desse profissional que irá atuar neste cenário complexo, em que os profissionais necessitam de uma formação que vá além das questões técnicas e econômicas envolvidas na sustentabilidade, mas que aborde aspectos mais complexos como mudança cultural e transformações tanto organizacionais como políticas e de educação. Para Springett (2005), a formação de administradores também vive este desafio e inúmeras iniciativas têm sido desenvolvidas e implementadas nas universidades por todo o mundo com o intuito de integrar a sustentabilidade no currículo formal dos cursos. Tais iniciativas têm como objetivo principal estimular a reflexão e a ação acerca dos desafios da sustentabilidade, mas contudo, isso não tem sido uma tarefa fácil.

Conforme discutido neste trabalho, vários cursos de formação de Administradores passam por mudanças, porém para Jacobi *et al.* (2011) e Demajorovic e Silva (2012), na maioria deles a incorporação da sustentabilidade vem acontecendo de forma pontual e fragmentada e ainda privilegiam o aspecto econômico, repetindo o modelo vigente de gestão que é o racional e técnico-científico.

Para que a incorporação da sustentabilidade nos currículos dos cursos superiores ocorra de forma a atender a esse novo cenário, mudanças nas formas de abordagem são necessárias, como a adoção de uma abordagem holística, interdisciplinar e crítica que envolva as questões socioambientais nas disciplinas da grade curricular, a aplicação de metodologias participativas e a valorização da criatividade e o encorajamento de mudanças comportamentais para a criação de um futuro sustentável (GHOSHAL, 2005; MATHER *et al.*, 2011; STEIN, 2010).

A interdisciplinaridade como forma de incorporação da sustentabilidade nos currículos dos cursos de Administração tem sido valorizada, pois, segundo Leff (2010), é determinante para o entendimento e a formação de estratégias e políticas socioambientais que garantam o desenvolvimento sustentável. Para Stein (2011) e Demajorovic e Silva (2012), é possível desenvolver as competências e habilidades necessárias para o profissional de administração de forma a promover o desenvolvimento sustentável das organizações, tendo como principais: visão de mundo ampla e global; trabalho em equipe e em rede; capacidade de comunicação, pensamento estratégico e trabalho interdisciplinar, que integre o conhecimento de várias ciências. (HAAN, 2006; SANT'ANNA *et al.*, 2005; VOLTOLINI, 2011; SHIRIVASTAVA, 2010).

Entretanto, conforme discutido neste trabalho, ao mesmo tempo em que se reconhece a importância de construir propostas interdisciplinares voltadas à sustentabilidade, como por exemplo a Declaração de Taillores, de 1990 e mais recente a PRME (Princípios para a Educação Empresarial Responsável) de 2007, os desafios são diversos. Na prática, as universidades também enfrentam várias dificuldades como: a mudança de cultura, a predominância do discurso frente às ações de mudanças, a dificuldade de conhecimento e entendimento do tema pelos professores, funcionários e alunos, bem como o real engajamento dos mesmos, a pouca variação nas abordagens pedagógicas, a falta de suporte organizacional e recursos, a falta de sistematização e a comunicação adequada para a mudança (THOMAS, 2004; SPRINGETT; KEARINS, 2001; GODEMANN *et al.*, 2012).

No Brasil, um projeto pioneiro de 2005 (mantido até hoje) desenvolvido pelo Senac SP foi o curso Bacharel de Administração com linha de formação específica em Gestão Ambiental. Seu diferencial é o desenvolvimento de uma proposta pedagógica fundamentada em práticas interdisciplinares que visa promover e desenvolver competências baseadas nos valores de sustentabilidade nos futuros administradores. Ressalva-se que neste caso, o curso já foi concebido como interdisciplinar, diferente de outros contextos em que cursos surgiram. O objetivo principal deste trabalho foi investigar a seguinte questão: a proposta interdisciplinar do Senac SP, está desenvolvendo competências necessárias para a inserção profissional no campo da sustentabilidade, sob a percepção dos egressos e profissionais do mercado?

Como primeiro aspecto importante destaca-se que a proposta pedagógica fundamentada em práticas interdisciplinares, foi reconhecida e validada pelos egressos como grande diferencial do curso, visto que além de incorporar a sustentabilidade na maioria das disciplinas, ela foi aplicada por meio da disciplina Projeto Integrador, que está presente em

todos os semestres do curso, com exceção do último, destinado a elaboração do trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Ainda de acordo com os egressos, esta prática interdisciplinar proporcionou o desenvolvimento de competências requeridas na formação do administrador, principalmente as relacionadas às práticas do desenvolvimento sustentável no campo da gestão. Na literatura estudada, autores como Severino (2008), Fazenda (2009) e Pombo (2005), acreditam que práticas interdisciplinares são capazes de integrar e articular conteúdos disciplinares isolados e fragmentados, transformando o pensamento linear, modelo de causa-efeito em pensamento sistêmico, que proporcione conexões e inter-relações entre as diversas áreas do conhecimento, construindo assim, saberes funcionais que respondam adequadamente aos desafios que a sociedade e as organizações enfrentam.

Em segundo lugar, a pesquisa corrobora com o resultado de diversos estudos que se referem às competências requeridas ao administrador com formação em sustentabilidade. Na percepção dos egressos as principais competências desenvolvidas durante o curso, foram as mesmas percebidas como necessárias pelos profissionais de mercado e pelos autores da literatura pesquisada, sendo as principais: visão sistêmica, capacidade de trabalhar em equipe, senso crítico e capacidade de comunicação. Além das competências citadas, os egressos relacionaram valores pessoais como diferenciais importantes na sua formação, tais como o engajamento com questões que promovam o desenvolvimento social, o senso de justiça e a solidariedade, também desenvolvidos e fortalecidos durante o curso.

Na literatura pesquisada, estas competências são citadas em projetos e programas desenvolvidos na formação de administradores em universidades por todo o mundo, mesmo naquelas em que o ensino não tem o foco no desenvolvimento sustentável (CÂMARA DA EDUCAÇÃO, 2005; SANT'ANNA *et al.*, 2005). Como competências específicas para o desenvolvimento sustentável pode-se destacar o trabalho interdisciplinar, utilizando conhecimentos de várias ciências a favor do desenvolvimento sustentável, assim como, do desenvolvimento de valores pessoais relacionados com ética, senso de justiça, empatia e solidariedade, desenvolvimento da dimensão humana. (HAAN, 2006; SHIVASTAVA, 2010, VOLTOLINI, 2011; MATHER *et al.*, 2011).

Para os profissionais do mercado, as competências tidas como mais relevantes, foram as mesmas citadas pelos egressos e encontradas na literatura. Destacam-se também como fundamentais e diferenciais, a ética e valores pessoais como preocupação com justiça social, crença em um ideal e preocupação com o ser humano, fatores necessários para a mudança cultural tanto das empresas como da sociedade. Esses fatores foram citados pelos

profissionais de mercado que ocupam posições de maior nível hierárquico e, portanto, que estão mais próximos das decisões estratégicas nas empresas, demonstrando assim, que quanto mais a sustentabilidade estiver inserida na agenda estratégica da empresa, mais seus gestores considerarão importante a visão e a formação de seus profissionais em conhecimentos e competências para sustentabilidade. Desta forma, o modelo de gestão deixará de ser linear e passará a incorporar não somente aspectos econômicos, mas também aspectos socioambientais (GHOSHAL, 2005). Além disso, o fato de considerarem importante a competência de conhecimentos técnicos relacionados à gestão socioambiental, como controle de poluição e normatizações específicas da área como a ISO 14000, também merece destaque entre os profissionais do mercado.

A pesquisa realizada, no entanto, mostra que há inúmeros desafios a serem vencidos para o aprimoramento da formação de administradores voltados para a sustentabilidade e para sua legitimação no exercício profissional. Quando perguntados a respeito da existência de lacunas na formação, houve divergências entre as respostas dos egressos. Algumas apontaram para a necessidade de aprofundar as questões técnicas de temas emergentes, relacionadas à gestão ambiental e outras apontaram para questões relacionadas mais propriamente ao aprofundamento de técnicas e ferramentas relacionadas à administração clássica. Segundo Demajorovic e Silva (2012), isto pode significar um novo desafio para a inserção da sustentabilidade nos cursos de administração, dada a necessidade de elaborar propostas pedagógicas que acompanhem e atualizem seus conteúdos e práticas visando atender os desafios que surgem no campo da gestão socioambiental. Embora não tenha sido abordado como lacuna na formação, alguns dos profissionais de mercado entrevistados reconheceram e apontaram este desafio como o principal para a academia, ou seja, a academia deveria seguir o ritmo das melhorias e inovações desenvolvidas e implementadas no dia-a-dia das organizações.

Um fato que merece destaque é o desconhecimento quase total entre todos os grupos de entrevistados, desta formação diferenciada de administradores preocupados com questões econômicas e socioambientais promovida pelo Senac SP, múltiplas variáveis podem justificar este fenômeno, como por exemplo, a pouca divulgação do curso ao mercado, o fato de ser um curso relativamente novo e o momento atual poder ser considerado como um momento de transição e mudanças, no qual novas propostas e cursos relacionados à gestão para sustentabilidade surgem a todo o momento. Contudo, pode-se considerar implicações mais profundas relacionadas com a própria história da Ciência da Administração. Para Ghoshal

(2005) Springett (2005) e Oliveira (2008), apesar da Ciência da Administração ser uma ciência viva e, portanto, estar em constante modificações, o modelo vigente ainda mantém sua base técnico-racional que busca os aspectos econômicos em detrimento dos aspectos socioambientais e ainda é amplamente ensinado nas escolas de administração de todo o mundo.

Com relação à evolução do perfil do profissional de sustentabilidade, todos os profissionais do mercado entrevistados concordam que no início (décadas de 70 a 90), o perfil destes profissionais era predominantemente tecnológico, com especial destaque aos engenheiros ambientais e tecnólogos, bem como de biólogos, geólogos e engenheiros de saúde e segurança do trabalho. Porém a partir do ano 2000, este cenário vem sofrendo mudanças, e profissionais de outras formações vêm compondo a área de sustentabilidade, tais como assistentes sociais, profissionais de marketing e de comunicação, economistas, administradores, advogados, entre outros. Na literatura também é encontrado este movimento. Em sua pesquisa, Wright *et al.* (2011) aponta para a valorização de várias formações, além das formações técnicas, que estão envolvidas com o desenvolvimento sustentável, outras como comunicação, lazer e turismo, e destaca a administração de empresas, sendo esta responsável pelas questões da globalização referentes as operações e negociações. Almeida (2011) e Voltolini (2011) explicam que, com o passar do tempo, a sustentabilidade foi tomando proporções maiores nas organizações e os seus aspectos tendem a tomar outras posições nas empresas, evoluindo dos aspectos puramente técnicos para as posições mais estratégicas da empresa, envolvendo assim profissionais de várias formações.

Apesar da afirmação dos autores acima em relação à evolução do perfil do profissional e do papel da sustentabilidade nas organizações, e também apesar dos profissionais de mercado citarem que a sustentabilidade estar tomando proporções maiores ligadas à estratégia das organizações, estes mesmos profissionais de mercado afirmam que, na prática, as organizações continuam a entender as questões da sustentabilidade como questões de cunho tecnológico, em detrimento às questões relacionadas à gestão e práticas administrativas coerentes com a proposta do desenvolvimento sustentável.

Este fenômeno se reflete diretamente na contratação de profissionais para atuarem nas áreas de sustentabilidade, sendo que a preferência do mercado continua sendo por profissionais que tenham formação técnica, como os engenheiros e tecnólogos, dificultando assim a entrada dos administradores na área, conseqüentemente a legitimação da profissão.

Este fato foi também muito comentado pelos egressos, pois, para a maioria deles, apesar de considerarem sua formação como um diferencial que congrega o conhecimento e o entendimento de questões a cerca do desenvolvimento sustentável, o mercado considera esta formação como uma barreira, visto que não é entendida como capaz de suportar ao mesmo tempo os conhecimentos e as competências técnicas relacionadas com a sustentabilidade e as competências, as técnicas e as ferramentas da administração formal. Esta dificuldade encontrada, é mais uma constatação de que a legitimação da profissão pelo mercado ainda não aconteceu, tornando-se um grande desafio para estes profissionais. Afinal, qual é o lugar do profissional com formação de administração em sustentabilidade no mercado?

Neste sentido, um interessante questionamento surge: por que, apesar do mercado requerer estas competências para a atuação na área de sustentabilidade e os egressos apresentarem estas competências, ainda é grande a dificuldade dos egressos para ingressar neste mercado? Uma das explicações apontadas pelos próprios egressos é o fato de não terem a oportunidade de participar de entrevistas presenciais nas organizações, ou seja, não tem a oportunidade de apresentar sua formação para o mercado, que por sua vez, desconhece a formação destes administradores.

Outra questão que pode ser levantada é: Será que o curso está à frente do mercado? De acordo com Ghoshal (2005) e Jacobi *et al.* (2011), a academia tem como característica ser reagente às necessidades da sociedade e dos mercados . Além disso, as transformações normalmente têm o caráter incremental, ou seja, poucas vezes rompem com paradigmas vigentes. O curso do Senac SP tem como proposta uma formação que rompe com os paradigmas da formação tradicional do administrador, principalmente na sua época de lançamento (ano de 2005). Os profissionais de mercado também alegaram que a academia não acompanha o ritmo de evolução do mercado, isto pode indicar que o mercado não busca respostas aos desafios junto a academia. Acredita-se que, o mercado primeiramente identifica e tenta responder a estes desafios e depois envolve a academia no processo. Com relação ao curso aqui estudado, pode-se dizer que houve uma antecipação das tendências do mercado, e ainda não teve o reconhecimento deste. Cabe também perguntar: Seria importante um número maior de cursos nesta mesma linha? Isso aumentaria a visibilidade do curso e dos profissionais formados? Facilitaria o reconhecimento pelo mercado, que até o momento não reconhece o curso e provocaria uma aproximação entre mercado e academia, com objetivo de formar parcerias para responder ao surgimento destes e de novos desafios?

Em relação às perspectivas quanto ao futuro da profissão do administrador com responsabilidade socioambiental, os egressos que hoje atuam como profissionais no mercado de trabalho, mantêm em sua maioria, uma perspectiva positiva, pois consideram que a sustentabilidade faz parte do dia-a-dia de todas as organizações, e deve estar presente em todas as suas áreas. Alguns pensam em ter seu próprio negócio relacionado com o desenvolvimento sustentável, encontrando oportunidades no mercado devido a evolução da área e também influenciados pelas práticas interdisciplinares e projetos integrados, que proporcionou desenvolvimento de projetos que hoje viraram negócios. Na turma mais recente (2011), embora apresente uma visão positiva, destaca-se a insegurança em relação à inserção no mercado, pois muitos ainda não conseguiram emprego, nem mesmo fora da sua área de atuação.

Já os profissionais de mercado encaram a sustentabilidade como um caminho sem volta para as organizações, e que apesar de estar presente no cotidiano das organizações, são os seus aspectos técnicos da sustentabilidade que dominam as práticas das organizações, bem como questões legislativas e principalmente questões relacionadas com fatores econômico-financeiros, como custos de implantação de novas tecnologias, custos de desenvolvimento de pesquisas, e comprometimento do retorno sobre o investimento aos acionistas. Assim, questões de gestão ainda permanecem no discurso das empresas, estando pouco presentes em suas ações. Para os entrevistados, a evolução da sustentabilidade só acontecerá por meio da transformação da cultura organizacional e da cultura da sociedade.

Os desafios para a formação e legitimação do profissional de administração com responsabilidades socioambientais vão além da incorporação da sustentabilidade nos currículos das universidades e tudo o que isto implica, como a formação de professores, os investimentos, os novos modelos de abordagens pedagógicas, a construção de modelos eficazes. Além disso, existe o próprio desafio do mercado, que também tem vários fatores de influência, como o conhecimento e o reconhecimento da profissão, o estágio de maturidade da sustentabilidade nas organizações, o entendimento das questões da sustentabilidade além do viés tecnológico, os fatores econômico-financeiros e principalmente, a mudança cultural necessária tanto nas organizações como na sociedade para que a sustentabilidade possa promover o desenvolvimento sustentável.

Para terminar os questionamentos, afinal que formação é essa proporcionada pelo Senac? Será que conseguirá produzir resultados diferentes nas organizações onde atuam? Pois um discurso diferente e a forma de pensar diferente leva a uma forma de agir diferente?

Provavelmente o impacto causado nas organizações será proporcional ao espaço adquirido pelos profissionais atuantes.

Como evolução deste trabalho, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas junto às organizações consideradas referências na implantação de ações sustentáveis, com objetivo de conhecer quem são os profissionais responsáveis pela transformação, quais os modelos de gestão estão sendo utilizados para isso, como os administradores estão implicados neste processo e analisar com profundidade qual é o papel dos cursos superiores de administração para que este processo de implantação da sustentabilidade nas organizações aconteça de forma a promover o desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA F. Recado aos estadistas corporativos. In: VOLTOLINI, R. **Conversa com líderes sustentáveis**: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a Sustentabilidade. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011. p. 9 -13.

ANDERBERG, E.; NORDÉN, B.; HANSSON, B. Global learning for sustainable development in higher education: recent trends and a critique. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, Sweden, v.10, n.4, p. 368-378, mar. 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARTH, M. et al. Developing key competencies for sustainable development in higher education. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v.8, n.4, p.416-430, maio 2007.

BECK, U. **Risk Society**. London: Sage Publications, 1992.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento** . 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARVALHO, S. L. G. **Educação para sustentabilidade em escalas de administração de empresas**: a perspectiva de coordenadores acadêmicos no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.

COIMBRA, J.A.A. Considerações sobre a interdisciplinaridade. In: PHILIPPI, A. (Org.). **Interdisciplinaridade em ciências ambientais**. São Paulo: Signus Editora, 2010. p. 52-71.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. CÂMARA DE EDUCAÇÃO DE ENSINO SUPERIOR. Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais Do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências. Resolução CNE/CES 4/2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, 19 jul.2005, Seção 1, p.26. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acesso em 30/05/2012, às 21h30.

COUTO, A.P. et al. Universidade na transição para a sustentabilidade: tendências, estratégias e práticas. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL – REDE ALFA PLANGIES, 3., 2005, Costa Rica. **Anais...** Costa Rica: Universidade Nacional de Costa Rica, 2005.

D'ANGELO, M. J. **Desenvolvimento de competências para a sustentabilidade**: um estudo sobre a gestão de projetos societários sob a perspectiva de grupos. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009.

DEMAJOROVIC, J.; SILVA, H.C.O. Formação interdisciplinar e sustentabilidade em cursos de administração: desafios e perspectivas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v.13, n.5. p. 39-64, set./out. 2012. Disponível em: < <http://www.engema.org.br/upload/pdf/2011/366-240.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2012, 13:50

DUARTE, Jorge Barros Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, J.S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

FAZENDA, A. C. I. Formação de professores: dimensão interdisciplinar. **Revista Brasileira de Formação de Professores**, São Paulo, v.1, n.1, p.103-109, maio2009.

_____. **Integração e Interdisciplinaridade no Ensino Brasileiro: efetividade ou ideologia?**. São Paulo: Loyola, 1992.

_____. (Org.). **Didática e interdisciplinaridade**. 13. ed. Campinas: Papyrus, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GHOSHAL, S. Bad management theories are destroying good management practices. **Academy of Management Learning and Education**, London, v.4, n.1, p.75-91, mar. 2005.

GODEMANN, J. *et al.* **Integrating sustainability into business schools** – Analysis of 100 UN PRME Sharing Information on Progress (SIP) reports. United Kingdom, 2012.

GODOI, C.K.; BALSINI, C.P.V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: SILVA, A.B.; GODOI, C.K.; BANDEIRA DE MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 89-107.

GODOI, Christiane K.; MATTOS, Pedro L.C. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOY, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. cap.3, p.301-323.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A.B.; GODOI, C.K.; BANDEIRA DE MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 115-143.

GODOY, A.S.; FORTE, D. Competências adquiridas durante os anos de graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um curso de administração de Empresas. **Gestão & regionalidade**, v. 23, n.68, p.56-69, set./dez. 2007.

GODOY, Christiane K.; BALSINI, Cristina P.V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOY, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. cap.3, p.89-112.

GOMES, L.P. A história da administração. **Informativo CRA/CE em Ação**, ano1, n.7, ago./set. 2005. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/download/RD1605.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2011, 19:17.

GONÇALVES-DIAS, S. *et al.*; Conscientização Ambiental: um estudo exploratório sobre as implicações para o ensino de administração. **RAE-eletrônica**. São Paulo, SP – v8 – n1 – jan-jul /2009.

HAAN, G. The BLK '21' programme in Germany: a 'Gestaltungskompetenz'- based model for Education for Sustainable Development. **Environmental Education Research**, London, v.12, n.1, Dec.2006, p 19-32.

JACOBI, P., Educação e meio ambiente – transformando as práticas. **Revista Brasileira de Educação Ambiental**, Brasília: Rede Brasileira de Educação Ambiental, n. 0, p. 28-35, Nov. 2004.

JACOBI, P. *et al.* Educação para sustentabilidade nos cursos de administração: reflexões sobre paradigmas e práticas. **RAM – Revista Administração Mackenzie**, São Paulo, v.12, n.3, Edição Especial, p. 21-50, maio/jun. 2011.

LEFF, E. Complexidade, interdisciplinaridade e saber ambiental. In: PHILIPPI, A. (Org.). **Interdisciplinaridade em ciências ambientais**. São Paulo: Signus Editora, 2010. p. 19-52.

LENOIR, Yves. Didática e interdisciplinaridade: uma complementaridade necessária e incontornável. In: FAZENDA, I. C. A. (Org.). **Didática e interdisciplinaridade**. 13. ed. Campinas: Papirus, 2008. p. 45-76.

MATHER, G. *et al.* Business graduate skills in sustainability. **Journal of Global Responsibility**. v.2, n. 2, p.188-205, 2011.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MOCHIZUKI, Y.; FADEEVA, Z. Competences for sustainable development and sustainability: significance and challenges for ESD. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v.11, n.4, p. 391-403, abr. 2011.

MOTTA, F.P.; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thompson, 2004.

OLIVEIRA, Eliana *et al.* Análise de conteúdo e pesquisa na área de educação. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v.4, n.9, p.1-17, mai./ago. 2003. Disponível em: <www.redalyc.org>. Acesso em: 19 fev. 2013, 16h45h.

OLIVEIRA, J.A.P. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PALMA, L. *et al.* Sustentabilidade nos currículos dos cursos de administração nas universidades federais brasileiras. In: **ENGEMA – ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE**, 2009. Disponível em: <http://www.unifor.br/docs/engema/apresentacao_oral/ENGEMA2009_084.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2011, 20:50.

POMBO, O. Interdisciplinaridade e integração dos saberes. **Liinc em Revista**, Porto Alegre, v.1, n.1, p.3-15, mar. 2005. Disponível em: <<http://www.ibict.br/liinc>>. Acesso em: 21 ago. 2008, 18h24.

PRME - PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE MANAGEMENT EDUCATION. Disponível em: <<http://www.unprme.org/index.php>>. Acesso em: 20 set. 2012, 14h32.

RIBEIRO, K.M.B.; MIRANDA, A.C. Matriz curricular do curso de administração: qual a relevância da temática ambiental na formação do Administrador? **Revista UNIABEU**, Rio de Janeiro, v.4, n.6, p. 212 – 231, jan./abr. 2011.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA Jr, M.M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L.H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. cap. 2, p.34-55.

SANT'ANNA, A.S. *et al.* Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE-eletrônica**, v.4, n.1, jan./jul. 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm>>. Acesso em: 01 jun. 2011, 08h00.

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

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

SHRIVASTAVA. P. Pedagogy of passion for sustainability. **Academy of Management learning & Education**, v.9, n. 3, p. 443-455, set. 2010.

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

SPRINGETT, D.; KEARINS, K. Gaining legitimacy? Sustainable development in business school curricula. **Sustainable Development**. v.9, p.213-221, 2001.

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

STEIN, G.R. **Desafios interdisciplinares da educação para o desenvolvimento sustentável em cursos de administração**. 2010. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

TILBURY, D. et al. **Education and sustainability: responding to the global challenge**. 2002. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=8S0nSKRFeqC&oi=fnd&pg=PP8&dq=tilbury+enviromental+education+for+sustainability&ots=PTJLxylYy_&sig=dACa0fmAKiMJFECncjhcpMRRkdE#v=onepage&q=tilbury%20enviromental%20education%20for%20sustainability&f=false>. Acesso em: 01jun. 2012, 17:30.

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

TRISTÃO, M. Saberes e fazeres da educação ambiental no cotidiano escolar. **Revista Brasileira de Educação Ambiental**, Brasília, n. 0, p. 47-55, nov. 2004.

ULSF - UNIVERSITY LEADERS FOR A SUSTAINABLE FUTURE. **Talloires declaration**. Disponível em: <www.ulsf.org>. Acesso em: 22 mar. 2012,14: 35.

UNESCO. **Década da educação das Nações Unidas para um desenvolvimento sustentável, 2005-2012**: documento final do esquema internacional de implementação. Brasília: UNESCO, 2005. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001399/139937por.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2012, 15:45.

VEIGA, José Eli da. **Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2010.

VOLTOLINI, R. **Conversa com líderes sustentáveis: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

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

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

WRIGHT, T.S.A. Definitions and frameworks for environmental sustainability in higher education. **Higher Education Policy**, v. 15, n. 2, p. 105-120, jun. 2004. Disponível em: <http://www.ulsf.org/pdf/Wright_Declarations.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2012, 15:35.

WU, Y. C. J. et al. Management education for sustainability: a web-based content analysis. **Academy Management Learning Education**, v.9, n.3, p. 520-531, 2010.

APÊNDICE A - Questionário e roteiros de entrevistas

1. QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO ENVIADO AOS EGRESSOS

IDENTIFICAÇÃO DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO FORMADO PELO SENAC		
NOME:		
IDADE:	ANO DE FORMAÇÃO: () 2008 () 2009 () 2010 () 2011	
POSSUI ALGUMA FORMAÇÃO ANTERIOR? QUAL?		
EMAIL:	TEL./CEL.:	
EMPRESA:	CARGO:	
TEMPO DE ATUAÇÃO NO CARGO:	TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA:	
SUPERIOR IMEDIATO:	CARGO:	
ÁREA:	TEL.:	EMAIL:
SEU SUPERIOR ACEITARIA PARTICIPAR DESTA PESQUISA, POR MEIO DE UMA ENTREVISTA (PESSOALMENTE OU MEIO ELETRÔNICO/TELEFONE)?		
() SIM () NÃO		

RESPONDA AS QUESTÕES ABAIXO, CONSIDERANDO A SEGUINTE CLASSIFICAÇÃO.

- 1 – discordo plenamente
- 2 – discordo parcialmente
- 3 – neutro
- 4 – concordo parcialmente
- 5 – concordo totalmente

- a. () a formação em administração com ênfase em gestão ambiental/ sustentabilidade proporcionou um diferencial competitivo para o ingresso mercado de trabalho.
- b. () o curso foi composto por práticas e conteúdos interdisciplinares que facilitaram e potencializaram o aprendizado.
- c. () o curso promoveu o desenvolvimento de competências que são requeridas para a atuação na área de gestão ambiental/sustentabilidade. Cite 3 mais importantes :
 _____,
 e as 3 que não foram contempladas ou desenvolvidas parcialmente no curso:

- d. () tenho a oportunidade e a necessidade de utilizar a maioria dos conhecimentos adquiridos quanto à gestão ambiental/sustentabilidade no meu dia-a-dia profissional.

Cite as 3 mais utilizadas no seu dia-a-dia :
 _____,

- e. () o curso promoveu um maior comprometimento pessoal nas questões relacionadas à gestão ambiental/sustentabilidade.
- f. () os conteúdos desenvolvidos no curso foram suficientes para atuação em qualquer área de administração. Cite as 3 áreas que se considera mais preparado:

 e as 3 áreas que se considera menos preparado:
 _____;
- g. () o mercado valoriza o administrador que tem formação diferenciada com relação à gestão ambiental/sustentabilidade, tanto quanto outros profissionais que tenham formação técnica na área (por ex.: engenheiros ambientais, tecnólogos ambientais, etc.).
- h. () consigo demonstrar para meus superiores a importância de solucionar problemas referentes a sustentabilidade da empresa integrando aspectos tecnológicos e de gestão organizacional.

2. ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS EGRESSOS (GRUPO 1)

BLOCO 1 - TRAJETÓRIA

1. Como/por que você escolheu este curso? O que espera dele?
2. Como foi sua trajetória profissional? (estágios, projetos trabalho).
3. Como está profissionalmente hoje? (onde trabalha, quanto tempo, cargo).
4. Quais são suas perspectivas profissionais?

BLOCO 2 – PROCESSO DE ENSINO

1. A proposta metodologia do curso era interdisciplinar. Como avalia esta proposta? Ela aconteceu? De que forma?
2. Quais as competências que foram desenvolvidas no seu curso em relação à gestão ambiental? Você acredita que a proposta interdisciplinar, (com os projetos integrativos) contribuiu para o desenvolvimento das competências?
3. Como aplica estas competências no ambiente de trabalho?
4. Você percebe/sente alguma lacuna em sua formação, em relação ao dia a dia da vida profissional? Qual? Por que?

BLOCO 3 – LEGITIMIZAÇÃO

1. Sua formação foi um diferencial e/ou barreira para sua entrada no mercado de trabalho? Explique.
2. Quais as principais oportunidades que teve profissionalmente que relaciona com sua formação?
3. Quais as principais barreiras que enfretou ou enfrentou em relação a sua formação?

4. Você poderia exemplificar como e onde utiliza as competências/conhecimentos desenvolvidos em sua formação?
5. As pessoas de seu trabalho (chefia, pares, clientes internos e externos) reconhecem sua formação diferenciada? Como eles fazem esse reconhecimento?

BLOCO 4 – MUDANÇAS

1. Sua formação proporcionou mudanças em seu estilo de vida, como por exemplo, ficou mais comprometido com ações que promovam o desenvolvimento sustentável? Como e quais? Explique
2. Você, no seu trabalho, se acha capaz de gerar mudanças em relação ao comportamento das pessoas e /ou processos que colaborem para o desenvolvimento sustentável? Explique?

BLOCO 5 – PERSPECTIVAS

1. Quais são suas perspectivas quanto ao exercício de sua formação?

BLOCO 6 – LIVRE

1. Gostaria de acrescentar/falar mais alguma coisa em relação a sua formação, competências, atuação profissional, ou perspectivas futuras?

3. ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROFISSIONAIS DO MERCADO LIGADOS AOS EGRESSOS (GRUPO 2)

BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO

1. Nome, ramo de atuação, tempo de existência, nº funcionários, área específica de sustentabilidade, subordinada à qual diretoria, posição da área na empresa (técnica-operacional, estratégica), formação do gestor, alguma formação específica em sustentabilidade, trajetória até chegar a área de sustentabilidade.

BLOCO 2 - CURSO

1. Antes da contratação do profissional, você conhecia o curso de formação administração com ênfase em gestão ambiental?
2. Esta formação influenciou na contratação? Por quê?

BLOCO 3 – COMPETÊNCIAS

1. Quais as competências que este profissional apresenta que você considera que foram desenvolvidas no curso? Como ele aplica estas competências no ambiente de trabalho?
2. Em relação a outros profissionais da área, existe algum diferencial? Quais?
3. Você percebe/sente alguma lacuna em sua formação, em relação ao dia a dia da vida profissional? Qual? Por que?
4. Você acredita que este profissional seja capaz de gerar mudanças em relação ao comportamento das pessoas e /ou processos da empresa, de modo a colaborar com o desenvolvimento sustentável? Explique?

BLOCO 4 – LEGITIMIZAÇÃO

1. Você considera esta formação como um diferencial ou barreira para a entrada do profissional no mercado de trabalho? Explique.
2. Você indicaria a outras empresas a contratação de profissionais com esta formação? Para quais empresas? Já fez isso?

BLOCO 5 – PERSPECTIVAS

1. Quais são suas perspectivas em relação a este profissional?

BLOCO 6 – LIVRE

1. Gostaria de acrescentar/falar mais alguma coisa em relação a sua formação, competências, atuação profissional, ou perspectivas futuras?

4. ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROFISSIONAIS DO MERCADO SEM LIGAÇÃO COM OS EGRESSOS (GRUPO 3)

BLOCO 1 - IDENTIFICAÇÃO

1. Nome, cargo, formação, alguma formação específica em sustentabilidade, trajetória até chegar a área de sustentabilidade, relação atual com a sustentabilidade no mercado de trabalho.

BLOCO 2 - PROFISSIONAL DE SUSTENTABILIDADE

1. Evolução do profissional, como era no passado? Quais as formações? Quais eram as competências? Quais eram as barreiras enfrentadas? E hoje?
2. Como vê o viés tecnológico da profissão?
3. Quais as competências que são requeridas a estes profissionais?

BLOCO 3 – FORMAÇÃO E LEGITIMAÇÃO

1. Conhece o curso do Senac, administrador com ênfase em Gestão Ambiental?
2. Acredita que o profissional de administração é importante? Quais benefícios este profissional pode trazer para as organizações?
3. Ele é valorizado? Qual a perspectiva da formação? O que pode agregar as empresas?

BLOCO 4 – PERSPECTIVAS

1. Quais são suas perspectivas quanto ao desenvolvimento de profissionais da área de sustentabilidade?
2. Quais suas perspectivas quanto ao desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações?

BLOCO 5 – LIVRE

1. Gostaria de acrescentar/falar mais alguma coisa em relação a sua formação, competências, atuação profissional, ou perspectivas futuras?

APÊNDICE B - Tabulação grupo 1 - entrevistas com egressos

roteiro da entrevista	egresso a.1	egresso a.2	egresso a.3	egresso a.4	egresso a.5	
TRAJETÓRIA						
1. como escolheu o curso e o que esperava dele?	eu queria uma coisa relacionada com o essa coisa ambiental, ou biologia, ou qq coisa assim...ai pesquisando eu encontrei este curso, pesquisando na internet mesmo...ai fuiliter e achei interessante .. tinha essa questão de gestão junto o que eu achei bacana pq poderia ser uma coisa mais ampla, um campo mais abrangente para eu futuramente trabalhar,	meu primeiro trabalho foi numa ong, que trabalhava com educação ambiental, depois disso eu fiquei durante um tempo como voluntária em uma ONG que constrói moradias em comunidades com universitários depois fiz um ano de estágio na Secretaria do Verde e do Meio Ambiente, na área de educação ambiental, depois veio o Indes, sai da faculdade fiz o projeto em Guapirara e depois fiquei 1 ano no Movimento Nacional dos Catadores, ...e no meio tempo fiz um curso de desenvolvimento local, acabei trabalhando em um projeto de uns 3 meses com isso e ai fiz o movimento para ir para Berlim, com um projeto com jovens e agora faz um mês que estou em uma consultoria de Geração de Projetos, é uma consultoria que trabalha com comunidade mas	na verdade não foi minha primeira escolha, tinha escolhido fazer a faculdade de artes, mas não passei...comecei a procurar outras coisas e achei o curso de GA, que pareceu ser mais interessante, eu tinha uma proposta diferente pq eu também sempre me preocupei com essa coisa de preservação do meio ambiente...pra falar a verdade não esperava muito...fui descobrindo e gostando muito, principalmente educação ambiental, não necessariamente a gestão...acho que a maioria dá turma caiu de paraquedas no curso, quase ninguém sabia exatamente o que estava fazendo ai	eu achava que fazendo só um curso de biologia eu não ia encontrar ferramentas para atuar mais ativamente em relação as causas ambientais assim, então eu achava que assim, eu precisaria fazer um curso que tivesse o nome de gestão ambiental pq eu achava que ia achar mecanismos para atuar mais fortemente nestas áreas, na área ambiental	no 2º ano comecei um estágio no Instituto Elinos... no 3º ano eu trabalhei em uma ONG de educação ambiental, depois disso fui trabalhar na ARTRE é uma Associação Brasileira de Empresas Tratadoras de Resíduos, mais técnica...no começo de 2008 queria fazer um TOC legal e sai do estágio, em 2009 virei professora e comecei a dar aula lá no Senac, de educação ambiental, num curso do Governo do estado de SP...em maio de 2010 eu entrei na empresa que estou hoje, pq em 2009 eu comecei a fazer uma pós, em áreas contaminadas, e por indicação de um amigo da pós, fiz uma entrevista e de um certo, e estubo lá ate hoje, entrei para trabalhar em banco de dados ambientais, a empresa desenvolveu um softw are para fazer gerenciamento	eu me formei na escola com 17 anos, e então eu não sabia exatamente o que eu queria fazer, eu queria saber mais sobre o mundo, então eu fui trabalhar na FUVEST assim e fui riscando tudo o que eu não queria e acho que o que sobrou foi Gestão Ambiental e editoração e optei por GA, e assim fui fazer GA, muito no chute, tanto que acho que cheguei com poucas expectativas na verdade
2. como foi sua trajetória profissional a partir do curso?	no 1º ano da faculdade eu fiz um estágio numa consultoria de voltada para Green Building e trabalhei 3 meses ... no 2º, fui trabalhar em uma consultoria, voltada para estudo de impacto ambiental, fiquei 6 meses lá...e eu sai de lá pq eu tive outra proposta para ser estagiária numa ONG voltada para gestão organizacional como um todo, não GA em si... E ai lá eu fiquei um ano de 1º pra 2º (trabalhei) e depois disso eu fui trabalhar na empresa que eu fiz a universidade eu participei de trabalhos voluntários	o que eu espero, então, tenho muita vontade de trabalhar com educação, pq acredito que é assim num 1º momento ela precisa existir para que de direcionamento para apontar as coisas que são importantes, que precisam ser mudadas, mas eu acho que assim, essa formação mais pra frente vai estar num nível que estará participando em todos os níveis de uma empresa, não terá a figura como setor de meio ambiente, pq vai estar num nível tão integrado com outros setores, com outros setores que a ideia é que não existisse um depto para cuidar disso, só de meio ambiente	Eu não consigo imaginar mais nenhuma organização, empresa que não tenha a figura do GA, eu acho que num 1º momento ela precisa existir para que de direcionamento para apontar as coisas que são importantes, que precisam ser mudadas, mas eu acho que assim, essa formação mais pra frente vai estar num nível que estará participando em todos os níveis de uma empresa, não terá a figura como setor de meio ambiente, pq vai estar num nível tão integrado com outros setores, com outros setores que a ideia é que não existisse um depto para cuidar disso, só de meio ambiente	Eu não consigo imaginar mais nenhuma organização, empresa que não tenha a figura do GA, eu acho que num 1º momento ela precisa existir para que de direcionamento para apontar as coisas que são importantes, que precisam ser mudadas, mas eu acho que assim, essa formação mais pra frente vai estar num nível que estará participando em todos os níveis de uma empresa, não terá a figura como setor de meio ambiente, pq vai estar num nível tão integrado com outros setores, com outros setores que a ideia é que não existisse um depto para cuidar disso, só de meio ambiente	Eu não consigo imaginar mais nenhuma organização, empresa que não tenha a figura do GA, eu acho que num 1º momento ela precisa existir para que de direcionamento para apontar as coisas que são importantes, que precisam ser mudadas, mas eu acho que assim, essa formação mais pra frente vai estar num nível que estará participando em todos os níveis de uma empresa, não terá a figura como setor de meio ambiente, pq vai estar num nível tão integrado com outros setores, com outros setores que a ideia é que não existisse um depto para cuidar disso, só de meio ambiente	fiz estágio no ministério publico na área de meio ambiente e urbanismo e trabalhava com a parte de recuperação de áreas degradadas e mineração, que era um estágio não remunerado, fiquei 6 meses...fiz estágio em uma escola que era uma escola bilíngue e eu dava aula de inglês e ajuda a prof, com as crianças de 6 a 7 anos...depois de lá fui fazer estágio na Cesp, depois trabalhei como assistente de pesquisa, depois eu consegui esse no SIESI é SENAV, e entrei na área de planejamento estratégico, agora sou analista de planejamento
3. quais são suas perspectivas profissionais?	oportunidades de gestão geral, não estou procurando só foco de GA, acho que em qualquer coisa que eu for trabalhar eu não vou deixar de ler essa visão, este conhecimento e aplicar o que aprendi na faculdade, esses valores, independente do que eu for exercer	eu acho que assim, apesar de agora no mestrado entender mais sobre interdisciplinaridade, acho que o pessoal do Senac tentou, aconteceu bem nos projetos interdisciplinares, ai linhamos a oportunidade de juntar tudo e aplicar, era a melhor parte da faculdade	acho que sim, apesar de agora no mestrado entender mais sobre interdisciplinaridade, acho que o pessoal do Senac tentou, aconteceu bem nos projetos interdisciplinares, ai linhamos a oportunidade de juntar tudo e aplicar, era a melhor parte da faculdade	acho que sim, apesar de agora no mestrado entender mais sobre interdisciplinaridade, acho que o pessoal do Senac tentou, aconteceu bem nos projetos interdisciplinares, ai linhamos a oportunidade de juntar tudo e aplicar, era a melhor parte da faculdade	acho que sim, apesar de agora no mestrado entender mais sobre interdisciplinaridade, acho que o pessoal do Senac tentou, aconteceu bem nos projetos interdisciplinares, ai linhamos a oportunidade de juntar tudo e aplicar, era a melhor parte da faculdade	meus planos atuais são, me manter um pouco mais neste trabalho pq estou gostando bastante e não quero mudar, mas eu quero fazer um mestrado em semiótica na FUC, o que me segura muito no meu trabalho atualmente é que tenho um salário que considero bacana e isso tem me possibilitado a fazer coisas legais como viajar, fazer outros cursos
PROCESSO DE ENSINO						
4. você reconhece a proposta interdisciplinar do curso?	sim, pela própria disciplina do TI, buscava fazer esta conexão, muitas vezes algumas matérias faziam mais sentido do que as outras, era uma ligação maior, mas em todas as matérias tinha um momento de pensar	acho que sim, apesar de agora no mestrado entender mais sobre interdisciplinaridade, acho que o pessoal do Senac tentou, aconteceu bem nos projetos interdisciplinares, ai linhamos a oportunidade de juntar tudo e aplicar, era a melhor parte da faculdade	acho que sim, apesar de agora no mestrado entender mais sobre interdisciplinaridade, acho que o pessoal do Senac tentou, aconteceu bem nos projetos interdisciplinares, ai linhamos a oportunidade de juntar tudo e aplicar, era a melhor parte da faculdade	acho que sim, apesar de agora no mestrado entender mais sobre interdisciplinaridade, acho que o pessoal do Senac tentou, aconteceu bem nos projetos interdisciplinares, ai linhamos a oportunidade de juntar tudo e aplicar, era a melhor parte da faculdade	eu vejo mesmo como um curso interdisciplinar, eu sei que muito da maneira que eu penso e analiso as coisas é fruto do que eu vivenciei durante estes anos, do jeito que as matérias eram dadas e principalmente do trabalho integrado que a gente fazia todo semestre...onde a gente cobrava tudo o que a gente tinha aprendido de forma junta e conseguir entender a relação das coisas, claro que existem matérias que não conseguem muita ligação, mas normal.	eu vejo mesmo como um curso interdisciplinar, eu sei que muito da maneira que eu penso e analiso as coisas é fruto do que eu vivenciei durante estes anos, do jeito que as matérias eram dadas e principalmente do trabalho integrado que a gente fazia todo semestre...onde a gente cobrava tudo o que a gente tinha aprendido de forma junta e conseguir entender a relação das coisas, claro que existem matérias que não conseguem muita ligação, mas normal.
5. quais as principais competências desenvolvidas? Como você as utiliza?	a todo momento eu procuro ter essa visão e estes trabalhos interdisciplinares e o curso em si ajudou muito para isso, para mim isso é o principal, essa visão sistêmica, essa visão inter-relacionar uma coisa com outra isso é o principal do curso que me proporcionou.	visão sistêmica é algo diário, quando vou fazer algum trabalho interdisciplinar que tenho que fazer todas as informações, outra coisa legal foi os trabalhos em grupo, isso me deu um jogo de cintura para mim, esse grupo, eu fui o primeiro a falar, que era a visão sistêmica, que eles falaram desde do primeiro até o ultimo dia de aula.	acho que sim, apesar de agora no mestrado entender mais sobre interdisciplinaridade, acho que o pessoal do Senac tentou, aconteceu bem nos projetos interdisciplinares, ai linhamos a oportunidade de juntar tudo e aplicar, era a melhor parte da faculdade	acho que sim, apesar de agora no mestrado entender mais sobre interdisciplinaridade, acho que o pessoal do Senac tentou, aconteceu bem nos projetos interdisciplinares, ai linhamos a oportunidade de juntar tudo e aplicar, era a melhor parte da faculdade	acho que o que eu mais uso da faculdade são questões menos objetivas, menos empíricas, esse aprendizado de saber trabalhar em grupo, é saber na frente das pessoas, apresentar um trabalho com tranquilidade...e ter essa capacidade de análise, que com certeza que isso será útil em qualquer contexto, num relacionamento ou no trabalho	acho que o que eu mais uso da faculdade são questões menos objetivas, menos empíricas, esse aprendizado de saber trabalhar em grupo, é saber na frente das pessoas, apresentar um trabalho com tranquilidade...e ter essa capacidade de análise, que com certeza que isso será útil em qualquer contexto, num relacionamento ou no trabalho
6. você identifica alguma lacuna em sua formação?	a gente viu muita coisa relevante, muitas ferramentas importantes, mas dá a impressão que a gente não se aprofundou muito nelas, o que eu também não sei se é possível, porque senão a gente iria estudar se lá quantos anos, mas não sei como isso poderia ser resolvido, só tem essa impressão de que a gente não se aprofundou em nada nestas ferramentas que são importantes	não ter tido mais de ecologia, imaginei fiz somente um semestre e tem superficial, e também a educação ambiental, a melhor matéria, que mais me identifiquei e somente um semestre...ficou faltando, fiquei meio que sem base, aliás, ficou muito básico, e tenho que buscar muito isso	não ter tido mais de ecologia, imaginei fiz somente um semestre e tem superficial, e também a educação ambiental, a melhor matéria, que mais me identifiquei e somente um semestre...ficou faltando, fiquei meio que sem base, aliás, ficou muito básico, e tenho que buscar muito isso	não ter tido mais de ecologia, imaginei fiz somente um semestre e tem superficial, e também a educação ambiental, a melhor matéria, que mais me identifiquei e somente um semestre...ficou faltando, fiquei meio que sem base, aliás, ficou muito básico, e tenho que buscar muito isso	não ter tido mais de ecologia, imaginei fiz somente um semestre e tem superficial, e também a educação ambiental, a melhor matéria, que mais me identifiquei e somente um semestre...ficou faltando, fiquei meio que sem base, aliás, ficou muito básico, e tenho que buscar muito isso	acho que talvez o que seria adm tradicional e que mais bem vista pelo mercado e muitas vezes é o que a gente precisa no estágio, por ex. no meu trabalho pq tudo era voltado para o meio ambiente e a gente não tinha muita coisa que fosse necessário na hora de se colocar no mercado de trabalho, de colocar a mão na massa eu sinto que fez falta, quando eu caí no planejamento estratégico eu demorei muito para começar a pegar as coisas, hoje 2 anos depois, eu sinto que esta mais legal, mas foi pegando no tranco.

roteiro da entrevista	egresso c.1	egresso c.2	egresso c.3	egresso c.4	egresso c.5
<p>TRAJETÓRIA</p> <p>1. como escolheu o curso e o que esperava dele?</p>	<p>Na verdade estava procurando um curso que não fosse tão rural como agronomia, esse tipo de curso, então acabei descobrindo o curso de GA, mais por acaso, nas revistas de guias de estudante e aí me identifiquei pq era um curso de GA com Adm que era uma coisa que eu tinha vontade de mexer...eu queria algo mais assim que fosse meio ambiente com cara de urbano.</p>	<p>eu arrumei estágio lá no último ano do curso e foi um estágio na prefeitura, na secretaria do verde e do meio ambiente para trabalhar em uma Unazaq, mexia mais na parte social, mexia com elaboração de cursos, capacitação, com a minha orientadora, mais voltado para a área de comunicação, depois do estágio comecei a trabalhar com minha mãe, mas na parte administrativa mesmo, sem vínculo nenhum com a GA... porém de julho para cá estou fazendo um trabalho junto com um ex professor em uma cidade do interior de SP...a gente trabalha com um grupo de artesãs e com um grupo, uma associação de pequenos produtores rurais...geração de renda, principalmente geração de renda, pq para eles é muito importante, pois se não tiver geração de renda, para eles é como se não tivesse o primeiro passo, então é um projeto muito bacana</p>	<p>eu sempre quis fazer geografia...aí minha prof. de geografia da escola ela falou pra eu prestar GA que era um curso novo, e eu fui prestar, aí comecei a estudar geografia mais, prestei geografia nas publicações e na única que eu prestei geografia nas aulas voltada para a GA, por prestei pessoas, pq eu passei em geografia na UNESP em Rio Claro e tinha começado um mestrado a pouco tempo e nunca fui uma pessoa que quis sair de casa</p>	<p>Na verdade eu não sei...mas foi por esse meu lado assim de sempre gostar do meio ambiente de sempre gostei de cuidar da terra, sempre gostei de plantar...essa era minha intenção, trabalhar com alguma coisa voltada para a GA, mas não sabia que tinha uma coisa voltada do que era o curso, pq se eu tivesse não teria feito, e sim agronomia ou alguma coisa parecida, mas da mesma forma eu gostei do curso e aí eu me apaixonei</p>	<p>eu queria fazer biologia, mas na época que eu me viu o curso de GA...eu estava no 3 colegial eu achava que ser biólogo ia trabalhar no mar, mas ela falou eu acho isso muito mais sua cara que biologia, presta por prestar, e aí falei tá bom, e no fim das contas eu passei em estágio e em biologia não...acabei que todo mundo odeia o 1 ano de faculdade e aí eu me, eu estava esperando ser uma professora e aí eu me apaixonei</p>
<p>2. como foi sua trajetória profissional a partir do curso?</p>	<p>eu arrumei estágio lá no último ano do curso e foi um estágio na prefeitura, na secretaria do verde e do meio ambiente para trabalhar em uma Unazaq, mexia mais na parte social, mexia com elaboração de cursos, capacitação, com a minha orientadora, mais voltado para a área de comunicação, depois do estágio comecei a trabalhar com minha mãe, mas na parte administrativa mesmo, sem vínculo nenhum com a GA... porém de julho para cá estou fazendo um trabalho junto com um ex professor em uma cidade do interior de SP...a gente trabalha com um grupo de artesãs e com um grupo, uma associação de pequenos produtores rurais...geração de renda, principalmente geração de renda, pq para eles é muito importante, pois se não tiver geração de renda, para eles é como se não tivesse o primeiro passo, então é um projeto muito bacana</p>	<p>no último ano...Fui viver na prefeitura, tem um parque do lado de minha casa e fui ver se tinha vaga neste parque ou mesmo na secretaria do verde...quando a faculdade terminou, terminei o estágio e eu saí do parque...fui trabalhar em outra ONG, que chama Bloco uma ONG de reciclagem de óleo...sai de lá, e comecei a trabalhar como assistente adm no parque do povo, aí depois com a reestruturação dentro da secretaria eu fui para a adm do parque do Cordeiro e saí de lá na semana passada.</p>	<p>eu acho que não sei...mas foi por esse meu lado assim de sempre gostar do meio ambiente de sempre gostei de cuidar da terra, sempre gostei de plantar...essa era minha intenção, trabalhar com alguma coisa voltada para a GA, mas não sabia que tinha uma coisa voltada do que era o curso, pq se eu tivesse não teria feito, e sim agronomia ou alguma coisa parecida, mas da mesma forma eu gostei do curso e aí eu me apaixonei</p>	<p>3º ano da faculdade eu comecei a estagiar na Secretaria do Verde e do Meio Ambiente, que muita gente do Senac estagia, eu estagiei no Núcleo descentralizado Sul, na área de biodiversidade, depois de formada profissionalizei o trabalho no Senac, aí o 1º trabalho profissionalizado foi um prof meu, que geólogo e estava terminando o doutorado dele...era estudando erosões em Minas Gerais, a gente foi, ficou uma semana nas fazendas como eu cheguei na área de projetos do Movimento Nacional dos catadores, que é onde estou hoje, que na verdade o movimento em si não tem pessoa jurídica pq é um movimento social então não pode ter pessoa jurídica e aí eu trabalhei para a A.ncat...e trabalhei também pro Catasampa que aí representa os catadores em nível de SP</p>	<p>3º ano da faculdade eu comecei a estagiar na Secretaria do Verde e do Meio Ambiente, que muita gente do Senac estagia, eu estagiei no Núcleo descentralizado Sul, na área de biodiversidade, depois de formada profissionalizei o trabalho no Senac, aí o 1º trabalho profissionalizado foi um prof meu, que geólogo e estava terminando o doutorado dele...era estudando erosões em Minas Gerais, a gente foi, ficou uma semana nas fazendas como eu cheguei na área de projetos do Movimento Nacional dos catadores, que é onde estou hoje, que na verdade o movimento em si não tem pessoa jurídica pq é um movimento social então não pode ter pessoa jurídica e aí eu trabalhei para a A.ncat...e trabalhei também pro Catasampa que aí representa os catadores em nível de SP</p>
<p>3. quais são suas perspectivas profissionais?</p>	<p>eu tenho muito gosto pelo agronegócio, eu pretendo me programar para fazer uma pós ou curso que me oriente mais neste sentido e tenho expectativa e muita esperança de um dia sair de SP e conseguir na área que eu estudei, de certificação agrícola, uma área que vem crescendo bastante, mexe não só com aspectos ambientais, mas também sociais</p>	<p>eu acho que não sei...mas foi por esse meu lado assim de sempre gostar do meio ambiente de sempre gostei de cuidar da terra, sempre gostei de plantar...essa era minha intenção, trabalhar com alguma coisa voltada para a GA, mas não sabia que tinha uma coisa voltada do que era o curso, pq se eu tivesse não teria feito, e sim agronomia ou alguma coisa parecida, mas da mesma forma eu gostei do curso e aí eu me apaixonei</p>	<p>eu acho que não sei...mas foi por esse meu lado assim de sempre gostar do meio ambiente de sempre gostei de cuidar da terra, sempre gostei de plantar...essa era minha intenção, trabalhar com alguma coisa voltada para a GA, mas não sabia que tinha uma coisa voltada do que era o curso, pq se eu tivesse não teria feito, e sim agronomia ou alguma coisa parecida, mas da mesma forma eu gostei do curso e aí eu me apaixonei</p>	<p>meu objetivo desde que me formei e ter minha própria empresa de projeto socioambiental, mas assim eu estou aprendendo isso juntando um trabalho, pq tenho um mais carteira do que eu vou fazer, e aí vou montar mais empresas de projeto socioambiental não trabalhar em uma grande empresa, nada disso me atrai</p>	<p>meu objetivo desde que me formei e ter minha própria empresa de projeto socioambiental, mas assim eu estou aprendendo isso juntando um trabalho, pq tenho um mais carteira do que eu vou fazer, e aí vou montar mais empresas de projeto socioambiental não trabalhar em uma grande empresa, nada disso me atrai</p>
<p>PROCESSO DE ENSINO</p>	<p>eu acho que da para perceber, no começo a gente tem uma certa dificuldade, pois a gente sai do colegio, do curso com aquela visão muito de cainhitas, que era o que a gente discutia muito com os professores...quando a gente entrou no curso com mais gente, mais interdisciplinar, agente tem uma certa dificuldade num primeiro momento em lidar com isso</p>	<p>eu acho que sim, em algumas matérias mais outras menos, mais sim teve sim, agora em alguns momentos as matérias não se conversavam, até pq eu achava meio difícil, que tem matérias que como nós somos formados em adm, a gente precisava ter estatística e aí como eu não consigo ver como conversar isso, acho que até tem, mas não foi feito, trabalhei em equipe sim, visão sistêmica...sim esse é o maior mole deles é fazer o entender do que se trata não, não ter uma visão com cabresto, o curso faz, fazia a gente entender muito o cenário geral das coisas em q assunto...nossa é ate uma frustração minha não conseguir aplicar mais, eles te treinam tanto que é um sofrimento vc fazer GA pq vc passa em frente ao Parque do Birapuera, da fonte eu achava só bonito, depois fica sabendo que tem descarga de um monte de coisa lá, de esgoto de hospital, vc passa na frente do negocio e fala, putz eu não acredito nisso, então é uma tristeza, vc não consegue mais ver as coisas pela superfície</p>	<p>eu acho que sim, em algumas matérias mais outras menos, mais sim teve sim, agora em alguns momentos as matérias não se conversavam, até pq eu achava meio difícil, que tem matérias que como nós somos formados em adm, a gente precisava ter estatística e aí como eu não consigo ver como conversar isso, acho que até tem, mas não foi feito, trabalhei em equipe sim, visão sistêmica...sim esse é o maior mole deles é fazer o entender do que se trata não, não ter uma visão com cabresto, o curso faz, fazia a gente entender muito o cenário geral das coisas em q assunto...nossa é ate uma frustração minha não conseguir aplicar mais, eles te treinam tanto que é um sofrimento vc fazer GA pq vc passa em frente ao Parque do Birapuera, da fonte eu achava só bonito, depois fica sabendo que tem descarga de um monte de coisa lá, de esgoto de hospital, vc passa na frente do negocio e fala, putz eu não acredito nisso, então é uma tristeza, vc não consegue mais ver as coisas pela superfície</p>	<p>sim, são algumas exceções de matéria que era profissional que não tinha experiência na área ambiental que era professor de outros cursos do Senac, que foram no curso inteiro umas 4 matérias, de resto se conversam demais e o Senac até faz o TI, que agora é o PI, que são os projetos integrados que aí vc tem que usar, que inclusive valia nota para todas as matérias e tinha que permear todos os assuntos, então eu senti sim, que era um negocio bem integrado e que eles sempre puxavam para o lado ambiental.</p>	<p>sim, são algumas exceções de matéria que era profissional que não tinha experiência na área ambiental que era professor de outros cursos do Senac, que foram no curso inteiro umas 4 matérias, de resto se conversam demais e o Senac até faz o TI, que agora é o PI, que são os projetos integrados que aí vc tem que usar, que inclusive valia nota para todas as matérias e tinha que permear todos os assuntos, então eu senti sim, que era um negocio bem integrado e que eles sempre puxavam para o lado ambiental.</p>
<p>4. você reconhece a proposta interdisciplinar do curso? Justifique.</p>	<p>eu acho que a criatividade e o trabalho em grupo, pq a gente aprendeu e procurou fazer em alguns dos trabalhos integrados...Tb muito do que eu vi no curso eu coloquei de alguma maneira em relação as pessoas, não conceitos teóricos, mas por ex, a vivência que tive de muitas vezes de ir para regiões menos ricas da cidade, onde essas pessoas que eu trabalhava moravam, eu sabia a realidade deles</p>	<p>eu acho que sim, em algumas matérias mais outras menos, mais sim teve sim, agora em alguns momentos as matérias não se conversavam, até pq eu achava meio difícil, que tem matérias que como nós somos formados em adm, a gente precisava ter estatística e aí como eu não consigo ver como conversar isso, acho que até tem, mas não foi feito, trabalhei em equipe sim, visão sistêmica...sim esse é o maior mole deles é fazer o entender do que se trata não, não ter uma visão com cabresto, o curso faz, fazia a gente entender muito o cenário geral das coisas em q assunto...nossa é ate uma frustração minha não conseguir aplicar mais, eles te treinam tanto que é um sofrimento vc fazer GA pq vc passa em frente ao Parque do Birapuera, da fonte eu achava só bonito, depois fica sabendo que tem descarga de um monte de coisa lá, de esgoto de hospital, vc passa na frente do negocio e fala, putz eu não acredito nisso, então é uma tristeza, vc não consegue mais ver as coisas pela superfície</p>	<p>eu acho que não sei...mas foi por esse meu lado assim de sempre gostar do meio ambiente de sempre gostei de cuidar da terra, sempre gostei de plantar...essa era minha intenção, trabalhar com alguma coisa voltada para a GA, mas não sabia que tinha uma coisa voltada do que era o curso, pq se eu tivesse não teria feito, e sim agronomia ou alguma coisa parecida, mas da mesma forma eu gostei do curso e aí eu me apaixonei</p>	<p>eu acho que não sei...mas foi por esse meu lado assim de sempre gostar do meio ambiente de sempre gostei de cuidar da terra, sempre gostei de plantar...essa era minha intenção, trabalhar com alguma coisa voltada para a GA, mas não sabia que tinha uma coisa voltada do que era o curso, pq se eu tivesse não teria feito, e sim agronomia ou alguma coisa parecida, mas da mesma forma eu gostei do curso e aí eu me apaixonei</p>	<p>eu acho que não sei...mas foi por esse meu lado assim de sempre gostar do meio ambiente de sempre gostei de cuidar da terra, sempre gostei de plantar...essa era minha intenção, trabalhar com alguma coisa voltada para a GA, mas não sabia que tinha uma coisa voltada do que era o curso, pq se eu tivesse não teria feito, e sim agronomia ou alguma coisa parecida, mas da mesma forma eu gostei do curso e aí eu me apaixonei</p>
<p>5. quais as principais competências desenvolvidas? Como você as utiliza?</p>	<p>é muito importante que vc desenvolva trabalho em equipe, você lida com pessoas, com atores diferentes, até vc definir qual seu foco de trabalho, vc lida com atores da área de saneamento básico, área rural, da área privativa, diversos tipos de atores</p>	<p>eu acho que não sei...mas foi por esse meu lado assim de sempre gostar do meio ambiente de sempre gostei de cuidar da terra, sempre gostei de plantar...essa era minha intenção, trabalhar com alguma coisa voltada para a GA, mas não sabia que tinha uma coisa voltada do que era o curso, pq se eu tivesse não teria feito, e sim agronomia ou alguma coisa parecida, mas da mesma forma eu gostei do curso e aí eu me apaixonei</p>	<p>eu acho que não sei...mas foi por esse meu lado assim de sempre gostar do meio ambiente de sempre gostei de cuidar da terra, sempre gostei de plantar...essa era minha intenção, trabalhar com alguma coisa voltada para a GA, mas não sabia que tinha uma coisa voltada do que era o curso, pq se eu tivesse não teria feito, e sim agronomia ou alguma coisa parecida, mas da mesma forma eu gostei do curso e aí eu me apaixonei</p>	<p>eu acho que não sei...mas foi por esse meu lado assim de sempre gostar do meio ambiente de sempre gostei de cuidar da terra, sempre gostei de plantar...essa era minha intenção, trabalhar com alguma coisa voltada para a GA, mas não sabia que tinha uma coisa voltada do que era o curso, pq se eu tivesse não teria feito, e sim agronomia ou alguma coisa parecida, mas da mesma forma eu gostei do curso e aí eu me apaixonei</p>	<p>eu acho que não sei...mas foi por esse meu lado assim de sempre gostar do meio ambiente de sempre gostei de cuidar da terra, sempre gostei de plantar...essa era minha intenção, trabalhar com alguma coisa voltada para a GA, mas não sabia que tinha uma coisa voltada do que era o curso, pq se eu tivesse não teria feito, e sim agronomia ou alguma coisa parecida, mas da mesma forma eu gostei do curso e aí eu me apaixonei</p>
<p>6. você identifica alguma lacuna em sua formação?</p>	<p>não colocado</p>	<p>eu acho que não sei...mas foi por esse meu lado assim de sempre gostar do meio ambiente de sempre gostei de cuidar da terra, sempre gostei de plantar...essa era minha intenção, trabalhar com alguma coisa voltada para a GA, mas não sabia que tinha uma coisa voltada do que era o curso, pq se eu tivesse não teria feito, e sim agronomia ou alguma coisa parecida, mas da mesma forma eu gostei do curso e aí eu me apaixonei</p>	<p>eu acho que não sei...mas foi por esse meu lado assim de sempre gostar do meio ambiente de sempre gostei de cuidar da terra, sempre gostei de plantar...essa era minha intenção, trabalhar com alguma coisa voltada para a GA, mas não sabia que tinha uma coisa voltada do que era o curso, pq se eu tivesse não teria feito, e sim agronomia ou alguma coisa parecida, mas da mesma forma eu gostei do curso e aí eu me apaixonei</p>	<p>eu acho que não sei...mas foi por esse meu lado assim de sempre gostar do meio ambiente de sempre gostei de cuidar da terra, sempre gostei de plantar...essa era minha intenção, trabalhar com alguma coisa voltada para a GA, mas não sabia que tinha uma coisa voltada do que era o curso, pq se eu tivesse não teria feito, e sim agronomia ou alguma coisa parecida, mas da mesma forma eu gostei do curso e aí eu me apaixonei</p>	<p>eu acho que não sei...mas foi por esse meu lado assim de sempre gostar do meio ambiente de sempre gostei de cuidar da terra, sempre gostei de plantar...essa era minha intenção, trabalhar com alguma coisa voltada para a GA, mas não sabia que tinha uma coisa voltada do que era o curso, pq se eu tivesse não teria feito, e sim agronomia ou alguma coisa parecida, mas da mesma forma eu gostei do curso e aí eu me apaixonei</p>

roteiro da entrevista	egresso c.1	egresso c.2	egresso c.3	egresso c.4	egresso c.5
LEGITIMIZAÇÃO	<p>a grande oportunidade é a necessidade do mercado de profissionais formados nesta área, de meio ambiente, pessoas que sejam aptas para lidar com problemas ambientais, é evidente a necessidade desse profissional, mas o curso de GA especificamente, ainda é um curso muito desconhecido, então a grande barreira é o começo a engenharia ambiental, agora gestão ambiental poucas pessoas falam.</p>	<p>eu sempre quero acho que é um diferencial, por tudo que a gente trabalha em prol do meio ambiente, em prol do que a gente sabe, mas as vezes eu considero barreiras, pq aquilo, o mercado ainda não se identificou com minha área então eu me sinto um ET, eu sou tão diferente que ninguém contrata</p>	<p>acho que foi, abili, sim, pq se não tivesse feito o curso não teria trabalhado onde trabalhei pq esse curso foi solicitado.</p>	<p>os dois eu diria, é um diferencial por esse motivo, por ser um administrador, então é um diferencial pq se forma como um adm capaz de gerir uma empresa e tem essa visão mais ambiental, se importando com os resíduos que gera, com as atividades que exercita no dia a dia, eu não ao mesmo tempo a quem barreira, pelo que eu já falei, uma empresa pequena não pode ter um gestor ambiental.</p>	<p>é complicado pq a gestão ainda é muito pouco conhecida, ninguém sabe direito o que um gestor faz, então vc vai ver assim vaga de emprego na área ambiental, é para eng ambiental pq eng é muito mais reconhecido pq tem o título de eng ou vc vê a descrição da vaga é exatamente o que o gestor faria, aí vc para quem esta aberta a vaga, que profissional procura, aí é eng ambiental, que não sabe fazer aquilo, e geólogo, biólogo que tb não é essa área e gestor não aparece lá.</p>
<p>8. seus gestores e pares reconhecem sua formação ?</p>	<p>consegui aos poucos, pq a resistência é muito grande, então quando vc é uma pessoa ao lado de outros que esta habitua a uma rotina de muitos anos, é muito difícil, mas tive algum sucesso sim</p>	<p>a principio não</p>	<p>não colocado</p>	<p>meu chefe, ele percebe que eu tenho um conhecimento diferenciado, vamos dizer assim, ele faz comentários neste sentido, ele fala, isso aqui vc conhece né, essa coisa de credito de carbono? O que é isso? Então ele reconhece que eu sei mais? Essa historia de construção civil sustentavel vc aprendeu na faculdade, o que vc acha da gente fazer um galpão de triagem com projeto de engenharia sustentável?</p>	<p>meu chefe, ele percebe que eu tenho um conhecimento diferenciado, vamos dizer assim, ele faz comentários neste sentido, ele fala, isso aqui vc conhece né, essa coisa de credito de carbono? O que é isso? Então ele reconhece que eu sei mais? Essa historia de construção civil sustentavel vc aprendeu na faculdade, o que vc acha da gente fazer um galpão de triagem com projeto de engenharia sustentável?</p>
MUDANÇAS	<p>com certeza, depois a gente vê nas atitudes, pq ali a gente lida com situações diárias, a gente não faz ideia como as nossas atitudes diárias influenciam em pequenas ou grande escala no mundo, então quando vc vê o impacto que tem por exemplo, em zona de remanescente florestal, ou frequentar o espaço e o lixo que vc produz, vc se sente muito mais culpado e muito mais responsável pelas coisas que vc faz, com o que fala, então o comprometimento pessoal com a sustentabilidade o meu particularmente aumentou bastante.</p>	<p>eu sei controlar bem meus impulsos, parar pra pensar será que é importante comprar isso agora? Sempre levo em consideração sim, sempre peso, eu por ex não tenho carro, mas se vc me perguntar pq vc não tem carro, eu vou te falar que pq eu ainda não tenho condições...a gente dá preferência para alguns hábitos sustentáveis, mas sempre ponderando pelos nossos limitantes, pq depende da classe social de cada um é diferente</p>	<p>eu sempre encarei de maneira que encaro agora, talvez agora eu seja um pouco mais pessimista em relação ao mundo, assim, não tão otimista, mas eu sempre encarei assim, na verdade essas coisas que vc fala, eu acho que não são coisas que a gente faz, mas sim coisas que a gente faz atrás disso também pela educação que eu tive em casa.</p>	<p>quando morava com meus pais mudel hábitos de consumo, hábitos alimentares, dentro de minha casa, do meu circulo de amizade, as pessoas me chamam de ecochato, a alimentação foi o mais visível...por ex, hoje por não comer carne, como produtos orgânicos, green tea sei o que, eu não tenho carro, eu não tenho tv, eu não tenho celular, 50% do que eu gero antes, hoje tenho um notebook e um computador, dentro de casa, lido com meus resíduos dentro da minha casa, não jogo tudo como o lixo, me preocupo antes entendi, todas estas questões mudaram bastante.</p>	<p>muito menos do que eu deveria...eu me tornei uma pessoa muito mais atenta justamente a hábitos de consumo, então temmarca, tem coisa que eu não consumo nem a pau, eu costumo ler, eu vou esses produtos ecológicos, green tea sei o que, eu não tenho carro, eu não tenho tv, eu não tenho celular, isso que estão falando, a maioria é greenwash, mudou meu senso critico, mas assim deveria ter mudado muito mais coisa a objetivo, pq eu tinha melos pra isso</p>
<p>10. Consegue provocar mudanças em outras pessoas? Exemplifique</p>	<p>acaba criando uma personalidade mais forte, pq vc tem que encontrar argumento que fazem pra uma família, uma indústria, com todos esses projetos de sua área de formação e isso acaba val criando conceitos na cabeça das pessoas e até praticas dentro do seu lar</p>	<p>eu acho que sim, eu acho que sustentabilidade ambiental mais do que econômica e social, e mesmo assim bem difícil, não por não ter adquirido conhecimento para isso, mas pela cabeça dura dos outros, social acho que não, pq acho que não cabe a gente, eu não consigo mudar a estrutura social é o indivíduo sozinho</p>	<p>eu acho que sim, eu acho que sustentabilidade ambiental mais do que econômica e social, e mesmo assim bem difícil, não por não ter adquirido conhecimento para isso, mas pela cabeça dura dos outros, social acho que não, pq acho que não cabe a gente, eu não consigo mudar a estrutura social é o indivíduo sozinho</p>	<p>um SG&A na empresa...a unica coisa que a gente conseguiu foi fazer uma reciclagem no lixo, fazer papelão, plástico...a gente acabou desistindo pq um esforço vazio, outras pessoas não queraram aderir, falavam a não tenho tempo, vem de novo esse cara chato falar destas coisas</p>	<p>meus amigos tem medo de fazer umas coisas perto de mim né, tipo, faz e já olha assim e fala puto, estou do lado da pessoa errada, então eu consigo</p>
DISCURSO LIVRE	<p>acho que eu ficaria muito feliz se eu ouvisse que as pessoas, os adolescentes, os recém formados do ensino fundamental e médio cada vez mais tivessem a sensibilidade de conhecer e se interessar, pois futuramente nos teremos a necessidade de muitos profissionais voltados nesta área, não só de quem é estudante, mas tb de quem já esta no comando</p>	<p>faça adm com ênfase em sustentabilidade, é legal, tem um mercado amplo, vc pode trabalhar desde uma família, uma indústria, com todos esses projetos de sua área de formação e isso acaba val criando conceitos na cabeça das pessoas e até praticas dentro do seu lar</p>	<p>o Senac formou pessoas para trabalhar em empresas, ele teria que favorecer esta inclusão no mercado, seria passando, divulgando mais informações sobre o que realmente é o curso e não somente plantar uma árvore e sim falar do gestor ambiental, deveria utilizar o MKT do Senac para elucidar as pessoas do que realmente é um GA e o que realmente ele faz, isso é uma deficiência que o Senac poderia colaborar muito para diminuir</p>	<p>na verdade o futuro da profissão eu tenho muita preocupação, eu acho que sinceramente o bacharel em gestão vai entrar em extinção, pq primeiro o pessoal pondera antes de entrar na faculdade vou ser eng e fazer 5 anos ou adm e fazer 4, o pessoal vai para eng por tudo o que envolve ser um eng, vc estuda pouco...acho que não dá pra fazer um GA, de um curso e que ninguém sabe, nem quem vai entrar na faculdade e nem o mercado e um é consequência do outro se o mercado não reconhece é claro que vc não vai querer fazer a faculdade.</p>	<p>na verdade o futuro da profissão eu tenho muita preocupação, eu acho que sinceramente o bacharel em gestão vai entrar em extinção, pq primeiro o pessoal pondera antes de entrar na faculdade vou ser eng e fazer 5 anos ou adm e fazer 4, o pessoal vai para eng por tudo o que envolve ser um eng, vc estuda pouco...acho que não dá pra fazer um GA, de um curso e que ninguém sabe, nem quem vai entrar na faculdade e nem o mercado e um é consequência do outro se o mercado não reconhece é claro que vc não vai querer fazer a faculdade.</p>
<p>11. Para finalizar, gostaria de falar mais alguma coisa?</p>	<p>que todas as profissionais na verdade precisariam ter um enfoque par a sustentabilidade, então pq é o futuro do planeta é o que vai precisar mesmo de médicos conscientes, advogados conscientes, sustentabilidade se aplica em qualquer profissão</p>	<p>porque no Senac teve um processo seletivo para um GA, contratou uma engenharia ambiental e não contratou um gestor ambiental, então isso pra mim até hoje é um ponto de interrogação, até hoje o que seria? seria parte técnica, pq uneng acaba ficando técnico demais para algumas coisas e sem um olhar multidisciplinar se aplica em qualquer profissão que eu? isso é um ponto de interrogação até hoje</p>	<p>uma empresa pequena ter um gestor ambiental é muito difícil, é um custo, que não tem retorno de imediato, que se preocupa com os resíduos, com questões relacionadas a segurança do trabalho, tudo isso demanda muito \$, por ex, qq iniciativa que eu tiver em relação a isso, por ex, qq ISO 14.000, e um dinheiro muito grande para colocar na empresa</p>	<p>hoje em dia eu vejo o pessoal que estuda na USP, tem uma outra visão, mas como se diz, acadêmica do negocio, não tem uma visão realista, eles são mais idealistas do que a gente, pq o Senac sempre mais idealistas na nossa cara, eu acho bom</p>	<p>pq aí vc tem a visão da adm, só que é uma adm focada num negocio de meio ambiente, e no social, então ser GA é meio uma coisa estranha, tipo, ninguém sabe o que é isso se é engenharia, se é bicho grito, que tem muito tb</p>
FRASES RELEVANTES	<p>eng ambiental dentro da administração, a nos. Ambiental esta no corpo da engenharia uma coisa mais técnica, a gente ficou meio perdido, ao mesmo o curso de forma, desenvolve competências e habilidades que o mercado esta exigindo, o próprio curso, o nome, que tem, a estrutura é a grande barreira pq muita gente tem resistência, não consegue.</p>	<p>como sou formada nesta área e tenho a intenção que ela se perpetue e se firme mais no mercado, gostaria de deixar um recado para a equipe de coordenação, que eu sei que tem todas as barreiras do Senac, a burocracia, eu entendo, mas que de alguma forma eles tentassem fortalecer</p>	<p>eu aprendi muita coisa, mesmo achando pouco, eu aprendi a procurar, a saber onde encontrar algumas coisas, por exemplo mesmo não tendo sido cobrada disso eu ter ido atrás dos trabalhos formais, em normas ABNT, essas coisas eu aprendi lá, essas coisas foram importantes</p>	<p>quando morava com meus pais mudel hábitos de consumo, hábitos alimentares, dentro de minha casa, do meu circulo de amizade, as pessoas me chamam de ecochato, a alimentação foi o mais visível...por ex, hoje por não comer carne, como produtos orgânicos, green tea sei o que, eu não tenho carro, eu não tenho tv, eu não tenho celular, 50% do que eu gero antes, hoje tenho um notebook e um computador, dentro de casa, lido com meus resíduos dentro da minha casa, não jogo tudo como o lixo, me preocupo antes entendi, todas estas questões mudaram bastante.</p>	<p>quando morava com meus pais mudel hábitos de consumo, hábitos alimentares, dentro de minha casa, do meu circulo de amizade, as pessoas me chamam de ecochato, a alimentação foi o mais visível...por ex, hoje por não comer carne, como produtos orgânicos, green tea sei o que, eu não tenho carro, eu não tenho tv, eu não tenho celular, 50% do que eu gero antes, hoje tenho um notebook e um computador, dentro de casa, lido com meus resíduos dentro da minha casa, não jogo tudo como o lixo, me preocupo antes entendi, todas estas questões mudaram bastante.</p>

roteiro da entrevista	egresso d.1	egresso d.2	egresso d.3	egresso d.4	egresso d.5	
TRAJETÓRIA	<p>Na verdade o 1º vestibular que eu prestei foi para USP na biologia e acabei não passando e eu sempre me interessei pela parte ambiente e pela parte das questões sociais aí descobri este curso no Senac, apesar de ter a carga horária focada na adm tem grade de mais da parte ambiental, então aí pensei, talvez de ser um curso novo, não tinha nenhuma turma formada quando eu entrei, eu resolvi ariscar...o que eu esperava, na verdade, é aquela coisa, vc conseguir modificar, ajudar, vc fazer a diferença no dia a dia</p>	<p>meu caso é um caso atípico, eu sempre quis fazer teatro, oia a história, sempre quis fazer teatro, artes cênicas, desde colégio, mas meus pais eram contra, meu pai falou vc precisa fazer alguma coisa que dê segurança financeira...e vi esse de GA como uma opção, mas a essência do curso do mesmo modo eu peguei durante a faculdade, pq no começo eu fui cru.</p>	<p>na verdade eu não sabia direito o que eu queria fazer e comecei a pesquisar discusso de profissões e achei legal a GA...fiquei sabendo do curso do Senac pelo meu colégio e vi que era adm e não era só Ga que era adm com ênfase em GA e achei que era interessante e Tb, achei interessante pq depois com adm vc pode arranjar emprego muito mais fácil do que GA</p>	<p>não sei dizer pq, na verdade eu prestei vestibular para Biologia na USP e mais duas e prestei na GA no Senac, aí fiquei em dúvida, passei em uma particular em biologia e aí eu procurei informações sobre o curso de GA e vi um vídeo que o Senac fez muito antigo, nem sei se ainda esta no site, era um cara explicando a diferença entre eng e gestão e achei gestao muito bom</p>	<p>na verdade a GA me foi apresentada depois de um tempo, o primeiro vestibular foi para eng. ambiental no Senac mesmo, fiz um semestre, mais não me dei muito bem com algumas matérias, a parte de física, cálculos essas coisas, exatas não é o meu forte...aí assisti alguma aulas de GA pesquise bastante sobre o curso e resolvi juntar o útil ao agradável, tem a adm e toda a parte de meio ambiente estava em evidência, ainda esta em evidência, mas naquela época estava mais, aí eu prestei o vestibular e entrei</p>	
1. como escolheu o curso e o que esperava dele?	<p>fiz iniciação científica, fiquei um ano bolsista de estudos, fiz uma pesquisa do rodaneil, trecto sul, aí depois na verdade fui fazer, prestei concurso na Sabesp e trabalhei durante 1 ½ ano, trabalhei na parte administrativa...-- terminei a faculdade terminei o estágio e depois disso a gente participou do processo seletivo aqui da CEITEC, a gente fez o curso de, teve que apresentar o plano de negócio, a gente ficou focada no processo seletivo, nesta demanda de participar de curso, e saiu a aprovação a gente ficou na correria de abrir uma empresa consultoria.</p>	<p>comecei o estágio muito tarde, no ultimo ano da faculdade...comecei a fazer na prefeitura de Itapetininga da Serra, na área de geoprocessamento, trabalhava com um programa que trabalha com banco de dados tipo cartografia e geografia...e fiquei lá até este ano, mas não como estagiária, eles tipo me promoveram para trabalhar em outro órgão, a FUNCAT, que estava relacionada com pesquias espaciais, com tecnologia espacial, e só que eu continuei a trabalhar com o mesmo softw arc...mas so que eu não aguentei mais...aí a gente foi atrás do CEITEC, fomos aprovadas e estoi aqui hoje, na consultoria.</p>	<p>entrei na Sabesp que era um concurso na área adm...era horrível, era só reclamação, eu fiquei um tempinho e já sai, depois na sub prefeitura do Butantã, e era planejamento urbano que tinha a ver com minha área, e fiquei de fev à dez, mas eu já tinha pesquisado antes outros estágios e foi difícil conseguir muito em função do horário por ser de manhã e pelo curso ser meio novo, eles falam, mas o que é isso, é adm no GA, não deve ser nenhuma coisa nem outra, foi complicado procurar estágio...e hoje estoi com a consultoria verde</p>	<p>eu fiz estágio na Sabesp, no último ano, fui chamada, passei na prova, só que o estágio era super hiper adm, ficava sentada na mesa, na frente do computador, na 1 as 7 da noite...depois de formada fui para o Indes, em Guapira...neste trabalho eu acompanho a montagem que tem lá de associações que foram criadas pelas pp necessidades dos moradores, como a de artesanato...eu trabalhei um tempo, eu montei uma empresa JR.com o pessoal da faculdade, ela estava do nada e a gente teve que sentar e reestruturar tudo, teve que ver como seria a agenda de trabalho...pra mim, neste momento, este meio empresa, o que agente tem que fazer, montar uma lista de coisas, eu gosto desta parte, não essa parte técnica não sei o que, não sou muito chegada,</p>	<p>logo no primeiro ano eu fiz estágio na Secretaria do Verde numa sub divisão que fica em MBo Mirim, na área de educação ambiental...fui fazer estágio de um mês na Uhapaz, aí eu fiz este estágio trabalhando lá na parte de eventos cursos, eles fazem muitos cursos e me chamaram pra Sabesp, neste meio tempo, não pra área de meio ambiente, na área de ouvidoria, mais relacionada adm.Em fevereiro entrei na área de assistente administrativo de uma empresa, trabalhei como preposto que representava a empresa nas audiências, fiquei 6 meses era temporário, sai em setembro e desde então estoi a procura mais sem nenhum resultado</p>	
2. como foi sua trajetória profissional a partir do curso?	<p>essa área que estamos é uma área, esta consultoria é um diferencial no mercado e a gente não sabe ser sincera tudo é muito novo, agente acabou de abrir a empresa, o CNPJ acabou de sair, não faz nem um mês, então agora a gente se vê, está e não sabe como vai ser a aceitação, na verdade pq existe inúmeras consultorias ambientais mais nada que s seja focado na área téxtil</p>	<p>na verdade eu fico com um pouco com medo para ser sincera tudo é muito novo, agente acabou de abrir a empresa, o CNPJ acabou de sair, não faz nem um mês, então agora a gente se vê, está e não sabe como vai ser a aceitação, na verdade pq existe inúmeras consultorias ambientais mais nada buscar os clientes,</p>	<p>depois de um tempo eu imagino dentro da incubadora que a gente possa sair, que ela esteja bem estruturada e que a gente vá para outro lugar, eu queria continuar na área , mais projetos, ter mais empresas, ter outros parceiros, pq no momento so nos 4, ter outros colaboradores, ter mais caira de empresa mesmo.</p>	<p>eu não sei, pq eu estoi pensando em fazer outra coisa agora, outra faculdade, outro curso totalmente diferente, vou fazer um curso de dança contemporânea e vou fazer o vestibular de dança...daqui uns 4, 5 anos, eu quero me ver formada em dança, esse é meu objetivo.</p>	<p>cargo de uma independência financeira, chegar um cargo de gerencia, numa empresa bacana, se possível na área de meio ambiente, me aperfeiçoando sempre, buscando o crescimento profissional quanto intelectual isso é mais importante, o crescimento, pq quando vc alcança um nível intelectual bacana o reconhecimento na carreira é consequência.</p>	
PROCESSO DE ENSINO	<p>eu vejo que aconteceu no PI, projeto integrativo, sentia isso, principalmente no 6º semestre, que era a empresa verde, que a gente integrou as disciplinas do 6º semestre e de semestres passados, a gente usada ferramentas que já tinha aprendido em outros semestres, no dia a dia, nas matérias do dia a dia, a gente não via tanto, acho que realmente focava nos PI</p>	<p>aconteceu sim, a parte adm buscava relacionar, mais pouco...acho que só no PI da empresa verde, pq vc liga a parte da adm com a parte ambiental, essa ligo bastante, mas ...o ambiental era muito mais do que da adm, pq era assim, a gente que ia relacionar o PI para uma coisa que não tinha domínio, acho, parece que eu não gostei do curso, não é isso, acho que tinha como ser mais profundo</p>	<p>acho que foi parcial nos momentos que e da para pensar mais nos projeto integrador, mas nem sempre integrava todas as disciplinas, mas uma matéria ou outra, dava para utilizar em outra matéria, mesmo no trabalho que foram usados, mas na maioria das vezes leve, mas era no projeto integrador</p>	<p>nas disciplinas algumas conversaram bastante, quando fazia provas então eu pensava em outras coisas de outras disciplinas e casava bem assim, mas algumas ficaram, por ex, financeira assim, quase que não teve ligação nenhuma, não sei se quis que ter, mas não teve, a parte financeira ficou bem solta, as vezes dava um ex, mas na aula pratica, na teoria, dava o financeiro.</p>	<p>aconteceu sim, acho que a grande sacada foi o Projeto Integrador, que é o famoso PI que hoje eu sinto falta, por ex, leve um tema que leve mais integração das matérias foi que a gente teve que montar a empresa verde, então a gente buscava linha que fazer o orçamento, a gente buscava o prof, e tinha que montar o plano de nkt,</p>	<p>o prof, conseguia cutucar a gente, aguçar o nosso intelecto para ir atrás de alguma coisa ou então pensar de uma forma diferente e isso eu acho que o curso conseguiu com certeza, senso crítico, visão holística, o que mais me marcou foi isso mesmo, a visão de um todo, não só dentro da caixinha, mas pra fora dela mesmo,</p>
4. você reconhece a proposta interdisciplinar do curso? Justifique.	<p>essa parte de visão sistêmica é a proposta do curso, a gente trabalhou muito com isso, com a parte de se relacionar com outras pessoas ...essa parte do relacionamento, do posicionamento do nosso negocio, na verdade expor isso, a gente aprendeu a expor, ser sucinta com suas ideias, acho que boa parte do que viu na faculdade a gente consegue ver coisas, que aprendeu, que fazem a diferença hoje</p>	<p>o que eu uso mais hoje é o trabalho em equipe, pq desde que a gente estudou foi falado que gestão ambiental vc não trabalha sozinho, depende do outro, vc sozinho, acho que não só nesta área, acho que de todas, vc precisa de outras pessoas que a gente fazia, a gente consegue desenvolver projetos com mais facilidade</p>	<p>principalmente os trabalhos em grupo, pq a maioria era em grupo o que a gente fazia ...e tem a sustentabilidade que seria a visão do todo, eu acho que projeto tem que pensar com visão sistêmica, principalmente com a visão do Senac, dos projetos que a gente fazia, a gente consegue desenvolver projetos com mais facilidade</p>	<p>eu acho que foi trabalhar em grupo, hoje eu gosto, mas antes eu não gostava, pq eu sempre gostei muito de estudar e queria que as pessoas fossem iguais a mim, mas como o passar do curso, eu aprendi a trabalhar com a habilidade de cada um e fazendo o negócio funcionar, gostei muito disso, hoje eu gosto, gosto de cada um ter uma coisa diferente e vamos juntar tudo e ver o que dá</p>	<p>ferramentas que colocaram no decorrer do curso, não sei se superficial é a palavra certa, pq a gente acabou vendo tudo, mas só um pouco de tudo, por exemplo, se eu for concorrer a uma vaga de nkt, com certeza uma pessoa que fez adm de empresas ela terá uma abordagem de nkt muito mais forte do que a minha, então ela percebeu a superfície de muitas matérias</p>	
5. quais as principais competências desenvolvidas? Como você as utiliza?	<p>acho que na parte de adm, pq apesar do curso de adm com ênfase em GA, parte do curso eu acho superficial, a gente teve contabilidade adm financeira, economia, so que tudo muito superficial para vc encantar o mercado de trabalho</p>	<p>aprofundamento de algumas matérias que a gente teve na faculdade, eu tenho uma visão abrangente de tudo, mas tem coisas que eu vi muito por cima, a visão de onde veio, mas não sei aplicar, mas será que é isso mesmo, o que eu entendi, não tudo, mas eu acho que falou aprofundamento de algumas matérias</p>	<p>na verdade parece que a gente tem 2 formações e horário da aula, GA só tem de manhã e durante o curso os estágios que eu procurei em GA a maioria era de manhã</p>	<p>não comentado</p>	<p>ela terá uma abordagem de nkt muito mais forte do que a minha, então ela percebeu a superfície de muitas matérias</p>	
6. você identifica alguma lacuna em sua formação?						

	egresso d.1	egresso d.2	egresso d.3	egresso d.4	egresso d.5
roteiro da entrevista					
LEGITIMIZAÇÃO	eu vejo que o mercado de trabalho enxerga como um diferencial, quando falo que fiz adm com ênfase em GA, a gente acaba se posicionando como a gente fez GA, e fica superficial esta parte adm, na verdade o mercado enxerga como uma coisa positiva	acho que os 2, pq dependendo da empresa que vc entra... eu vejo como um diferencial e também pode ser barreira para empresa que não tem essa visão, ainda tem muito para sensibilizar, tem empresa que é fechada, acha que colocou uma plantinha e é uma empresa sustentável!	no momento é uma barreira, mas dizem que é a profissão do futuro, então eu não sei se depende muito hoje em dia, por mais que esteja evoluindo sustentabilidade, e GA nas empresas, não são todas que tem funcionários ou uma equipe nessa área, talvez mais para frente seja mais fácil ter um diferencial, pq já estou formada	eu não vou responder que nem é diferencial nem barreira, eu acho que o mercado não está muito preparado para isso...o mercado quando fala em Gestão Ambiental pensa em um milhão de coisas que não é e tb coisas que são, então a definição para o mercado é muito complexa as vezes eu vejo vagas de eng com descrição de trabalho que um gestor pode fazer e eles pedem um engenheiro diferente, nova pioneira	eu acredito que seja um diferencial, agora falta as pessoas que querem contratar enxergarem isso, pq isso que é difícil, acho que é um diferencial sim, justamente por essa visão que a gente conseguiu formar, no decorrer do curso, a gente não é um administrador comum, a gente é um administrador com uma visão muito mais ampla...acho que o Senac conseguiu levantar uma visão completamente diferente, nova pioneira
8. seus gestores e pares reconhecem sua formação?	talvez, dependendo da área onde vc trabalhe haja esta possibilidade, mas as experiências que eu tive, eu não tive esta oportunidade de atuar na minha área específica, foi mais adm	meu chefe era GA e trabalhava muitos anos na área e já foi para fora, bem engajado na área e a gente conversava e conseguia conversa bastante, as coisas de encaixavam, eu aprendi bastante foi muito bom	na subprefeitura sim, pq meu chefe sempre me chamava para ir a eventos que tinha da área ambiental, para ir em reuniões ele me chamava para participar, para as coisas que estavam relacionadas, acho que ele deu esse suporte pq sabia da minha formação e ia tentando relacionar alguma coisa.	não comentado	mas quando eu trabalhei com educação ambiental, então vc tem noção do senso geográfico, da população, mas comparando as outras oportunidades que tive não, pq era trabalho administrativo mesmo
MUDANÇAS					
9. o curso proporcionou mudanças pessoais? Quais?	eu já tinha alguns hábitos por isso que eu me interessei por questões ambientais, mas sim, tive mudanças, especialmente no senso crítico lipo questionar, ler mais sobre, vc acaba se informando mais	comecei a ir transporte, não usar carro e gasolina, usar o coletivo, questão de consumo, por ser filha única, ai mãe eu quero e mãe dava, hoje me dá não, vejo que tem coisa que não tem nada ver, não compro um monte de coisa, eu era bem mais de querer tudo, vejo as coisas do lado ambiental	quando vc vê as matérias e sabe o que é impactante e sabe dos processos e comecei a pensar mais, um trabalho que eu e as meninas fizemos era de resíduo animal, então o osso o que acontece e depois quando vc começa a estudar, noossa, o que é feito, o que poderia ser feito, acabou mudando, começa a falar para as pessoas.	Uma coisa que mudou muito, por ex quando eu comecei a saber procurar informações eu vejo o trabalho em uma empresa que eu sei que fez alguma coisa de errado, eu não quero fazer parte disso, minha mãe já brigou comigo por causa disso, eu não que participar disso, eu não quero trabalhar em uma empresa que os funcionários são prejudicados, ou que afetem a comunidade	vc vai tomando consciência da coisa, a molecada sempre pensa em roupa de marca pq é legal e tudo mais, ai hoje penso será que preciso daquela camiseta? ...acho que mais o lado do consumo mesmo que mexeu um pouco né, não dei de comprar, mas acho que comecei a comprar com mais consciência.
10. Conseguir provocar mudanças em outras pessoas? Exemplifique	e tem lojas que sei o que esta por trás eu não consumo e procuro incentivar minha família a não consumir mais os produtos desta marca, de marcas específicas, então é desde a mudança de um vizinho, no prédio, a questão da reciclagem do óleo,	essa questão de lixo em casa, separar, fazer, a separação, então essas coisas, não dá para abraçar o mundo, não dá para mudar, eles são meio resistentes...	é difícil, porque eu era chamada de ecochata, mas meu pai é a pessoa mais cabeça aberta quando eu falava, entendi que as coisas tem sentido, mas meu irmão não, você é uma chata, então é difícil, se em casa que se esta com pessoas que tem proximidade é difícil, imagine outras pessoas, para tentar convencê-las	eu já tentei fazer reciclagem, separar, já tentei por no prédio, mas não quiseram, o máximo foi a coleta de óleo e só, o resto nada, eu não consigo ate transgênicos assim, as vezes minha mãe evita de comprar algumas coisas, o óleo de soja, a minha mãe mudou pq eu tive que tomar uma medida extrema, eu falei mãe não compra transgênico, vai fazer mel, não sei o que, então ache um óleo que não tem, eu li lá e o mesmo preço do outro,	em casa não muito só quando trazia algum tema de interesse do pessoal daqui, ou quando tinha uma discussão e eu mostrava outro ponto de vista, mas eu tive mais intervenção na vida de alguém foi quando eu trabalhei com educação ambiental na Unapaz, e ai através do estágio é lógico pela minha formação e conhecimento que eu tinha eu pude ministrar cursos
DISCURSO LIVRE					
11. Para finalizar, gostaria de falar mais alguma coisa?	acho que no curso já tiveram algumas mudanças, o curso vai continuar em constante transformação, acho que não pode engessar e paralisar, mas não pode perder a essência da GA, mesmo sendo a adm uma coisa superficial,	eu acredito que tem que investir mais na área ambiental, pq hoje m dia, esta se perdendo muita coisa, eu vejo no Senac muitas turmas não tiveram, não abriu a turma, um tempo já não tem, não formou, acho que eles tem que investir mais mesmo com poucos alunos, tem que deixar, tem que divulgar mais, mostrar a necessidade	teve pessoas que começaram a arrumar um estágio tudo na área adm, ninguém na área ambiental conseguiu entrar e permanecer, em prefeitura, em parque, estágio que tem data para acabar, junto com a faculdade, talvez essa parte de conseguir emprego, de inserir a pessoa no mercado, porque depois que vc sai, é difícil, muita gente com essa dificuldade.	eu gostaria muito que as empresas, que todo mundo subisse ditelinho como funciona para poder realmente valorizar o curso de GA que eu fiz, pq hoje eu tenho certeza que não é, tem pessoas que acham que é só um SGA, um sistema de gestão ambiental, que é reciclagem	que as empresas comecem a olhar um pouco mais, se interessar pelos cursos, tirar da cabeça que a área de meio ambiente só existe engenheiro ambiental e biólogo, que não é bem assim, eu acho que na minha sala, e em diversas outras turmas se formaram são outros profissionais e acredito que se essas pessoas foram contratadas emqq empresa, elas, meu apele é que as empresas comecem a olhar um pouco mais para a gente.
FRASES RELEVANTES	que os próprios professores comentavam, ninguém teve a oportunidade de fazer uma faculdade láo voltada para as questões ambientais, fez química, biologia, outras disciplinas e depois faz tecnólogo, alguma coisa específica, algo voltado para GA, agora esta começando o olhar do mercado para o profissional de adm com ênfase em GA	e ai a gente foi descobrindo que tinha muita coisa, não só escrita e mesmo na cadeia, fomos pesquisar e foi que a gente descobriu os impactos que os processos têxteis, tingimento, beneficiamento entre outros impactam, e a gente pensou ou já que existe isso, tivemos o objetivo de ajudar a melhorar, foi na faculdade,	E quando a gente fala que é GA, a empresa prefere o Eng ambiental que é uma coisa mais técnica, então a principio era uma formação interessante, mas para o mercado de trabalho eu senti dificuldade, pq se for adm, preferem um admin puro e se for área ambiental preferem um eng, ambiental	eu procurei emprego, mesmo com a empresa e nada, não tive nenhuma resposta, fiz várias entrevistas, fui em empresa, eu não sei, eu quero é nenhuma me chamou, eu não sei, então, eu quero é mais, vou fazer outra coisa para ver se da certo	não é que agente tem rincha dos eng, ambientais, a gente falava que os eng, enxergavam onde falava o parafuso e o gestor ambiental enxerga pq precisa do parafuso ali, se o parafuso não pode ser substituído por alguma outra coisa, por um prego, uma visão mais ampla, então eu acho que esse é o principal diferencial
	o curso é rico nisso, a gente teve um leque, teve um olhar de varias disciplinas, teve contato com varias coisas, mas quando terminou falei, preciso de uma especialização, de um foco, de um viés, para onde ir agora.	mas acho que eu sei meio assim, com uma coisa, noossa, parece que eu não aprendi nada, mas quando vc vai estudar ou vê as pessoas conversando, vc consegue conversar, sabe do que fala,	o mundo da GA? Difícil, acho que agora começa ser mais disseminada, outras facilidades vão ter o curso, daqui um pouco, não sei para o curso, o sofrimento, não vou conseguir ficar no curso sabendo que acontece tanta coisa, que esta tudo errado, mas depois foi diminuindo, fui ficando decepcionada, indignada.	talvez eles podiam ter dado um link maior assim em alguns materiais, logico que é um curso de 4 anos, vc não vai ser especialista em GA e especialista em todas as matérias de adm, eu acho que foi isso, a gente viu muito pouco de muita coisa, então esse é meu sentimento hoje.	

APÊNDICE C - Tabulação grupo 2 - profissionais de mercado ligados aos egressos

roteiro da entrevista	gestor a.1	gestor a.2	gestor a.3	gestor a.4
IDENTIFICAÇÃO				
formação	tecnólogo de estágio Ambiental	engenheira ambiental com pós graduação em gestão para organização e desenvolvimento sustentável	economia, pós graduação em direito ambiental e também em Gestão Ambiental	agronomia
CURSO				
1. conhecia o curso? Influenciou na contratação?	eu trabalho com pessoal egresso, pq primeiro que eu acredito na evolução deles, eu confio no histórico na evolução deles, a demanda existe, a Ocip tem essa possibilidade de trabalhar com eles,	não, nem sabia que o SENAC tinha cursos assim, pensei que tinham curso complementares as licenciaturas, não tinham licenciaturas...talvez a gestão tenha ajudado, mas falando sinceramente foi o fato dele ter trabalhado em uma consultoria que já trás supostamente uma bagagem de trabalho, tem um ritmo diferente, então tinha alguma experiência e que foi de fato, estavam a precisar de pessoas que tinham um conhecimento de indicadores de informação, com planilhas, indicadores, pois eu Tb não que estivessem a precisar efetivamente de um apoio, mas precisava de sistematização de indicadores	não, já tinha visto cursos de 2 anos de Gestão Ambiental, mas não administração com ênfase em GA, este até me pareceu algo muito parecendo direito, e direito ambiental, ou administração e administração ambiental, mas essa foi a 1ª vez...para mim foi muito útil ter pessoas que já tinham uma certa noção de uma parte daquilo que a gente faz.	meu irmão estava fazendo Senac, um dos chefes do Senac, o Alcir Vilela, se formou na minha classe, mas eu não sabia que ele fazia isso, eu não sabia nem do Senac...eu só conheci o Senac de fato à 2 anos, quando fui fazer uns testes no Senac, com um amigo desses meninos que trabalham aqui, veio com uma proposta que estava fazendo desenho industrial queria fazer umas coisas com bambu e eu acabei aproveitando o gancho e fui testar algumas ideias no Senac e achei a estrutura incrível e maravilhosa, moderna, e aí conheci o Senac, mas não tenho muito contato, o Senac não tem muita pesquisa, é mais um negócio pratico, tem o lado bom e tem o lado ruim
COMPETÊNCIAS				
2. quais as competências que considera importante no trabalho?	leitura do contexto, uma leitura muito clara, do contexto de onde eles estão sendo inseridos, isso eu acho que fica muito claro para o aluno, a capacidade de enxergar oportunidade fundamentalmente oportunidade de negócio...o GA tem a questão de leitura do contexto, de saber enxergar oportunidade e as vezes o que enxerga é o primeiro o econômico, pq ele não está olhando o negocio dele, ele tá olhando o negocio que ele vai promover ganhos para o coletivo... a leitura do contexto, da visão sistêmica, de enxergar oportunidades em um lugar e capacidade de transformar isso em produto.	tem esta visão de como o negócio funciona, como a gestão em uma empresa funciona e dá inputs para nós podermos estruturar a sustentabilidade nestas praticas de gestão...sustentabilidade como um todo, pensar que tem muitas relacionadas com aspectos socioambientais, relacionadas com aspectos de excelência, comportamento ético, de comportamento de respeito aos direitos humanos, acho que isso é muito importante	conhecimento geral sobre uma organização sobre a parte ambiental, a gestão de projetos e a diplomacia com pessoas, isso é um fator muito importante, porque quando você fala em Gestão Ambiental, a questão da conscientização das pessoas, é algo inerente	acho que o profissional tem que ter noções profundas de biologia e dos ecossistemas do planeta para poder ser um cara de sustentabilidade, o resto vai agregar a profissão que tem, por ex, o cara que faz FGV já tem toda a parte de administração, falta o que? a parte de biologia do negocio.
3. em relação aos outros profissionais, existe diferencial?	o trabalho que a gente desenvolve precisa de fato do profissional que tenha esta visão, de que precisa ganhar dinheiro, precisa incluir pessoas mas Tb precisa pensar fundamentalmente no equilíbrio ecológico, precisa pensar que impacto eu causo, na verdade não só por isso, por ser mata atlântica, em qd contexto né,	alguns momentos tem apresentado esta tendência, esta visão mais sistêmica, mais de alinhamento entre as varias vertentes acho que sim e a questão de comunicação ainda não tivemos mais tempo para explorar isso, mas nas oportunidades que ele teve, em alguns momentos que surgiram estas oportunidades e propor estas ideias acho que sim teve essa participação alta, uma visão mais global, dizendo acho que temos que envolver esta e esta área, acho que ele tem esta perspectiva mais sistêmica de procurar o relacionamento	é claro que quanto mais conhecimento técnico você tiver melhor, mas principalmente quem trabalha com gestão, com gnta principal mas tem que ter o trato com as pessoas, o trato de fazer a coisa andar, a questão diplomática, a questão do contato com as partes interessadas, não necessariamente vc precisa ter um grande conhecimento técnico, claro que vc tem que ter uma noção de algo, mas não profundamente	na verdade o grande diferencial deles é o seguinte...na cabeça deles eles se dispuseram a estudar, então eles não tinham nenhuma coisa que era verdadeira para eles então os 2 vieram aqui buscando uma empresa verdadeiramente sustentável...esses meninos tem uma visão de futuro muito diferente, dizem não tem problema que hoje ganho pouco, a empresa vai crescer, e vou fazer parte na empresa. E eles estão aí por causa disto.
4. percebe alguma lacuna na formação?	eu acho que poderia experimentar mais a pratica, construir novos modelos práticos, de ir para campo, desenvolver trabalho, de fazer isso, o Senac eu acho que é pioneiro no projeto integrado, que tem até um histórico muito legal, acho que a gente poderia experimentar mais, mais integrações, mais projetos não só interdisciplinar, mas transdisciplinar	não sei o suficiente do curso para identificar a lacuna...mas especificamente em termos de meio ambiente, eu acho que por ex. como posso dizer, um ex concreto, que teria que saber de alguns conceitos de ambientes, alguns conceitos o que é uma determinada espécie ambiental?face a outro, por ex. Há vários efluentes dentro do ambiente então saber o que é um efluente, podemos falar de efluente líquido, de efluente atmosférico, a diferença entre eles, termos mais técnicos que as vezes eu percebia que ele não ficava muito a vontade com isso, mesmo pq o curso abrange termos de gestão e Tb a vertente ambiental não entri ou em detalhes nos termos ambientais	que a gente percebe é que ainda existi um certo romantismo das pessoas quando saem da faculdade, achando que o mundo é um pouco perfeito demais e nem sempre as empresas são assim, aqui o discurso é o que a gente consegue fazer, e na pratica as coisas é um pouco diferente, falta uma visão mais real,	é uma coisa difícil, eu não sou bom em administração, eu não sou bom em biologia, eu não sou bom em ajuda nisso, eu estou aqui por causa do profissional de administração, hoje meu grande problema é o administrativo e comercial eles não tem a menos noção disso, a faculdade não deu nada pra eles, nem disciplina, então eu daria um recado tenha mais disciplina e mais organização e a parte de gestão, eu não sei bem o que é GA, todo cara que mexe com gestão, tem que ter saber de custo, noção financeira, e isso eles não tem.
são capazes de provocar mudanças?	o curso proporciona uma formação que é interessante de posicionamento da pessoa num cenário assim, de forma ética e criar valores	isso é mais que transformação, as pessoas tem que acreditar em valores, pq para estar nesta área a pessoa tem que acreditar em valores e a pessoa é difícil isso, eu acho que ele demonstrou pouco tempo, mas acho que ele demonstrou quando teve que falar com as áreas para o ISE, informação, com muitas outras áreas para o ISE, neste momento de entrar em contato com outras áreas, acho que ele demonstra estar comprometido e acredita no tema	ela tentou, ela conseguiu implantar alguma coisa aqui já, com certeza tem uma visão diferente, às vezes conflita com a minha e eu paro pra pensar porque é conflitante, eu tenho uma visão e ela tem um certo romantismo... faz parar pra pensar e vamos dar uma analisada se o mundo pode ser assim ou não e se da para fazer a mudança, se todo mundo tiver a mesma visão e a mesma formação, o mundo não muda	não respondido

roteiro da entrevista	gestor a.1	gestor a.2	gestor a.3	gestor a.4
LEGITIMAÇÃO				
a formação é um diferencial ou barreira?	acho que o mercado tende a interpretar como um diferencial, não como uma barreira, se ainda não está num nível ideal de entender isso como um diferencial, o mercado está aprendendo a ler esta proposta do Senac e talvez proposta de outras faculdades como um diferencial, eu acredito muito nisso, se a gente fosse colocar numa escala, talvez ainda como um diferencial de nível 3, de 1 a 10	muitas vezes os cursos por mais que tenham as competências...nos dão capacidade de raciocínio, de crítica e de ver as coisas de uma outra forma, nos fazemos questionar, mas na prática, não nos preparam para o mundo do trabalho, só quando estamos aqui é vamos ter que bater com as costas no chão, dar a cabeça na parede, como se não pudéssemos fazer, mas no dia a dia a pessoa vai construindo.	tem espaço no mercado, mas não é indispensável, porque vai concorrer com um monte de gente também não é um nicho de mercado, isso é meu, muito pelo contrário, é mais um que vem concorrer, então não é aquela formação específica e tem algo para cuidar, vai ter que disputar com todo mundo	acho que não existe profissionais voltado para sustentabilidade, eu acho que existe profissionais voltados para suas profissões com sensibilidade para sustentabilidade, o mundo vai acabar sendo sustentável, se você fizer uma faculdade de sustentabilidade, é um fôlego que você tem, é muito pouco que você sabe quando sai de lá
5.vc indicaria estes profissionais para outras empresas?	o R, que é presidente de uma ONG de catadores, quando tem uma demanda, ele me liga e pergunta se tem alguém para mandar para mim?	para as empresas tem também a gestão ambiental com relação as normas de por ex ISO 14001, eu acho que pode facilitar ter uma pessoa que tenha uma formação de gestão, com vertente meio ambiente, recomendaria a outras empresas que tem esta ótica de gerir melhor as suas atividades, seus processos, seus negócios nesta perspectiva ambiental	para o mercado como um todo, acredito que tb seja interessante, seja um profissional voltado para a gestão, não tem um conhecimento técnico tão profundo, mas a adm pode colaborar muito nos sistemas de gestão, na melhoria de dos sistemas	o campo administrativo da sustentabilidade que é algo dignos subjetiva, que é para uma grande empresa viável, para uma empresa do tamanho da minha é meio que fríula, não existe isso, gestão ambiental, não existe GA em uma empresa pequena
PERSPECTIVAS				
quais são suas em relação ao profissional?	eu acho que esse encontro, universidade, formação e mercado/empresa, ele está sendo feito...as coisas estão caminhando para um ponto de encontro, e isso é legal, estamos no nível 3, acho que até chegar ao nível 10, teremos muitas oportunidades, porque duro se a gente estivesse no nível 3 e o mercado estivesse saturado, eu entendo que está crescendo.	peçoas tem que acreditar para trabalhar numa área de sustentabilidade, idealmente a gente faz sem pensar. Eu penso assim UM DIA A NOSSA ÁREA VAI DEIXAR DE EXISTIR, se estivermos fazendo nosso trabalho bem e então nos vamos adequar em outras áreas da organização, então, no fundo cada área terá um pensador da sustentabilidade e entraremos nesta vertente de fazer a nossa atividade pensando nos impactos ambientais sociais e econômicos	sustentabilidade é uma coisa que veio pra ficar, a parte ambiental vai ser sempre restritiva... para os profissionais da Gestão Ambiental, apenas lamento que não ter que concorrer com um monte de gente, ou seja eles não tem um nicho de mercado, eles vão ter que batalhar da mesma forma que todo mundo, eles concorrem com geógrafos, engenheiros ambientais, agrônomos, biólogos e pessoas que já estão na área atuando, ou seja, vai ter campo, mas não vai ser fácil, vai concorrer com todo mundo	acho que a biologia profundamente falando é a matéria que te dá noção de sustentabilidade, lógico para a sustentabilidade vai abrir para vários campos, para o jurídico, para o administrativo, vai abrir para todos, eu acho que o biólogo é o grande sustentador da história, pq se não existisse a biologia, não existiria nem a noção da sustentabilidade
DISCURSO LIVRE				
gostaria de acrescentar mais alguma coisa?	é uma coisa que vem da disciplina, e da minha história de vida, façam o que gostam, o que realmente tenha vontade de fazer, o que realmente gosta de fazer, pq a sustentabilidade está em tudo...se você vai trabalhar com shopping, o pessoal vai oferecer produtos e serviços sustentáveis meio que para remodelar shoppings, uso de água, gestão de resíduos, se você gosta do ambiente de shopping e propõe coisas novas, então faça o que gosta, tenha paixão pelo que vai fazer, esse é o recado.	nesta questão específica do profissional formado em gestão com vertente ambiental, eu acho que pode conseguir trabalhar em uma área de sustentabilidade se for para ter esta visão do meio ambiente aliada a negócio e nesta perspectiva aplicar a gestão, com conceitos de melhoria continua esteja contida nos termos de gestão como ISO...e talvez numa área que pode não ser sustentável mas que tenha esta vertente de ser uma gestão ambiental, se for para trabalhar numa visão mais transversal da sustentabilidade	resumindo, tem espaço no mercado, mas não é indispensável, pq vai concorrer com um monte de gente também não é um nicho de mercado, isso é meu, muito pelo contrário, é mais um que vem concorrer, então não é aquela formação específica e tem algo para cuidar, vai ter que disputar com todo mundo	todo mundo usa sustentabilidade como bandeira de mkt, na verdade sustentabilidade meio quase ninguém faz, eu não vejo em minha volta quase em lugar nenhum, eu tenho dificuldade de exercer, e eu que sou um fanático por isso, não consigo exercer, imagina um banco, a gente vê muito marketing e pouca ação, isso em todos os campos, mais acho que as coisas acontecem assim, primeiro é o marketing e depois acontece de verdade
FRASES RELEVANTES	tem que fazer trabalhos pautados na questão da sustentabilidade, e os alunos, ai tem coisa que não dá para separar, e os alunos desde do 1º curso do Senac, eles demonstram essa visão	a questão da gestão eu confesso que acho que é útil, nos ajuda a pensar como é que nos podemos integrar cada vez mais garantir que a sustentabilidade esteja alinhada ao negócio da empresa, ter uma pessoa que pensa no core business da organização acho que ajuda que nos ficássemos mais alinhados, que eu por ser eng de formação básica, tenho sempre a tendência para pensar mais na função ambiental	o que eu vejo, todas as empresas que eu tenho ido, são empresas e porte médio para grande e tem um profissional lá que trabalha com parte ambiental, a grande maioria, na sua grande maioria não é formado em Gestão Ambiental, mas tem aquele conhecimento técnico, conhecimento da empresa e foi migrando para a área sem fazer o curso	ninguém sabe de nada quando sai, faculdade não serve para muita coisa, eu sou um cara que fiz faculdade, mas eu não acredito em faculdade, os professores são muito ruins, o ensino é muito ruim, se salva de 10 a 15% dos professores que vc coloca no pedestal e fala, esses caras são meus mestres, o resto é lixo, não dá pra falar por dinheiro
		quanto você vai investir na área ambiental ou na parte social vai depender do retorno financeiro, não tem como, vou investir em algo que me agregue, ninguém faz, neste mundo competitivo, isso é minha visão, tem que fazer dinheiro, se eu vou trabalhar com sustentabilidade isso vai me trazer retorno, vai manter minha empresa, vai me trazer tranquilidade com a área ambiental, vai me trazer uma tranquilidade com a comunidade em volta da minha empresa, vai me trazer, evitar dor de cabeça, evitar multas, evitar acidentes, isso é custo, isso é dinheiro, então eu vejo que o lado financeiro é o impactante	os recursos são finitos e a população tem que ser finita, e a sustentabilidade é tudo conversa fiada se não existir controle populacional pra mim, então controle populacional é o marco zero pra mim, enquanto não se falar nisso, tudo o que está se falando é mkt	

APÊNDICE D - Tabulação grupo 3 - profissionais de mercado não ligados aos egressos

roteiro da entrevista	gestor b.1	gestor b.2	gestor b.3	gestor b.4
EVOLUÇÃO				
evolução dos profissionais de sustentabilidade	<p>Tudo o que estiver ligado a área técnica esta assimilado, tenho acompanhado quem trabalha com agronomia tem muita coisa assimilada com o que a gente esta falando, de engenharia a questão da eficiência energética já faz parte do projeto decisório, quem trabalha na área de novos materiais estão levando em consideração fonte de suprimento finita versus... inovação</p>	<p>eram engenheiros ambientais, especialistas ambientais que sabiam lidar com indicadores de água, de energia de gestão de perdas no processos de resíduos e assim por diante, veio muita gente da área social que cuidavam das área social que trabalham com projetos de filantropia, de doações e que foi melhorando para investimento social privado, de relacionamento com stakeholders que começou a viver essas pessoas e vieram muitas pessoas que acabaram assumindo esta área por estar em uma direção assim que tiveram que aprender com isso, então tecnicamente não conheciam mto mais acabaram pegando esta área, muita gente da área de MKT, Comunicação, Relações Institucionais</p>	<p>os engenheiros de meio ambiente, então essa cadeia de sustentabilidade, ficou mais nas vertente nas estrutura de saúde, segurança e meio ambiente e estes profissionais que eram os engenheiros químicos ou ambientais , eles levavam isso, tenho uma experiência diferente dentro da ind. da gente começar a criar os comitês de sustentabilidade e entender um pouco disso e buscar pessoas mais idealizadores, não necessariamente a área de meio ambiente, mais profissionais, mais basicamente eng. e químicos que eram grandes apaixonados pelo tema</p>	<p>. uma das origens da questão esta na engenharia ambiental , nas áreas de segurança e meio ambiente , e muda de uma empresa para outra, a questão da sustentabilidade pode estar uma extrapolação do que era o saúde, segurança e meio ambiente ou estar relacionado a uma área de comunicação , relações institucionais, de mkt, depende muito de como a empresa vê a sustentabilidade</p>
profissionais hoje	<p>o lado técnico já esta evoluindo muito bem, não tem muito o que fazer porque é da própria natureza como eu falei, a questão que esta muito frágil neste processo todo é a formação humana, tanto que você olha grande parte da sustentabilidade, é agenda ambiental, não é social, e na minha opinião falta isso e não é visao humana no sentido de vamos dizer, filantropia do humano</p>	<p>ainda existe esta bagunçinha até hoje de quem é o dono desta brincadeira, e o que eu acredito muito tem que ser alguém que tenha muito poder dentro da empresa e que esteja direto ligado ao presidente ao conselho deliberativo, os conselhos que existem na empresa para que tenha uma governança de sustentabilidade, ai este profissional ele realmente é um profissional que precisa, que veio de diversas áreas, não tinha uma formação pra isso, a partir dos anos 2000 pra cá, principalmente quem foi o grande ponta de lança foi o Instituto Ethos e as Universidades trabalhando com isso, e agora tem varias universidades com este tema, com o curso de extensão e alguns como dentro da própria graduação, muito poucos ainda.</p>	<p>agora ainda é o viés técnico...que existe mais fala do que pratica, o discurso é mais intenso do que pratica estabelecida, mais vc conta nos dados a empresa que faz realmente, então ainda o viés técnico domina.</p>	<p>...tendência de se romper de ser apenas um perfil técnico para ser um perfil que pode ser muito mais generalista e administrador, mas que tem essa visao do mundo que é necessária para entender quais são os grandes desafios da sociedade humana atual, oportunidade e riscos, o que é o papel de uma organização dentro desta sociedade e como ela contribui para esses desafios, no seu negocio e cadeia de valor, qual o papel de cada um de nos dentro das organização e dentro de nossa vida pessoal e de como contribuir para estas transformações, e ai pode ser um membro de conselho de administrador, um presidente, um diretor executivo, financeiro, de rh, etc.</p>
quais as competências que são consideradas importante para profissional de sustentabilidade	<p>investimentos mais despesas deve ser menor do que receita operacional e isso é igual a lucro, essa é a equação que hoje o pessoal aprende na pratica na universidade, é isso, para uma outra equação que é investimento mais despesa receita tirando isso daqui deve me levar ao lucro com mais desenvolvimento pleno, é essa equação aqui que a gente precisa, não é o conceito de lucro, mas a qualidade do lucro, não é para abrir mão do lucro, mas com qual qualidade? É o que a gente aqui vem chamando de fear profit, qual o lucro justo.</p>	<p>a resiliência, porque quando fala de um tema muito diferente dentro de uma mentalidade, paradigma muito arraigado, precisa ter jogo de cintura muito bom, tem que saber falar em diversos níveis, deste chão de fabrica até presidente, com ONG, tem que entender de negócios, falar uma linguagem de mundo, falar em vários idiomas, ser um poliglota corporativo, precisa ter conhecimentos técnicos mínimos de base, o que é um GRI, o que é projeto social, o que são impactos, o que é uma gestão de stakeholders, enfim, tem que ter ferramenta básico de conhecimento, e precisa ter, acreditar em um ideal, porque precisa acreditar na brincadeira senão vai vender sabonete, vai fazer plano de negócios, vai fazer contabilidade</p>	<p>eu diria que o conhecimento técnico que é chave e base para argumentação e estudo...uma pessoa com poder de persuasão e argumentação muito forte, extremamente resiliente, pq vai sofrer muito no processo de convencimento e argumentação, ter automotivação para seguir adiante nas dificuldades, visao sistêmica para entender o impacto, pensamento analítico e visao sistêmica, para entender o impacto e flexibilidade, pq terá que transitar e ter bastante adaptação na empresa...a comunicação é peça chave e será que traduzir o conhecimento dele dentro da comunidade, na linguagem que cada um utiliza</p>	<p>é alguém que tem que conseguir levar as problemáticas do desenvolvimento sustentável para a realidade dos negócios ..precisa ter uma capacidade de transito horizontal muito grande pq numa área que é um tema difuso na organização, vão ter que conseguir entender os outros e por isso poder dialogar com eles e aceitar ideias que não são idênticas a suas, perceber a forma de colocar as coisas para essas pessoas que tem interesses diferentes, contar muito bem historias, ter muita resiliência, pq não é um caminho fácil de ser trilhado, além de ter todos os atributos que um gestor tem que ter, como conciliar o longo com o curto prazo, conciliar o econômico com o social e ambiental</p>

roteiro da entrevista	gestor b.1	gestor b.2	gestor b.3	gestor b.4
LEGITIMAÇÃO				
conhece o curso de Senac?	não	não conheço, já ouvi falar destes cursos que tem aqui no Jabaquara, mais na área ambiental, de gestão eu não conheço.	sei basicamente que o Senac desenvolveu o programa, mas não sei detalhes. Vi algumas reportagens sobre profissões do futuro e poderia se formar nisso, mas não detalhes	não
considera importante administrar envolvidos com sustentabilidade		eu tenho que o administrador, o gestor seria uma pessoa muito capacitada para lidar com essas questões de sustentabilidade, por isso que todo mundo vai para essa área de sustentabilidade relacionada à empresa que no mínimo estude ou tenha um apelo em administração ambiental, ou seja, que tenha essa pessoa será um profissional de sustentabilidade muito técnico, que tb é necessário, mas mesmo esse técnico tem que ter uma ideia mínima pra quem ele está prestando serviço, toda a estrutura de uma questão dessa, acho que é um administrador	acho que faz diferença, será um diferencial competitivo se conseguir sair na frente, acho que isso faz parte de seu propósito, de sua estratégia.	talvez isso seja uma breve resposta, é uma formação de administração, mas tanto de generalista, então se é uma formação de engenheiro em meio ambiente, ou florestal, então por ser um administrador isso não necessariamente teria porque levar a essa área dentro da empresa, mas pode levar a qualquer outra com esse plano de fundo e para essas questões como energias renováveis ou agronegócio ou etc
o mercado esta preparado para estes profissionais	pode ser a tal ponte que todo profissional deste mundo da sustentabilidade reclama que não existe, as empresas não querem que não existe, esta na gente, a gente não ta sabendo mostrar para as empresas a importância disso	eu acho que não, a não ser que seja específico com consultoria, acho que os depto de sustentabilidade das grandes empresas, se falar de um GA, eles vão contratar um técnico ambiental, alguém bem ambiental mesmo que saiba operacionalizar as ferramentas e não o conhecimento como um todo, eu sinto isso, é minha percepção	Então hoje acho que ele não encontra um terreno fértil para trabalhar, ele vai ter que despertar conscientização, trazer conhecimento, transformar, este conhecimento em todo e eu acredito que isso acontece basicamente quando a sustentabilidade esta na estratégia, quando isso faz parte da estrutura dorsal da empresa.	eu acho que o passar do tempo o mercado dará a preferência para alguém que tenha essa competência e essa visão, quem não tem não consegue se destacar no mercado empregabilidade, porque cada vez mais o mercado precisa desta questão para sobrevivência das organizações
PERSPECTIVAS				
quais são suas em relação a sustentabilidade? E aos profissionais?	as pessoas estão se perguntando e esse é o início de todo processo de transformação social, ele acontece exatamente assim, é quando vão surgindo questões de questionamento, quando estes profissionais vão surgindo, quando estes marcos legais e onde a lei vira comportamento, são ciclos longos que acontecem, a gente tem que olhar com essa perspectiva temporal este negócio senão as pessoas ficam muito pobre.	a sustentabilidade é como a questão da qualidade dos anos 80, agora todo mundo tem que saber o que é qualidade, o administrador, o engenheiro, o estagiário, quem trabalha dentro de uma empresa, pq as normas e certificações estão aí e todo mundo sabe, quem que fazer isso, é preciso e a sustentabilidade é mais ou menos igual a isso daí, só que entra um pouco mais na estratégia da empresa, influencia a estratégia de negócio da empresa, como um movimento de negócios, produtos, etc	a sustentabilidade ainda tem um papel passivo, não ativo, nas empresas... acho que isso ainda não esta estruturado, a partir de agora que tem um conhecimento é mais um movimento dos competidores do que dos princípios de passar a sustentabilidade a entrar na estratégia...o processo de transformação é muito grande, que vem dos princípios de valores próprios acionistas, de quanto eles vão querer e quanto vão abrir mão da sustentabilidade e como eles vão poder catalisar quem consome para entender a cadeia de valores, isso levará décadas	tem as empresas já existentes, a chamada velha economia com base em energias fósseis que tem que se transformar, a capacidade que tem de se transformar é praticamente limitada e mais reativa em relação a sustentabilidade, a cadeia de sua cadeia de valor pelos clientes e fornecedores e etc, e pouquíssimas delas hoje tem uma visão do mundo diferente e depois tem essas que estão nascendo em uma economia diferente, de energias renováveis, são fair trade, etc
DISCURSO LIVRE		antes nem existiam cursos para preparar estas pessoas para a sustentabilidade, tecnicamente e instrumentalmente, porque a vivência ainda é de poucos anos para achar pessoas que tenham a vivência e falo que são técnicas, até os professores que dão estes cursos são técnicos também, eles não tiveram a vivência, porque não existia e esta é nossa preocupação, que não se faça dentro da academia inclusive.	A academia tem muita tradição, ainda é muito conservadora, ainda vive só neste mundo, e fora, pôs o conhecimento e a transformação deste conhecimento em ação entrou em uma velocidade muito acirrada, e a academia não acompanhou isso	Temos que colocar a sustentabilidade a serviço da competitividade do organização, e um estágio necessário e cada vez mais, o estágio de longo prazo, vai ter uma equação investimento x retorno, vai ter uma ser bom para a sustentabilidade humana, e voltar para a origem, a razão de uma empresa? É contribuir com produtos e serviços e inovação para a melhoria da sociedade e não retorno do acionista
gostaria de acrescentar mais alguma coisa?	o que falta na formação das pessoas, é essa dimensão humana, falta no medico, no advogado, no engenheiro, no administrador, desumanização, ... agora o mundo esta matando alma, não esta matando gente, esta um monte de zumbi, é uma questão pra lá de profunda, tem que ter uma profunda reflexão por parte da academia	porque fica essa coisa é um administrador que não fica muito clara de qual profissional tem as competências, talvez precise de um MKT mesmo deste tema para o mercado entender	acho que a mudança vai vir mais por uma necessidade, do que por um processo natural de evolução, essa pressão será externa e não interna, de repensar o propósito da empresa, mas acho que ainda é um processo longo, a não ser que tenha algum processo de caos, de sistemas de colapso, se a gente tiver isso, talvez aconteça, senão, acho que ainda vai ser um processo longo, de 2 a 3 décadas, que tem e terá em breve isso nos seus princípios de missão, que é um processo bem longo, de 2 a 3 décadas.	portanto eu vejo como fundamental, e como dentro dos currículos das escolas, levar esta questão fora de uma vertical mas que seja disseminada em todas as disciplinas, e são os mesmos desafios de mudanças, e todas as organizações.
FRASES RELEVANTES				