

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

**Em Busca do Estilo Sustentável de Administrar: A Formação do
Administrador sob o Enfoque da Problemática Sócio-Ambiental**

Danylla Ibrahim de Souza Moreira

Orientador: Leila Chalub Martins

Dissertação de Mestrado

Brasília-DF, dezembro/2006.

Moreira, Danylla Ibrahim de Souza.

Em busca do estilo sustentável de administrar: a formação do administrador sob o enfoque da problemática sócio-ambiental. / Danylla Ibrahim de Souza Moreira. Brasília, 2006.

207 p.

Dissertação de mestrado. Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, Brasília.

1. Administração 2. Desenvolvimento Sustentável 3. Educação Superior.

I. UnB – CDS. II. Título

É concedida à Universidade de Brasília permissão para reproduzir cópias desta dissertação e emprestar ou vender tais cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor.

Danylla Ibrahim de Souza Moreira

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

**EM BUSCA DO ESTILO SUSTENTÁVEL DE ADMINISTRAR:
A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR SOB O ENFOQUE DA
PROBLEMÁTICA SÓCIO-AMBIENTAL**

Danylla Ibrahim de Souza Moreira

Dissertação de Mestrado submetida ao Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Mestre em Desenvolvimento Sustentável, área de concentração em Política e Gestão Ambiental, opção mestrado acadêmico.

Aprovado por:

Leila Chalub Martins, Professora Doutora – CDS/UnB
(Orientador)

Laís Maria Borges de Mourão Sá, Professora Doutora – CDS/UnB
(Examinador Intermo)

José Matias Pereira, Professor Doutor – Administração/UnB
(Examinador Externo)

Maria de Fátima Rodrigues Makiuchi, Professora Doutora – CDS/UnB
(Examinador Intermo - suplente)

Brasília-DF, 21 de dezembro de 2006.

A Deus,
'Porque Dele, e por meio Dele, e
para Ele são todas as coisas'.

(Rm 11:36)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus. Soberanamente, Ele vem primeiro em tudo na minha vida e não ousou agradecer a alguém antes de agradecer ao meu Maravilhoso Pai. Deus, “não tenho palavras pra agradecer tua bondade, tudo que tenho e tudo que sou vem de Ti”.

À mainha e a painho, Dinah e Horácio, que não medem esforços para que eu me realize enquanto Ser.

A Charles e Dinho, irmãos que amo.

A minha família *pernambucanamente* contagiante que tanto torce por mim, especialmente tia Mazinha.

À Leila Chalub Martins pela sua doce orientação.

À UnB e ao CDS pela oportunidade de viver o que eu vivi.

A IES estudo de caso que abriu as portas para esta pesquisa através do coordenador do curso de administração, corpo docente e corpo discente.

A todos aqueles que colaboraram diretamente com esta pesquisa: Professor Genebaldo Freire Dias da Universidade Católica de Brasília, Coordenador Gustavo Baraldi do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, Coordenadora Maria Clara Estevam da Federação Nacional dos Estudantes de Administração, Coordenador Rodrigo Speziali do Ministério do Meio Ambiente e Presidente José Ataíde Miranda do Conselho Regional de Administração - DF.

Ao professor Fábio Pedrosa da Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco (FCAP/UPE) que me apresentou a área em que me especializei.

Ao professor Gilberto Manoel de França Leite da Universidade Estadual de Goiás (UEG), apoio incondicional.

A todos aqueles que me mostram diuturnamente que a vida não se faz sozinho.

“Eu te conheço Senhor de contigo andar
E como ando
Eu sei que quando a minha sede
Seca todos os meus passos
Eu continuo a andar
Ao encontro da tua fonte
Que jorra sem parar das tuas águas pra beber”.

(Eduardo Mendes)

RESUMO

A fundamentação do presente trabalho está baseada em proposições de uma administração voltada para o desenvolvimento sustentável. Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar em que medida o sistema atual de formação do profissional de administração, oferecido por uma instituição de ensino superior do Distrito Federal (DF), pode dar satisfação às necessidades formativas impostas pela complexidade da realidade atual e pela emergência de um novo modelo de desenvolvimento: desenvolvimento sustentável. A partir de pesquisas teórica e prática, o estudo procurou apresentar uma revisão conceitual da trajetória histórica do curso de graduação em administração no Brasil, bem como, do processo de construção da identidade do administrador; compreender o atual processo de formação do profissional de administração a partir de um diagnóstico situacional; identificar as competências consideradas indispensáveis para atuação dos futuros profissionais de administração, tomando por base o contexto do desenvolvimento sustentável; investigar a percepção sobre a problemática sócio-ambiental na perspectiva de três atores da comunidade acadêmica: corpo docente, corpo discente e coordenador; considerando os fatores de conhecimentos sobre o tema e interesse pelo assunto; e identificar os Fatores Críticos de Sucesso para o curso de administração voltado para a sustentabilidade. A pesquisa constitui-se como um estudo de caso realizado em uma Instituição de Ensino Superior localizada em Brasília, DF, possuindo um caráter exploratório e qualitativo, onde se utilizou pesquisa documental, questionários e entrevistas estruturadas como instrumentos para levantamento dos dados. Os resultados do estudo sugerem que o atual processo de ensino-aprendizagem do curso de administração necessita ser repensado a fim de que a administração possa ser redesenhada para atender aos novos desafios que lhes são impostos por meio das questões relativas à problemática sócio-ambiental. Concepção e vocação do curso; perfil do egresso; matriz curricular; prática educativa; funções e competências do administrador precisam estar em consonância com a idéia de sustentabilidade. Por refletir a realidade presente nos cursos de administração, o estudo poderá contribuir para o aperfeiçoamento do processo de formação do profissional de administração e, por conseguinte, para o universo da administração.

Palavras-chave: Administração; Desenvolvimento Sustentável; Administração Sustentável; Fatores Críticos de Sucesso.

ABSTRACT

This work is based in proposals for an administration directed toward the sustainable development. This research has as general objective to analyze in what extent the current system of formation of the professional of administration offered by the Institution of Superior Education of Distrito Federal (DF) can correspond to the formative necessities imposed by the complexity of the current reality and by the emergency of a new model of development: the sustainable development. From theoretical and practical researches, this study presents a conceptual revision of the historical trajectory of the course of graduation in administration in Brazil, as well as of the process of construction of the identity of the administrator. It searches to understand the current process of formation of the professional of administration from a situational diagnosis, identifying the abilities considered indispensable for the performance of the future professionals of administration, considering the context of the sustainable development. It is investigated, also, the perception on the socioenvironmental problematic under the perspective of three actors of the academic community: teaching body, learning body and coordinator, considering the factors of knowledge on the subject and interest for the subject. It identifies the Critical Factors of Success for the course of administration directed toward the sustainability. The research consists on a study of case carried through in an Institution of Superior Education located in Brasilia-DF, presenting an exploratory and qualitative character. It was used documentary research, questionnaires and structuralized interviews as instruments for survey of the data. The results of the study suggest that the current teaching and learning process of the administration course needs to be rethought so that the administration could be redesigned to take care of the new challenges that are imposed to it by means of the aspects related to the socioenvironmental problematic. Conception and vocation of the course, profile of the egress, curricular matrix, educative practice and functions and abilities of the administrator need to be in accord with the idea of sustainability. Because it reflects the present reality in the administration courses, this study can contribute to the improvement of the process of formation of the administration professional and, therefore, for the universe of the administration.

Keywords: Administration, Sustainable Development, Sustainable Administration; Critical Factors of Success.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Funções da administração	20
Figura 2	Planejamento	21
Figura 3	Especialização da tarefa	26
Figura 4	Amplitude de controle e tipo de estrutura organizacional	28
Figura 5	Continuum do desenho organizacional	30
Figura 6	Conceito de liderança	32
Figura 7	Grid gerencial	39
Figura 8	Continuum de comportamento da liderança	41
Figura 9	Amplitude variação aceitável	47
Figura 10	Níveis e habilidades da administração	52
Figura 11	Características do curso de administração em função das características do modelo de desenvolvimento	59
Figura 12	A dinâmica do paradigma: 'Padrão de interação desafio-e-respostas'	83
Figura 13	O estado de crise	84
Figura 14	Equilíbrio dinâmico da sustentabilidade	87
Figura 15	Relação entre a alteração no modelo de desenvolvimento e a alteração no modelo de administração	92
Figura 16	As três questões fundamentais da gestão ambiental	97
Figura 17	Trajetória do desempenho dos formandos do curso de administração desta IES no ENC entre 1996 e 2003	111
Figura 18	Estrutura da pesquisa	115
Figura 19	Fatores críticos de sucesso para a formação do administrador, considerando a administração sustentável	174

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Desenho Organizacional: desenho mecanicista <i>versus</i> desenho orgânico	31
Quadro 2	Comparação entre o currículo mínimo de 1966 e o de 1993	68
Quadro 3	Novo currículo mínimo do curso de administração	69
Quadro 4	Gestão tradicional <i>versus</i> gestão ecocêntrica	95
Quadro 5	Novas formas de gestão em função do desenvolvimento sustentável	98
Quadro 6	Grade curricular do curso de administração	125
Quadro 7	Perfil geral da IES	130
Quadro 8	Perfil geral da coordenação do curso de administração	132
Quadro 9	Grau de importância da temática sócio-ambiental na percepção do corpo docente	135
Quadro 10	Percepção do corpo docente sobre as práticas sociais e ambientais adotadas pelas organizações	136
Quadro 11	Percepção do corpo docente sobre as dimensões sócio-ambiental e econômica para tomar uma decisão	136
Quadro 12	Perfil geral do corpo docente do curso de administração da IES	137
Quadro 13	Grau de importância da temática sócio-ambiental na percepção do corpo docente	140
Quadro 14	Percepção do corpo docente sobre as práticas sociais e ambientais adotadas pelas organizações	140
Quadro 15	Percepção do corpo docente sobre as práticas sociais e ambientais adotadas pela IES	141
Quadro 16	Perfil geral do egresso do curso de administração da IES	141
Quadro 17	O que dizem os professores e alunos quanto à abordagem dada à temática sócio-ambiental durante o curso	148
Quadro 18	Competências da administração sustentável desenvolvidas durante o curso de administração	158
Quadro 19	Análise ambiental interna	159
Quadro 20	Análise ambiental externa	161
Quadro 21	Percepções dos especialistas a respeito da relação entre sustentabilidade e administração	170
Quadro 22	Relação entre as competências essenciais do administrador sustentável e as novas competências para o administrador na percepção dos especialistas	172
Quadro 23	Avaliação geral do curso de administração da IES	178

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Composição das disciplinas em relação aos objetivos do curso na percepção do corpo docente e do corpo discente	127
Gráfico 2	Perfil do corpo docente do curso de administração da IES em análise quanto ao gênero em relação ao perfil do corpo docente do curso de administração nacionalmente	133
Gráfico 3	Perfil do corpo docente do curso de administração da IES quanto à faixa etária	133
Gráfico 4	Perfil do corpo docente do curso de administração da IES em análise quanto ao grau de titulação em relação ao perfil do corpo docente nacional do curso de administração	134
Gráfico 5	Perfil do corpo docente do curso de administração da IES em análise quanto ao tempo de atuação na docência do ensino superior	135
Gráfico 6	Ano de conclusão do curso de administração dos alunos pesquisados	138
Gráfico 7	Perfil do corpo discente do curso de administração da IES em análise quanto ao gênero em relação ao perfil do administrador no cenário nacional	138
Gráfico 8	Perfil do corpo discente do curso de administração da IES em análise quanto à empregabilidade	139
Gráfico 9	Qual a abordagem dada aos tópicos Desenvolvimento Sustentável/Meio Ambiente/ Sociedade durante o curso?	147
Gráfico 10	Em que medida a sua instituição contribuiu para que, ao longo do seu curso, você pudesse refletir sobre a temática Desenvolvimento Sustentável/Meio Ambiente/Sociedade?	147
Gráfico 11	Grau de conhecimento dos alunos sobre o tema Desenvolvimento Sustentável	149
Gráfico 12	Grau de conhecimento dos alunos sobre o tema Gestão Ambiental	150
Gráfico 13	Grau de conhecimento dos alunos sobre o tema Agenda 21	151
Gráfico 14	Grau de conhecimento dos alunos sobre o tema ISO 14.000	151
Gráfico 15	Grau de conhecimento dos alunos sobre o tema Responsabilidade Sócio-ambiental	152
Gráfico 16	Grau de conhecimento dos alunos sobre o tema Passivo Ambiental	152
Gráfico 17	Grau de conhecimento dos alunos sobre o tema Crédito de Carbono	153
Gráfico 18	Grau de conhecimento dos alunos sobre o tema Reuso de Água	154
Gráfico 19	Grau de conhecimento dos alunos sobre o tema Tecnologias Limpas	154

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE QUADROS

LISTA DE GRÁFICOS

INTRODUÇÃO	14
I. Justificativa da pesquisa	15
II. Formulação da situação problema	16
III. Objetivos	17
a) Objetivo geral	17
b) Objetivos específicos	17
IV. Delimitação do estudo	18
CAPÍTULO 1. A ADMINISTRAÇÃO E O ADMINISTRADOR	19
1.1 Funções da administração	20
1.1.1 Função Planejamento	21
1.1.2 Função Organização	25
1.1.3 Função Liderança	32
1.1.4 Função Controle	43
1.2 Competências da administração	47
1.3 Níveis da administração	51
CAPÍTULO 2. O PROCESSO DE FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR	54
2.1 Um olhar sobre a origem dos cursos de administração no Brasil	54
2.2 A formação da identidade do profissional de administração	60
2.2.1 O sentido da afirmação ‘sou administrador’	60
2.2.2 O sistema de significação do profissional de administração	62
2.2.3 Fronteiras entre o profissional de administração e demais profissionais	76
2.2.4 A perspectiva não-naturalista da identidade do profissional de administração ...	77
2.3 A importância do ensino em administração	78
CAPÍTULO 3. ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	82
3.1 A crise de um sistema: o desafio sócio-ambiental	82
3.2 Desenvolvimento sustentável	86
3.3 Administração sustentável	92
CAPÍTULO 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	108
4.1 Características da pesquisa	108
4.1.1 Metodologia científica	108
4.1.2 Metodologia gerencial estratégica	111
4.2 Estrutura da pesquisa	113
CAPÍTULO 5. ESTUDO DE CASO – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	116
5.1 Análise ambiental interna	116
5.1.1 Dimensão I: Identidade da IES	116
5.1.1.1 Categoria de análise ‘A’: Breve histórico da IES	116

5.1.1.2 Categoria de análise 'B': Delineamento estratégico	117
5.1.2 Dimensão II: Identidade do curso de administração da IES	120
5.1.2.1 Categoria de análise 'C': Projeto pedagógico do curso de administração da IES	121
5.1.3 Dimensão III: Processo de formação do administrador	129
5.1.3.1 Categoria de análise 'D': Sujeitos da prática educativa	130
5.1.3.2 Categoria de análise 'E': Processo de ensino-aprendizagem	141
5.1.3.3 Categoria de análise 'F': Perfil do formando do curso de administração da IES	149
5.2 Análise ambiental externa	159
5.3 Consulta a especialistas	161
5.4 Avaliação geral do curso de administração da IES	173
 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	 179
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 184
 APÊNDICE	 192
A: Formulário de entrevista: coordenador do curso de administração da IES	193
B: Modelo de questionário: corpo docente do curso de administração da IES	194
C: Modelo de questionário: corpo discente do curso de administração da IES	198
D: Formulário de entrevista: especialista em desenvolvimento sustentável	201
E: Formulário de entrevista: especialista em desenvolvimento sustentável (MMA)	202
F: Formulário de entrevista: especialista em responsabilidade sócio-ambiental	203
G: Formulário de entrevista: Federação Nacional de Estudantes de Administração	205
H: Formulário de entrevista: especialista em administração	206

INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho, “Em Busca do Estilo Sustentável de Administrar: A Formação do Administrador sob o Enfoque da Problemática Sócio-Ambiental”, abrange aspectos relacionados ao processo de formação do profissional de administração tendo como cenário o desenvolvimento sustentável.

Parte-se da idéia de que a problemática sócio-ambiental no campo de conhecimento da administração de empresas não se restringe à formação de novos modelos de gestão corporativa. Na administração, este problema refere-se, principalmente, ao sujeito agente e permeia todas as ações que vêm sendo empreendidas no sistema organizacional. O argumento aqui visa sustentar a idéia de que a consolidação do desenvolvimento sustentável através das instituições político-administrativas na sociedade moderna exige, antes de qualquer coisa, uma nova forma de perceber a realidade e a complexidade de seus fenômenos que fundamentará uma nova forma de agir do administrador.

Compreender o processo de formação do profissional de administração a partir de uma nova perspectiva é indispensável para esta forma de agir. Assim sendo, este estudo se propôs a avaliar as atuais bases paradigmáticas em que se sustenta o curso de graduação em administração a partir de um estudo de caso realizado em uma Instituição de Ensino Superior (IES) de Brasília. Para tanto, a pesquisa contextualiza a formação do administrador como resposta aos modelos de gestão corporativa e estes, por sua vez, como respostas ao modelo de desenvolvimento econômico.

Especificamente em relação ao processo de formação do profissional de administração, o estudo buscou a compreensão de como se dá a formação do administrador atualmente, a elaboração de uma análise crítica deste processo e ainda procurou levantar subsídios para fazer com que o curso de administração migre para uma abordagem transdisciplinar e multidimensional.

A estrutura da dissertação está composta por cinco capítulos, além desta Introdução - que inclui justificativa da pesquisa, formulação da situação-problema, objetivos e delimitações da pesquisa - e da Conclusão.

O primeiro capítulo, A Administração e o Administrador, objetiva fornecer ao leitor os fundamentos da administração como conceitos e definições, funções da administração, competências do administrador e níveis de atuação do administrador.

O segundo capítulo, Processo de Formação do Administrador, relata a trajetória histórica do curso de graduação em administração no país e o processo de construção da identidade do profissional de administração. Além disso, procura ressaltar a importância do saber na administração.

O terceiro capítulo, A Administração para o Desenvolvimento Sustentável, destina-se à apresentação de uma reflexão sobre as implicações da problemática sócio-ambiental na gestão corporativa. Procura demonstrar, baseado em uma abordagem conceitual, o esgotamento dos principais modelos em que a sociedade moderna se apóia e a emergência de novos modelos, como o desenvolvimento sustentável, e as implicações para o universo da administração.

O quarto capítulo, Procedimentos Metodológicos, destina-se à descrição dos métodos e técnicas utilizados para a elaboração desta pesquisa. Para tanto, traz a caracterização da pesquisa que engloba instrumentos de coleta e identificação da população estudada, e a estrutura da pesquisa que envolve as etapas essenciais que constituíram a pesquisa deste trabalho.

O quinto capítulo, Estudo de Caso, relata o estudo de caso resultado da pesquisa de campo desta dissertação realizado em uma IES estabelecida na cidade de Brasília, o que inclui a apresentação e a análise dos dados. Apresenta ainda uma avaliação geral do curso de administração em análise baseada na abordagem dos Fatores Críticos de Sucesso (ROCKART, 2006).

Por fim, a Conclusão é destinada a apresentação das considerações finais extraídas deste estudo. Por se tratar de uma temática ainda em estágio incipiente no universo da administração, a intenção neste item não é esgotar as discussões acerca do assunto. Pelo contrário, a idéia central consiste em apresentar indicações para que pesquisas futuras possam ser realizadas no sentido de aprofundar e desenvolver o tema nessa área.

I. Justificativa da pesquisa

O momento atual indica a necessidade de se investigar o processo de formação teórico-acadêmica daqueles que serão os futuros profissionais de administração das organizações, no

sentido de identificar as reais concepções em que se apóiam os cursos de graduação em administração de empresas.

Não há dúvidas de que o papel do profissional de administração é fundamental em um contexto no qual emergem novas tendências que, inexoravelmente, conduzirão a formação de novos modelos de gestão corporativa.

A ruptura das visões simplistas e a consolidação do desenvolvimento sustentável, ainda em fase preliminar, não serão concebidas se as instituições que promovem a aprendizagem por excelência mantiverem seus padrões tradicionais de ensino baseados em um somatório de saberes sobre conteúdos específicos, ministrados por departamentos independentes.

De acordo com Fleury (2001, p.105), o modelo de produção de conhecimento em administração *que predomina na maioria das escolas de administração vem tradicionalmente seguindo o modelo de ciência pura [...] trata-se de um modelo linear que se desenvolveu depois da Segunda Guerra Mundial.*

Desta forma, a importância deste trabalho encontra-se na questão central de verificação do atual modelo de ensino adotado pelas instituições de ensino superior que formam os profissionais de administração em Brasília (DF), de maneira que se possa averiguar se sua formação, em nível de graduação, os torna aptos a atuar em uma realidade marcada pela complexidade e a administrar conforme os princípios do desenvolvimento sustentável.

II. Formulação da situação problema

A atual problemática sócio-ambiental, reflexo do esgotamento de um modelo de pensamento fundamentado em paradigmas de desenvolvimento simplificadores da realidade, tem se manifestado das mais diferentes formas e nas mais diversas áreas do conhecimento. Na administração, a situação não podia ser diferente. Sob a perspectiva de suas implicações nos negócios corporativos, a tradicional percepção de desenvolvimento, contemplando suas relações entre a sociedade e a natureza, tem implicado um padrão de gerenciamento cuja racionalidade tem ignorado os limites da resiliência ecossistêmica.

A maneira devastadora e imperativa com que se apresentam os efeitos desta problemática impôs, já há algum tempo, a necessidade de reformular conceitos e idéias dominantes que sustentam a sociedade atual e de repensar as relações universais. É justamente a partir desta necessidade que surge a noção de um desenvolvimento que seja ambientalmente

sustentável, ou seja, que busque harmonizar os interesses sócio-ambientais aos interesses econômico-produtivos.

Diante deste contexto e das inúmeras implicações que o desenvolvimento sustentável traz às organizações, cabe indagar: como tudo isso altera o comportamento corporativo e o estilo de administrar? Estarão aptos a responder aos novos desafios impostos pelo meio os profissionais de administração hoje formados? Dentro de quais abordagens estão sendo formados aqueles que serão os responsáveis por complexas decisões no cenário voltado para a sustentabilidade?

III. Objetivos

a) Objetivo geral

Como objetivo principal, o presente trabalho consiste em analisar em que medida o sistema atual de formação do profissional de administração, oferecido por uma instituição de ensino superior do Distrito Federal (DF), pode dar satisfação às necessidades formativas impostas pela complexidade da realidade atual e pela emergência de um novo modelo de desenvolvimento: desenvolvimento sustentável.

b) Objetivos específicos

A partir do objetivo geral proposto, decorrem os seguintes objetivos específicos:

- a) Apresentar uma revisão conceitual da trajetória histórica do curso de graduação em administração no Brasil, bem como, do processo de construção da identidade do administrador;
- b) Compreender o atual processo de formação do profissional de administração a partir de um diagnóstico situacional;
- c) Identificar as competências consideradas indispensáveis para atuação dos futuros profissionais de administração, tomando por base o contexto do desenvolvimento sustentável;

- d) Investigar a percepção sobre a problemática sócio-ambiental na perspectiva de três atores da comunidade acadêmica: corpo docente, corpo discente e coordenador; considerando os fatores de conhecimentos sobre o tema e interesse pelo assunto;
- e) Identificar os Fatores Críticos de Sucesso para o curso de administração voltado para a sustentabilidade.

IV. Delimitação do estudo

Este estudo possui como tema central o processo de formação do profissional de administração de empresas dentro da perspectiva do desenvolvimento sustentável, onde o profissional de administração constitui o sujeito da pesquisa e o processo de formação constitui o objeto.

Para a sua realização, foi contemplado o segmento de graduação em administração, sendo o universo formado por um conjunto de três atores: (i) alunos matriculados no curso noturno que cursam o último semestre; (ii) corpo docente do curso e (iii) coordenador do curso.

Em relação ao corpo docente, dos 29 professores do curso de administração, participaram da pesquisa 11, ou seja, 37,93% do universo. Em relação ao corpo discente, dos 70 alunos matriculados no curso noturno de administração, participaram da pesquisa 24, o que equivale a 34,29% do universo.

Quanto ao limite espacial, a pesquisa de campo delimita-se ao estudo do curso de administração da IES em análise estabelecido na cidade de Brasília. Como delimitação temporal, tem-se que a pesquisa foi realizada durante os meses de setembro e outubro de 2006.

Portanto, as inferências a partir dos resultados obtidos consideraram os limites expostos.

CAPÍTULO 1 – A ADMINISTRAÇÃO E O ADMINISTRADOR

Pensar administração significa perceber a complexidade da realidade empírica. Isto porque a administração integra uma rede de relações associadas a uma multiplicidade de variáveis tais como sociais, ambientais, políticas, tecnológicas, econômicas, produtivas entre diversas outras.

O próprio conceito tradicionalmente encontrado para administração não consegue traduzir um significado que abarque a completude da idéia do administrar. Por administração entende-se *o processo de fazer com que as coisas sejam executadas, com eficácia e eficiência, por meio de outras pessoas e com elas* (ROBBINS; DECENZO, 2004, p.6).

Para Maximiano (2005, p.6), a ênfase da idéia da administração é dada sobre o processo decisório, onde *administrar é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos*.

Na perspectiva de Daft (1999, p.5),

administração é a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais

Verifica-se que o conceito relativo ao processo de administração consiste essencialmente na consecução de objetivos organizacionais, levando em consideração a observância de, pelo menos, duas condições:

- Condição da Eficácia: trata-se da consecução dos objetivos a fim de garantir que os resultados previstos sejam alcançados. Preocupa-se com a conclusão do processo e/ou das atividades que o compõem, procurando responder a seguinte questão: os objetivos traçados foram alcançados? Assim sendo, a eficácia se caracteriza quando os resultados obtidos das atividades estão em conformidade com os objetivos traçados no planejamento.
- Condição da Eficiência: refere-se à maneira como o processo e/ou as atividades que o compõe estão sendo realizados, tendo como objeto de preocupação a produtividade. A eficiência envolve questões relativas a custos, desperdícios e utilização de recursos (tecnológicos, financeiros, humanos, produtivos etc). Caracteriza-se por buscar a

otimização da produtividade através da maximização do uso dos recursos, o que significa um melhor aproveitamento e combinação das forças produtivas.

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 385) acrescentam a estas condições tradicionais a questão da efetividade, sendo composta pelos *aspectos éticos, de responsabilidade pública e social*. Para estes autores, a eficácia e a eficiência não garantem a efetividade da administração. Isto porque as duas primeiras condições referem-se essencialmente ao ambiente interno da organização, trata dos fins ou dos meios corporativos, enquanto esta refere-se à preocupação com o ambiente externo e as múltiplas relações entre organização e sociedade em geral.

Subjacente a este conceito, encontra-se a idéia de que a sua aplicação na realidade organizacional requer a compreensão de um conjunto elementos que se articulam para dar forma ao processo de administrar, a saber: i) funções da administração; ii) competências da administração e iii) níveis da administração.

1.1 Funções da Administração

A administração compreende o desenvolvimento de quatro funções: planejamento, organização, liderança e controle, conforme ilustra a figura 1.

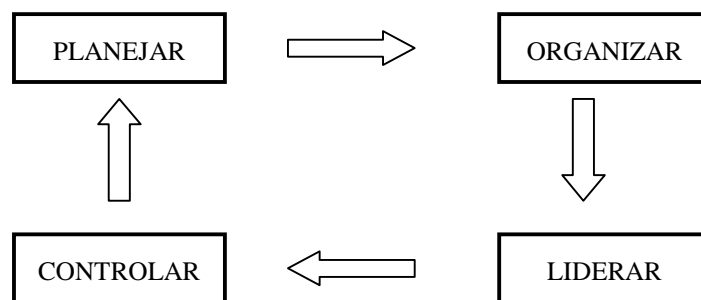


Figura 1: Funções da Administração

Segundo Pereira (2004, p.12),

como processo, a administração pressupõe um modo sistemático e contínuo de realizar algo e compreende uma seqüência de funções que se relacionam de maneira interdependente e interatuante. A realização dessas funções caracteriza o trabalho do administrador.

As funções da administração são descritas a seguir.

1.1.1 Função Planejamento

Planejar significa o processo de *definir metas para o desempenho organizacional futuro e decidir sobre as tarefas e o uso dos recursos necessários para sua realização* (DAFT, 1999, p.5).

Petrocchi (2001) se refere ao conceito de planejamento através de uma representação gráfica, mostrada na figura 2. O planejamento representa a função através da qual é possível identificar a situação atual, a situação almejada e as estratégias para o processo de mudança.

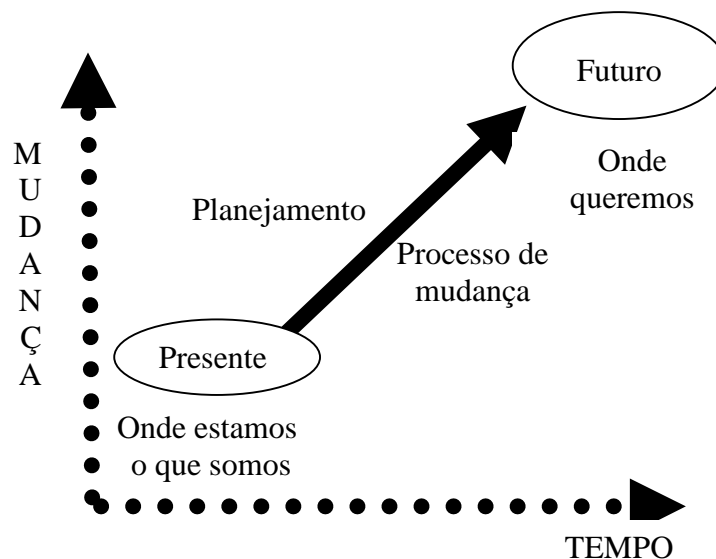


Figura 2: Planejamento
Fonte: PETROCCHI, 2001, p. 70

A função planejamento constitui a primeira etapa do processo de administrar, de onde decorrem algumas implicações. A primeira implicação consiste em compreender que a função planejamento não pode e nem deve ser confundida com o instrumento planejamento, embora aquela não se faça sem este. A função nos remete a idéia de processo, atividade continuada e sistemática; enquanto o instrumento se refere ao recurso utilizado na execução da função.

A segunda implicação diz respeito ao seu grau de relevância dentro da administração. Isto porque a administração trata do processo de busca do alcance de objetivos organizacionais, enquanto o planejamento trata da formulação desses objetivos. Chiavenato (1994) afirma que o planejamento procura fornecer condições racionais para que se organize e dirija a organização ou seus departamentos a partir de hipóteses da realidade atual e futura.

Verifica-se que planejar é condição preliminar, embora não suficiente, da administração; sendo, portanto, essencial para a eficácia, a eficiência e a efetividade do processo como um todo.

A terceira implicação corresponde a presença do elemento formalização, o que levou Mintzberg (2004, p. 26) a afirmar que *planejamento é um processo formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões*. Para este autor, o que identifica o planejamento é sua ênfase na formalização através da sistematização de fenômenos; sendo a formalização composta essencialmente por três atividades: decompor, articular e racionalizar os processos organizacionais.

Na formalização permeia, portanto, a idéia de racionalidade formal, a que está fundamentada no pensamento cartesiano. Este modelo de pensamento caracteriza-se, especialmente, pela supervalorização de uma racionalidade linear, analítica, fragmentada e quantitativa. Assim, a natureza do processo da função planejar é caracterizada pela formalização, visão mecanicista e reducionista resultados da racionalidade cartesiana, como explica Mintzberg (2004, p.27):

A racionalidade do tipo formal, é claro, é enraizada em análise, não em síntese. Acima de tudo, o planejamento é caracterizado pela natureza de decomposição da análise – reduzindo situações e processos a suas partes. Assim, o processo é formalmente reducionista por natureza, o que pode parecer estranho dado que a intenção do planejamento é integrar decisões. A principal suposição, se implícita, subjacente ao planejamento é que a análise produzirá a síntese: a decomposição do processo de formulação estratégica em uma série de passos articulados, cada um a ser realizado como especificado em seqüência, produzirá estratégias integradas. Essa, de fato e não por acaso, é a velha visão da ‘máquina’, a que fundamenta o modelo de linha de montagem de fabricação – ela mesma um tipo de máquina de etapas humanas. Esta analogia sustenta um dos pensamentos mais importantes no campo do planejamento.

Uma quarta implicação decorre do próprio elemento formalização e refere-se à base de informações que sustentam o planejamento. Por ser a função norteadora do processo de administrar, é necessário que satisfaça ao critério da legitimidade das informações através da capacidade de comprovação dos dados, ou seja, as informações precisam ser *objetivas, factuais, lógicas e realistas ao máximo possível para fixar objetivos e arquitetar meio de obtê-los* (STEINER, 1969, p.20 apud MINTZBERG, 2004, p.27); o que significa que o planejamento não deve ser elaborado em função de suposições ou palpites.

A credibilidade do planejamento, entretanto, não exclui a subjetividade daquele que o constrói. Embora os dados possuam um caráter objetivo, a interpretação dos dados atrelada à percepção sobre a realidade depende do olhar do sujeito. Aliás, os diversos campos do

conhecimento, incluindo a administração, parecem caminhar para a superação da própria separação entre objetividade e subjetividade, dada a *inexistência da completa objetividade* (CARVALHO, 2004, p.34).

Maturana e Varela (2001, p. 15) destacam que

não é fácil aceitar que o subjetivo e o qualitativo não se propõem a ser superiores ao objetivo e ao quantitativo; e que não pretendem descartá-los e substituí-los, mas sim manter com eles uma relação complementar. Não entendemos que todas essas instâncias são necessárias, e que é essencial que entre elas haja um relacionamento transaccional, uma circularidade produtiva.

Já para Nóbrega (1999) afirma que a visão da realidade é ambígua e não definida, até o momento em que o sujeito faz com que ela tome uma posição, obrigando-a a se definir. Para ele, o olho de quem faz o experimento interfere na realidade a tal ponto que acaba por criar a própria realidade.

Quanto à questão das informações para o planejamento, há que se considerar ainda mais dois aspectos. O primeiro destacado por Ward e Grant (1970 apud HEIMSTRA, 1978, p.205):

Nota-se que um problema grave tem sido o fato de que o planejador não tem sabido quais os tipos de dados de que necessita em primeiro lugar, independentemente de existirem ou não. Um outro problema, o maior de todos, é que, se o planejador sabe qual tipo de dados seria útil e se sabe da disponibilidade dos dados, não sabe como incorporá-los em seu processo de tomada de decisão.

O segundo aspecto é destacado por Maturana e Varela (2001), quando tratam da questão do determinismo e da previsibilidade. Segundo estes autores,

Falamos em previsão cada vez que, depois de considerar um estado atual de um sistema qualquer que estamos observando, afirmamos que haverá um estado subsequente, que resultará de sua dinâmica estrutural e que também poderemos observar. Uma previsão, portanto, revela aquilo que nós, como observadores, esperamos que aconteça.

Dessa maneira, a previsibilidade nem sempre é possível. A diferença entre afirmar o caráter estruturalmente determinado de um sistema e sustentar a sua total previsibilidade. Isso acontece porque, como observadores, podemos não estar em condições de conhecer o necessário sobre o funcionamento de um certo sistema que nos capacite a fazer previsões sobre ele. [...] Nesse caso, nossa limitação decorre da incapacidade de observação. [...] Há fenômenos como a turbulência, para os quais nem sequer temos elementos que nos permitam imaginar um sistema determinista detalhado que lhes dêem origem. Aqui, nossa limitação de previsão revela nosso déficit conceitual. Por fim, há sistemas que mudam de estado quando são observados, de modo que a própria intenção do observador de prever seu curso estrutural os retira de seu domínio de previsão (MATURANA; VARELA, 2001, p.137).

Por fim, uma outra implicação que deve ser considerada refere-se ao que não é planejamento. *Ele não diz respeito a decisões futuras, mas sim ao futuro impacto das decisões que são tomadas hoje. O planejamento implica avaliar o futuro e preparar-se para ele, ou mesmo criá-lo* (CARAVANTES; PANNO; KLOECKENER, 2005, p.404).

O exercício da função planejar resulta em algumas vantagens para a administração. Segundo Robbins e Decenzo (2004, p.54), as principais vantagens que podem ser destacadas são:

- Estabelece esforço coordenado, pois o planejamento funciona como um norteador das ações organizacionais. Há uma coordenação dos esforços individuais no sentido de contribuir para o alcance dos objetivos coletivos, resultando na cooperação para o desenvolvimento de trabalhos em equipe;
- Reduz a incerteza, já que obriga o administrador a pensar antecipadamente em objetivos, em estratégias para alcançá-los e na construção de cenários futuros;
- Reduz o desperdício, tanto de atividades como dos recursos utilizados, permitindo operar economicamente;
- Facilita o controle, uma vez que existem metas determinadas a cumprir, é possível estabelecer instrumentos de monitoramento e acompanhamento do seu padrão de desempenho. Possibilita ainda a identificação de desvios de meta e a aplicação de ações preventivas e/ou corretivas.

Apesar das vantagens citadas, o planejamento pode trazer consigo algumas problemáticas para a prática da administração, pois pode resultar em rigidez, impedindo a manifestação de elementos intuitivos e criativos; pode ser de difícil construção para um ambiente dinâmico e a preocupação em cumprir o planejado pode levar a uma obsessão pelo controle e negligências com oportunidades.

Para que esta função satisfaça aos seus objetivos, reduzindo os efeitos de suas problemáticas, é preciso, portanto, estar atento a dois princípios básicos, aparentemente opostos, mas com funcionamento complementar. De um lado, o princípio do comprometimento e de outro o princípio da flexibilidade.

Sabe-se que o planejamento é elaborado com a finalidade de atingir um determinado propósito organizacional. O princípio do comprometimento nada mais é do que fazer cumprir o que foi pensado, organizado e proposto. Portanto, todo o processo de tomada de decisões da empresa e de execução de suas atividades devem estar em conformidade com o planejamento.

O princípio da flexibilidade, por sua vez, alerta para que o comprometimento não signifique inflexibilidade. Para Maximiano (2000, p. 196), planejar compreende elasticidade. Afirma: *o processo de planejamento deve levar em conta as variações que se pode antever nas condições para as quais os planos estão sendo preparados*. A idéia aqui consiste em realizar a função planejamento, levando em consideração sua natureza dinâmica e não como algo estático.

Daft (1999) e Schermerhorn Jr (1999) destacam ainda a importância da descentralização do planejamento através da participação dos diversos atores envolvidos com a organização em seu processo de elaboração. Assim, é possível minimizar conflitos entre planejador e executor, contribuindo para o aperfeiçoamento dos resultados.

A função planejamento ganhou tanta força que levou Peter Drucker, considerado um dos gurus da administração, a publicar em 1954 um livro sobre Administração por Objetivos. A APO, como ficou conhecida, visa transformar os objetivos gerais em objetivos específicos para cada nível organizacional, formando uma hierarquia de objetivos interligados. Para tanto, depende de algumas características principais, entre as quais Chiavenato (2003, p.229) inclui: estabelecimento conjunto de objetivos entre o gerente e o subordinado; estabelecimento de objetivos para cada departamento ou posição; interligação entre os vários objetivos departamentais; ênfase na mensuração e no controle de resultados; contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos; participação atuante das gerências e dos subordinados e apoio intensivo das funções de assessoria da organização.

Todos os aspectos descritos relativos ao planejamento servem para preparar o cenário para o desenvolvimento das outras funções da administração.

1.1.2 Função Organização

A função organização é decorrente da função planejamento, pois considera a estrutura necessária para o cumprimento daquilo que foi planejado previamente. Consiste, portanto, na construção de uma estrutura organizacional e na configuração de um desenho organizacional.

a) Estrutura Organizacional

Schermerhorn Jr (1999, p.152) situa estrutura organizacional como um *sistema de redes de tarefas, relações de quem se reporta a quem e as comunicações que inter-relacionam o trabalho de indivíduos e grupos*.

A estrutura organizacional envolve seis elementos básicos: desenho do trabalho; cadeia de comando; amplitude administrativa; autoridade, responsabilidade e delegação; centralização e descentralização e departamentalização.

a.1) Desenho do trabalho

O desenho do trabalho significa alocação das atividades de uma empresa de acordo com cada função corporativa a partir da idéia de especialização da tarefa. *A especialização do trabalho, algumas vezes chamada de divisão do trabalho, é o grau dentro do qual as tarefas da organização são subdivididas em tarefas separadas* (DAFT, 1999, p.192). Assim, cada tarefa é dividida em uma série de etapas desempenhadas por diferentes indivíduos separadamente, conforme ilustra a figura 3.

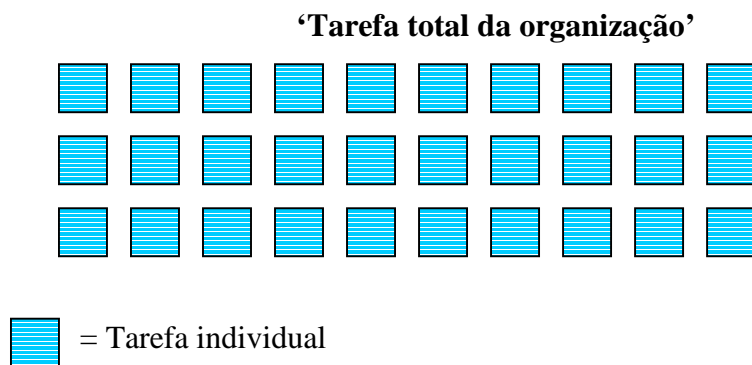


Figura 3: Especialização da tarefa.

Fonte: CARAVANTES; PANNO; KLOECKENER, 2005, p.470

De acordo com Leite (2002, p.22), a divisão funcional das tarefas constitui uma condição criada pelas organizações, imposta pela via administrativa, que busca a melhor forma para seu funcionamento.

Assim, a adoção da especialização da tarefa como base para o desenho do trabalho pode implicar tanto em vantagens como em desvantagens para a organização. Dentre as principais vantagens estão: permite que o empregado torne-se um especialista; facilita o controle dos empregados e o acompanhamento do cumprimento da tarefa; facilita a condição de eficácia organizacional. Em contrapartida, as desvantagens podem ser: a superespecialização do trabalhador; a simplificação demasiada do trabalho, podendo comprometer a sua eficiência; a insatisfação com o trabalho, gerando perda de produtividade.

Os efeitos negativos produzidos pela especialização do trabalho podem ser minimizados pelo administrador através de diferentes estratégias. Segundo Caravantes, Panno e Kloeckener (2005, p.470), existem, pelo menos, três alternativas que podem ser adotadas:

- Rotação de tarefas: consiste em promover uma movimentação sistemática dos trabalhadores a partir de um rodízio de tarefas, permitindo que o funcionário desenvolva diversas habilidades;
- Ampliação de tarefas: consiste em realizar uma modificação na natureza da tarefa a partir da inclusão de novas atividades, isto é, amplia a quantidade de atividades associadas à tarefa;
- Enriquecimento de tarefas: consiste em realizar uma modificação na natureza da tarefa a partir de dois caminhos: da inclusão de novas atividades e da liberdade de escolha do trabalhador de como realizá-las.

a.2) Cadeia de Comando

A cadeia de comando é uma linha de autoridade contínua que une todas as pessoas da organização e mostra quem se reporta a quem (DAFT, 1999, p.192). Diz respeito a dois princípios centrais: princípio da unidade de comando e princípio escalar.

O primeiro princípio trata da unidade de comando que significa que cada funcionário deve se reportar apenas a um único supervisor, enquanto o princípio escalar trata da necessidade de uma clara definição de autoridade na organização.

Assim, a cadeia de comando implica promover uma organização do conjunto de unidades organizacionais e, sobretudo, das relações funcionais.

a.3) Amplitude Administrativa

Também chamada de amplitude da administração ou amplitude de controle significa a quantidade de funcionários que se reportam a um mesmo supervisor, determinando o grau de proximidade com que este pode monitorar o trabalho daqueles.

A principal implicação deste elemento para a função organização consiste na determinação do tipo de estrutura utilizada por uma empresa. Assim, amplitudes administrativas reduzidas resultam relativamente em elevado número de níveis hierárquicos,

caracterizando uma estrutura vertical ou alta. Por outro lado, amplitudes maiores apresentam uma dispersão horizontal com poucos níveis hierárquicos, caracterizando uma estrutura plana.

A figura 4 ilustra a amplitude controle e o tipo de estrutura organizacional.

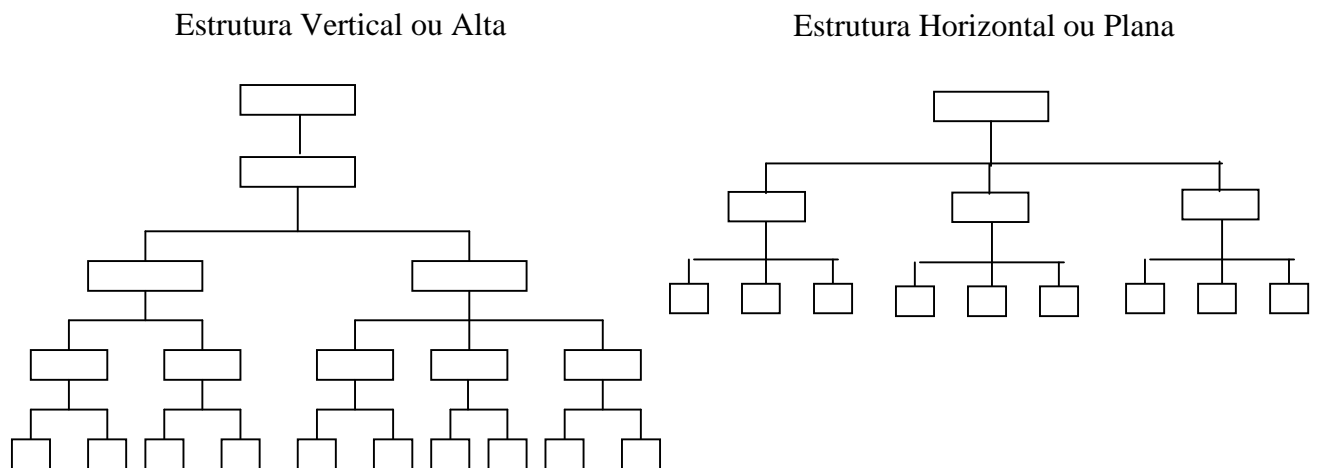


Figura 4: Amplitude de controle e tipo de estrutura organizacional

a.4) Autoridade, Responsabilidade e Delegação

Robbins e Decenzo (2004, p.100) reconhecem autoridade como *os direitos inerentes a uma posição administrativa de dar ordens e esperar que elas sejam cumpridas*. Trata-se da capacidade legal e, portanto, formal de exercer a influência, de dar ordens e de obrigar a obedecer-lhas.

Para Daft (1999, p.193), a autoridade compreende necessariamente três características:

- *A autoridade está revestida nas posições na organização, e não nas pessoas, ou seja, autoridade refere-se à função ocupada e não à pessoa que ocupa tal função;*
- *A autoridade é aceita pelos subordinados.* Isto significa dizer que os funcionários reconhecem o poder legítimo que compete ao supervisor em dar ordens e fazer cumpri-las;
- *A autoridade flui para baixo na hierarquia vertical, ou seja, quanto mais alta a posição ocupada na estrutura vertical, há mais autoridade.*

Tradicionalmente, as relações de autoridade na administração são agrupadas nas formas de autoridade de linha e autoridade de assessoria. Que as duas formas refletem autoridade não quer dizer que devam ser confundidas. A importância desta distinção está na diferença entre o conteúdo da tarefa de uma e de outra. Assim, à autoridade de linha compete a relação de comando direto, cuja responsabilidade está em desempenhar tarefas específicas atreladas à missão organizacional e às suas metas globais. Já à autoridade de assessoria, também conhecida como *staff*, cabe as atividades de *informar, recomendar e aconselhar na área de conhecimento do especialista do staff*. *A autoridade do staff é um relacionamento de comunicação; os especialistas aconselham gerentes em áreas técnicas* (DAFT, 1999, p. 194).

Além da compreensão da autoridade, é necessário conhecer ainda os elementos responsabilidade e delegação. A responsabilidade refere-se à obrigação do funcionário de desempenhar a atividade para a qual foi designado e a delegação refere-se ao processo de transferência de responsabilidade através da distribuição do trabalho a outras pessoas.

a.5) Centralização e Descentralização

Os elementos centralização e descentralização dizem respeito ao nível hierárquico em que as decisões são tomadas. Quando as decisões são concentradas em poucos sujeitos localizados no topo da estrutura da empresa, tem-se uma tendência ao fenômeno de centralização. Entretanto, quando as decisões encontram-se mais próximas dos problemas a elas associados, situando-se em níveis mais baixos da estrutura da empresa, tem-se uma tendência ao fenômeno de descentralização.

Sobre estes elementos, são necessárias algumas considerações. A primeira delas é que a centralização e a descentralização não podem ser compreendidas como conceitos estáticos e fechados. Como afirmam Robbins e Decenzo (2004, p.104), *preferencialmente, é um fenômeno de grau*. O que significa que não há representações estruturais completamente centralizadas ou descentralizadas; há, apenas, uma tendência que marca a predominância de uma ou outra.

Outro aspecto a considerar é que a descentralização é resultado da delegação. Ao se transferir responsabilidades, o processo de tomada de decisão, poder e controle são sistematicamente empurrados para níveis mais baixos da estrutura da empresa; caracterizando, assim, uma tendência ao fenômeno de descentralização.

a.6) Departamentalização

Uma vez divididas, as atividades precisam ser organizadas e agrupadas. A esse processo dá-se o nome de departamentalização. *Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais* (OLIVEIRA, 2002, p. 120).

A administração considera como formas básicas, os seguintes tipos de departamentalização: departamentalização funcional; departamentalização territorial; departamentalização por produtos ou serviços; departamentalização por clientes; departamentalização por processo; departamentalização por projetos; e, departamentalização matricial.

Na prática, os diferentes tipos de departamentalização podem aparecer em sua forma original ou podem combinar-se como formas mistas. A escolha dependerá da realidade da organização, considerando suas necessidades, recursos disponíveis e objetivos.

b) Desenho Organizacional

A administração considera os seis elementos que compõem a estrutura organizacional dentro de uma relação de interdependência e integração que combinados configuram o desenho organizacional. Segundo Schermerhorn Jr (1999, p.168), *desenho organizacional é o processo de escolher e implementar estruturas que melhor organizem os recursos para atender à missão e aos objetivos.*

O desenho organizacional pode variar em um *continuum* que envolve em seus extremos duas formas principais: desenho mecanicista e desenho orgânico, como exemplificado na figura 5.

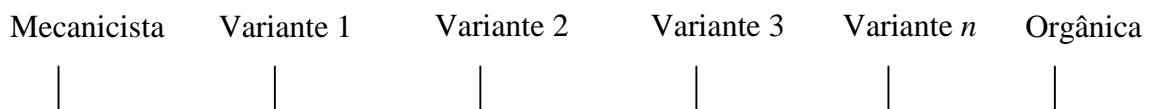


Figura 5: *Continuum* do desenho organizacional

O desenho mecanicista possui uma natureza rígida e burocrática, caracterizada por uma hierarquia formal de autoridade e pela tendência predominante do fenômeno da centralização do poder decisório. Resultado disso é uma concentração de autoridade, com mínima

delegação de responsabilidades e uma amplitude administrativa reduzida, determinando uma estrutura alta. Adota elevado grau de especialização do trabalho, marcado pela máxima simplificação da atividade em tarefas rotineiras e padronizadas e pela rigidez nos critérios de departamentalização.

O desenho orgânico possui uma natureza adaptável em razão da sua elevada capacidade de flexibilidade. Caracteriza-se por um baixo grau de supervisão direta e pela tendência predominante do fenômeno da descentralização do poder decisório. As relações funcionais e de supervisão do trabalho são organizadas em forma de redes relacionais. Além disso, possui uma autoridade menos centralizada, o que possibilita a delegação de responsabilidades. Com uma amplitude administrativa ampliada, a estrutura da empresa assume uma forma plana, onde há poucos níveis hierárquicos. Adota baixo grau de divisão do trabalho, com incentivo às práticas alternativas à especialização e a uma maior flexibilidade nos critérios de departamentalização.

O quadro 1 mostra as principais diferenças entre o desenho mecanicista e o desenho orgânico.

Elementos da Estrutura Organizacional	Desenho Mecanicista	Desenho Orgânico
Desenho do trabalho	Alto grau de especialização do trabalho, marcado pela máxima simplificação da atividade em tarefas rotineiras e padronizadas	Baixo grau de especialização do trabalho, marcado pela adoção de alternativas à especialização
Cadeia de comando	Hierarquia formal de autoridade, onde cada funcionário é supervisionado por um superior	Baixo grau de supervisão direta, caracterizada por uma rede de relações
Amplitude administrativa	Reduzida, resultando em elevado número de níveis hierárquicos, caracterizando uma estrutura vertical ou alta.	Ampliada, resultando em uma dispersão horizontal com poucos níveis hierárquicos, ou seja, uma estrutura plana.
Autoridade, responsabilidade e delegação	Máxima autoridade com mínima delegação.	Incentivo à delegação de responsabilidades
Centralização/descentralização	Tendência de centralização do poder decisório	Tendência de descentralização do poder decisório
Departamentalização	Múltiplas camadas administrativas e departamentos especializados	Maior flexibilidade nos critérios de departamentalização

Quadro 1: Desenho Organizacional: desenho mecanicista *versus* desenho orgânico

Diante deste contexto, pode-se inferir em relação ao desenho organizacional que as configurações não podem ser tratadas como estruturas puras. Na realidade, as configurações apresentadas servem como base para descrever estruturas híbridas, permitindo a compreensão de uma organização sob diferentes aspectos que compõem o seu desenho.

Além disso, é importante destacar que não existe um tipo de desenho organizacional melhor do que o outro; o que qualifica um desenho organizacional é o grau de adequação à realidade de uma determinada empresa a fim de que resulte *em estruturas de apoio que satisfaçam as demandas da situação e permitam que todos os recursos sejam usados com melhor vantagem* (SCHERMERHORN JR, 1999, p.170).

Assim, algumas dessas estruturas podem ser consideradas disfuncionais para algumas situações, enquanto outras podem ser perfeitamente viáveis. Neste sentido, o tipo de desenho adotado depende de um conjunto de elementos situacionais que interferem na realidade da empresa, como tamanho da empresa; ciclo de vida da empresa; estratégia organizacional, tecnologia e o próprio ambiente de atuação da organização.

1.1.3 Função Liderança

A função liderança diz respeito ao *processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas para realização de objetivos* (MAXIMIANO, 2005, p. 283) ou nas palavras de Pereira (2004, p.253) *é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida à consecução de objetivos específicos*.

O conceito de liderança pode ser representado através da figura 6, onde ‘A’ e ‘B’ representam indivíduos ou grupos. ‘A’ pode ser considerado líder, pois exerce influência sobre ‘B’ que se torna, então, seu seguidor.

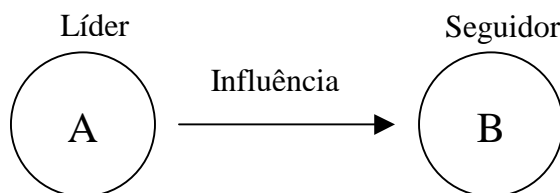


Figura 6: Conceito de liderança.
Fonte: MAXIMIANO, 2000, p. 388

O primeiro aspecto a ser compreendido aqui é que, ora, antes de haver a liderança como um processo sistemático, houve sujeitos líderes. Tais sujeitos detinham uma capacidade de influenciar o comportamento de outros a tal ponto que estes se tornavam seus seguidores. E

assim havendo, pode-se inferir que os seguidores possuem uma capacidade prévia ou uma pré-disposição para serem liderados; precisam ser influenciáveis. Isso parece não estar claro no conceito de liderança, mas é firmemente presente na idéia de liderar.

Tal inferência permite dizer que a simples capacidade de influenciar do sujeito líder, tomada de forma independente e isolada, não cria as condições mínimas do processo de liderança. É necessário que outros sujeitos, os liderados, permitam ser influenciados, formando um acordo coletivo de relação de influência.

Desta forma, a liderança se faz dentro de uma relação de interdependência no agir: de um lado, a dependência do líder em relação aos seguidores no tocante a adesão para promover o agir e, de outro lado, a dependência de seus seguidores em relação ao líder no tocante a uma oportunidade de agir.

Tem-se, portanto, que a liderança constitui-se como um processo que se manifesta através de um acordo entre líder e liderados, envolvendo vontades tanto do consciente como do inconsciente e tanto do individual como do coletivo. Isto porque pode existir a consciência da vontade deliberada do sujeito ou do grupo em influenciar ou em ser influenciado, como também estas vontades podem emergir como fenômenos inconscientes da necessidade em simplesmente deixar-ser.

De uma forma ou de outra, consciente ou inconsciente, individual ou coletiva, há ainda uma questão para compreender: por que determinados sujeitos detêm a capacidade de influenciar, enquanto outros detêm a capacidade de serem influenciados?

Caravantes, Panno e Kloeckener (2005) afirmam que a relação de influência entre líder e seguidor fundamenta-se em uma outra relação: do poder que aquele exerce sobre este. Isto explica porque uns lideram e outros são liderados.

Bobbio (1999) afirma que, na perspectiva da filosofia política, a questão do poder é apresentada sob três aspectos dos quais distinguem-se três teorias fundamentais do poder: teoria substancialista, teoria subjetivista e teoria relacional:

Nas teorias substancialistas, o poder é concebido como uma coisa que se possui e se usa com um outro bem qualquer. Típica interpretação substancialista é a de Hobbes, segundo o qual “o poder de um homem... consiste nos meios de que presentemente dispõe para obter qualquer visível bem futuro” [1651, trad. It. P.82]. Que estes meios sejam dotes naturais, como a força e a inteligência, ou adquiridos, como a riqueza, não altera o significado precípua do poder entendido como qualquer coisa que serve para alcançar aquilo que é o objeto do próprio desejo. Análoga é a conhecidíssima definição de Bertrand Russel [1938], segundo o qual o poder consiste na “produção dos efeitos desejados” e pode assumir enquanto tal três formas: poder físico e construtivo, que tem a sua expressão concreta mais visível no poder militar; poder psicológico à base de ameaças de

punição ou de promessas de recompensas, em que consiste principalmente o domínio econômico; poder mental, que se exerce através da persuasão e da dissuasão e tem a sua forma elementar, presente em todas as sociedades, na educação. Típica interpretação subjetivista do poder é a exposta por Locke [1694, II, XXI], que por “poder” entende não a coisa que serve para alcançar o objetivo, mas a capacidade do sujeito de obter certos efeitos. Porém, a interpretação mais aceita no discurso político contemporâneo é a terceira, que se remete ao conceito relacional de poder e estabelece que por “poder” se deve entender uma relação entre dois sujeitos, dos quais o primeiro obtém do segundo um comportamento que, em caso contrário, não ocorreria. A mais conhecida e também a mais sintética das definições relacionais é a de Robert Dahl: “A influência é uma relação entre atores, na qual um ator induz outros atores a agirem de um modo que, em caso contrário, não agiriam” [1963, trad. It. P.68] (BOBBIO, 1999, p.77).

Uma vez simplificado o conceito de liderança ao fenômeno do poder, torna-se indispensável, então, discorrer sobre a relação do poder dentro da administração. Para Caravantes, Panno e Kloeckener (2005), a relação de poder envolve pelo menos cinco tipos básicos, descritos a seguir.

O primeiro tipo refere-se ao poder legítimo que consiste na autoridade ou direito de autoridade, constituindo a capacidade legal fornecida pela própria organização para exercer a influência sobre os seguidores. A formalidade do poder legítimo confere ao sujeito detentor a condição de dizer o que deve ser realizado e obrigar seu cumprimento com respaldo da organização. Geralmente, limita-se à ligação vertical chefe-subordinado, resultando na execução da atividade *no grau mínimo necessário para satisfazer a pessoa que está no comando* (CARAVANTES; PANNO; KLOECKENER, 2005, p.508).

Um segundo tipo de poder corresponde à habilidade para influenciar outros por meio de recompensas. No poder de recompensa, há uma clara característica de barganha na relação, onde o líder oferece algo em troca da execução de determinada atividade. Este algo pode envolver tanto conteúdo tangível, como aumento salarial, gratificações, promoções entre outros, como intangível como elogios e reconhecimento.

Do lado inverso do poder de recompensa está o poder coercitivo, significando a capacidade para influenciar a partir de punição. É o poder para impor *submissão por meio de ameaça psicológica, emocional ou física. Na maioria dos ambientes, a punição é praticada por meio de reprimendas verbais, suspensões disciplinares, multas, destituições, perda de privilégios e excessiva crítica pública* (CARAVANTES; PANNO; KLOECKENER, 2005, p.508).

Uma quarta forma diz respeito ao poder de competência. Este poder baseia-se nos conhecimentos do líder sobre determinados assuntos e a influência é exercida porque os

seguidores acreditam na sua habilidade. O domínio do conhecimento, tornando o sujeito especialista em uma determinada área ou campo, permite que ele se destaque dentro de um grupo. Os liderados reconhecem esta competência e valorizam sua influência.

Finalmente, o poder de referência diz respeito à *habilidade de influenciar através da identificação. É a capacidade que uma pessoa tem de influenciar o comportamento de outras porque elas a admiram e querem se identificar positivamente com ela.* (SCHERMERHORN JR, 1999, p.225).

Diante deste contexto, o que se percebe é que as três primeiras formas de poder da administração descrevem a relação de influência ao uso de mecanismos extrínsecos para justificar sua existência. A organização (o cargo), a recompensa e a punição constituem elementos externos ao sujeito que exerce o poder, fazendo com que a posição circunstancial por ele ocupada lhe confira estas vantagens. A razão para a influência, neste caso, não está no ser, mas sim no ter e no uso apropriado do que se tem. O ato de ‘coisificar’ o que se tem caracteriza a teoria substancialista do poder explicada por Bobbio (1999).

Os poderes de competência e de referência, entretanto, ressaltam os elementos intrínsecos ao sujeito, caracterizando uma relação movimentada por aspectos como admiração, desejo de aprovação, estímulo pessoal, afeição entre outros. Cria-se aí um processo de identificação, onde são validados componentes subjetivos como a individualidade e as qualidades pessoais do líder.

Neste caso, o poder de competência pode estar associado de um lado à perspectiva substancialista do poder, quando o conhecimento e a inteligência são ‘coisificados’ para obter o que se pretende, e de outro à teoria subjetivista, quando compreendidos como aspectos do sujeito. O poder de referência, por sua vez, liga-se tanto à teoria subjetivista (aspecto do sujeito), quanto à teoria relacional (relação entre sujeitos).

Acerca do poder é preciso considerar ainda mais duas características: o poder *é sempre um potencial de poder, não uma entidade imutável, mensurável e confiável como a força. Enquanto a força é a qualidade natural de um indivíduo isolado, o poder passa a existir entre os homens quando eles agem juntos* (ARENDRT, 2000, p.212); daí que a geração do poder depende da convivência entre os homens.

Para os administradores, todavia, na maioria das vezes, liderança é o exercício da perspectiva substancialista dada pelo uso do poder legítimo, do poder de recompensa e/ou do poder coercitivo. Ao admitir isto, desenvolve-se a idéia de que a força que o líder possui vem unicamente do *status* ocupado na organização. O que não é uma verdade. A posição ocupada oferece muito mais condições de exercer uma relação de chefia do que de liderança

propriamente dita, o que causa uma certa confusão e dificulta o entendimento de uma e de outra.

Para Caravantes, Panno e Kloeckener (2005, p.505), *peessoas podem ser líderes sem serem gerentes, ser gerentes sem serem líderes, ou podem ser tanto gerentes como líderes, simultaneamente*. Importa, então, que administrar não é necessariamente liderar e que liderar não é, em hipótese alguma, administrar.

Em resumo, a administração diz respeito a criar condições para o exercício das quatro funções: planejar, organizar, liderar e controlar; enquanto a chefia está relacionada especialmente ao poder legítimo, incluindo os poderes de recompensa e coercitivo.

Já a liderança é influenciar o comportamento de outros a fim de atingir determinados objetivos. E dentro desta afirmativa pode-se compreender que esta influência se dá através de uma dupla maneira: por meio simultâneo de elementos extrínsecos e intrínsecos ou por meio apenas dos elementos intrínsecos - visto que o uso isolado dos elementos extrínsecos caracteriza chefia.

Além disso, vale ressaltar que o uso dos poderes de recompensa e/ou punitivo isoladamente não caracteriza nem relação de chefia, nem de liderança e nem de administração. Só há sentido no uso destes poderes se combinados com outros poderes, tendo em vista que, de forma independente, constituem apenas troca de interesses e não representação dos interesses.

Para um melhor entendimento desta diferença cabe rever a parte final do conceito de liderança: 'para realização de objetivos'. Segundo Maximiano (2005, p. 289), *o que liga o líder aos seguidores é a existência de uma tarefa ou missão. Sem esse componente, não há liderança, apenas influência ou popularidade. Apenas com um plano, objetivo ou idéia, que atraia seguidores, o líder potencial torna-se líder real*.

A partir daí, pode-se admitir, pelo menos, mais três outras condições em relação à liderança: a primeira é que, embora liderança seja exercer influência sobre o comportamento dos outros; o contrário não se aplica, isto é, a influência sobre o comportamento dos outros não constitui liderança. Isto porque o elemento essencial que liga uma e outra é a existência de uma missão, de objetivos previamente determinados.

A segunda condição é que estes objetivos representam ou devem representar os interesses comuns que une o grupo e que transcendem os interesses individuais unicamente. Sendo assim, o somatório dos interesses individuais não resulta no interesse coletivo. Explica Wertheimer (apud MAXIMIANO, 2005, p. 322) *há todos ou totalidades, cujo comportamento não é determinado por seus elementos individuais. Ao contrário, as partes-processos é que*

são determinadas pela natureza intrínseca do todo. O líder, neste caso, representa em sua figura os interesses coletivos; sendo responsável por usar sua capacidade de influência para conduzir o grupo à consecução desta missão coletiva.

Por fim, a terceira condição refere-se à existência da liderança potencial; e, não somente de uma liderança real. Líderes potenciais são aqueles que reúnem as principais condições para exercer a liderança, mas que não o fazem de fato. Para Maximiano (2005), constituem líderes potenciais os sujeitos com elevada capacidade de influência ou popularidade que não estão ligados a seus seguidores por objetivos.

Além do líder, dos liderados e da missão, o conceito de liderança inclui mais um componente, a conjuntura. *A conjuntura é representada pelos fatores históricos, organizacionais e culturais dentro dos quais ocorre o processo de liderança* (MAXIMIANO, 2005, p. 291). Assim, a liderança não ocorre desvinculada de uma dimensão espaço-temporal; é preciso um contexto ambiental ou organizacional que ofereça condições para que exista.

Feitas estas considerações iniciais, cabe agora compreender melhor os principais aspectos referentes às teorias da liderança na administração. Tradicionalmente, existem três abordagens no estudo da liderança: a abordagem de traços, a abordagem comportamental e a abordagem situacional.

a) Abordagem de Traços

A abordagem de traços enfoca as características individuais da liderança a partir da identificação dos principais traços de personalidade comuns aos líderes universais. Pressupõe a existência de um conjunto de elementos inatos ao indivíduo, cuja idéia é determinar um perfil de sujeito recomendado para assumir as posições de liderança.

Segundo Kirkpatrick e Locke (apud ROBBINS; DECENZO, 2004, p.229), são seis as características essenciais que distinguem o sujeito líder do não-líder:

- Impulso: diz respeito ao alto nível de empenho e esforço nas atividades com as quais se envolve. Pode ser compreendido como tenacidade, elevado desejo de realização e iniciativa;
- Desejo de liderar: diz respeito à disposição e motivação para o exercício da liderança. São os sujeitos que claramente preferem liderar a serem liderados;

- Honestidade e Integridade: diz respeito à conformidade entre o que é dito e o que é feito pelo líder; valorizando a questão da credibilidade. A relação entre líder e liderados fundamenta-se em uma relação de confiança;
- Autoconfiança: por um lado, a autoconfiança diz respeito à capacidade do líder em manter-se firme diante de obstáculos e situações adversas; e de outro lado, diz respeito à capacidade de despertar confiança nos outros;
- Inteligência: *os líderes precisam ser suficientemente inteligentes para agrupar, sintetizar e interpretar uma grande quantidade de informações e ser capazes de criar pontos de vista, resolver problemas e tomar as decisões corretas* (KIRKPATRICK; LOCKE apud ROBBINS; DECENZO, 2004, p.229),
- Conhecimento relacionado ao cargo: diz respeito ao elevado grau de conhecimento sobre o negócio em que atua.

A principal implicação desta abordagem consiste em considerar que alguns sujeitos, os líderes, já nascem para o processo de liderar. Com o decorrer dos estudos sobre os traços, percebeu-se que *apenas as características em si não explicam a liderança* (ROBBINS; DECENZO, 2004, p.228). Isto porque, como visto, a figura do líder corresponde apenas a um componente do processo de liderança. Focar somente aspectos individuais do líder conduz a uma abordagem incompleta da liderança.

Uma vez que existem mais componentes envolvidos, estes componentes encontram-se em um estado dinâmico de interação e interdependência, sofrendo mútuas influências, fazendo com que não seja possível *isolar um perfil definitivo de traços que separassem os líderes dos não-líderes* (SCHERMERHORN JR, 1999, p.226).

b) Abordagem Comportamental

Nesta abordagem, o foco é trazido para a dinâmica do relacionamento entre líder e liderados, procurando identificar aspectos relacionados ao agir do sujeito líder. De acordo com a abordagem comportamental, há duas categorias gerais de comportamento de liderança:

- Comportamento centrado na tarefa: refere-se ao líder orientado pelo monitoramento e controle do desempenho da tarefa, refletindo alta preocupação com as questões de produtividade e alcance de metas. Inclui as atividades de planejar, programar, coordenar e monitorar.

- Comportamento centrado nas pessoas: refere-se ao líder orientado pelo relacionamento com os liderados para manutenção do grupo, refletindo alta preocupação com as questões de satisfação e coesão grupal. Inclui aspectos como demonstrar confiança e ser atencioso.

As dimensões de desempenho de tarefa e manutenção de grupo são independentes, embora não excludentes. Assim, um líder pode apresentar comportamento que enfatize uma, ambas ou nenhuma. Além disso, não é possível identificar uma relação de causa e efeito entre comportamento adotado e eficácia de resultados para que seja possível determinar o melhor caminho a seguir.

Para ilustrar as categorias de dimensões de comportamento e suas construções híbridas, Blake e Mounton (apud ROBBINS; DECENZO, 2004, p.231) propuseram uma representação gráfica dos estilos de liderança que ficou conhecida como *grid gerencial*. O grid gerencial, figura 7, constitui uma visão bidimensional do tipo de liderança baseada na preocupação com as pessoas e na preocupação com a produção, apresentando 81 possíveis diferentes estilos de liderar.

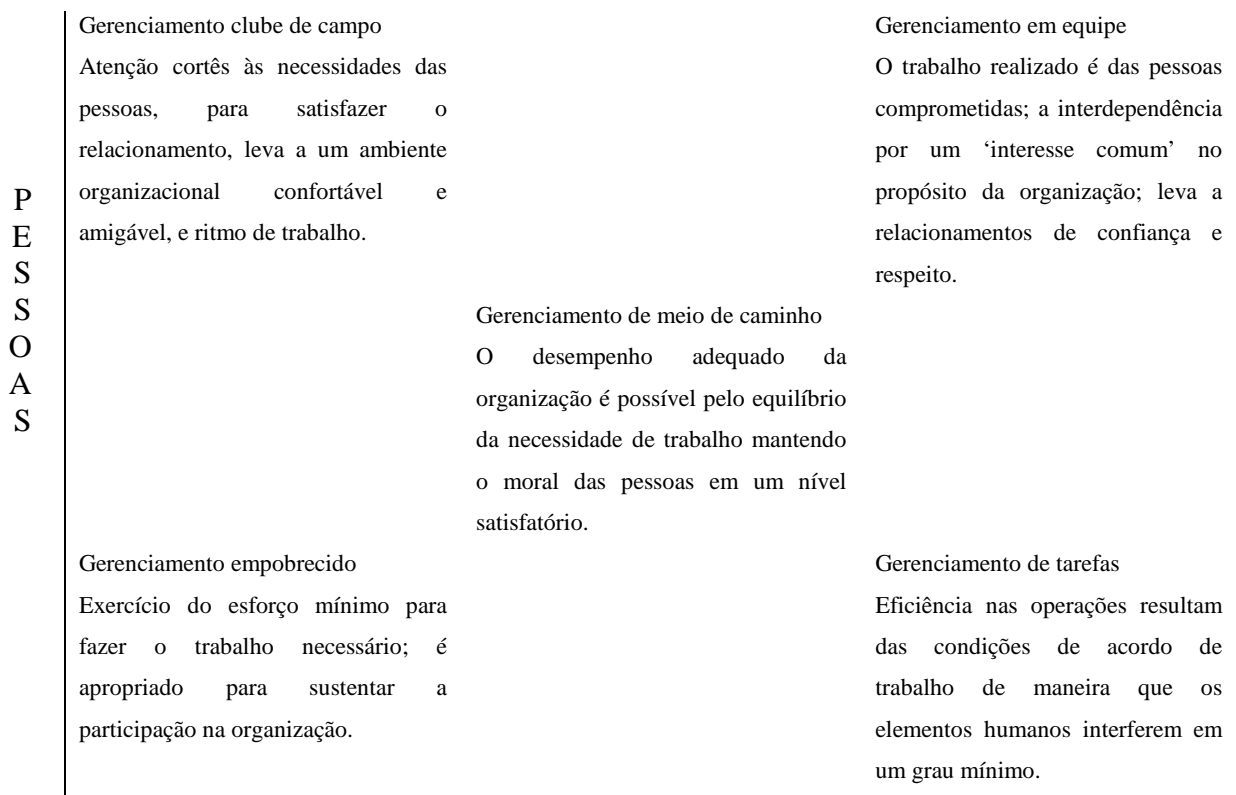


Figura: 7: Grid gerencial

Fonte: BLAKE; MOUNTON apud ROBBINS; DECENZO, 2004, p.231

Embora o grid gerencial também não apresente uma relação entre estilo de liderança e eficácia de resultados, a sua importância consiste em mostrar uma estrutura para a conceituação do estilo de liderança que vai além das duas categorias básicas de comportamento de líder a partir da combinação de diferentes estilos.

Desta forma, na área do gerenciamento de clube de campo, tem-se um comportamento centrado nas relações humanas e na manutenção do grupo, permitindo a construção de um ambiente e ritmo de trabalho confortáveis; na área do gerenciamento em equipe, tem-se a predominância de uma relação de interdependência entre as pessoas que constituem a equipe com comprometimento com o interesse coletivo fundamentado nos objetivos organizacionais, permitindo a construção de relacionamentos confiáveis e respeitosos no ambiente de trabalho; na área do gerenciamento de meio de caminho, tem-se a preocupação com o equilíbrio dinâmico entre o desempenho da tarefa e a manutenção do grupo; na área de gerenciamento empobrecido, tem-se a preocupação em manter os membros da organização para executar o trabalho necessário, configurando-se como um gerenciamento de esforço mínimo; e na área do gerenciamento de tarefas, tem-se uma preocupação com o trabalho, mas com um envolvimento mínimo dos membros da organização.

Além destas categorias, o comportamento do líder pode variar em função do grau de envolvimento e participação nas tomadas de decisões dos liderados. Segundo Kurt Lewin (apud ROBBINS; DECENZO, 2004), o estilo do líder, derivado da ciência política, pode ser autocrático, democrático e 'laissez-faire'; sendo que o líder autocrático

tende a centralizar a autoridade, dita os métodos de trabalho, toma decisões unilaterais e limita a participação dos funcionários; (...) o líder democrático tende a envolver os funcionários na tomada de decisões, delega autoridade, encoraja a participação em decidir os métodos de trabalho e objetivos, e usa o 'feedback' como uma oportunidade para treinar os funcionários (...) e o líder 'laissez-faire' concede aos seus funcionários total liberdade para que tomem as decisões e completem seus trabalhos da maneira que acharem correto. (ROBBINS; DECENZO, 2004, p.229)

Maximiano (2005) acrescenta ainda nos estilos de liderança duas possibilidades de disfunções no comportamento: a tirania como disfunção da autocracia, resultando no abuso de autoridade e excesso de poder, e a demagogia como disfunção da democracia, resultando na busca excessiva pela popularidade com os liderados.

Na prática, porém, o exercício da liderança não se configura estritamente como um tipo ou outro; freqüentemente os líderes demonstram comportamentos híbridos, o que levou a Tannenbaum e Schmidt (apud MAXIMIANO, 2005, p.293) a desenvolverem um *continuum* de comportamento de acordo com a base que sustenta a orientação da liderança, que vai desde

a orientação para o chefe em um extremo à orientação para os subordinados em outro extremo, conforme ilustra figura 8.

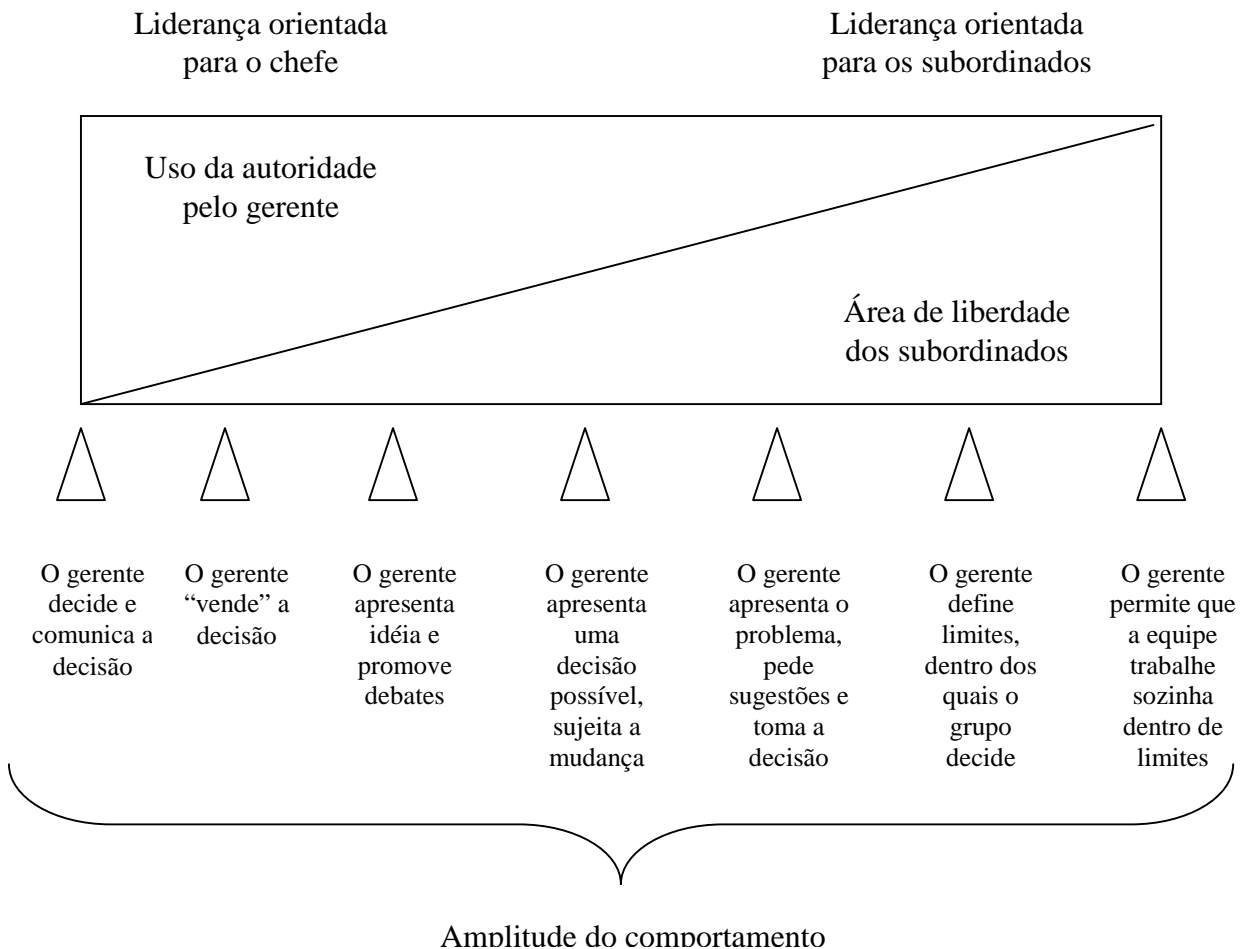


Figura 8: Continuum de comportamento da liderança
 Fonte: MAXIMIANO, 2005, p.294

Assim, a liderança orientada para o chefe representa o uso máximo da autoridade pelo gerente, enquanto a liderança orientada para os subordinados representa a área de liberdade dos subordinados em relação ao processo de tomada de decisões. O tipo de líder pode variar ao longo da curva em função do seu comportamento: quanto mais o gerente usa da autoridade, mais o processo decisório torna-se centralizado e a decisão tomada de forma unilateral é apenas comunicada aos seus subordinados a fim de que possa ser executada. À medida que o comportamento do gerente se distancia do ponto máximo do uso da autoridade, cria-se um espaço de liberdade para os subordinados, onde o gerente pode tentar influenciar os subordinados no intuito de convencê-los de que a decisão tomada por ele é a melhor, pode apresentar as idéias e promover debates ou pode solicitar sugestões seja para decidir ou para alterar alguma decisão. Por fim, quanto mais o gerente consegue vincular-se aos seus

subordinados, mais consegue tornar a equipe independente para que possa trabalhar sozinha considerando apenas os limites organizacionais.

c) Abordagem Situacional

Para a abordagem situacional, a liderança não está atrelada a traços ou a comportamentos universalmente importantes; o foco é dado na situação, caracterizando uma relação entre estilo de liderar e circunstância específica. É necessário primeiramente analisar a situação e somente depois decidir. Para tanto, foram propostos diversos modelos de liderança situacional dos quais se destacam o modelo de Tannenbaum e Schmidt e a teoria caminho-meta.

Segundo Maximiano (2005, p. 299), o modelo de Tannenbaum e Schmidt propõe três critérios para analisar uma determinada situação: forças que atuam no líder, forças que atuam nos liderados e forças que atuam na situação. Assim, da perspectiva das relações humanas, o comportamento do líder é influenciado tanto pela sua trajetória de vida, incluindo aspectos como a sua própria formação, conhecimentos e valores, como pelas características dos seguidores – conhecimento, experiência, pré-disposição para responsabilidades e interesse pela tarefa. Sob a perspectiva ambiental, o comportamento do líder é influenciado pelo contexto interno da organização, o que inclui clima organizacional, natureza da tarefa, prazos de cumprimento da tarefa, entre outros aspectos.

A combinação entre as forças e o grau de importância dado a cada uma delas induzem a diferentes comportamentos do líder que, por sua vez, induzem aos diferentes estilos de liderança observados na abordagem comportamental. Existirão situações, então, em que o estilo autocrático certamente será o mais indicado e em outras e que seu uso será disfuncional. A idéia central desenvolvida por este modelo consiste em considerar que não há um estilo único de liderança bem sucedido que possa ser adotado em toda e qualquer circunstância por qualquer líder em relação a quaisquer grupos de liderados. Daí que a abordagem é situacional, isto é, depende da situação.

Um outro modelo utilizado para explicar a abordagem situacional corresponde à teoria caminho-meta desenvolvida por Robert House (apud ROBBINS; DECENZO, 2004). Em essência, a teoria afirma que *o trabalho de um líder consiste em auxiliar os seguidores a alcançar seus objetivos e em proporcionar orientação e apoio necessários para garantir que esses objetivos sejam compatíveis com os objetivos gerais do grupo ou da organização* (ROBBINS; DECENZO, 2004, p.235). Preocupa-se, então, com a maneira como os líderes

influenciam as percepções dos liderados sobre seus objetivos e caminho a seguir para sua realização.

De acordo com esta teoria, as características pessoais dos liderados, que correspondem as forças que atuam nos liderados do modelo de Tannenbaum e Schmidt, e o ambiente de trabalho, que corresponde as forças que atuam na situação, constituem as duas contingências principais que influenciam no comportamento do líder. O comportamento, por sua vez, pode assumir quatro formas como explica Daft (1999, p.306):

- *Liderança de apoio: envolve o comportamento do líder que mostra interesse no bem-estar e nas necessidades dos subordinados. O comportamento de liderança é abeto, amistoso e comunicativo, e o líder cria um ambiente de equipe e trata os subordinados como iguais.*
- *Liderança diretiva: ocorre quando o líder diz aos subordinados exatamente o que eles devem fazer. O comportamento do líder inclui planejar, efetuar programações, estabelecer as metas de desempenho e os padrões de comportamento e acentuar a adesão a regras e regulamentos.*
- *Liderança participativa: o líder consulta os subordinados sobre as decisões. O comportamento do líder inclui colher opiniões e sugestões, estimular participações na tomada de decisão e reunir-se com os subordinados em seu local de trabalho.*
- *Liderança orientada: ocorre quando o líder estabelece objetivos claros e desafiadores para os subordinados. O comportamento do líder realça o desempenho de elevada qualidade e o aprimoramento sobre o atual desempenho.*

Cabe ressaltar que a liderança de apoio, a liderança diretiva, a liderança participativa e a liderança orientada não são consideradas traços de personalidade como se refere a abordagem de traços da liderança, nem são padrões de comportamentos típicos de determinados sujeitos aplicados incondicionalmente como na abordagem comportamental; estes estilos de liderança representam tipos de comportamento que todo líder está apto a adotar em função da situação em que se encontra.

1.1.4 Função Controle

A função controle refere-se ao *processo sistemático por meio do qual os gerentes regulam as atividades organizacionais para torná-las compatíveis com as expectativas*

estabelecidas nos planos, metas e padrões de desempenho (DAFT, 1999, p.380). Em outras palavras, é a função administrativa que *envolve o processo de monitoramento das atividades para se ter certeza de que elas estão sendo realizadas como planejado e para corrigir qualquer desvio significativo* (ROBBINS; DECENZO, 2004, p.281).

A função controle não determina os padrões de desempenho adotados pela organização. Estes são estabelecidos previamente durante o exercício da função planejar. Cabe ao controle o processo de monitorar tudo aquilo que já foi definido no planejamento, estruturado na organização e vem sendo desempenhado pelas pessoas no intuito de observar a conformidade ou não-conformidade entre o previsto e o realizado.

Nisto, então, consiste a importância desta função para a administração: em validar as funções anteriores. Como afirma Robbins e Decenzo (2004, p.283),

o planejamento pode ser feito, a estrutura de uma organização pode ser criada para facilitar eficientemente a realização dos objetivos, e os funcionários podem ser direcionados e motivados. Ainda sim, não há garantias de que as atividades se desenvolverão conforme planejadas e que os objetivos estejam, de fato, sendo alcançados. O controle é o elo final na cadeia funcional da administração.

Para estes mesmos autores, o controle pode ser compreendido a partir de três abordagens em função do mecanismo de controle adotado:

- Controle de mercado: as atividades da organização são reguladas por mecanismos de mercado, como competitividade, oferta e demanda de produtos e serviços, preço entre outros.
- Controle burocrático: as atividades da organização são reguladas por mecanismos formais, como regras, políticas, regulamentos e autoridade hierárquica.
- Controle do clã: as atividades da organização são reguladas por mecanismos informais, como cultura organizacional, valores, normas de conduta e tradições.

Assim, o controle de mercado envolve os aspectos externos à organização encontrados no ambiente, enquanto os controles burocrático e do clã envolvem os aspectos internos da organização e diferenciam entre si porque o primeiro adota mecanismos formais centrados no processo e o segundo adota mecanismos informais centrados nas pessoas.

Estas três abordagens interferem tanto no processo de criação do sistema de controle como na sua manutenção. Em geral, mesmo considerando a influência dos três mecanismos

na modelagem de um sistema de controle, as organizações procuram enfatizar um ou outro que irá nortear os procedimentos para o monitoramento.

Ainda segundo Robbins e Decenzo (2004, p.288), além dessas abordagens, o controle de uma organização pode ser de três tipos distintos em função do estágio de desempenho em que se encontra a atividade:

- Controle preventivo de alimentação de fluxo: ocorre antes de iniciar uma atividade e por esta razão trata dos problemas antecipadamente. É o mais apropriado, tendo em vista que nem sempre é possível reparar a falha cometida e tratar de todas as suas implicações. Requer um sistema de informações eficiente que ofereça subsídios para as ações gerenciais.
- Controle simultâneo: ocorre quando uma atividade já está em andamento e por esta razão trata dos problemas durante o processo de sua execução. É realizado através da supervisão direta, o que permite o monitoramento simultâneo do desempenho real.
- Controle de *feedback*: ocorre depois de concluída uma atividade e por esta razão trata dos problemas após seu surgimento.

Seja qual for a abordagem ou o tipo, o sistema de controle adotado pela organização deve ser construído levando em consideração a necessidade de alguns critérios essenciais e os fatores que afetam a sua eficácia.

Quanto aos critérios mínimos necessários estão: precisão de informações, oportunidade de monitoramento do desempenho em tempo hábil, economia de recursos, flexibilidade para ajustes necessários, padrões de desempenho alcançáveis, compreensão de todos envolvidos com a organização, monitoramentos dos fatores estratégicos e plano de ação corretiva.

Quanto aos fatores que afetam a eficácia do sistema de controle, pode-se fazer uma correlação com os componentes da estrutura organizacional tratada na função organização. Assim, afetam o controle: o tamanho da organização, o grau de descentralização, a cultura organizacional, a natureza da tarefa entre outros.

A função controle envolve três etapas: i) medição do desempenho real; ii) comparação do desempenho real com o desempenho previsto e iii) adoção de medidas administrativas para corrigir os desvios ou preveni-los.

A primeira etapa, medição do desempenho real, corresponde ao levantamento de informações a respeito dos resultados de desempenhos da organização. Para isso, podem ser

adotadas as seguintes fontes de informação: observação pessoal, relatórios estatísticos, relatórios orais e relatórios escritos. A observação pessoal consiste em obter informações a partir de conhecimentos diretos da atividade através da interação direta com os seus executores, permitindo uma ampla cobertura de acompanhamento das informações e reduzindo os riscos de manipulação de dados. Apesar disso, é geralmente pouco utilizada pelos administradores justamente por está sujeita a tendências de percepção do observador e por demandar muito tempo para sua execução.

Os relatórios estatísticos incluem gráficos, diagramas e modelos numéricos para medição da realidade organizacional. São comumente utilizados pela administração, pois facilitam a visualização dos dados obtidos e o estabelecimento de relações. Entretanto, as informações contidas podem ter seu conteúdo limitado pela própria natureza da estatística que prioriza uma abordagem quantitativa e objetiva.

Os relatórios orais correspondem às conferências, reuniões, telefonemas, dentre outros relacionados a procedimentos não escritos. Também tem seu uso bastante disseminado na administração e suas vantagens e desvantagens se assemelham aquelas descritas para a observação pessoal.

Os relatórios escritos correspondem ao uso de fontes formais de informação como os documentos gerais utilizados pelas organizações. Esta formalidade proporciona um melhor monitoramento das atividades, porém pode vir acompanhada de burocracia, o que acarretaria em um processo mais lento.

Após obter as informações necessárias para o monitoramento das atividades, é preciso realizar uma comparação entre o desempenho real e o desempenho previsto através da identificação do grau de conformidade ou de não-conformidade entre um e outro.

Neste ponto, é preciso fazer uma consideração referente ao nível de discrepância obtido. Isto porque é plenamente normal e até satisfatório para a organização que haja uma variação da função planejamento para as demais funções administrativas, tendo em vista a dinâmica da realidade marcada por muitas transformações, sobretudo, em célere ritmo. Entretanto, é preciso analisar criticamente até que ponto a presença de determinadas não-conformidades são aceitáveis e quais são os desvios significativos para a organização.

Sobre isto afirmam Robbins e Decenzo (2004, p.285) em todas as atividades, algumas variações são esperadas; assim, *é crítico determinar a amplitude de variação aceitável. Os desvios além dessa extensão se tornam significativos e devem receber a atenção do gerente. Neste estágio, os gerentes estão especialmente preocupados com o tamanho e a direção da variação.*

A figura 9 ilustra a definição de uma amplitude de variação aceitável para uma determinada organização, onde o ponto (X) representa o limite superior de variação aceitável pela organização e o ponto (Y) representa o limite inferior de variação aceitável. O desempenho padrão situa-se entre os pontos (X) e (Y); qualquer ponto fora desta faixa apresenta-se como um desvio significativo que passa a ser objeto de preocupação do administrador.

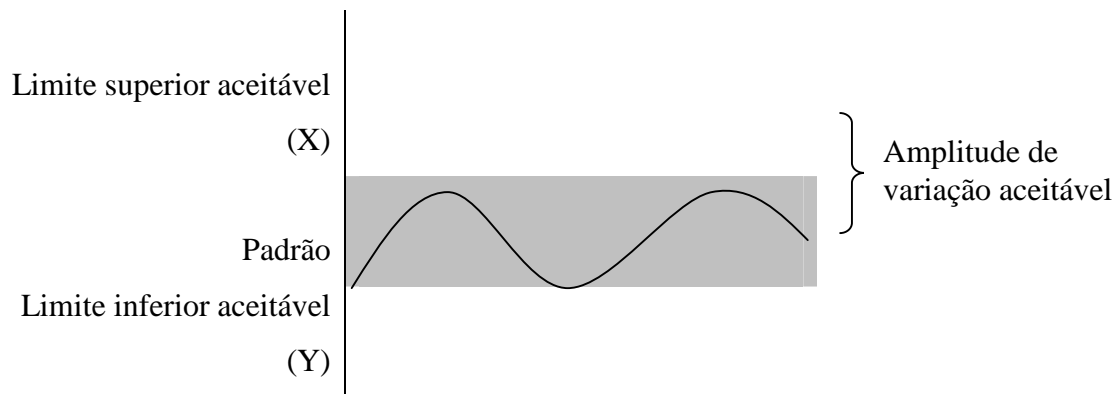


Figura 9: Amplitude de variação aceitável.
Fonte: adaptada de ROBBINS; DECENZO, 2004, p.286.

Uma vez identificado o desvio significativo ou a possibilidade de sua existência, cabe ao administrador adotar medidas administrativas que promovam o ajuste da situação. Estas medidas envolvem ações preventivas e/ou ações corretivas. As ações preventivas são aquelas realizadas para evitar que haja uma falha no processo e que resulte em um desvio significativo; trata-se de uma ação executada de natureza preventiva. As ações corretivas, por sua vez, são aquelas realizadas após a identificação do desvio significativo, visando corrigir o desempenho, seja o desempenho real ou o padrão de desempenho determinado no planejamento.

Claro está que, mesmo depois do cumprimento de todas as suas etapas, a função controle não está isenta de problemas que a tornem disfuncional em muitas situações, tendo em vista que o controle procura monitorar o desempenho global da organização, o que, em inúmeros casos, não passa de uma pretensão.

1.2 Competências da Administração

Para tratar das questões relativas às competências da administração, torna-se necessário iniciar com a exposição dos conceitos de competência e de habilidade, uma vez

que estes termos trazem entre si uma íntima relação, o que acaba repercutindo em certa confusão.

Dutra, Hipólito; Silva (1998) definem competência como um conjunto de qualificações que permite que um indivíduo tenha uma performance superior em situação de trabalho.

A idéia de conjunto de qualificações aparece também na percepção de outros autores. Para Resende (2000, p.31), *o conceito de competência se aplica a uma característica ou um conjunto de características ou requisitos.*

Para Limana e Brito (2006, p. 24), a competência pode ser tratada como

um processo de agir de maneira reflexiva e eficaz, em um determinado tipo de situação, apoiada em um conjunto articulado e dinâmico de conhecimentos, saberes, habilidades e atitudes. A competência está associada ao cumprimento efetivo da ação e refere-se à capacidade de realização, com êxito, de uma determinada tarefa.

Ducci (1996 apud NUNES; BARBOSA, 2003, p. 4) alerta para a importância do tratamento deste conjunto de qualificações dentro de uma perspectiva de interdependência entre suas partes; assim refere-se ao conceito de competência como

a capacidade produtiva de um indivíduo, medida e definida em termos de desempenho real, e não meramente de uma agregação de conhecimentos, habilidades, destrezas e atitudes necessários, mas não suficientes para um desempenho produtivo em um contexto de trabalho. Em outras palavras, competência laboral é mais do que a soma de todos esses componentes: é uma síntese que resulta da combinação, interação e prática de tais componentes em uma situação real (DUCCI, 1996, p. 19 apud NUNES; BARBOSA, 2003, p. 4).

Barato (apud NUNES; BARBOSA, 2003, p.3) ressalta, contudo, que competência não significa desempenho. Para ele, *competências são saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinados desempenhos, assim como de assimilar e produzir informações pertinentes.*

A competência também pode ser entendida como a capacidade prevista e esperada para a realização de uma determinada tarefa. Dentro dessa idéia, o desenvolvimento de uma determinada competência depende de três aspectos essenciais: *o indivíduo precisa ter habilidade (potencial) para a atividade; o indivíduo precisa ter experiências adequadas de aprendizagem; e, deve dedicar considerável esforço nas tarefas requeridas para a aquisição das competências (LIMANA; BRITO, 2006, p. 24).*

Lima (2002, p. 32) ao citar Duran (1999) e Sanchez (1997) explica que o conceito de competência envolve três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude, onde o

conhecimento diz respeito a possuir informação, referindo-se a *saber o que e por que fazer*; a habilidade diz respeito à técnica e à destreza, referindo-se a *saber fazer*; enquanto a atitude diz respeito ao interesse e à determinação, referindo-se ao *querer fazer*.

Diante deste contexto, pode-se dizer que o conceito de competência envolve os seguintes aspectos: a) trata de um conjunto de componentes - conhecimentos, saberes, habilidades e atitudes; b) este conjunto de componentes forma um sistema, onde suas partes relacionam-se de forma articulada e interdependente, não representa, portanto, um somatório de componentes; c) constitui processo e não resultado; d) atrela-se à capacidade de realização de determinadas tarefas; e, e) pode ser adquirida, desenvolvida e aprimorada dependendo da interação entre o sujeito e o ambiente.

Neste sentido, a competência requer a habilidade, onde esta constitui um componente daquela. Para Krutetskii (apud LIMANA; BRITO, 2006, p. 25), *a habilidade é uma característica psicológica individual (é primariamente uma característica mental) que responde às exigências de uma determinada atividade.*

A habilidade é tratada como um potencial do sujeito para realizar uma determinada tarefa com certa facilidade; este potencial pode envolver capacidade motora ou cognitiva. Refere-se àquilo que o indivíduo já tem, componentes inerentes ao sujeito que correspondem às suas qualificações pessoais. Cada indivíduo possui múltiplas habilidades e a própria capacidade de desenvolvê-las.

Entretanto, na concepção universal da administração, não raras as vezes encontramos estes conceitos com significados contrários aos que foram expostos aqui; precisamente, invertem-se. Assim, o que se observa é que a palavra habilidade aparece na literatura específica da administração trazendo o sentido de competência caracterizada pelo agir, enquanto a expressão competência traz o sentido de aptidão individual.

Este desencontro conceitual pode representar um desencontro real na prática do administrador e na percepção das pessoas acerca do seu trabalho. Em muitos casos, a administração é compreendida como uma aptidão natural do indivíduo que detém esta predisposição ou facilidade para desempenhar as funções do administrador. E dentro desta visão, qualquer sujeito que possua esta habilidade natural está apto a administrar, independente de sua competência, o que inclui a formação. Como afirma Coltre (2006, p.5),

hoje muitas pessoas ocupam o espaço do administrador e exercem suas funções. Explicações várias para tal fenômeno foram dadas. Se o administrador não pode medicar, construir, legislar então porquê os outros podem administrar? A resposta no meu entender é clara. Porque permitimos.

Assim, verifica-se que a própria administração tem provocado certas confusões quanto às competências e às habilidades necessárias para administrar. Para tentar reverter esta situação, por muito tempo foi discutida a seguinte questão entre os estudiosos da administração: ciência ou arte? Segundo Maximiano (2000), administrar é uma arte que exige habilidades; não caracterizando o que vem a ser estas habilidades.

Por outro lado, administrar pode ser vista como uma ciência. Para Drucker (1986, p.11),

esta premissa se baseia em duas proposições. A primeira é a de que a administração é tão independente de valores culturais e crenças individuais quanto as operações elementares da aritmética, as leis da física ou as tabelas de tensão dos engenheiros. A outra, a de que toda administração está sendo executada dentro de um único ambiente nacional e implantada numa única cultura nacional, está circunscrita a um único código jurídico e é parte de uma única economia nacional.

Essa discussão induziu a uma classificação da administração sob dois olhares: a administração-arte e a administração-ciência. Como arte, a administração é espontânea, relacional, revestida de uma cultura que se manifesta através de um conjunto de tradições, crenças e valores; em contrapartida, como ciência, a administração é sistemática, processual, analítica, revestida de aspectos objetivos e de enunciado de verificações que se manifestam através de um conjunto de instrumentos e técnicas gerenciais.

A suposição de que a administração possui um duplo caráter é tão errônea quanto perigosa. Não é concebível a supervalorização de um em detrimento de outro; na verdade, não se trata de ciência ou de arte, mas, de ciência e arte já que do administrador exige-se uma postura que envolva tanto aspectos relacionais e espontâneos que poderão variar em função da situação, com ênfase nas habilidades do sujeito; como aspectos técnicos e sistemáticos. Daí a necessidade da superação desta visão dicotômica da administração.

A idéia de complementaridade, por sua vez, é ratificada pela necessidade de um equilíbrio dinâmico entre as diferentes competências e habilidades do administrador, ambas essenciais para sua atuação profissional. Robert Katz (apud CHIAVENATO, 2003) realizou uma pesquisa com a finalidade de identificar as principais habilidades (competências?) necessárias ao exercício do administrador. Para ele, estas habilidades estão distribuídas em três categorias: conceituais, técnicas e humanísticas.

Para Daft (1999, p.8),

a habilidade conceitual é a capacidade cognitiva de enxergar a organização como um todo e as inter-relações entre as suas partes; a habilidade técnica é o entendimento e a proficiência no desempenho de tarefas específicas; e, a

habilidade humana é a capacidade do administrador de trabalhar com e entre as outras pessoas e trabalhar eficazmente como membro de um grupo.

Neste sentido, a habilidade conceitual refere-se à capacidade de pensamento, articulação entre informações, relacionando-se, especialmente, com a função planejamento; a habilidade técnica inclui o domínio de métodos, instrumentos e técnicas de funções específicas, enfatizando o conhecimento especializado e a capacidade analítica voltados para a solução de problemas, relacionando-se, especialmente, com as funções organização e controle; e a habilidade humana trata dos relacionamentos interpessoais e da capacidade de motivar, liderar, coordenar e comunicar, relacionando-se com a função liderança.

O tripé de habilidades proposto por Katz constitui uma tentativa de definir as características essenciais que o administrador deve possuir para que possa obter êxito em sua profissão. Entretanto, para Coltre (2006, p.8), isto não passa de uma pretensão. Para ela:

*Quem é o nosso administrador e que conhecimentos e habilidades ele deve Ter? Será que já chegamos a um denominador comum? O que se percebe é que isso não está claro para muitas pessoas. Existe uma pretensão do que **deveria** um administrador Ter em termos de conhecimento e de habilidades e, ao mesmo tempo, existe uma distância do que ele é na prática.*

*A definição dos conhecimentos e habilidades que um administrador **deve** Ter foi identificada através de pesquisas nestes últimos anos (...). Apesar disso, é preciso esclarecer que não vamos conseguir formar tal profissional com todos esses conhecimentos e habilidades definidas. É preciso Ter discernimento entre o que **deve** e o que **é** (...). Definir a distância de modo concreto para que possamos saber exatamente para onde estamos indo.*

1.3 Níveis da Administração

Dentro de uma organização, o trabalho do administrador é determinado em função dos seus diferentes níveis hierárquicos que, por sua vez, refletem diferentes níveis de responsabilidades. No geral, são três os tipos de níveis: estratégico ou institucional, tático ou administrativo e operacional.

O nível estratégico ou institucional constitui o mais elevado dentro da hierarquia organizacional, onde se situam os administradores de alto escalão. Compreende a responsabilidade do planejamento estratégico que inclui construção de missão organizacional, objetivos e estratégias. De acordo com (PEREIRA, 2004, p. 103),

por manter a interface com o ambiente externo, esse nível é afetado diretamente por mudanças advindas desse ambiente, devendo seus administradores observar as oportunidades, para aproveitá-las, e as ameaças, para tentar neutralizá-las. Lida com a incerteza e funciona como

um sistema aberto. Por assumir riscos maiores, concentra um volume maior de autoridade e responsabilidade.

O nível tático ou administrativo situa-se na área intermediária da hierarquia organizacional, tendo como finalidade promover uma articulação entre o nível estratégico e o operacional. É através deste nível que o administrador pode transformar as estratégias traçadas em programas de ação, definindo e mobilizando recursos e controlando a realização das atividades. Segundo Maximiano (2000), os administradores intermediários são responsáveis por coordenar os diversos grupos presentes na organização: departamentos, divisões e gerências.

O nível operacional, por sua vez,

trata da execução cotidiana e eficiente das tarefas e operações da empresa. O trabalho desenvolvido neste nível está diretamente relacionado com a produção dos produtos e/ou serviços da empresa, representando seu núcleo técnico. Funciona baseado em rotinas e procedimentos programados para assegurar a máxima eficiência das operações do dia-a-dia (PEREIRA, 2004, p. 104).

Os níveis da administração estão relacionados com o tripé de habilidades de Katz. Quanto mais elevado é o nível hierárquico que o administrador atua, mais serão exigidas habilidades conceituais e, em contrapartida, menos serão exigidas habilidades técnicas, como ilustra figura 10.

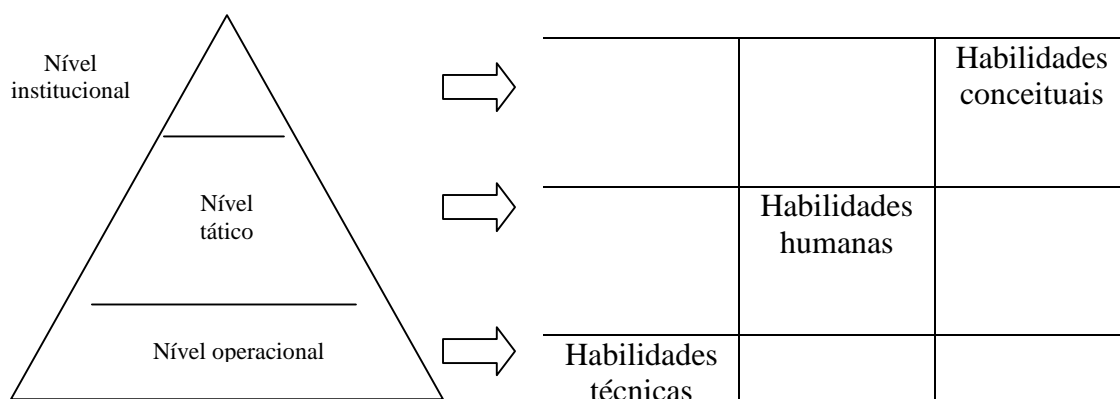


Figura 10: Níveis e habilidades da administração.
Fonte: adaptado de CHIAVENATO, 2003, p.4.

Os níveis da administração indicam que o administrador pode atuar em qualquer parte da organização e que isto não descaracteriza a sua atuação enquanto administrador,

desconstruindo o mito de que só é administrador aquele que faz parte do alto escalão de uma empresa. Isto significa que independente do nível em que estiver, o administrador deve executar as suas quatro funções (planejar, organizar, liderar e controlar) e deve ter a competência necessária para isso; o que vai variar é o grau de intensidade e relevância que cada função e competência será exigida.

CAPÍTULO 2 – O PROCESSO DE FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

Para compreender a trajetória do processo de formação do profissional de administração é necessário se reportar a três questões fundamentais, a saber: o processo histórico referente à origem do curso superior de administração no Brasil; o processo de formação da identidade do profissional de administração e a importância do conhecimento e ensino em administração.

2.1 Um olhar sobre a origem dos cursos de administração no Brasil

A trajetória histórica que explica a emergência do ensino em administração no cenário nacional está intrinsecamente relacionada aos aspectos políticos, econômicos e sociais que marcaram o ambiente do país entre as décadas de 30 e 40. Seis fatores em particular parecem ter desempenhado um papel determinante na criação das condições propícias à instalação no país de instituições de ensino superior com cursos voltados para o ensino de administração.

a) O deslocamento do centro dinâmico da economia de um sistema marcadamente agropecuário para um sistema industrial implicou um novo cenário econômico nacional a partir dos anos 30. Segundo Furtado (1998, p.197), *cria-se uma situação praticamente nova na economia brasileira, que era a preponderância do setor ligado ao mercado interno no processo de formação de capital*. O surgimento dos primeiros focos de industrialização, reflexo do crescimento do setor de mercado interno, alertou para a preocupação com a necessidade da formação de mão-de-obra qualificada para fazer frente a economia emergente.

b) O surgimento de uma demanda por um novo perfil de profissional capaz de atender às novas necessidades de uma sociedade em transição, como consequência do deslocamento do centro dinâmico da economia. Segundo Martins (1989 apud LIMA 2002, p.71), a partir da década de 40, acentua-se, de um lado, a necessidade de incentivar a formação de uma mão-de-obra qualificada *especializada para analisar e planificar as mudanças econômicas que estavam ocorrendo*, e, de outro lado, a necessidade de *incentivar a criação de centros de investigação vinculados à análises de temas econômicos e administrativos*.

c) A publicação do Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova em 1932, documento escrito por Fernando de Azevedo e por uma equipe de educadores, cujo objetivo central consistia em despertar a atenção do governo e da sociedade em geral para um movimento de renovação educacional. Do Manifesto convém destacar dois aspectos. O primeiro deles refere-se à educação como elemento impulsionador do próprio desenvolvimento do país; segundo o texto:

na hierarquia dos problemas nacionais, nenhum sobreleva em importância e gravidade ao da educação. Nem mesmo os de caráter econômico lhe podem disputar a primazia nos planos de reconstrução nacional. Pois, se a evolução orgânica do sistema cultural de um país depende de suas condições econômicas, é impossível desenvolver as forças econômicas ou de produção, sem o preparo intensivo das forças culturais e o desenvolvimento das aptidões à invenção e à iniciativa que são os fatores fundamentais do acréscimo de riqueza de uma sociedade (AZEVEDO et al, 2006).

O segundo aspecto refere-se à necessidade da criação de outros cursos de educação superior além daqueles das áreas de conhecimento de engenharia, medicina e direito como descrito no trecho a seguir:

A educação superior que tem estado, no Brasil, exclusivamente a serviço das profissões "liberais" (engenharia, medicina e direito), não pode evidentemente erigir-se à altura de uma educação universitária, sem alargar para horizontes científicos e culturais a sua finalidade estritamente profissional e sem abrir os seus quadros rígidos à formação de todas as profissões que exijam conhecimentos científicos, elevando-as a todas a nível superior e tornando-se, pela flexibilidade de sua organização, acessível a todas. Ao lado das faculdades profissionais existentes, reorganizadas em novas bases, impõe-se a criação simultânea ou sucessiva, em cada quadro universitário, de faculdades de ciências sociais e econômicas [...] que, atendendo à variedade de tipos mentais e das necessidades sociais, deverão abrir às universidades que se criarem ou se reorganizarem, um campo cada vez mais vasto de investigações científicas (AZEVEDO et al, 2006).

d) A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp) em 1938 em substituição ao Conselho Federal do Serviço Público, que havia sido criado em 1936. O Dasp tinha como finalidade *estabelecer um padrão de eficiência no serviço público federal e criar canais mais democráticos para o recrutamento de recursos humanos para a administração pública por meio de concursos de admissão (ANDRADE; AMBONI; 2004; p.3)*. Sua importância para o desenvolvimento da administração no Brasil consistiu em concentrar profissionais que já exerciam atividades da área da administração, já que se tratava de um órgão responsável pela central de pessoal, material, orçamento e métodos. Sua principal contribuição, contudo, foi dada através do Decreto-lei nº 6.6903 de 14/07/44 que *autorizava o Dasp a “promover a criação de uma entidade que se proponha ao estudo e à divulgação da*

organização racional do trabalho e ao preparo de pessoal qualificado para administração pública e privada” (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2005, p 41); o que marcaria mais adiante a origem da Fundação Getúlio Vargas.

e) A realização do Congresso Brasileiro de Economia em 1943 no Rio de Janeiro que reuniu empresários de diversos setores da produção a fim de analisar os principais problemas da economia nacional e as perspectivas que se delineavam. Representou um marco no interesse pela industrialização do país, estimulando iniciativas do Estado que envolvesse a pesquisa de assuntos econômicos. Entretanto, apenas em 1945,

Gustavo Capanema, Ministro da Educação, encaminhou à Presidência da República um documento que propunha a criação de dois cursos universitários: o de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas. O documento afirmava que as atividades de direção e orientação, tanto nos negócios públicos como empresariais, atingiram um nível de maior complexidade, exigindo de seus administradores e técnicos conhecimentos especializados. Isto permitiu que os cursos de economia passassem a ter um caráter de especialização, não mais de natureza genérica, como anteriormente (LIMA, 2002, p.72).

f) A criação da Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 1944 com o *objetivo inicial de preparar pessoal qualificado para a administração pública e privada do país*; e, em 1946, a Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da Universidade de São Paulo (FEA/USP); marcando as raízes da pesquisa de temas econômicos e administrativos. Sobre isto destaca Andrade e Amboni (2004, p.3)

É importante considerar que a idéia dos fundadores dessas instituições era a de criar um novo tipo de intelectual, dotado de formação técnica, capaz de revestir suas ações de conhecimentos especializados, como uma estratégia indispensável ao prosseguimento das transformações econômicas iniciadas em meados dos anos 30.

No cenário internacional, destacam-se como fatores impulsionadores para a criação do ensino em administração no Brasil: a existência de cursos de administração em outros países do mundo, como, por exemplo, em países da Europa e nos Estados Unidos, *onde os primeiros cursos na área surgiram no final do século XIX com a criação da Wharton School, em 1881* (ANDRADE; AMBONI; 2004, p.1) e a forte propagação das idéias de Taylor e Fayol, representantes da abordagem clássica da administração, a partir de 1903.

Desde então, e como resultado deste conjunto de fatores, ganha força o processo de formação de pessoal qualificado para a administração pública e privada. Em 1951, a FGV cria o Instituto Brasileiro de Administração (Ibra) e, dentro dele, a Escola Brasileira de

Administração Pública (Ebab); em 1954, inaugura a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Eaesp); e, em 1964, a Escola Interamericana de Administração (Eiap).

Assim,

ao final do segundo mandato de Vargas, a administração já era escola de nível superior, com grande visibilidade entre as faculdades [...]. Esse período foi marcado pelo surgimento de dezenas de escolas e institutos dedicados ao ensino da administração em quase todos os estados do país (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2005, p.42).

Cunha (2006, p.8) aponta que já em 1960 havia 31 cursos de administração no Brasil; aumento significativo se considerarmos que antes disso havia apenas 2. Covre (1981, p.80), por sua vez, mostra que, nesta época, *as matrículas dos cursos de Medicina e Engenharia, cresceram respectivamente, 174% e 483%, na área de Economia e Administração essa taxa alcançou 1.118%.*

Aqui cabe destacar algumas importantes implicações que se referem ao surgimento do ensino superior de administração no país. A primeira implicação é que o curso de administração está atrelado ao modelo de desenvolvimento, desde a sua origem. Para Covre (1981), a origem do ensino de administração está relacionada ao processo de desenvolvimento do país que, por sua vez, envolve dois momentos históricos distintos, sendo um em função do governo de Getúlio Vargas e o outro em função do governo de Juscelino Kubitschek.

O primeiro momento histórico refere-se aos governos de Getúlio Vargas, representativo do projeto “autônomo” e de caráter nacionalista. Neste período, buscou-se a formação de profissionais voltados para a administração pública e aptos a atuar em uma estrutura burocrática. Neste sentido,

o início da valorização da administração no Brasil está relacionado a uma necessidade de aprimoramento da Administração Pública Federal para a adoção de mudanças e reformas sociais que permitissem alavancar o desenvolvimento do país. Transformações, idealizadas durante a gestão do presidente Getúlio Vargas, que a burocracia existente até então não era capaz de processar pelo seu despreparo técnico-profissional (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2005, p.39).

Foi na Era Vargas, durante as décadas de 30 e 40, que a administração surgiu tanto como atividade profissional por meio do exercício empírico da profissão nos órgãos públicos, como campo de ensino, pesquisa e documentação através da criação das primeiras instituições de ensino.

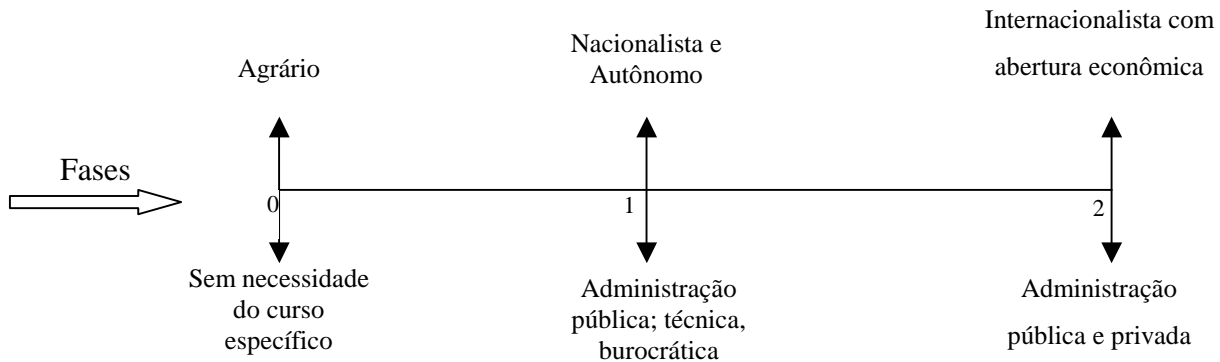
O segundo momento histórico foi marcado pelo governo de Juscelino Kubitschek, representativo do projeto de abertura econômica e de caráter internacionalista. Uma vez

identificada a necessidade de formalizar o papel do administrador e instituídos os cursos de administração, passou-se a concentrar os esforços na evolução da profissão. Este período é marcado por três movimentos importantes. Um, a percepção de que os profissionais de administração atendiam não somente às empresas públicas, mas também às empresas privadas e que suas funções deveriam ser desenvolvidas em ambos os espaços. Dois, o movimento das escolas e institutos dos economistas que começavam a questionar o papel do administrador. Para estes, a administração ocupava o espaço da economia, invadindo direitos e prerrogativas inerentes à profissão do economista. E o outro, o movimento pela regulamentação da carreira, cujo objetivo era criar um dispositivo legal que evitasse que profissionais de outras formações atuassem como administradores.

O que se percebe é que há uma relação extremamente íntima entre o curso de administração e o modelo de desenvolvimento adotado pelo país, a tal ponto de motivar a criação daquele. Mais do que isso: o modelo de desenvolvimento determina o perfil do egresso esperado do curso de administração. Senão vejamos. Antes de 1930, quando o desenvolvimento do país era impulsionado pela economia agrária, os temas relacionados à administração eram tratados no ambiente acadêmico dentro de outros cursos como Direito e Engenharia. Isto porque não se percebia a necessidade de um profissional especializado para lidar com questões administrativas, bastando apenas agregar estas questões às formações de outros profissionais. Logo, não havia perfil do egresso, pois sequer havia o curso. Ora, a partir da década de 30, quando houve uma migração de uma economia agrária para uma economia urbana e diante do objetivo de preparar a máquina do Poder Executivo para as metas e propósitos do primeiro governo Vargas, tem-se a criação desta nova área de estudos para atender uma demanda específica da estrutura do Estado; determina-se o primeiro perfil de egresso: profissional voltado para a administração pública federal, dotado de capacidade técnica e com conhecimentos em estrutura burocrática. Com a abertura econômica e a expansão das empresas privadas no país impulsionando o desenvolvimento, o perfil do egresso passa a contemplar também, além da administração pública, a administração das empresas privadas.

O esquema a seguir resume as fases da trajetória do curso de administração em função do modelo de desenvolvimento adotado pelo país até 1964.

Características do Modelo de Desenvolvimento do País



Características do Curso de Administração

Figura 11: Características do curso de administração em função das características do modelo de desenvolvimento.

Na fase 0, o modelo de desenvolvimento com características do sistema agrário não percebia a demanda pelo profissional de administração; daí não havia a necessidade de um curso específico. Na fase 1, ocorre a identificação da necessidade da profissão e da formalização do ensino de administração por meio de um curso específico. Na fase 2, há a expansão do curso que passa a envolver aspectos de administração pública e privada e dá início ao processo de formação da identidade de profissional de administração com o movimento para a regulamentação da profissão.

Uma segunda implicação referente ao surgimento do curso de administração no país consiste na ênfase na formação técnica, o que fez com que estes profissionais fossem chamados de Técnicos de Administração. Ao longo do processo de formação da profissão, a administração esteve predominantemente voltada para os aspectos operacionais de suas funções. Assim, o universo do administrador *era restrito, limitado a métodos, processos, arranjos físicos, formulários, fluxos e rotinas, como se a administração fosse algo mecânico, inflexível e indiferente às ações do meio em que está inserida* (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2005, p.48).

Este tecnicismo, por sua vez, pode ser explicado, primeiramente, pelo caráter instrumental do curso, que surgiu para responder uma demanda específica de mão-de-obra qualificada, onde, neste caso, a idéia inicial era treinar para executar. Para Covre (1981), havia uma clara vinculação do curso à necessidade de especialização e ao uso crescente da técnica a fim de que se formassem profissionais para as funções de controlar, analisar e

planejar. Segundo, o momento histórico universal do movimento da administração clássica de Taylor que percebia a empresa dentro de uma perspectiva mecanicista.

2.2 A formação da identidade do profissional de administração

Como visto a partir do início da década de 60, verifica-se uma intensificação tanto no número de instituições com o curso de administração no país, como na própria procura pela profissão. O célere ritmo em que se deu a expansão dos cursos de administração e o exercício profissional trouxe consigo um questionamento central tanto por parte dos administradores iniciantes, como por parte da sociedade em geral e dos outros profissionais já existentes: afinal, quem é o administrador? O que faz com que seja necessário criar um curso específico para tratar do ensino da administração? A questão, bastante complexa, implica refletir sobre a ideia da administração e, sobretudo, refletir sobre os mecanismos ativamente envolvidos para a criação da identidade do profissional de administração e de sua fixação.

É a partir dos aspectos conceituais subjacentes à temática da identidade à luz da psicologia social que tentaremos discutir essas respostas. Para tanto, o processo de formação da identidade do profissional de administração contempla os seguintes elementos: i) o sentido da afirmação ‘sou administrador’; ii) o sistema de significação do profissional de administração; iii) as fronteiras entre o profissional de administração e demais profissionais e iv) a perspectiva não-naturalista da identidade do administrador.

2.2.1 O sentido da afirmação ‘sou administrador’

Quando um sujeito se define como um *administrador*, o que se pretende dizer com isso? Um primeiro aspecto relativo à identidade compreende o significado da afirmação ‘sou administrador’. Silva (2000, p. 74), ao explicar o conceito de identidade, adverte que, *em uma primeira aproximação, identidade é simplesmente aquilo que se é*; o que se permite afirmar que ‘sou administrador’. Dentro desta perspectiva, a identidade é concebida tendo como referência a si mesmo. Entretanto, o mesmo autor esclarece que só se faz sentido afirmar o ser que sou, a identidade, porque existem outros seres que não são o que sou, isto é, *a afirmação, na verdade, é parte de uma extensa cadeia de ‘negações’, de expressões negativas de identidade, as diferenças* (SILVA, 2000, p. 74).

Neste sentido, por trás da afirmação ‘sou administrador’, está uma cadeia de negações composta por ‘não sou médico’, ‘não sou engenheiro’, ‘não sou advogado’ e assim por diante.

Da mesma forma acontece quando se trata da diferença. Dizer que ‘ele é administrador’ significa dizer que ‘ele não é médico’, ‘ele não é engenheiro’, ‘ele não é advogado’ etc.

A relação de estreita dependência entre identidade e diferença nos remete a três aspectos principais. Primeiramente, trata da questão da identificação, ou seja, *processo pelo qual nos identificamos com os outros* (WOODWARD, 2000, p. 18). É através do reconhecimento de características partilhadas entre grupos ou pessoas ou de objetivos comuns que é possível se identificar ou se diferenciar. Nas palavras de Santos (apud RONZANI; RIBEIRO; 2003, p.230) a identidade *é o que possibilita ao indivíduo sentir-se existir enquanto pessoa, em todos os seus papéis e suas funções, sentir-se aceito e reconhecido como tal pelo outro, por seu grupo ou sua cultura.*

Segundo, tal relação entre identidade e diferença só é possível no encontro com o outro. *Isto porque nós nos situamos na sociedade e temos uma identidade a partir do que os outros nos situam e como eu, enquanto ator social, coloco-me perante o outro* (RONZANI; RIBEIRO; 2003, p.230). Evidencia-se, então, a relação eu-outro no complexo da idéia de alteridade. Sobre isto afirma Hall (2000, p.110),

as identidades são construídas por meio da diferença e não fora dela. Isso implica o reconhecimento radicalmente perturbador de que é apenas por meio da relação com o Outro, da relação com aquilo que não é, com precisamente aquilo que falta que a identidade acontece.

Por fim, a existência da relação eu-outro implica que a identidade e a diferença só existem no contexto de relações culturais e sociais. Por esta razão, a identidade do profissional de administração não se confunde com a sua subjetividade. Aliás, o que distingue a identidade da subjetividade é justamente o contexto social; segundo Woodward (2000, p. 55),

subjetividade sugere a compreensão que temos sobre o nosso eu. O termo envolve os pensamentos e as emoções conscientes e inconscientes que constituem nossas concepções sobre ‘quem nós somos’. Entretanto, nós vivemos nossa subjetividade em um contexto social. As posições que assumimos (em meio a este contexto) e com as quais nos identificamos constituem nossas identidades.

Se considerarmos que o processo de formação da identidade do profissional de administração passa, previamente, pelo processo de identificação com a profissão, pode-se dizer que, neste caso, houve uma não-identificação. Isto porque antes do administrador se identificar como tal, ele se diferenciou das demais profissões já existentes no contexto social e somente a partir da diferença pautada na relação com o outro, em um estágio anterior à percepção da identidade, é que se sentiu a necessidade de constituir um novo grupo

profissional com características particulares e que, assim sendo, deveria merecer um tratamento específico da academia. Ronzani e Ribeiro (2003, p.230) assim se referiram a essa questão: *no campo das práticas sociais, novas profissões foram criadas, e necessitava-se de uma nova forma de ensino de tais saberes no sentido de um reconhecimento formal de pertencimento a um seleto grupo de especialistas.*

Portanto, a compreensão da formação da identidade do profissional de administração requer a compreensão da diferença com as demais profissões. É por meio desta diferença que se pode construir a identidade do administrador. No entanto, este aspecto por si só não é suficiente para definir esta identidade, daí a necessidade de se considerar outros elementos.

2.2.2 O sistema de significação do profissional de administração

Um outro elemento relativo à identidade do profissional de administração, crucialmente importante, é o sistema de significação da sua profissão. O sistema de significação envolve os sistemas discursivos e simbólicos que dão definição à identidade. Compreende: estruturas discursivas e narrativas, práticas, símbolos, linguagem, cultura e posições.

Como a identidade não é elemento da natureza, mas resultado de atos de criação social e cultural, só adquire sentido dentro de seu sistema de significação. Para Woodward (2000, p. 55),

a linguagem e a cultura dão significado à experiência que temos de nós mesmos. Quaisquer que sejam os conjuntos de significados construídos pelos discursos, eles só podem ser eficazes se eles nos recrutam como sujeitos. Os sujeitos são, assim, sujeitados ao discurso e devem, eles próprios, assumi-lo como indivíduos que, dessa forma, se posicionam a si próprios.

A partir destas considerações, é apropriado questionar, neste momento, quais são, então, os discursos, práticas e posições assumidas pelo administrador que dão significado a sua identidade?

Discutiremos essas respostas na forma dos dispositivos legais relativos à profissão, pois incontestavelmente estes instrumentos se tornaram uma forte referência na formação e fixação da identidade do profissional de administração. Há que se reportar, neste caso, a um estudo mais amplo sobre o curso de administração que contemple além do seu estado inicial, a sua evolução histórica, o que envolve as questões relativas à i) regulamentação da profissão;

ii) instituição dos currículos mínimos do curso de administração e iii) instituição das diretrizes curriculares do curso de administração.

a) A regulamentação da profissão

Pode-se dizer que o primeiro momento dos cursos de administração no país refere-se ao período do seu surgimento. Uma vez instituídos os cursos, a área passou a ganhar força no cenário nacional e iniciou-se um movimento entre os profissionais para a regulamentação da carreira, o qual culminou com a publicação da Lei nº 4.769 de 9 de setembro de 1965, que dispõe sobre o exercício da profissão de administrador. A Lei representou um marco, caracterizando o segundo momento para a administração, onde se percebe mais claramente uma formalização na identidade do administrador.

Por este dispositivo legal, tornou-se privativo o exercício da profissão de administrador aos bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, diplomados em cursos regulares de ensino superior (BRASIL, 2006a, art.3º). Desta forma, tentava-se evitar

a invasão da área por profissionais de outras formações e embasava a luta contra a prática abusiva, que criava sérios problemas no serviço público e nas empresas com uma burocracia, acompanhada de baixa produtividade e distorção dos objetivos sociais, que prejudicava o desenvolvimento do país (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2005, p.42).

A competência apropriada para desempenhar as atividades da profissão deveria ser atestada pelos títulos expedidos pelo sistema universitário, o que, na perspectiva da formação da identidade, limitou o acesso ao mercado de trabalho aos diplomados e, por conseguinte, fez reconhecer os cursos de graduação, formalizando a existência da categoria profissional.

Além disso, a lei em seu artigo segundo, estabelecia que:

Art.2º. A atividade profissional de administrador será exercida, como profissão liberal ou não, mediante:

a) pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior;

b) pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da administração, como administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que se desdobrem ou aos quais sejam conexos (BRASIL, 2006a, art.2º).

O artigo acima nos permite caracterizar, em primeiro lugar: os instrumentos de trabalho do administrador, a saber, *pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens e*

laudos que devem ser utilizados no exercício de sua profissão. Aliás, é *mediante* estes instrumentos que a *atividade profissional de administrador deve ser exercida*. A menção das expressões *assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior* localiza o profissional dentro da estrutura organizacional, definindo os níveis administrativos em que atua o administrador – nível operacional, nível tático e nível estratégico. As *pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos* dizem sobre as funções do administrador que são importantes para indicar o que faz efetivamente o profissional de administração. E, por fim, os campos da administração indicam a abrangência da administração, bem como os espaços que podem ser ocupados pelo administrador em função da sua área de interesse: administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais.

Para tratar do exercício da profissão, cria-se o Conselho Federal de Administração (CFA), com sede e foro em Brasília, cujas finalidades são:

a) propugnar por uma adequada compreensão dos problemas administrativos e sua racional solução; b) orientar e disciplinar o exercício da profissão de Administrador; c) elaborar o seu regimento; d) dirimir dúvidas suscitadas nos Conselhos Regionais; e) examinar, modificar e aprovar os regimentos internos dos Conselhos Regionais; f) julgar, em última instância, os recursos de penalidades impostas pelos Conselhos Regionais de Administração; g) votar e alterar o Código de Deontologia Administrativa, bem como zelar pela sua fiel execução, ouvidos os Conselhos Regionais de Administração; h) aprovar, anualmente, o orçamento e as contas da Autarquia; i) promover estudos e campanhas em prol da racionalização administrativa do País (BRASIL, 2006a, art.7°).

No âmbito local, são criados os Conselhos Regionais de Administração (CRAs) que têm como finalidade:

a) dar execução às diretrizes formuladas pelo Conselho Federal de Administração; b) fiscalizar, na área da respectiva jurisdição, o exercício da profissão de Administrador; c) organizar e manter o registro dos Administradores; d) julgar as infrações e impor as penalidades referidas na Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, e neste Regulamento; e) expedir as carteiras profissionais dos Administradores; f) elaborar o seu regimento interno para exame e aprovação pelo Conselho Federal de Administração; g) colaborar com os Governos Federal, Estaduais e Municipais, bem assim, com as empresas de economia mista e privadas no âmbito de suas finalidades e no propósito de manter elevado o prestígio profissional dos Administradores (BRASIL, 2006a, art.39).

É importante observar que, com a criação dos conselhos, institui-se um sistema de fiscalização de cumprimento da legislação a fim de garantir que só, e somente só,

profissionais que façam parte da categoria de administrador possam atuar como tal no exercício das funções também determinadas por esta lei. Assim,

só poderão exercer a profissão de administrador os profissionais devidamente registrados nos CRAs, pelos quais será expedida a carteira profissional, que servirá de prova para fins de exercício profissional e de carteira de identidade, sendo que a falta de registro torna ilegal, punível, o exercício da profissão (BRASIL, 2006a, art.14, §1º, §2º).

A partir desta lei, é possível inferir uma primeira tentativa de definir quem é o administrador, ou seja, profissional diplomado em nível superior em administração, devidamente registrado no CRA, que atua em empresas públicas ou privadas exercendo as funções de planejar, implantar, coordenar e controlar atividades, podendo ocupar cargos de assessoria em geral, chefia intermediária e direção superior.

Assim, a regulamentação da profissão representou, sem dúvidas, um marco legal com estabelecimento de direitos e deveres, mas, sobretudo, representou uma tentativa de formalizar a identidade do profissional de administração, no que diz respeito às práticas, técnicas e aspectos legais da profissão.

b) Os currículos mínimos de Administração

A etapa seguinte ao reconhecimento formal da profissão foi a padronização dos currículos que servia como mecanismo assegurador do conhecimento mínimo necessário para a atuação do profissional de administração. Assim, tendo presentes as considerações resultantes da regulamentação da profissão, fixou-se, no ano seguinte, através do Parecer nº 307, de 08 de julho de 1966, o primeiro currículo mínimo para o curso de administração, nos termos do art. 9º, letra c, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional vigente à época, Lei nº 4.024 de 1961.

O currículo mínimo corresponde a um conjunto mínimo de matérias a serem contempladas pela estrutura curricular plena de cada instituição de ensino, tendo como objetivo

indicar as matérias, conhecimentos ou habilidades profissionais indispensáveis a serem ministradas nos Cursos Universitários para que seus egressos possam -- em tese -- dar respostas satisfatórias à sociedade naquilo que é tido como prática consagrada pelo exercício de tal profissão (SOUZA, 2006).

Para Andrade e Amboni (2004, p.12), *o currículo mínimo é a chamada matéria-prima a ser convenientemente trabalhada em um currículo.*

Este conjunto de matérias, entretanto, não deveria significar uma arquitetura curricular rígida, onde as instituições de ensino não tivessem como combinar livremente diversos elementos ou estabelecer um fluxo de matérias que se articule conforme os seus objetivos. Ao contrário, segundo o Parecer citado, *o currículo mínimo é apenas incoativo, cabendo às escolas completá-lo não só com matérias novas como também através da explicitação das matérias nele contidas* (BRASIL, 2006c, p.7).

Além de contemplar um espaço para a liberdade do currículo para as escolas, uma outra questão abordada neste Parecer referia-se à decomposição do currículo. Sobre isto, vale ressaltar o seguinte trecho do documento:

Temos que superar certa tendência atomística que decompõe o currículo em todos os elementos que poderá abranger, adicionados, depois, como matérias autônomas: é a tendência prevalecente ao longo de nossa tradição educacional, a que se deve a excessiva densidade dos nossos planos de estudo. Dentro dessa orientação, mais ou menos mecânica, torna-se impraticável a redução, salvo por processo igualmente mecânico que elimina mutilando. Cabe-nos contrapor a essa fórmula a solução estruturalista. Admitindo-se a unidade do real, que só se fragmenta por abstração e por conveniência de método, podemos igualmente admitir níveis diversos de integração do real no plano do saber. O currículo representa um processo dinâmico, impulsionado pela intencionalidade que o dirige no rumo da especialização, vinculando a esta a cada uma de suas partes. (...) O problema, portanto, é condensar sem mutilar (BRASIL, 2006c, p.5).

Verifica-se a preocupação com a necessidade de se compreender que a complexidade da realidade é apenas fragmentada no campo do saber no sentido abstrato. Destaca-se ainda que qualquer ciência incorpora pressupostos de outras inter-relacionadas pela continuidade do real; mas que nem sempre estes pressupostos devem ser transformados em disciplinas específicas no currículo. O que significa dizer que a não existência de uma determinada matéria não implica na ausência do tratamento de temáticas relativas a ela durante o curso.

A partir deste Parecer (BRASIL, 2006c), a estrutura do currículo mínimo de administração ficou constituída dos seguintes aspectos:

i) O conjunto mínimo de matérias é formado por: Estatística, Contabilidade, Teoria Econômica, Economia Brasileira, Psicologia Aplicada à Administração, Sociologia Aplicada à Administração, Instituições de Direito Público e Privado (incluindo noções de Ética da Administração), Legislação Social, Legislação Tributária, Teoria Geral de Administração, Administração Financeira e Orçamento, Administração de Pessoal e Administração de Material. Além de incorporar obrigatoriamente Direito Administrativo, ou a Administração de Produção e a Administração de Vendas, segundo a opção do aluno.

ii) A duração do curso corresponde a quatro anos letivos, com uma carga horária total de 2.700 horas-aula.

iii) É necessário realizar um estágio supervisionado para obtenção do diploma.

iv) Aqueles profissionais diplomados em Economia, Engenharia, Direito, Ciências Sociais e em Cursos de Contador poderão obter a graduação em Administração, desde que venham a cursar as matérias do currículo deste curso que não tenham sido cursadas anteriormente e desde que se considere o tempo-útil de 1.350 horas-aula.

Este Parecer vigorou até 1993, quando foi aprovado o novo currículo mínimo do curso com o Parecer-CFE nº 433/93, no qual incorpora a Resolução nº 2, de 4 de outubro de 1993. Por esta resolução, algumas matérias foram retiradas, outras modificadas, outras acrescentadas, enquanto outras se mantiveram. Desta forma, foram retiradas as matérias de Teoria Econômica e Economia Brasileira, onde em seu lugar passou a existir apenas a matéria de Economia, e as matérias que envolviam a temática de direito como Instituições de Direito Público e Privado, Legislação Social, Legislação Tributária e Direito Administrativo, onde em seu lugar passou a existir apenas a matéria de Direito. Retirou-se também a Administração de Vendas.

Vale lembrar que quando o currículo mínimo exclui algumas matérias, ele retira simplesmente a obrigatoriedade da existência destas matérias e não a possibilidade delas existirem nos currículos das instituições de ensino. Assim, mesmo não sendo de caráter obrigatório, algumas destas matérias continuaram a vigorar nos currículos dos cursos de administração mesmo depois de 1993.

Foram modificadas as matérias de Psicologia (Aplicada à Administração) que passou a aparecer apenas como Psicologia; Sociologia (Aplicada à Administração) que passou a aparecer apenas como Sociologia; Teoria Geral de Administração passou para Teorias de Administração; Administração Financeira e Orçamento passou para Administração Financeira e Orçamentária. Além destas, é necessário destacar duas matérias, cuja alteração significou uma profunda mudança de conceito: Administração de Pessoal que ao passar para Administração de Recursos Humanos, procurou-se ampliar a dimensão atribuída às Relações Humanas e Administração de Material que ao passar para Administração de Materiais e Patrimoniais, incorporou a noção de patrimônio.

Foram mantidas as matérias de Estatística, Contabilidade e Administração da Produção, sendo que esta última de caráter obrigatório e não mais opcional como antes.

Por fim, foram acrescentadas: Matemática, Filosofia, Informática, Administração Mercadológica, Administração de Sistemas de Informação e Organização, Sistemas e Métodos.

O quadro 2 mostra uma comparação entre o currículo mínimo de 1966 e o de 1993.

Uma segunda modificação trazida pelo novo currículo mínimo consistiu na distribuição das matérias citadas em dois campos de formação: o campo de formação básica e instrumental que corresponde a 24% da carga horária total do curso e o campo de formação profissional que corresponde a 34% da carga horária total do curso. O restante da carga horária seria completado pelas disciplinas eletivas e complementares, com 32% da carga horária total do curso e pelo estágio supervisionado, com 10% da carga horária total do curso.

A distribuição das matérias do novo currículo mínimo da administração conforme o campo de formação encontra-se no quadro 3.

ANTIGO CURRÍCULO MÍNIMO PARECER Nº 307/1966	NOVO CURRÍCULO MÍNIMO PARECER-CFE Nº 433/93
	FORMAÇÃO BÁSICA E INSTRUMENTAL
Teoria Econômica Economia Brasileira	Economia
Instituições de Direito Público e Privado Legislação Social Legislação Tributária Direito Administrativo*	Direito
-	Matemática
Estatística	Estatística
Contabilidade	Contabilidade
-	Filosofia
Psicologia (Aplicada à Administração)	Psicologia
Sociologia (Aplicada à Administração)	Sociologia
-	Informática
	FORMAÇÃO PROFISSIONAL
Teoria Geral de Administração	Teorias da Administração
-	Administração Mercadológica
Administração da Produção* Administração de Vendas*	Administração da Produção
Administração de Pessoal	Administração de Recursos Humanos
Administração Financeira e Orçamento	Administração Financeira e Orçamentária
Administração de Material	Administração de Materiais e Patrimoniais
-	Administração de Sistemas de Informação
-	Organização, Sistemas e Métodos

* O aluno deveria escolher entre Direito Administrativo ou Administração da Produção e Administração de Vendas

Quadro 2: Comparação entre o currículo mínimo de 1966 e o de 1993.

FORMAÇÃO BÁSICA E INSTRUMENTAL 720 h/a = 24%	FORMAÇÃO PROFISSIONAL 1.020 h/a = 34%
Economia Direito Matemática Estatística Contabilidade Filosofia Psicologia Sociologia Informática	Teorias da Administração Administração Mercadológica Administração da Produção Administração de Recursos Humanos Administração Financeira e Orçamentária Administração de Materiais e Patrimoniais Administração de Sistemas de Informação Organização, Sistemas e Métodos

Quadro 3 : Novo currículo mínimo do curso de administração

As demais alterações que se destacam no currículo mínimo a partir de 1993 foram:

- i) A duração do curso passou a ser de 3.000 horas-aula e não mais 2.700 horas-aula.
- ii) As instituições de ensino poderiam criar habilitações específicas, conforme texto do art. 3º da Resolução nº 2/93: *além da habilitação geral prescrita em lei, as instituições poderão criar habilitações específicas, mediante intensificação de estudos correspondentes às matérias fixadas nesta Resolução e em outras que venham a ser indicadas para serem trabalhadas no currículo pleno* (BRASIL, 2006d).
- iii) A obtenção do diploma de graduação em Administração por diplomados em outros cursos passou a ser de competência da própria instituição que deveria estabelecer os critérios de aproveitamento dos estudos dos alunos cursados anteriormente, desde que considerasse o tempo-útil de 1.350 horas-aula (o qual se manteve).

Apesar de constar uma preocupação com a liberdade das instituições, o que se percebeu ao longo do tempo é que a concepção de currículo mínimo, dado o seu caráter universal aplicado a todas as instituições, trazia uma excessiva configuração formal que acabava por engessar as diversas matérias em uma grade curricular, o que passou a inibir a flexibilidade. De acordo com o Parecer CNE/CES 67/2003 (2006e, p.2),

o currículo mínimo implicava elevado detalhamento de disciplinas e cargas horárias a serem obrigatoriamente cumpridas sob pena de não ser reconhecido o curso, ou até não ser autorizado a funcionar, o que inibia as instituições de inovar projetos pedagógicos na concepção dos cursos existentes para atender a exigências de diferentes ordens. Assim, rigidamente concebidos dentro das normas, os currículos mínimos profissionalizantes não mais permitiam o alcance da qualidade desejada segundo sua contextualização no espaço e no tempo. Ao contrário, inibiam a

inovação e a diversificação na preparação e formatação do profissional apto à adaptabilidade.

Os currículos mínimos já não mais atendiam às necessidades impostas pela realidade, e foram, mais tarde, substituídos pelas Diretrizes Curriculares Nacionais. Apesar disso, é importante mencionar a relevância que o currículo mínimo teve para a trajetória da formação e fixação da identidade do profissional de administração.

O que se observa é que, ao determinar o currículo mínimo para o curso de administração, determinam-se os campos de conhecimentos mínimos com os quais o profissional de administração deve se relacionar, o habilitando para essa profissão. Neste sentido, não se admite um administrador que não possua conhecimentos nas áreas fixadas pelo currículo mínimo através das matérias selecionadas e que não tenha, para isso, cursado quatro anos de faculdade.

O currículo mínimo mostra a preocupação com a qualidade do ensino formador do profissional de administração. É como afirma Lima (2002, p.80),

a qualidade das IES é fundamental, pois, os administradores, muitas vezes, são gerentes da propriedade e dos interesses de outros e por isso e para isso, são contratados. Para o bom exercício de tal função, uma formação escolar adequada passou a ser fundamental. Tal formação escolar deve garantir a este profissional uma formação adequada às demandas dos modelos de organização do trabalho em questão.

Tem-se que o conjunto de saberes fundamentais necessários para o exercício da profissão constitui mais um elemento que permite identificar o profissional de administração; sem os quais a sua atuação plena estaria comprometida. Enquanto a regulamentação institucionalizou a profissão, o currículo mínimo institucionalizou a formação deste profissional. Na perspectiva da identidade do profissional de administração, o currículo mínimo, portanto, contribuiu para consolidar o profissionalismo e credenciar os profissionais.

c) Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de Administração

Como dito, a importância do currículo mínimo no contexto da identidade do profissional de administração consiste na sua contribuição para institucionalizar a formação deste profissional. Verificou-se ainda que, posteriormente, o currículo mínimo cedeu espaço às Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do curso de administração. Por entender que as DCNs constituem o documento atual norteador do curso de administração e, portanto,

regulador do caminho a ser seguido pelas instituições de ensino na concepção de tal curso, julgou-se necessário analisá-las mais detalhadamente.

As DCNs do curso de graduação em administração foram instituídas pela Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. De acordo com o seu artigo 1º, as DCNs devem ser *observadas pelas Instituições de Ensino Superior (IES) em sua organização curricular*. Há que se considerar aqui que as DCNs influenciam na organização curricular do curso de administração das IES, embora através de uma perspectiva diferente daquela relatada pelo currículo mínimo. Essa influência é necessária porque se reconhece a importância de existir um documento, e aí está o objetivo das DCNs, que sirva de referência para as instituições durante o processo de organização de seus cursos de formação. A maior autonomia conferida às IES pelas DCNs não exclui, portanto, a sua observância.

Já no seu art. 2º, a resolução citada estabelece que a organização do curso deve ser expressa através do seu projeto pedagógico. O projeto pedagógico, segundo Baffi (2006) ao citar Vasconcellos, *é um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa*. Para André (2001, p. 188) *é a concretização da identidade da escola e do oferecimento de garantias para um ensino de qualidade*.

O projeto pedagógico constitui, desta forma, elemento caracterizador da identidade do curso na instituição de ensino, devendo contemplar claramente aspectos que identifiquem a sua concepção, suas particularidades e contextualização. Para tanto, deve abranger os seguintes itens: perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, o projeto de iniciação científica ou de atividade, como Trabalho de Conclusão de Curso, caso exista, regime acadêmico de oferta e outros aspectos que devam ser ressaltados pela instituição.

Além destes itens, o §1º do art.2º determina os elementos estruturais que devem estar contidos no projeto pedagógico do curso de administração, sem prejuízo de outros. São eles:

I - objetivos gerais do curso, contextualizados em relação às suas inserções; institucional, política, geográfica e social; II - condições objetivas de oferta e a vocação do curso; III - cargas horárias das atividades didáticas e da integralização do curso; IV - formas de realização da interdisciplinaridade; V - modos de integração entre teoria e prática; VI - formas de avaliação do ensino e da aprendizagem; VII - modos de integração entre graduação e pós-graduação, quando houver; VIII - incentivo à pesquisa, como necessário prolongamento da atividade de ensino e como instrumento para a iniciação científica; IX - concepção e composição das atividades de estágio curricular supervisionado, suas diferentes formas e condições de realização, observado o respectivo regulamento; X - concepção e

composição das atividades complementares; e, XI - inclusão opcional de trabalho de curso sob as modalidades monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades, centrados em área teórico-prática ou de formação profissional, na forma como estabelecer o regulamento próprio (BRASIL, 2006b, art.2º).

Ainda em relação ao projeto pedagógico do curso, há que se destacar mais dois itens. O primeiro é que fica a critério da instituição incluir no projeto pedagógico do curso, a oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu* (artigo 2º, §2º); o que demonstra uma preocupação com o princípio da educação continuada. Quando as DCNs estabelecem que a IES podem incluir o oferecimento de cursos de pós-graduação, está reconhecendo que a formação do profissional de administração deve ser concebida como um processo contínuo, autônomo e permanente e que as IES devem estimular esta concepção durante a graduação.

O segundo é que as DCNs extinguem as linhas de formação específicas nas diversas áreas da administração como extensão ao nome do curso e como habilitação, antes permitidas pelo currículo mínimo de 1993; sendo que estas linhas, ao existirem, devem apenas constar no projeto pedagógico. Este item requer especial atenção. Isto porque segundo o Parecer CES/CNE Nº 023/2005, *a justificativa apresentada é a de que existem cerca de 2.500 habilitações, com aproximadamente 240 denominações distintas, o que vem acarretando conflito no ensino do curso de administração, confundindo-se o próprio curso com as habilitações.* Percebeu-se que os conteúdos das habilitações estavam sendo privilegiados em detrimento dos conteúdos profissionais necessários à formação generalista do bacharel em administração. Esta especialização precoce na formação do administrador, por sua vez, comprometia não somente a formação do profissional, como também a essência do próprio curso. O que o Parecer admite é que tal confusão entre o curso e as suas habilitações estava representando uma forte interferência na identidade do curso a ponto de descaracterizá-lo em sua própria essência, o que implicou a necessidade de extinção das habilitações.

Outro aspecto a ser analisado referente às DCNs diz respeito ao perfil esperado do formando em administração. Trata-se do art. 3º, onde se verifica que

Art. 3º. O curso de graduação em Administração deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador (BRASIL, 2006b, Art.3º).

Neste caso, há uma clara orientação em direção a uma formação sólida que prepare o administrador para atuar em situações adversas, marcadas por constantes e céleres transformações no ambiente, na sociedade, no mercado de trabalho e no exercício em geral de sua profissão. Pretende-se preparar um profissional adaptável a situações presentes e emergentes, dotado de uma visão sistêmica que permita entender não apenas as questões científicas ou técnicas relativas à produção e ao gerenciamento, mas também as questões sociais e econômicas.

Ora, se a formação do administrador deve oportunizar que este profissional exerça a sua atividade, apropriadamente, conforme a situação em que se encontre a partir de uma flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada, tem-se que o curso deve permitir que o aluno desenvolva uma visão do todo e da relação de interdependência entre as suas partes integrantes, bem como consiga interpretar as condições ambientais a fim de que possa responder satisfatoriamente aos seus desafios; o que significa dizer que a prática do ensino no curso deve refletir uma abordagem sistêmica e contingencial da administração.

A tentativa de criar um processo de aprendizagem fundamentado no pensamento sistêmico e contingencial constitui um dos aspectos mais importantes das DCNs porque se reconhece a necessidade de buscar romper com os paradigmas que fragmentam o saber na administração.

Para tanto, percebeu-se que o curso de administração deve estar condicionado ao desenvolvimento de competências e habilidades no processo de formação ligadas à natureza desse perfil profissional. Estar condicionado às competências e habilidades, por sua vez, significa possibilitar que a formação do administrador revele, pelo menos, conforme o artigo 4º das DCNs:

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 esfera da 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, implementar e consolidar projetos em organizações;VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais (BRASIL, 2006b, Art.4°).

O conjunto de competências e habilidades descritas neste artigo enfatiza a clássica tríplice competência do administrador, tratada no capítulo 1 deste trabalho, que se refere às competências conceituais, competências técnicas e competências humanísticas. Assim, o perfil pretendido do formando em administração dependerá do desenvolvimento destas competências durante o curso que, por outro lado, dependerá da existência de componentes curriculares que contemplem conteúdos que atendam aos campos interligados de formação básica, profissional, de estudos quantitativos, e complementar. É no artigo 5° que estão estruturados os campos de formação necessários ao administrador. São eles:

I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;

III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e

IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando (BRASIL, 2006b, Art.5°).

A articulação entre perfil do formando, competências e habilidades e conteúdos de formação aponta para duas considerações fundamentais. A primeira é a validação da transição do modelo de grade curricular, vinculado à existência e cumprimento de matérias e cargas horárias obrigatórias como dispunha o currículo mínimo, para uma formação profissional baseada em competência teórico-prática que visa a progressiva autonomia profissional e intelectual do estudante de administração.

A segunda consideração refere-se à configuração de elementos da identidade do profissional de administração. O processo de construção da identidade do administrador é

também um processo de construção de suas competências e habilidades que perpassa pelo conjunto de conteúdos que contribuem para a sua formação, de onde se forma um enunciado identificatório caracterizado pelo perfil do formando.

Nisto consiste, então, a importância do estudo das DCNs para a compreensão da identidade do profissional de administração: se o currículo mínimo contribuiu para identificar os saberes necessários ao exercício da profissão, as DCNs procuram ir além, ao mostrar que existem outros elementos envolvidos neste processo, a saber: perfil do formando, competências e habilidades e conteúdos de formação (não mais matérias). Mais que isso, as DCNs conferem autonomia às IES para que, através de seus projetos pedagógicos, possam formar profissionais de acordo com a concepção do seu próprio curso, com suas peculiaridades e respeitando seu contexto de atuação.

Em resumo, os três requisitos legais podem ser expressos da seguinte forma: a regulamentação da profissão trata do processo pelo qual se institucionalizou a profissão do administrador, constituindo uma primeira tentativa formal de definir quem é o administrador a partir de um conjunto de elementos que envolve a obrigatoriedade da formação superior e de registro no CRA, espaço de atuação, funções do administrador e cargos que podem ser assumidos. O currículo mínimo trata do processo pelo qual se institucionalizou a formação do administrador, constituindo uma primeira tentativa de identificar os saberes necessários ao exercício da profissão. Por fim, a DCNs que, além de identificar os conteúdos para a formação do administrador, identifica o perfil pretendido do formando em administração e as competências e habilidades que o curso deve possibilitar.

Uma vez apresentados os requisitos legais relativos ao profissional de administração, cabe agora compreender como estes requisitos conduzem a uma reflexão sobre o sistema de significação do administrador. Como visto, a identidade está estreitamente relacionada ao sistema de significação. Isto porque a identidade é um significado cultural e socialmente atribuído. E, neste sentido, a identidade está também estreitamente associada a sistemas de representação. Nas palavras de Silva (2000, p.90), *a representação é concebida como um sistema de significação*.

O sistema de significação do profissional de administração reflete o seu sistema de representação, pois ambos constituem formas de atribuição de sentido. Além disso, a representação sempre é dada por uma marca visível e exterior. A representação do administrador, neste caso, expressa-se por meio do diploma do curso superior, da carteira

profissional do registro no CRA, do espaço de atuação deste profissional, do currículo do curso e seus conteúdos de formação, das práticas inerentes ao exercício da profissão a partir de suas funções e competências, das posições assumidas nas empresas. É através deste conjunto de símbolos da profissão, assim compreendidos como representação, que a identidade do administrador adquire sentido. Para Silva (2000, p.91), *é por meio da representação que, por assim dizer, a identidade passa a existir. Representar significa, neste caso, dizer: ‘essa é a identidade de’, ‘a identidade é isso’.*

Mais adiante o mesmo autor alerta que *questionar a identidade significa, nesse contexto, questionar os sistemas de representação que lhe dão suporte e sustentação* (SILVA, 2000, p.91). Daí que tecer uma crítica à identidade do profissional de administração significa tecer uma crítica às formas de representação da profissão, aos símbolos que servem de base de fundamentação para a sua identidade.

2.2.3 Fronteiras entre o profissional de administração e demais profissionais

Um terceiro elemento que caracteriza a identidade envolve a relação de poder. Segundo Silva (2000, p.82),

afirmar a identidade significa demarcar fronteiras, significa fazer distinções entre o que fica dentro e o que fica fora. A identidade está sempre ligada a uma forte separação entre ‘nós’ e ‘eles’. Essa demarcação de fronteiras, essa separação e distinção, supõem e, ao mesmo tempo, afirmam e reafirmam relações de poder.

É neste sentido que o processo de formação e afirmação da identidade do profissional de administração implicou, necessariamente, as operações de incluir e excluir. Aliás, estas operações já eram perceptíveis quando se tratou do sentido da expressão “sou administrador” no item 2.2.1 deste capítulo. Entretanto, o que se pretende enfatizar agora é que o processo de identificação, como um importante intermediário na construção da identidade, possibilita declarações de pertença ou não-pertença em relação a determinados grupos; e estas declarações evidenciam posições do sujeito fortemente marcadas pela questão do poder.

Um exemplo claro de demarcação de fronteiras consiste na própria Lei nº 4.769/1965 que regulamenta a profissão do administrador. Quando se determina que o exercício desta profissão é privativo dos diplomados em administração pública ou de empresas, o que se faz nada mais é do que dividir o universo das profissões em torno de uma estrutura de oposições binárias, onde de um lado há administradores e, de outro, há não-administradores. Com isso,

passa a se reconhecer a existência de fronteiras que separam uns de outros e impedem que estes exerçam a profissão dos primeiros.

A relação daquilo que o administrador pode e que as demais profissões não podem, bem como o que o administrador não pode por ser atribuição de outra profissão, constitui, portanto, mais um aspecto que deve ser observado no que diz respeito à identidade do profissional de administração.

2.2.4 A perspectiva não-naturalista da identidade do administrador

Finalmente, o quarto elemento da identidade a ser considerado é que o processo de produção da identidade não pode ser compreendido como algo estático, permanente ou estável. Como afirma Hall (2000, p.108), *a concepção de identidade não assinala aquele núcleo estável do eu que passa, do início ao fim, sem qualquer mudança, por todas as vicissitudes da história.*

Em contraste com a idéia de essência, de naturalismo, pode-se dizer que a identidade é uma construção, ou seja, um processo de produção constante, nunca completado. Embora tenha condições que determinem a sua existência, como o sistema de significação, a identidade é, ao fim, condicional, estando sempre alocada na idéia de contingência. Aliás, o próprio fato de estar ligada a uma estrutura de símbolos que utiliza recursos da história, da linguagem e da cultura, já coloca a identidade dentro de uma perspectiva instável e inacabada.

Assim, por esta concepção, a identidade do profissional de administração não permanece sempre a mesma e idêntica ao longo do tempo. Na verdade, a abordagem contingencial da identidade considera uma contextualização para que esta ganhe forma. Hall (2000, p109) indica que a identidade tem a ver não com aquilo que nós somos, mas com aquilo que nós nos tornamos e como nós temos sido representados, sendo que esta representação afeta a forma como nós podemos representar a nós próprios. Daí que a identidade do administrador, agora compreendida como o que torna alguém administrador e como este profissional é representado, constitui uma construção produzida em locais específicos com práticas e estratégias específicas sujeita a um constante processo de mudança e transformação.

O que se pretendeu demonstrar até aqui é como diferentes elementos se articulam no processo de construção e fixação da identidade do profissional de administração. Com efeito,

a identidade do administrador precisa ser compreendida a partir do diálogo entre estes elementos. Assim, o sentimento de não pertencimento às profissões já existentes, marcado por uma não-identificação, conduziu a uma postura emancipatória do administrador que acabou por resultar na formalização da profissão e que, por conseguinte, resultou na institucionalização da formação deste profissional. Por considerar este processo de identidade indissociável do marco regulatório da profissão, procurou-se abordar então os principais requisitos legais que disciplinam a profissão e a formação do administrador.

2.3 A importância do ensino na administração

Como visto, o surgimento do ensino em administração no Brasil foi impulsionado por uma combinação de fatores que marcaram o cenário nacional o que contemplava desde a transição de modelo de desenvolvimento agrário para um desenvolvimento industrial, demandando um novo profissional, até a criação de instituições notadamente com foco em administração, seja pública ou privada. Verificou-se ainda que, uma vez criado o curso, a administração ganhou força e passou a ser reconhecida como uma profissão específica que possuía uma identidade própria, a qual diferenciava o seu profissional das demais profissões; contribuindo, para isso, o processo de legitimação dado através de instrumentos legais que regulamentavam tanto a profissão como o seu ensino.

Ao se reconhecer a necessidade de formalizar o ensino e a prática da administração, reconhecia-se que a capacidade de administrar não se tratava unicamente de uma questão de experiência ou habilidade inata do sujeito. O desempenho dos administradores, na verdade, dependia de estudos sistemáticos e da aquisição e organização de conhecimentos específicos, sem os quais o exercício da profissão estaria comprometido e o sujeito considerado não apto para administrar.

É dentro deste contexto que se destaca a importância não somente da administração em si, mas, sobretudo, do seu ensino. Sobre isto afirma Drucker (1984, prefácio), *sabemos que a administração não representa o mero bom senso. Não constitui apenas a experiência codificada. É, pelo menos potencialmente, um conjunto organizado de conhecimentos.*

Para Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 385), há duas razões principais que explicam a necessidade de se estudar administração. A primeira delas consiste em adquirir conhecimento e entendimento sobre a administração e seus processos, o que implica a noção de conhecimento onde conhecer é saber, isto é, obter informações, procedimentos, fatos e conceitos. Adquirir conhecimento, entretanto, não significa possuir a habilidade, qual seja a

capacidade, domínio de técnicas e talento para que se possa saber fazer. Assim, conhecer sobre a administração não significa saber administrar.

A segunda razão refere-se à necessidade de se ter um modelo conceitual que permita desenvolver uma prática reflexiva a fim de que fundamente o pensamento crítico. O pensamento crítico e as suas formas alternativas de pensar constituem elementos de alavancagem da administração responsáveis pelo desenvolvimento de toda prática administrativa. O pensamento crítico se orienta por quatro processos-chave:

identificar e contestar pressuposições; desenvolver uma consciência de contexto no qual as idéias administrativas se desenvolveram histórica, cultural e socialmente; procurar maneiras alternativas de ver as situações, interpretar o que se passa, entender por que uma organização está configurada de determinada forma e especular sobre como poderia ser gerenciada diferentemente, de modo a romper com os procedimentos rotineiros e a ordem estabelecida; e, ser apropriadamente cético em relação àquilo que se ouve e lê sobre administração (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 386).

Já para Chia e Morgan (apud CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 386), a finalidade de se estudar administração está muito mais para a sensibilização para a organização das questões administrativas e para o estímulo da capacidade de articulação do conhecimento do que para a aquisição do conhecimento propriamente dito. Assim,

o propósito da educação em administração não é tanto a aquisição e acumulação de conhecimento, mas sensibilizar os estudantes para as nossas próprias maneiras culturalmente peculiares (e freqüentemente idiossincrásicas) de organizarmos o mundo. Trata-se de inculcar um entendimento íntimo da maneira segundo a qual o conhecimento administrativo é organizado, produzido e legitimado. Em outras palavras, a prioridade da educação é, em última instância, adquirir um entendimento de como organizamos e representamos o conhecimento proveniente de várias fontes (CHIA; MORGAN apud CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 386)

Maximiano (2005) indica que a razão principal para estudar a administração diz respeito ao impacto causado pelos processos administrativos sobre o desempenho das organizações. A importância da administração é, portanto, de caráter social.

Sendo tão importantes para a realização de objetivos sociais, as organizações afetam a qualidade de vida tanto positiva quanto negativamente. Organizações bem administradas são importantes por causa do impacto sobre a qualidade de vida da sociedade. Administradores competentes são recursos sociais importantes (MAXIMIANO, 2005, p.7).

Para este autor, há poucos aspectos na vida contemporânea que não são influenciados por alguma espécie de organização, o que caracteriza nossa sociedade como uma *sociedade organizacional*.

Sobre a questão da importância das organizações, destaca Leite (2002, p.22): *as organizações sempre fizeram parte da vida dos seres humanos*. É justamente esta predominância e importância assumida pelas organizações na sociedade moderna, sem precedentes na história, que justificam a necessidade de administradores competentes e, por conseguinte, o desenvolvimento e o estudo da administração.

É dentro deste mesmo contexto que Robbins e Decenzo (2004, p.16) também defendem a idéia de que a necessidade de perceber a administração enquanto campo de estudo acadêmico está relacionada ao interesse social em melhorar o modo como as organizações são administradas; concordam, então, com o pensamento de Maximiano (2005). Para eles, contudo, há, pelo menos, mais um importante motivo para estudar administração: o fato de que a organização é, em geral, o espaço de trabalho para o exercício de qualquer profissão. Sendo assim, ou o sujeito será administrador ou o sujeito será administrado. Daí que, de alguma forma, todos acabam se relacionando com a administração.

A idéia de *sociedade organizacional* defendida por Maximiano (2005) é compartilhada ainda por Kreuz (2005). De acordo com Kreuz (2005), a sociedade está estruturada em organizações, estando inserida em uma imensa e complexa *aldeia organizacional*. A consequência disso é que para que estas organizações sobrevivam e se mantenham viáveis ao longo do tempo é necessário gerir adequadamente os seus meios e recursos produtivos. É aí que entra a administração, como uma alternativa mais eficiente e efetiva para essa aldeia. *Tudo precisa ser administrado profissionalmente, até mesmo nossa vida pessoal, e a sociedade tem percebido isso de forma rápida* (KREUZ, 2005, p.62), afirma.

Kreuz (2005, p.62) ressalta ainda uma questão crucial relativa à importância do contexto profissional e acadêmico da administração que se trata do desenvolvimento nacional. Sobre isto, vale destacar:

É inócuo tentar discutir desenvolvimento nacional dissociado da administração. A agenda das discussões do desenvolvimento nacional deve necessariamente permear a administração, numa dimensão transversal. Acredito, seriamente, que será pela administração que o Brasil será mais eficiente no sentido de equacionar crescimento econômico com um padrão de renda mais descompactado. Temos de gerir esta país para produzir mais, gerar mais trabalho e melhorar nossa incômoda posição mundial de segundo país com a renda mais concentrada do planeta. Peter Drucker já dizia: 'não existem países pobres ou ricos, existem países mal ou bem administrados'. O desenvolvimento nacional é, portanto, uma questão de Administração. O Brasil precisa de um ensino de administração socialmente

inclusivo e que esteja comprometido com o desenvolvimento nacional. Um ensino capaz de construir uma agenda nacional que permita a expansão das oportunidades de trabalho. Um ensino que contribua na remoção dos atuais obstáculos que impedem uma ação empreendedora mais consistente, capaz de alavancar econômica e socialmente esta nação-potência. Estou convencido que a administração será um dos pilares estratégicos centrais para que o Brasil possa ter, efetivamente, um aproveitamento social das suas vantagens comparativas internacionais.

Já observamos que a relação entre administração e desenvolvimento não é nova. Ao tratarmos da origem da profissão e do curso, vimos que a administração está atrelada ao modelo de desenvolvimento adotado, o que repercutiu na formação dos seus profissionais. Entretanto, a novidade que está sendo posta por Kreuz (2005) consiste em uma alteração na concepção desta relação: se antes a administração cuidava de dar respostas ao modelo de desenvolvimento em uma concepção reativa, agora a administração trata de impulsionar o próprio desenvolvimento, promovendo-o através de postura proativa. Sobre isto afirma Chiavenato (2004, p.424):

a administração era encarada como uma conseqüência e não como causa: ela era considerada uma resposta às necessidades atuais das organizações; uma decorrência. Hoje, ela é considerada a criadora de novas oportunidades. Percebe-se hoje que a administração produz e impulsiona o desenvolvimento econômico e social.

É dentro desta visão de desenvolvimento que o próprio Chiavenato (2002) explica a importância da administração e de seu estudo. Segundo este autor,

utilizar toda a sinergia organizacional para melhorar a vida de todas as pessoas e também das comunidades. É para isso que servem as organizações. E este é o papel fundamental da administração. Este é o mantra da teoria administrativa: gradativamente apontar novos rumos e proporcionar novas soluções para melhorar a qualidade de vida das pessoas e das organizações e, afinal de contas, tornar o mundo melhor. Um caminho sem fim (CHIAVENATO, 2002, p.257).

CAPÍTULO 3 – ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

3.1 A crise de um sistema: o desafio sócio-ambiental

Crise ecológica (RAMPAZZO, 2002), crise de percepção (CAPRA, 1982), crise de civilização (LEFF, 2002), crise de identidade (ALMEIDA JUNIOR, 2002); muitas têm sido as formas como a problemática sócio-ambiental vem sendo identificada, mas em todas elas um consenso: o de que esta problemática apresenta-se como uma faceta de uma crise maior, constituindo-se um reflexo do esgotamento de um modelo de pensamento fundamentado em paradigmas de desenvolvimento simplificadores da realidade. É como afirma Vieira e Weber (2002, p.18), a crise contemporânea *tenderia a configurar, em síntese, uma crise decorrente, sobretudo, do esgotamento progressivo dos vários paradigmas de desenvolvimento experimentados desde o início do século.*

A noção de esgotamento de modelos parece ser a senha que contém os desafios atuais (BRASIL, 1991, p. 13). Isto porque está cada vez mais evidente que os modelos adotados pela nossa sociedade até então já não conseguem mais apresentar soluções compatíveis com os problemas encontrados na complexidade da atual realidade.

Para compreender as questões relativas à problemática sócio-ambiental e a crise do modelo de pensamento instaurada que está intrinsecamente relacionada a ela, pode-se utilizar uma adaptação do “Padrão de Interação desafio-e-resposta” desenvolvido por Arnold Toynbee para explicar a dinâmica das civilizações em seu *Estudo da História* (1972).

Em seu padrão de interação, Toynbee (apud CAPRA, 1982, p.24) explica que a ascensão e queda das civilizações ao longo do tempo é decorrente de um processo dinâmico onde o meio natural ou social funciona como um gerador de desafios que constantemente são impostos à sociedade que, por sua vez, é responsável por produzir as respostas a estes desafios, configurando-se como um processo de civilização.

A civilização continua a crescer quando sua resposta bem-sucedida ao desafio inicial gera um ímpeto cultural que leva a sociedade para além de um estado de equilíbrio, que então se rompe e se apresenta como um novo desafio. Desse modo, o padrão inicial de desafio-e-resposta é repetido em sucessivas fases de crescimento, pois cada resposta bem-sucedida produz um desequilíbrio que requer novos ajustes criativos (CAPRA, 1982, p. 25).

A civilização permanece nesse processo dinâmico de evolução até atingir um apogeu de vitalidade e a partir daí começa a entrar em um processo de declínio em virtude da perda da capacidade em conceder respostas satisfatórias para os desafios provocados pelo meio. Dois elementos explicam esta perda de capacidade em dar respostas: a perda da flexibilidade e a redução da criatividade. Nas palavras de Capra (1982, p. 26),

Quando estruturas sociais e padrões de comportamento tornam-se tão rígidos que a sociedade não pode mais adaptar-se a situações cambiantes, ela é incapaz de levar avante o processo criativo de evolução cultural. Entra em colapso e, finalmente, desintegra-se, geralmente, em favor de uma civilização emergente.

O “Padrão de Interação desafio-e-resposta” descrito por Toynbee pode ser utilizado para explicar a dinâmica de diversos processos, não somente o que se refere à ascensão e queda das civilizações. Seguindo o raciocínio desenvolvido, pode-se aplicar este padrão para explicar a dinâmica do paradigma, como ilustra a figura 12.

Desta forma, a dinâmica de um determinado paradigma que predomina em uma sociedade é realizada através da geração de desafios pelo meio para a sociedade que produz as respostas a estes desafios. Trata-se, portanto, de um processo cíclico, onde cada vez mais os desafios do meio se tornam mais sofisticados e complexos, exigindo uma maior capacidade de adaptação da sociedade a fim de respondê-los.

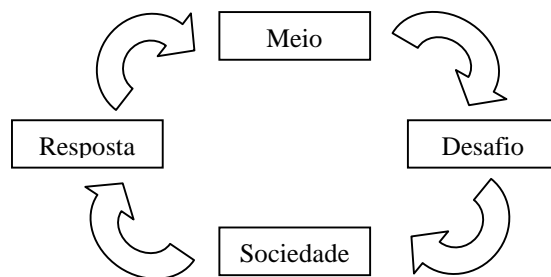


Figura 12: A dinâmica do Paradigma: “Padrão de Interação desafio-e-resposta”

Uma crise se dá quando em um determinado momento o modelo de pensamento vigente nesta sociedade não consegue mais dar satisfação aos desafios lançados pelo meio e o fluxo do sistema é interrompido.

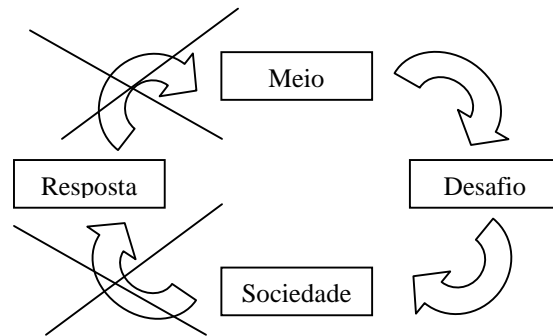


Figura 13: O estado de crise

É neste sentido, que a problemática sócio-ambiental revela-se como uma faceta da crise do modelo de pensamento científico predominante que vigorou durante anos e que já não é mais capaz de responder aos complexos desafios da realidade atual. Este paradigma dominante é resultado do modelo de pensamento cuja fundamentação para base do conhecimento consiste no princípio cartesiano de decomposição do todo em partes, gerando um pensamento linear que é naturalmente reducionista. Sendo que a principal razão que justifica o processo de declínio do paradigma linear consiste no nível de interação e interdependência entre os diferentes fenômenos da realidade atual, caracterizando um estado de complexidade onde estes fenômenos não podem ser compreendidos em termos de suas partes separadas dentro de uma linearidade simplificadora.

Como o próprio modelo de pensamento científico dominante ingressou em uma fase de transição em seu ciclo desafio-e-resposta dada a complexidade atual, fase compreendida como uma crise global do pensamento, o que se verifica, então, é que os múltiplos sistemas que se apóiam nesse modelo de pensamento reducionista têm demonstrado sinais de exaustão. Um desses sistemas corresponde ao sistema econômico vigente. Poluição, degradação do meio ambiente, deterioração de ecossistemas, desigualdade social, pobreza constituem alguns dos efeitos provocados pela predominância de uma racionalidade econômica que ignora os limites da resiliência ecossistêmica, desconsiderando a finitude dos recursos naturais.

A emergência de todos estes problemas levou a sociedade a questionar os padrões de produção e consumo e a própria lógica de mercado que regula as relações sociais e econômicas dentro do sistema capitalista. Tudo isto instaurou uma preocupação com a temática ambiental no cenário global.

McCormick (1992, p.64) explica que esta preocupação com a temática ambiental não constitui resultado de um único fato isolado; ao contrário disto, diversos fenômenos interdependentes contribuíram, ainda que em proporções diferentes, para inserir as questões

relativas ao meio ambiente na agenda mundial. Segundo ele, há seis fatores se destacam neste processo:

- a) Sociedade afluyente: as implicações negativas, especialmente as que se referem aos aspectos sociais e ambientais, do modelo de desenvolvimento econômico adotado até então que tinha como premissa fundamental o crescimento ilimitado e, portanto, descontrolado, evidenciaram os defeitos da sociedade afluyente, criando uma sensibilização por parte da sociedade e incentivando a participação social nas questões relativas ao meio ambiente e à sociedade em geral;
- b) Testes atômicos: considerada a primeira grande questão de caráter ambiental em nível global da era pós-guerra, os testes nucleares desenvolvidos principalmente por países como EUA, URSS, França e Grã-Bretanha representaram grande ameaça sócio-ambiental e provocaram os primeiros acordos e tratados multilaterais em favor do ambientalismo;
- c) *Silent Spring*: a publicação do livro Primavera Silenciosa da bióloga Rachel Carson cujo conteúdo destacava os efeitos adversos provocados pela má utilização dos pesticidas e inseticidas permitiu que essa temática fosse compreendida pela sociedade em geral e não somente pelo público específico dos técnicos acadêmicos o que favoreceu uma maior sensibilização social em relação às questões ambientais; resultou em alterações nas políticas local e nacional nos EUA e em vários países europeus e promoveu restrições em algumas substâncias tóxicas, enquanto outras foram proibidas;
- d) Desastres ambientais: o período do surgimento do ambientalismo também foi marcado pela presença de diversos acontecimentos desastrosos para o meio ambiente, como por exemplo, o desmoronamento de resíduos de mina (País de Gales, 1966), o naufrágio do petroleiro *Torrey Canyon* (Inglaterra, 1967) e o vazamento na plataforma de petróleo da *Companhia Union Oil* (EUA, 1969); esses desastres ambientais se somaram à sensibilização da população mundial referente às questões sócio-ambientais, provocando novas críticas ao modelo de desenvolvimento econômico adotado universalmente;

- e) Conhecimento científico: o movimento nascente despertou na comunidade científica a necessidade de desenvolver novas pesquisas científicas que procurassem responder aos novos desafios ambientais com respaldo e legitimidade acadêmica; foram promovidos, assim, encontros, conferências e discussões a respeito da temática ambiental;
- f) Movimentos sociais: as questões sociais se somaram às questões ambientais através do caráter ativista e político de alguns movimentos da sociedade, podendo-se destacar a luta contra a pobreza, o racismo e as guerras. E embora os movimentos social e ambiental possuíssem valores e públicos diferentes, o surgimento de uma contracultura, que ia de encontro às práticas industriais de produção e consumo, facilitou o processo de amadurecimento do ambientalismo.

Estes fatores funcionaram como forças condutoras para o surgimento uma nova noção de desenvolvimento que seja social e ambientalmente sustentável, ou seja, que busque harmonizar os interesses econômico-produtivos aos interesses sócio-ambientais. Sem nos alongarmos nessa discussão, há que se destacar ainda os diversos congressos e encontros mundiais que promoveram importantes discussões sobre este conceito alternativo de desenvolvimento. Para Vigevani (1997), estes eventos foram responsáveis pela institucionalização do tema ambiental na agenda internacional, dos quais este autor destaca o Clube de Roma (1968), a Conferência de Estocolmo (1972) e a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1992).

Esta nova maneira de conceber o desenvolvimento implica uma reorganização das atividades econômicas produtivas a fim de criar mecanismos e respostas para superação da crise universal e de seus complexos e interdependentes desafios, sobretudo, aqueles que dizem respeito às questões de meio ambiente e sociedade.

3.2 Desenvolvimento Sustentável

O Relatório Nosso Futuro Comum de 1987, produzido pela Comissão das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (ONU), define o desenvolvimento sustentável como *aquela que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades* (COMISSÃO, 1988, p.9). O relatório Brundtland, como ficou conhecido em razão da presidente desta

comissão que se chamava Gro Harlem Bruntland, é resultado de estudos sobre as principais causas dos problemas sócio-econômicos e ecológicos da sociedade global e aponta para uma nova perspectiva no que se refere às questões ambientais, colocando-as como uma problemática mundial indissociável do processo de desenvolvimento econômico.

Para Muller (2002) o que caracteriza o desenvolvimento sustentável é justamente o seu propósito em conciliar crescimento econômico e padrão de vida adequado ao longo do tempo. Neste sentido, não se trata de abolir os ciclos econômicos, mas de equilibrar expectativas. Segundo este autor, o desenvolvimento sustentável *diz respeito a uma sociedade ser capaz de manter, no médio e no longo prazos, um círculo virtuoso de crescimento econômico e um padrão de vida adequado* (MULLER, 2002, p.134).

A idéia de conciliar diferentes aspectos também é defendida por Dias (2006, p.40). Segundo este autor, o mais importante no pensamento da sustentabilidade é o equilíbrio dinâmico necessário e permanente que devem ter as três dimensões básicas que compõem o desenvolvimento sustentável: social, econômico e ambiental, como ilustra a figura 3.

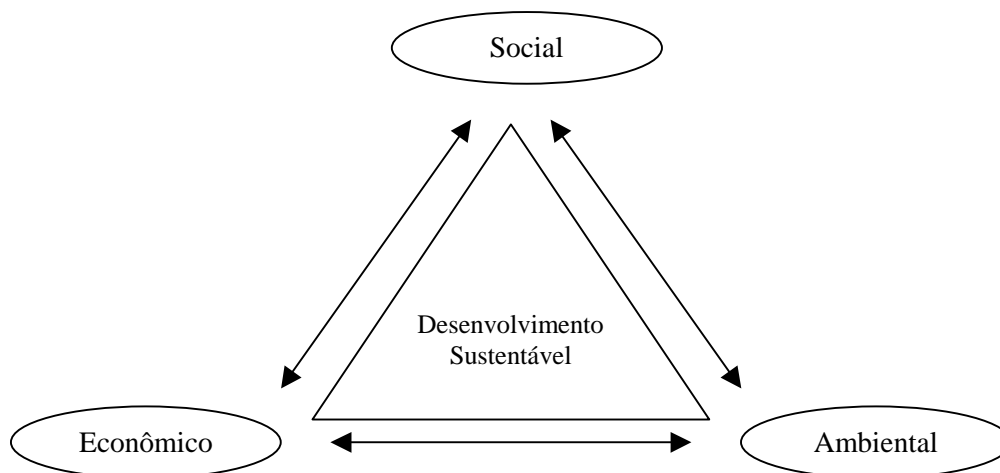


Figura 14: Equilíbrio dinâmico da sustentabilidade.
Fonte: DIAS, 2006, p. 41.

Esta perspectiva tridimensional do desenvolvimento já havia sido exposta por Sachs (1993) quando tratou da idéia de ecodesenvolvimento. Para este autor, o modelo de desenvolvimento deve promover a articulação entre três critérios: equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica.

Constanza citado por Sachs (1993) mostra que o conceito de sustentabilidade está relacionado a sistemas econômicos dinâmicos e sistemas ecológicos maiores e também dinâmicos. O que caracteriza o relacionamento entre estes sistemas são os seguintes aspectos: a) a vida humana pode continuar indefinidamente; b) os indivíduos podem prosperar; c) as

culturas humanas podem desenvolver-se; mas em que d) os resultados das atividades humanas obedecem a limites para não destruir a diversidade, a complexidade e a função do sistema ecológico de apoio à vida (CONSTANZA apud SACHS, 1993, p.24).

Stahel (2003) afirma que o desenvolvimento sustentável apresenta um caráter multidimensional. Para ele,

quando falamos de desenvolvimento sustentável, temos que considerar não só os aspectos materiais e econômicos, mas o conjunto multidimensional e multifacetado que compõe o fenômeno do desenvolvimento: os seus aspectos políticos, sociais, culturais e físicos [...]. Esses fatores e os seus respectivos equilíbrios repousam sobre fatores qualitativos, como o são os graus de coesão e harmonia social, questões como cidadania, alienação, valores éticos e morais, o grau de polarização social e política, os valores da sociedade e o nível entrópico do sistema (STAHHEL, 2003, p.108).

Já para Becker (2002), não há como falar em sustentabilidade no desenvolvimento sem tratar das diversidades ambientais e culturais de cada região. De acordo com Becker (2002, p.77), o caráter de sustentabilidade atribuído ao desenvolvimento deve ser compreendido *como as múltiplas alternativas que cada localidade, região ou nação tem, pelas suas diferenças culturais e ambientais, de inserir-se no processo geral potencializando seus recursos*. O que significa dizer que a sustentabilidade deve ser entendida como *a capacidade de uma região em constituir seu padrão de desenvolvimento, num padrão de desenvolvimento diferenciado* (BECKER, 2002, p.77).

Cavalcanti (2003) destaca que a busca da sustentabilidade resume-se à questão de se atingir harmonia entre seres humanos e a natureza. De acordo com este autor,

Sustentabilidade significa a possibilidade de se obterem continuamente condições iguais ou superiores de vida para um grupo de pessoas e seus sucessores em dado ecossistema. Numa situação sustentável, o meio ambiente é menos perceptivelmente degradado [...]. O conceito de sustentabilidade equivale à idéia de manutenção de nosso sistema de suporte da vida. Ele significa comportamento que procura obedecer às leis da natureza. Basicamente, trata-se do reconhecimento do que é biofisicamente possível em uma perspectiva de longo prazo (CAVALCANTI, 2003, p.165).

Estas noções sobre o desenvolvimento sustentável nos remetem a três requisitos fundamentais, sem os quais não se é possível falar em desenvolvimento sustentável. São eles: a dimensão espacial (local-regional-global), a dimensão temporal (presente e futuro) e a perspectiva tridimensional (social, ambiental e econômica).

Sachs (1993) explica que para se considerar a sustentabilidade dentro de uma idéia de *sustentabilidade ampliada*, deve-se contemplar cinco dimensões. São elas:

- **A sustentabilidade social** refere-se a um tipo de desenvolvimento baseado na equidade e na distribuição da renda, abrangendo tanto necessidades materiais como não-materiais, a fim de promover uma melhoria nas condições gerais da população e a reduzir as distâncias entre as diferentes classes sociais e seus padrões de vida;
- **A sustentabilidade econômica** fundamenta-se em uma eficiente alocação e gestão dos recursos viabilizada através de um fluxo regular de investimentos, tanto na esfera pública como privada, superando as atuais condições adversas de relações comerciais;
- **A sustentabilidade ecológica** diz respeito aos usos potenciais dos recursos do ecossistema - *com um mínimo de dano aos sistemas de sustentação da vida - para propósitos socialmente válidos* (SACHS, 1993, p. 26). Inclui substituição no uso de combustíveis não-renováveis por renováveis, combate à poluição, adoção de tecnologias limpas etc;
- **A sustentabilidade espacial** refere-se à distribuição territorial dos assentamentos humanos e das atividades econômicas, considerando a configuração rural-urbana, áreas metropolitanas e processos de ocupação em territórios com ecossistemas frágeis, industrialização etc;
- **A sustentabilidade cultural** diz respeito às *especificidades de cada ecossistema, de cada cultura e de cada local* (SACHS, 1993, p. 27), visando criar condições para garantir a continuidade cultural.

De acordo com Almeida (2002, p.24), *a noção de desenvolvimento sustentável é portadora de um novo projeto para a sociedade, capaz de garantir, no presente e no futuro, a sobrevivência dos grupos sociais e da natureza*. Por esta razão, a noção de desenvolvimento sustentável apresenta três implicações fundamentais. A primeira delas refere-se ao reconhecimento da insustentabilidade ou inadequação econômica, social e ambiental do padrão de desenvolvimento adotado pelas sociedades contemporâneas. A importância disto consiste no despertar de uma consciência coletiva sobre a finitude dos recursos naturais e as injustiças sociais.

A segunda implicação diz respeito à perspectiva sistêmica que traz o desenvolvimento sustentável. Para este autor, a noção de desenvolvimento sustentável *parece querer dar a idéia de uma busca de integração sistêmica entre diferentes níveis da vida social, ou seja, entre a exploração dos recursos naturais, o desenvolvimento tecnológico e a mudança social* (ALMEIDA, 2002, p.25).

Por fim, a terceira implicação refere-se à idéia de que, embora abrigue uma série de percepções e visões, o desenvolvimento sustentável representa um grande avanço no campo das concepções acerca de desenvolvimento. Isto porque apresenta uma visão inovadora, contestando as abordagens tradicionais sobre a questão ambiental.

Os caminhos para que o desenvolvimento possa refletir as preocupações com as questões sociais e ambientais, além das econômicas, atendendo aos propósitos do processo de desenvolvimento sustentável apontam para a necessidade de superação de alguns desafios.

Para Rampazzo (2002, p. 177), será necessária uma reorientação da economia e dos grupos que defendem tais objetivos. Isto porque deverão ser revistos os padrões em que se apóiam a sociedade atual a fim de que novos modelos, que exerçam menos pressão sobre a base de recursos naturais, possam emergir.

Segundo Daly (2005), a transição para uma economia sustentável exigirá, sim, diversos ajustes. Para ele, *qualquer subsistema, como a economia, em algum momento deve necessariamente parar de crescer e adaptar-se a um equilíbrio dinâmico* (DALY, 2005, p.94), Dentre estes ajustes, o autor ressalta a questão da felicidade. Afirma:

Uma das forças motrizes do crescimento insustentável tem sido o axioma da insaciabilidade: as pessoas serão sempre mais felizes consumindo mais. Entretanto, pesquisas de economistas experimentais e psicólogos levam à rejeição desse axioma. Crescentes evidências sugerem que o crescimento nem sempre incrementa a felicidade (nem a utilidade ou o bem-estar). Em vez disso, a correlação entre a renda absoluta e a felicidade é válida apenas até um limiar de ‘suficiência’; além desse ponto, apenas o status relativo influencia a autopercepção de felicidade (DALY, 2005, p.99).

O autor destaca ainda como necessidades de ajustes as questões relativas à vida útil de produtos, ao crescimento do Produto Interno Produto (PIB), ao setor financeiro e comércio e aos impostos.

Para Almeida (2002, p.28), os desafios postos àqueles que lutam pelo desenvolvimento sustentável consistem em: a) conciliar a máxima ‘socialmente equitativo, ambientalmente equilibrado e economicamente eficiente e produtivo’ e traduzir tudo isso em novos formatos tecnológicos que assegurem a harmonia entre esses três objetivos; b) dar prioridade à pesquisa, passando da perspectiva ‘da produtividade’ para aquela ‘da preservação’ dos recursos naturais, analisando, prevendo e evitando sérios impactos ao meio ambiente; c) desenvolver novas formas de atuação institucional no terreno do ensino, da pesquisa, da extensão e da organização da produção; d) integrar diferentes disciplinas na geração de novos conhecimentos; e) construir indicadores de sustentabilidade; e, f) tratar no mesmo nível as questões técnicas, ambientais e sociais.

Para a própria Bruntland (2006), as dificuldades de avançar nas questões do desenvolvimento sustentável podem ser resumidas no entendimento de que este modelo de desenvolvimento para ser concebido requer renúncias. Além disso, destaca como obstáculos: a falta de planejamento em longo prazo, a falta de um comprometimento geral com tais questões e o nível ainda incipiente de participação e conscientização da sociedade. Para ela, *a maioria dos homens não enxerga seus próprios limites* (BRUNTLAND, 2005). E, em não conhecendo os próprios limites, os resultados podem ser desastrosos. É como afirma Renato Janine Ribeiro (2005), em outro contexto, mas que cabe aqui ressaltar: *se formos além de nossos limites produziremos efeitos insuportáveis*.

Importante ainda destacar a percepção de Guattari (2001, p.9) sobre o desafio imposto pela crise ecológica: *não haverá verdadeira resposta à crise ecológica a não ser em escala planetária e com a condição de que se opere uma autêntica revolução política, social e cultural, reorientando os objetivos da produção bens materiais e imateriais*.

Em relação aos desafios para o desenvolvimento sustentável, Bursztyn (1994) propõe cinco linhas de ação que contribuem no trato das questões ambientais. São elas:

- Aperfeiçoamento dos métodos de ajuda à decisão: refere-se à necessidade de melhorar os tradicionais métodos de tomada de decisão a fim de diminuir problemas como dificuldades na dimensão temporal, dificuldades de valoração, insuficiência de dados.
- Gerenciamento das questões sociais e ambientais dentro de uma abordagem global: a gestão sócio-ambiental pressupõe uma compreensão sistêmica, considerando a relação de interdependência e interação entre os múltiplos fenômenos.
- Incentivo de políticas preventivas: diz respeito a incentivar estratégias de prevenção. As políticas preventivas devem se fundamentar no princípio da prevenção.
- Valorização da participação da população: A participação da população é fundamental nas políticas para o desenvolvimento sustentável, segundo Bursztyn (1994, p. 22), por duas razões principais: primeiro porque é a própria sociedade que arca com os custos sócio-ambientais decorrentes das práticas produtivas e porque o envolvimento da população *sensibiliza e estimula o governo a implementar programas de proteção ambiental* e social, conseqüentemente.
- Utilização de instrumentos econômicos em complementação aos instrumentos regulamentares: *os instrumentos econômicos procuram provocar uma mudança de comportamento através de combinação de subsídios e tributos, os instrumentos regulamentares fixam normas ou concedem autorizações* (BURSZTYN, 1994, p. 24).

3.3 Administração Sustentável

Como se pretendeu demonstrar até aqui neste trabalho, a administração está historicamente atrelada ao modelo de desenvolvimento, já que foi precisamente para atendê-lo que ocorreu o processo de surgimento e evolução desta área do conhecimento. Neste caso, cabe indagar: se o modelo de desenvolvimento existente na sociedade se altera, transitando para uma perspectiva de sustentabilidade, a administração também se altera?

Em uma resposta preliminar, pode-se dizer que tudo indica que sim. A justificativa para tal resposta é que o modelo de desenvolvimento adotado pelo país já passou por profundas transformações e isto, por conseguinte, provocou diversas alterações na administração e no estilo de administrar as organizações. Essa questão já foi tratada no capítulo 3, quando se mostrou que, na sua fase inicial, a administração possuía um caráter público em virtude do momento histórico pelo qual o país atravessava que focava modelos de gestão pública. E que, após 1964, com a formação e expansão de grandes empresas tanto públicas como privadas no cenário nacional, alterou-se a característica da administração que a partir daí passou a se reorganizar para lidar com as novas realidades emergentes; o profissional de administração deveria estar apto, então, para ser tanto um gestor público, como privado.

A figura 15 mostra a relação entre a alteração no modelo de desenvolvimento e a alteração no modelo de administração.

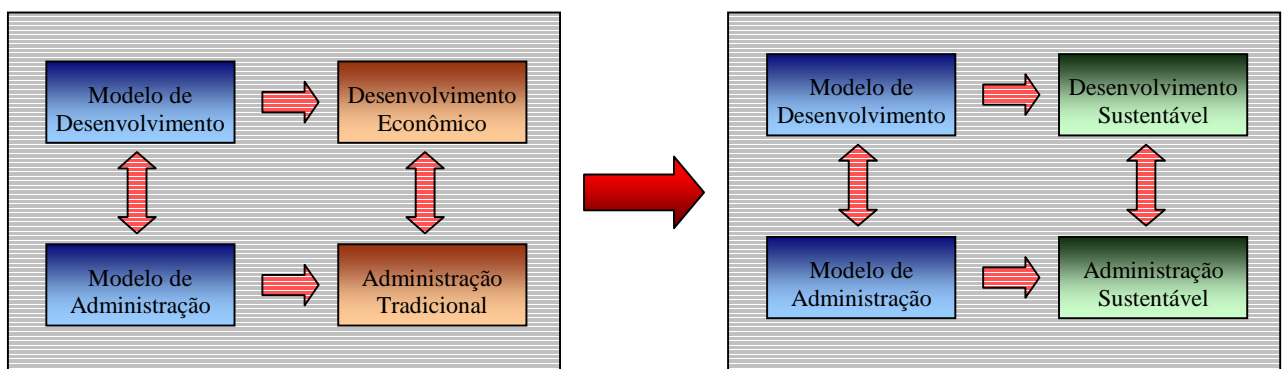


Figura 15 – Relação entre a alteração no modelo de desenvolvimento e a alteração no modelo de administração

Para Kinlaw (1997 apud BERNARDINI SEIFFERT, 2005, p. 22), o debate em torno do desenvolvimento sustentável trouxe algumas importantes constatações. Uma delas é a necessidade de uma administração responsável, onde os processos produtivos e financeiros devem ser responsáveis com relação àquilo que é objeto de suas ações a fim de que ao serem elaborados, possam causar o menor prejuízo ambiental.

Bernardini Seiffert (2005) considera que a emergência do desenvolvimento sustentável traz implicações diretas para a administração, mesmo considerando que a integração entre economia, ecologia e política se encontre em uma perspectiva ainda em construção. Segundo esta autora, a principal implicação, ao se levar em consideração as bases ecológicas a partir da noção da capacidade de suporte dos ecossistemas, é que:

isso evidencia que todo processo de análise e realização de intervenções no meio ambiente deve ser executado através de uma ótica globalizante e integradora, por meio de um enfoque holístico, o qual servirá como base para a estruturação de um sistema de gestão descentralizado e participativo (BERNARDINI SEIFFERT, 2005, p.21).

Assim, pode-se dizer que uma administração voltada para o desenvolvimento sustentável deve se caracterizar por três elementos essenciais: i) análise de intervenções no meio ambiente; ii) abordagem sistêmica e integradora; e iii) sistema de gestão descentralizado e participativo.

De acordo com Andrade, Tachizawa e Carvalho (2002), a preocupação ambiental trazida pelo desenvolvimento sustentável afeta a administração de tal forma que a questão ambiental passa a ser função da administração. Assim, *a inclusão da proteção do ambiente entre os objetivos da administração amplia substancialmente todo o conceito de administração (ANDRADE; TACHIZAWA; CARVALHO, 2002, p. 8).*

Ainda de acordo com estes autores, o desenvolvimento sustentável implica uma administração com consciência ecológica, a gestão ecológica. *A gestão ecológica é o exame e a revisão das operações de uma empresa da perspectiva da ecologia ou do novo paradigma (ANDRADE; TACHIZAWA; CARVALHO, 2002, p. 13).*

Este estilo de gestão caracteriza-se por permitir uma transição da perspectiva de dominação para a parceria, da ideologia do crescimento econômico para a ideologia da sustentabilidade ecológica e do pensamento mecanicista para o pensamento sistêmico. Sendo que as suas principais motivações consistem na ética ecológica e na preocupação com o bem-estar das futuras gerações, partindo de uma mudança de valores na cultura empresarial.

Quanto à relação entre gestão ecológica e crescimento econômicos, os autores destacam:

A gestão ecológica não questiona a ideologia do crescimento econômico. A gestão ecológica implica o reconhecimento de que o crescimento econômico ilimitado em um planeta finito só pode levar a um desastre. Dessa forma, faz-se uma restrição ao conceito de crescimento, introduzindo-se a sustentabilidade ecológica como critério fundamental de todas as atividades do negócio. (ANDRADE; TACHIZAWA; CARVALHO, 2002, p. 12).

O gerenciamento ecológico apresenta seis princípios que são considerados essenciais para o seu sucesso em longo prazo. São eles: qualidade, criatividade, humanidade, lucratividade, continuidade e lealdade. Além destes princípios, três elementos-chave são característicos da administração com consciência ecológica: inovação, cooperação e comunicação.

Para Andrade, Tachizawa e Carvalho (2002, p. 8), os principais benefícios trazidos por uma gestão ecológica são a sobrevivência humana, o consenso público, a oportunidade de mercado, a redução de custos, a redução de riscos e a integridade pessoal.

Um outro estilo de gestão para uma administração em consonância com o desenvolvimento sustentável foi proposto por Shrivastava (1995 apud ASHLEY, 2002, p.29): a gestão ecocêntrica. Para este autor, a abordagem tradicional da gestão tem por objetivo principal a maximização racional da riqueza dos acionistas ou proprietários da empresa, fundamentado em quatro premissas: a mercantilização das relações sociais, a competição, a relação de apropriação da natureza e o antropocentrismo.

A abordagem tradicional, através de suas características, é, portanto, incoerente com a idéia de sustentabilidade e, por esta razão, é necessária uma nova abordagem de gestão. Sobre isso, explica Ashley (2002, p.29):

Sendo assim, os objetivos empresariais transcenderiam os aspectos mensuráveis de emprego de fatores de produção, passando para uma forma de organização que conciliasse os interesses do indivíduo, da sociedade e da natureza, transitando do paradigma antropocêntrico, para o qual a empresa é o centro de tudo, para o ecocêntrico, no qual o meio ambiente é o mais importante, e a empresa, assim como outros agentes, insere-se nele.

A gestão ecocêntrica tem por objetivos principais a sustentabilidade e a qualidade de vida, bem como o bem-estar do conjunto de *stakeholders* - (parte interessada) são as pessoas que *estão associadas direta ou indiretamente à organização ou que sofrem algum de seus efeitos, na medida em que são afetados pelas decisões da administração* (MAXIMIANO, 2005, p.425); são elas: funcionários, acionistas, clientes, fornecedores, comunidade, governo, sociedade.

Dentro deste contexto, a gestão ecocêntrica apóia-se nas seguintes premissas:

Interdependência e o desempenho ecológico das comunidades organizacionais, entendidas como ecossistemas industriais; A gestão ecocêntrica da organização pela administração dos elementos organizacionais que tenham impacto sobre a natureza, rejeitando a dominação do homem sobre ela; Missões organizacionais orientadas para questões ambientais, globais e de longo prazo, efetivamente buscando a harmonia com o ambiente natural; Minimização do uso de recursos virgens (não reciclados) e de formas não renováveis de energia; Nos processos de

produção, a prevenção do uso ineficiente de recursos naturais e de riscos ambientais, riscos ocupacionais, psíquicos e de saúde pública; Minimização dos custos tangíveis e intangíveis do ciclo de vida dos produtos e serviços da organização; e Pensamento sistêmico sobre as relações recíprocas entre as decisões e ações dentro da rede de relacionamentos de produção e consumo da organização (ASHLEY, 2002, p.30).

O quadro 4 resume as principais características que diferenciam a gestão ecocêntrica da gestão tradicional:

	GESTÃO TRADICIONAL	GESTÃO ECOCÊNTRICA
Objetivos	Crescimento econômico e lucros. Riqueza dos acionistas.	Sustentabilidade e qualidade de vida. Bem-estar do conjunto de <i>stakeholders</i> .
Valores	Antropocêntrico. Conhecimento racional e 'pronto para uso'. Valores patriarcais.	Biocêntrico ou ecocêntrico. Intuição e compreensão. Valores femininos pós-patriarcais.
Produtos	Desenhado para a função, estilo e preço. Desperdício em embalagens.	Desenhado para o ambiente. Embalagens não agressivas ao ambiente.
Sistema de produção	Intensivo em energia e recursos. Eficiência técnica.	Baixo uso de energia e recursos. Eficiência ambiental.
Organização	Estrutura hierárquica. Processo decisório autoritário. Autoridade centralizada. Altos diferenciais de renda.	Estrutura não hierárquica. Processo decisório participativo. Autoridade descentralizada. Baixos diferenciais de renda.
Ambiente	Dominação sobre a natureza. Ambiente gerenciado como recurso. Poluição e refugo/lixo são externalidades.	Harmonia com a natureza. Recursos entendidos como estritamente finitos. Eliminação/gestão de poluição e refugo/lixo.
Funções de negócios	Marketing age para o aumento do consumo. Finanças atuam para a maximização de lucros no curto prazo. Contabilidade dedica-se a custos convencionais. Gestão de recursos humanos trabalha para o aumento da produtividade do trabalho.	Marketing age para a educação do ato de consumo. Finanças atuam para o crescimento sustentável de longo prazo. Contabilidade focaliza os custos ambientais. Gestão de recursos humanos dedica-se a tornar o trabalho significativo e o ambiente seguro e saudável para o trabalho.

Quadro 4 – Gestão tradicional *versus* gestão ecocêntrica.
Fonte: SHRIVASTAVA, 1995 apud ASHLEY, 2002, p.31.

Diversos autores (ASHLEY, 2002; BATEMAN, SNELL, 1998; DIAS, 2006; DONAIRE, 1999; MAXIMIANO, 2005; MELO NETO, FROES, 1999; MOSTARDEIRO, 2004; RICO, 2004) concordam que o desenvolvimento sustentável na administração implica uma gestão socialmente responsável.

No geral, a expressão Responsabilidade Social Corporativa (R.S.C.) designa uma *forma de gestão que busca excelência e sustentabilidade nos negócios, em longo prazo, através da ética do mercado* (MOSTARDEIRO, 2004, p. 418). Significa a *extensão do papel empresarial além de seus objetivos econômicos* (PRESTON, L.; POST, J. apud BATEMAN; SNELL, 1998, p. 147).

Para Melo Neto e Froes (1999, p. 82), a responsabilidade social é vista como um compromisso da empresa com relação à sociedade e à humanidade em geral. Constitui *uma forma de prestação de contas do seu desempenho, baseada na apropriação e uso de recursos que originalmente não lhe pertencem.*

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2005) ressalta a questão dos *stakeholders* e define a responsabilidade social como

a forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

Na visão de Ashley (2002, p.6), responsabilidade social reflete um caráter moral da empresa, sendo definida como

o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel na sociedade e na prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos.

De acordo com o Instituto Ethos (2005), sete temas compõem a RSC: Valores, Transparência e Governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Clientes; Comunidade; e, Governo e Sociedade.

Finalmente, há ainda que se destacar, entre as alterações promovidas na administração pela idéia de desenvolvimento sustentável, o surgimento da Gestão ambiental. Segundo Barbieri (2004, p.19), a gestão ambiental constitui

diretrizes e atividades administrativas e operacionais, tais como planejamento, direção, controle, alocação de recursos e outras realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, quer reduzindo ou eliminando os danos ou problemas causados pelas ações humanas, quer evitando que eles surjam.

Para Bernardini Seiffert (2005, p.23), a gestão ambiental pode ser entendida como o

processo adaptativo e contínuo, através do qual as organizações definem, e redefinem, seus objetivos e metas relacionados à proteção do ambiente, à saúde de seus empregados, bem como clientes e comunidade, além de selecionar estratégias e meios para atingir esses objetivos num tempo

determinado através de constante avaliação de sua interação com o meio ambiente externo

Sá e Santos (2004, p.3) chamam atenção para a questão da participação social no contexto da gestão ambiental, já que esta *acena com a possibilidade de um novo contrato social, com base na negociação de interesses.*

A gestão ambiental atua em todo o processo produtivo objetivando reduzir os impactos negativos sobre o meio ambiente através de um conjunto de ações que envolvem participação social, estudos de impacto ambiental, redução no consumo de recursos naturais, controle de emissões, reciclagem de resíduos, reutilização de materiais, conscientização de funcionários, entre outros.

De acordo com Barbieri (2004), a gestão ambiental é operacionalizada pelos seus diversos modelos de gestão ambiental, Atuação Responsável, Administração da Qualidade Ambiental Total, Produção Mais Limpa, Ecoeficiência e Ecodesign, e pelos Sistemas de Gestão Ambiental, como o Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria (Emas) e Sistema ISO 14000.

Para Almeida, Mello e Cavalcanti (2000, p. 59), os aspectos relativos à gestão ambiental e seus sistemas podem ser resumidos em três questões fundamentais, facilitando a compreensão do seu funcionamento São elas, figura 16:

- Onde estamos? –procura construir um diagnóstico da situação atual da empresa.
- Onde queremos chegar? – procura construir uma política ambiental para a empresa e seu desmembramento em objetivos, metas e programas.
- Como chegaremos lá? – procura construir planos de ação, contemplando itens como implantação, operação e verificação do Sistema de Gestão Ambiental.

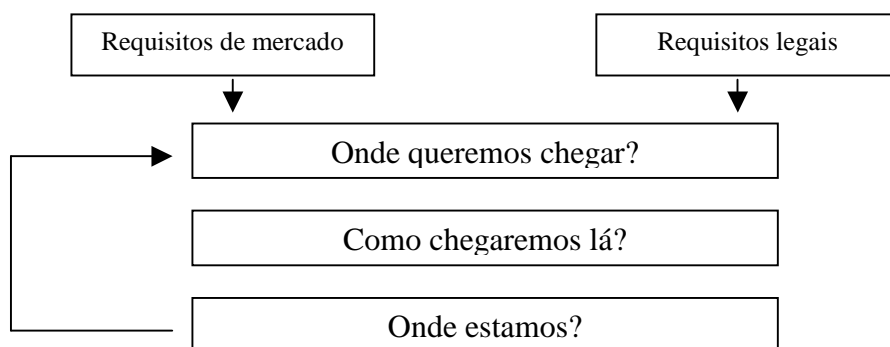


Figura 16: As três questões fundamentais da gestão ambiental.
Fonte: ALMEIDA; MELLO; CAVALCANTI, 2000, p. 59.

As diferentes percepções demonstradas evidenciam que alterações no modelo de desenvolvimento, no sentido da sustentabilidade, provocam alterações no modelo de administração, no sentido de criar novos estilos de gestão. As principais alterações no modelo de administração estão resumidas no quadro 5.

NOVAS FORMAS DE GESTÃO	IDÉIA CENTRAL	CARACTERÍSTICAS
Administração Responsável (KINLAW, 1997 apud BERNARDINI SEIFFERT, 2005)	Processos produtivos e financeiros devem ser responsáveis com relação àquilo que é objeto de suas ações a fim de que possam causar o menor prejuízo ambiental.	Análise de intervenções no meio ambiente; abordagem sistêmica e integradora; e sistema de gestão descentralizado e participativo.
Gestão Ecológica (ANDRADE; TACHIZAWA; CARVALHO, 2002)	Administração com consciência ecológica. Exame e a revisão das operações de uma empresa da perspectiva da ecologia, buscando ética ecológica e preocupação com o bem-estar das futuras gerações através da mudança de valores na cultura empresarial.	Perspectiva da parceria, ideologia da sustentabilidade ecológica e pensamento sistêmico. Princípios: qualidade, criatividade, humanidade, lucratividade, continuidade e lealdade. Elementos-chave: inovação, cooperação e comunicação.
Gestão Ecocêntrica (SHRIVASTAVA, 1995 apud ASHLEY, 2002)	<i>Conciliar os interesses do indivíduo, da sociedade e da natureza através de uma abordagem ecocêntrica, onde o meio ambiente é o mais importante, e a empresa, assim como outros agentes, insere-se nele.</i>	Altera objetivos, valores, produtos, sistema de produção, organização, ambiente e áreas da administração.
Responsabilidade Social Corporativa (ASHLEY, 2002; BATEMAN, SNELL, 1998; DIAS, 2006; DONAIRE, 1999; MAXIMIANO, 2005; MELO NETO, FROES, 1999; MOSTARDEIRO, 2004; RICO, 2004)	Forma de gestão que busca excelência e sustentabilidade nos negócios, em longo prazo. Compromisso com a sociedade e com o desenvolvimento do país.	Preocupação com sete temas: Valores, Transparência e Governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Clientes; Comunidade; Governo e Sociedade.
Gestão Ambiental (BARBIERI, 2004; BERNARDINI SEIFFERT, 2005; ALMEIDA, MELLO, CAVALCANTI, 2000)	Atua em todo o processo produtivo objetivando reduzir os impactos negativos sobre o meio ambiente através de um conjunto de ações: estudos de impacto ambiental, redução no consumo de recursos naturais, controle de emissões, reciclagem de resíduos, reutilização de materiais, conscientização de funcionários, entre outros.	Busca responder a três questões fundamentais: onde estamos, onde queremos chegar e como chegaremos lá.

Quadro 5 – Novas formas de gestão em função do desenvolvimento sustentável.

Ao considerarmos todas as questões que foram tratadas até aqui neste trabalho, tem-se o seguinte cenário:

1. A problemática sócio-ambiental resulta de uma crise maior, a chamada crise do paradigma. Diante desta problemática, instaurou-se a necessidade de rever os paradigmas dominantes na sociedade, especialmente, o modelo de desenvolvimento adotado universalmente;
2. Há uma íntima relação entre modelo de desenvolvimento e modelo de administração, de tal modo que as bases em que se apóiam a origem e a evolução da própria administração estão atreladas de forma sistêmica ao desenvolvimento;
3. Esta relação mostra que alterações no modelo de desenvolvimento adotado pelo país implicam alterações no modelo de administração adotado pelas organizações. Sendo que as transformações na administração podem apresentar um caráter passivo, quando apenas procuram responder as novas demandas impostas pelo novo desenvolvimento; ou proativo, quando procuram impulsionar o próprio desenvolvimento;
4. Tudo isto mostra uma forte tendência no sentido de que, diante da emergência de um novo modelo de desenvolvimento, o desenvolvimento sustentável, no cenário nacional e internacional, a administração encontra-se obrigada a mudar, seja porque precisará responder a suas demandas, seja porque precisará impulsioná-lo;
5. Estas mudanças já começam a aparecer na administração por meio de novas formas de gestão que procuram conciliar os diversos interesses dos *stakeholders*, preocupam-se com as questões ambientais e sociais e mostram compromisso com a sociedade em geral.

Ao analisar tal cenário, o que se verifica é que as mudanças que vêm ocorrendo na administração constituem mudanças nas formas de gestão ou nos sistemas de gestão adotados pelas organizações. O que, sem dúvidas, representa um grande avanço na área de administração, pois conduz a uma reflexão sobre as práticas de gestão adotadas pelas organizações. Contudo, o que se está pretendendo mostrar é que, diante do desenvolvimento sustentável, a administração precisa ir mais além. Ela precisa, no mínimo, promover alterações em sua própria concepção. Trata-se da necessidade de mudança no paradigma em que a administração tem se apoiado ao longo dos anos, e não somente de mudanças em estratégias de ação. É necessário, portanto, uma administração sustentável.

A questão aqui não é saber se a administração está em crise. Talvez o mais importante em tudo isso seja o fato de que o modelo tradicional de administração esteja sendo desafiado pelo surgimento da idéia da sustentabilidade. E isto geraria profundas mudanças. Isto porque se o desenvolvimento sustentável aponta para uma maneira diferente de se conceber o modelo

de desenvolvimento, uma administração que seja sustentável deve também indicar uma nova maneira de se conceber o modelo de administração. A mudança do paradigma em que aquele se apóia repercute, naturalmente, mudança de paradigma em que esta se apóia.

Interessante ressaltar neste contexto, o comentário feito pelo professor Bartholo Jr, em 2005, em aula ministrada no Centro de Desenvolvimento Sustentável durante este curso de mestrado. Segundo ele: *as coisas não mudam só porque mudou minha maneira de pensar. Outras coisas precisam mudar [...]. A coisa mais decisiva está em um lugar que é prévio ao meu pensamento. E continua: o que precisa mudar é a minha resposta ética dada a um dado apelo.*

E, neste sentido, a busca por um estilo sustentável de administrar que seja capaz de realizar os objetivos organizacionais, bem como dos seus *stakeholders*, de uma maneira que não comprometa a continuidade da vida, em todas as suas formas, traz, inexoravelmente, algumas importantes implicações para o administrador, para o exercício da profissão, e, especialmente, para o processo de formação do profissional de administração.

Se a identidade do profissional de administração é um processo de construção social e cultural realizado por meio da diferença e da relação de poder dentro de uma abordagem situacional e está muito mais para como um sujeito se torna administrador do que para quem é precisamente o administrador dentro de uma perspectiva não-naturalista da identidade, então, certamente, o contexto da sustentabilidade com suas características específicas provocará mudanças na identidade do administrador ou, pelo menos, nos elementos que o identificam.

Neste caso, considerando a sustentabilidade como o contexto, pode-se realizar uma análise a respeito dos elementos que caracterizam a identidade do profissional de administração com o objetivo de levantar o conjunto de símbolos que dão significado à sua profissão neste cenário. Para tanto, pode-se partir do processo educativo para a formação do administrador sustentável.

Para Andrade, Tachizawa e Carvalho (2002, p.180), os cursos de administração devem adotar uma nova proposta de formação profissional e, por conseguinte, de ensino-aprendizagem que contemple as questões relativas ao desenvolvimento sustentável. Para estes autores, *as questões ambientais exigem respostas empresariais coerentes com os novos tempos de ética e de responsabilidade em suas decisões.*

Esta nova proposta de formação deve integrar a própria concepção e vocação do curso de administração através de seu projeto pedagógico e de seu currículo. Para isso, é necessário que os cursos articulem o saber de suas disciplinas com a dimensão sócio-ambiental de forma transversal e que estimulem práticas interdisciplinares de ensino e aprendizagem. Além disso,

é preciso o envolvimento de todos os atores que participam diretamente no processo de formação do administrador, como a própria IES, o coordenador de curso, o corpo docente e corpo discente.

Andrade, Tachizawa e Carvalho (2002, p.180) destacam ainda que é preciso incluir novas disciplinas na formação profissional do administrador entre elas a Gestão Ambiental, *com o objetivo de acompanhar as transformações e as necessidades de mercado diante do processo de globalização.*

Considerando a composição das disciplinas do curso de administração, há que se ressaltar:

É importante ressaltar a relação existente entre uma adequada estrutura curricular e a melhoria da qualidade da educação. A prática da organização curricular, muitas vezes, reduzida a simples arranjos intra-institucionais, em geral, limitados à seleção das disciplinas e à disposição destas nas programações acadêmicas não é uma prática arbitrária ou mesmo neutra. Pelo contrário, a seleção e a organização de disciplinas, atividades pedagógicas e demais componentes do currículo são de fundamental importância na determinação do tipo de ensino que se pretende oferecer, a medida em que os currículos expressam, em primeira instância, os princípios ou valores que se pretende legitimar com a prática educativa (ANDRADE; TACHIZAWA; CARVALHO, 2002, p.180).

Estas questões irão repercutir diretamente no perfil de egresso que o curso de administração irá formar. Quanto a isso, pode-se tomar como referência o perfil descrito nas DCNs e, a partir dele, construir uma nova leitura. O primeiro aspecto a se considerar é que o curso de graduação em administração deve ser compreendido, primeiramente, como um processo educativo e como tal, além de capacitação, deve ensejar a reflexão crítica. A necessidade da educação estimular a reflexão crítica já era observada por Paulo Freire em 1960, o que ele chamou de *pensar autêntico*. Segundo este autor, *trata-se da tentativa de uma educação estimulante do pensar autêntico, que não se deixa emaranhar pelas visões parciais da realidade, buscando sempre os nexos que prendem um ponto ao outro, ou um problema a outro (FREIRE, 1992, p.60).*

Já para Morin (2000, p.39), *a educação deve favorecer a aptidão natural da mente em formular e resolver problemas essenciais e, de forma, correlata, estimular o uso total da inteligência geral.*

A importância do estímulo à reflexão crítica consiste em desenvolver, de um lado, um pensamento integrador dos múltiplos aspectos dispostos na realidade, não se limitando a abordagens simplificadoras e, de outro lado, um pensamento contestador dos padrões tradicionais da realidade. Nas palavras de Guimarães (2005, p. 129), a reflexão crítica é

questionadora de uma realidade predeterminada [...] não se fia na estabilidade das certezas, do já conhecido [...] denuncia as intenções ideológicas de parcializar as análises e acobertar interesses que manipulam a compreensão da realidade, dando-lhe sentido de caminho único.

É por meio do despertar e do fortalecimento de uma consciência crítica, do pensamento autêntico e do uso total da inteligência geral que o administrador poderá interpretar e contestar as situações e concepções tradicionais relacionadas ao processo de gestão.

Ainda segundo as DCNs, o curso deve possibilitar o administrador *compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e do gerenciamento*. Há que se destacar três pontos: um, é que as questões científicas e técnicas não devem ser desassociadas das questões conceituais e humanísticas; assim como as questões sociais e econômicas não devem ser desassociadas das questões ambientais. Iniciemos com as questões científicas e técnicas. Ora, se já se sabe que o administrador deve possuir uma tríplice competência que o permitirá compreender a organização tanto na perspectiva do todo, como de suas tarefas específicas, além de permitir tratar das questões referentes às relações humanas; então, e por conseguinte, o administrador já deve compreender a administração a partir destas três questões: conceitual, técnica e humanística. Não há que se sobrepor a técnica em prejuízo das demais porque pode acontecer de se ter uma técnica administrativa e não administração. No cenário da sustentabilidade, as questões técnicas não serão suficientes para dar respostas satisfatórias a desafios que, em sua maioria, não são técnicos. Ao contrário, o que se verifica é uma tendência para que se valorize a visão do todo, sistêmica, e as relações humanas.

No que se refere ao segundo grupo de questões, sabe-se que a sustentabilidade requer o equilíbrio dinâmico entre as três dimensões sociais, econômicas e ambientais. Logo, é necessário que a formação do administrador contemple também as questões ambientais.

Dois, é preciso não somente ter condições de compreender, mas, sobretudo, de articular cada uma destas questões, a fim de que o administrador possa realizar uma análise integrada da realidade. E isto significa dizer que não será suficiente inserir as dimensões conceitual e ambiental na formação do administrador; a base paradigmática em que se apóia a construção do conhecimento em administração deverá ser revista. De acordo com Morin (2000, p.35), *para articular e organizar os conhecimentos e assim reconhecer e conhecer os problemas do mundo, é necessária a reforma do pensamento. Entretanto, esta reforma é paradigmática e, não, programática.*

Três, as expressões *da produção e do gerenciamento* devem ser concebidas dentro da idéia de cadeia produtiva. Assim, devem ser contemplados desenvolvimento, produção, distribuição, utilização e descarte em todo o processo de gestão.

No que se refere ao processo decisório, a idéia de sustentabilidade impõe a preocupação com a dimensão espaço-temporal das decisões. A dimensão espacial diz respeito à extensão das decisões e de suas implicações em toda área de influência da empresa e para todos os seus *stakeholders*. A dimensão temporal, por sua vez, diz respeito à extensão das decisões e de suas implicações ao longo do tempo, o que remete a preocupação não somente com o imediatismo dos resultados de uma decisão, mas também e, no caso da sustentabilidade, sobretudo, a preocupação com os efeitos das decisões em médio e longo prazos. As decisões, portanto, devem ser sustentáveis, ou seja, devem levar em consideração os impactos produzidos no ambiente que envolve a organização, bem como os seus impactos produzidos ao longo do tempo.

Em relação ao espaço de atuação do profissional de administração, a formação do administrador deve considerar além das empresas privadas e públicas, as organizações que constituem o Terceiro Setor. De acordo com Fernandes (1995 e 1996), o Terceiro Setor é composto de organizações sem fins lucrativos criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e expandindo o seu sentido para outros domínios, por meio da incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

Há, portanto, diferenças estratégicas no perfil do formando para que se tenha um administrador sustentável. Para Young (2005), o perfil do gestor voltado para a sustentabilidade é bem diferente de um administrador tradicional. Segundo ele,

esse novo perfil de gestor, no entanto, ainda é uma raridade no universo corporativo atual. Explico: os executivos tiveram, em sua maioria, uma formação em administração clássica, que leva em consideração conceitos pouco sistêmicos, muito cartesianos e que priorizam a otimização de lucros do acionista - o contrário do que se espera daqueles que devem liderar as empresas socialmente responsáveis daqui para a frente (YOUNG, 2005).

Para Lopes (2002), que estudou as Bases de Formação do Administrador Profissional no Ensino de Graduação, o que se constata é uma fragilidade generalizada na formação do administrador que cria uma incompatibilidade entre a atual forma de atuação deste profissional e os desafios que lhe são impostos. Em seu estudo, observou que os profissionais de administração possuem, por exemplo, dificuldade em considerar problemas e oportunidades numa perspectiva sistêmica e decidir adequadamente. De acordo com este

autor, isto pode ser considerado uma deficiência comum, *parecendo estar presente na maioria dos profissionais recém-formados na área e, até mesmo, em profissionais mais experientes* (LOPES, 2002, p.7).

Por esta razão, entende-se que o perfil do gestor está intrinsecamente relacionado ao processo de desenvolvimento de suas competências ao longo de sua formação em administração. Logo, com as alterações no perfil do formando, alteram-se também as competências essenciais ao administrador.

Para Andrade, Tachizawa e Carvalho (2002, p.180),

No caso específico dos cursos de administração, deve-se responder não somente às necessidades do mercado de trabalho, mas também mudar o enfoque do administrador como solucionador de problemas, reprodutor das forças produtivas e das relações sociais, para promotor de novas relações produtivas e sociais dentro de um contexto maior de responsabilidade ambiental, ecológica e de desenvolvimento sustentável. Este profissional formado pelos cursos de administração deve constituir-se em agente transformado capaz de ajustar-se com rapidez aos avanços das ciências no desenvolvimento de uma nova ordem econômica, social e ambiental.

Diniz (2006) destaca as principais características que o profissional sustentável deve possuir. Segunda ela,

o profissional sustentável deve envolver todas as partes relacionadas ao negócio, fazendo com que todos conheçam os princípios da sustentabilidade e sigam esse conceito; identificar oportunidades de negócios avaliando os impactos socioambientais e estar pronto para explicar, ensinar e dar consultoria sobre o tema para os funcionários da própria empresa, cliente e fornecedores (DINIZ, 2006, p.52).

De acordo com Donaire (1999), o administrador voltado para a atuação sustentável de possui habilidades técnicas, habilidades administrativas, habilidades políticas e habilidades de relações humanas.

As habilidades técnicas para poder avaliar as diferentes alternativas em relação a insumos processos e produtos, considerando-os sob o aspecto ambiental; habilidades administrativas relacionadas com o desempenho das tarefas do profissional de administração: planejar, organizar, dirigir e controlar; habilidades políticas para sensibilizar os demais administradores da empresa que lhe podem dar apoio e respaldo organizacional no engajamento da temática ambiental; habilidades de relações humanas para conseguir a colaboração e o engajamento de todos os funcionários para a causa ambiental da empresa, pois o sucesso deste empreendimento está intimamente ligado à participação coletiva e à incorporação dessa variável à cultura da organização (DONAIRE, 1999, p.86).

Assim sendo, a formação do profissional de administração sustentável deve revelar pelo menos as competências descritas a seguir:

a) Desenvolver o pensamento sistêmico: É através deste pensamento que as organizações serão administradas como um todo complexo em constante interação com o meio ambiente.

Segundo Capra (2006), *conhecer e reconhecer as redes é indispensável para a qualificação de qualquer tipo de profissional, especialmente, gestores e políticos*. A idéia de redes constitui a base do pensamento sistêmico. Entretanto, saber que tudo está interconectado não basta. Para desenvolver um pensamento sistêmico, é preciso reconhecer e definir problemas interdependentes, estabelecer as relações mútuas entre as suas partes e o todo e saber como traduzir tudo isso em estilos de administração. Assim, o pensamento sistêmico é, antes de tudo, um pensamento complexo. Para Morin e Le Moigne (2000, p.209), *complexus significa originariamente 'aquilo que é tecido em conjunto'*. O pensamento complexo é um pensamento que procura ao mesmo tempo distinguir (mas não disjuntar) e reunir. Já Maximiano (2005, p.325) indica que para enfrentar a complexidade, é preciso ter a capacidade de enxergá-la e quem utiliza o enfoque sistêmico aprende a enxergar sistemas e sua complexidade. Para este autor, uma das premissas mais importantes do enfoque sistêmico, então, *é a noção de que a natureza dos sistemas é definida pelo observador. Para enxergar sistemas, é preciso educar-se para perceber os elementos da realidade como parte de sistemas*.

b) Atuar em equipes multidisciplinares: Como visto, o pensamento sistêmico e complexo requer a integração de múltiplos conhecimentos e saberes dos mais variados campos de estudo. Isto porque a realidade se apresenta através de fenômenos interconectados, formando grandes redes e sistemas. E, neste sentido, as equipes para atuar no cenário da sustentabilidade devem ser multidisciplinares, ou seja, equipes que envolvem profissionais de diversos campos de estudo. É como explica Pelicioni (2004, p.459), *se os problemas ambientais são muito complexos, suas soluções dependem de diferentes saberes, de pessoas com diferentes formações voltadas para o objetivo comum de resolvê-los*. Carvalho (2004) indica que a complexidade ambiental ultrapassa a especialização do saber, requerendo a abertura ao diálogo entre os saberes e o trabalho em equipe. Segundo esta autora,

para gerir o ambiente é preciso compreender os complexos processos biológicos, geográficos, históricos, econômicos e sociais geradores desses problemas. Por isso, as equipes que estudam as questões ambientais e intervêm nelas são, em sua maioria, compostas de profissionais de várias áreas que atuam em conjunto e buscam formas interdisciplinares de cooperação entre si e de compreensão da realidade (CARVALHO, 2004, p.129).

A articulação entre os conhecimentos disciplinares possibilita uma visão integral desses problemas e incorporados à administração vão contribuir com importantes subsídios para a

construção e consolidação de um novo estilo de administrar as organizações na perspectiva da sustentabilidade.

c) Ter capacidade de gerar valor numa perspectiva tridimensional: econômica-social-ambiental: A missão da administração nas empresas é gerar valor. Dificilmente, alguém irá discordar dessa afirmação. Entretanto, na perspectiva tradicionalista especialmente adotada pelas empresas privadas, a geração de valor refere-se ao lucro, isto é, os termos valor e lucro são compreendidos unicamente como resultados financeiros medidos em unidades monetárias. Disto decorre que a principal finalidade do administrador nas empresas consiste exclusivamente em assegurar lucros para seus proprietários, não cabendo à administração, por exemplo, a responsabilidade de lidar com questões sociais ou ambientais. O principal representante desta perspectiva é o economista Milton Friedman (1970) que argumenta que qualquer ação empresarial que não esteja voltada para os interesses econômicos da empresa representa um conflito de interesses que pode acarretar na falência da empresa. Para Friedman (2005, p.30), *a empresa pertence aos acionistas. Sua missão é gerar a maior quantidade possível de lucros para eles, respeitando as leis de cada país.* Assim, preocupar-se com a qualidade do produto ou do processo, com a qualidade de vida dos funcionários ou da comunidade só faz sentido se objetivar maximizar o retorno financeiro para a organização. Diferentemente desta abordagem tradicional, o que caracteriza a perspectiva da administração sustentável é a extensão da visão de lucro para além das questões financeiras e econômicas. A administração continua tendo como função a geração de valor, porém a idéia de geração de valor pautada nos princípios de um desenvolvimento sustentável ganha uma tríplice dimensão: econômico, social e ambiental. Se se pretende pensar em um novo modelo de desenvolvimento que preze pelo meio ambiente e pela sociedade, tanto em relação a geração atual como futura, há necessidade de se repensar o significado da geração de valor pela administração nas empresas. A administração de uma organização, seja pública ou privada, é obviamente responsável por aspectos que vão muito mais além do que a geração do lucro para a sua sobrevivência. É, no mínimo, responsável pelas repercussões provocadas por ela. E, assim sendo, torna-se competência essencial para este profissional a capacidade para realizar a administração que busque harmonizar as questões econômicas, sociais e ambientais em uma organização.

d) Ter capacidade empreendedora: Para Schumpeter (1984, p.132 apud SEIFFERT, 2005, p.17), o empreendedor é aquele que consegue fazer as coisas acontecerem. Para este autor

(apud CHIAVENATO, 2005, p.5), *o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias.* É neste sentido, que o administrador precisa agir, como um agente de transformação que explora a sua criatividade e desconstrói a máquina da reprodução de práticas corporativas inconcebíveis dentro de um cenário da sustentabilidade. O administrador deve agir como um empreendedor sustentável, capaz de impulsionar novas formas de administração voltadas para o desenvolvimento sustentável por meio da inovação e da ação em processos, tecnologias, produtos, abordagens, modos de produção, relacionamentos, gestão referentes às questões ambientais.

e) Atuar considerando o paradigma das relações: Para Mattar (2003, p.9), *deve-se sair da época do paradigma do produto e entrar na época do paradigma das relações – com funcionários, fornecedores, consumidores, meio ambiente, comunidade, governo, concorrentes, sindicatos e a sociedade.* Atuar considerando o paradigma das relações significa, entre outras, que o administrador sustentável deve possuir competência para estabelecer canais de comunicação e alianças com *stakeholders* no sentido de uma administração voltada para o desenvolvimento sustentável.

Assim, a partir destas considerações, pode-se dizer que o processo de formação do profissional de administração voltado para o desenvolvimento sustentável envolve um conjunto de, pelo menos, dez fatores críticos:

1. Concepção e vocação do curso de administração
2. Perfil desejado do formando para a administração sustentável
3. Matriz Curricular para a administração sustentável
4. Perfil dos sujeitos que a prática educativa para a administração sustentável
5. Prática docente
6. Interdisciplinaridade
7. Transversalidade da temática sócio-ambiental
8. Conhecimento sobre a temática sócio-ambiental
9. Funções da administração sustentável
10. Competências essenciais ao profissional da administração sustentável

CAPÍTULO 4 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo descreve os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa, desde a sua concepção até a análise e discussão dos resultados finais. Para tanto, descreve as características da pesquisa, onde se definem as várias formas de classificações da pesquisa; e, a estrutura da pesquisa, onde se define o desenho da pesquisa, descrevendo as etapas e delimitações da pesquisa desenvolvidas e as técnicas de coleta e análise dos dados.

4.1 Características da pesquisa

A investigação realizada nesta pesquisa utilizou dois grupos de métodos e técnicas: a metodologia científica e a metodologia gerencial estratégica.

4.1.1 Metodologia científica

A metodologia científica foi aplicada no processo de coleta de dados e informações necessários à realização da pesquisa.

Quanto à abordagem do problema, considera-se a pesquisa qualitativa. Isto porque a pesquisa qualitativa permite que um fenômeno possa ser compreendido no contexto em que acontece e do qual faz parte. Sendo que a característica principal deste tipo de pesquisa consiste em entender o fenômeno a partir das expectativas de seus participantes.

Utilizando-se as proposições de Marconi e Lakatos (2003, p. 106), a pesquisa é ainda classificada sob dois aspectos: quanto aos métodos e quanto às técnicas.

Quanto aos métodos, a pesquisa empregou o método monográfico que *consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações* (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 108). Trata-se de um método específico das ciências sociais, onde um estudo de caso pode ser considerado representativo de outros casos semelhantes.

A pesquisa foi considerada, portanto, do tipo estudo de caso que, de acordo com Vergara (1997, p.46), *é um circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.*

Yin (2005, p. 32), afirma que o estudo de caso é uma investigação empírica que *investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.*

Ainda segundo este autor, o estudo de caso se aplica quando as questões de investigação envolvem perguntas do tipo “como” ou “por que” *sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle* (YIN, 2005, p. 28).

Quanto às técnicas, a coleta de dados ocorreu, fundamentalmente, através da pesquisa documental, da pesquisa bibliográfica e da pesquisa de campo. A pesquisa documental é aquela que, segundo Vergara (1997, p.46), *é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza.* Para tanto, a coleta dos dados da pesquisa documental foi realizada por meio das seguintes fontes: (a) arquivo particular da IES estudo de caso que permitiu a identificação de registros, programas, planos de ensino, estrutura curricular, projeto pedagógico etc e (b) fontes estatísticas e legais através de órgãos oficiais, entre eles Ministério da Educação, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais, Conselho Federal de Administração etc, onde foram coletados dados referentes às características do ensino em administração no país, legislação aplicada ao ensino de graduação em administração e à prática do profissional de administração.

A pesquisa bibliográfica *abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema em estudo* (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 183). Para tanto, a coleta dos dados da pesquisa bibliográfica foi realizada por meio das diversas publicações, entre elas livros, teses, monografias e artigos científicos. Foi realizada uma revisão da literatura pertinente ao tema visando fundamentar teoricamente as estratégias de pesquisa adotadas. Para tanto, envolveu o levantamento bibliográfico sobre o tema central Desenvolvimento Sustentável e Administração de Empresas e temas correlatos, bem como a investigação teórica em diferentes campos do conhecimento, sempre que necessário, o que justifica o caráter interdisciplinar da pesquisa.

A pesquisa de campo é aquela *utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos a cerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles* (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 183). Para tanto, a pesquisa de campo contemplou a realização de estudos práticos desenvolvidos junto à IES, tendo por finalidade principal investigar a percepção em relação à problemática sócio-ambiental na perspectiva de

três atores da comunidade acadêmica: corpo docente, corpo discente e coordenador do curso de administração.

O critério para a escolha da IES foi além da acessibilidade dos dados, a avaliação do curso de administração pelo Ministério da Educação (MEC). Para verificar o grau de excelência do ensino de acordo com os parâmetros adotados pelo MEC, procurou-se investigar os resultados obtidos pelo curso de administração desta IES nos últimos anos no Exame Nacional de Cursos – ENC/Provão.

De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), *o ENC-Provão foi um exame aplicado aos formandos, no período de 1996 a 2003, com o objetivo de avaliar os cursos de graduação da Educação Superior, no que tange aos resultados do processo de ensino-aprendizagem* (INEP, 2006). Os resultados da avaliação eram dados em forma de conceitos que variavam entre A e E, sendo A o melhor desempenho no ENC e E o pior desempenho.

Apesar do ENC já ter sido substituído pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) através do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), o desempenho dos estudantes dos cursos de administração foi avaliado pela primeira vez em novembro de 2006, e os resultados ainda não haviam sido disponibilizados até a conclusão desta pesquisa. Por esta razão, foi utilizada como referência o antigo sistema.

A importância principal desta análise consiste em demonstrar como o curso de administração é percebido pelo MEC quanto às condições de desempenho do estudante, bem como a organização didático-pedagógica do curso, o corpo docente e as instalações da IES.

Para esta pesquisa especificamente, importa por duas razões: primeiro, como esta avaliação produzia referências objetivas sobre as condições gerais de ensino da IES, desde que se começou a realizá-la, os cursos passaram a ser identificados pelos conceitos que lhes eram atribuídos. O impacto produzido pelos resultados da avaliação marcou, portanto, a própria identidade do curso durante todo o período em que a avaliação esteve em vigor. Segundo, o exame estava voltado para analisar as competências e habilidades adquiridas pelos estudantes de administração ao longo de sua trajetória acadêmica. Isto significa dizer que o ENC avaliava em que grau de atendimento às competências essenciais do administrador o curso de administração estava formando seus profissionais.

Conforme os dados disponibilizados pelo INEP, nos dois primeiros anos do ENC, o curso de administração desta IES obteve conceito B. Em 1998, houve uma queda no desempenho dos estudantes e o curso passou a ter um conceito C. Esta queda se acentuou ainda mais no ano seguinte, quando o curso obteve o conceito mais baixo do MEC. Em 2000,

no entanto, o desempenho de seus formandos saltou de E para A, ou seja, do pior desempenho para o melhor desempenho e manteve este conceito também em 2001. Em 2002, o conceito do curso voltou a cair, passando a atingir o conceito B e assim permaneceu até o último ano do ENC, em 2003.

A figura 17 ilustra a trajetória do desempenho dos formandos do curso de administração desta IES no ENC entre 1996 a 2003.

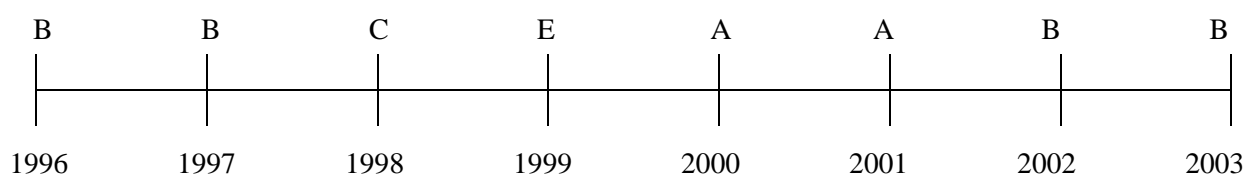


Figura 17: Trajetória do desempenho dos formandos do curso de administração desta IES no ENC entre 1996 a 2003.

Além de avaliar o desempenho dos estudantes, o MEC avaliou também a organização didático-pedagógica do curso, o corpo docente e as instalações da IES; para estes itens o MEC adotava uma escala de menção. O curso de administração desta IES recebeu menção ‘Condições Boas’ quanto à organização didático-pedagógica e ao corpo docente e recebeu menção ‘Condições Muito Boas’ para o critério de instalações.

Este estudo utilizou os seguintes instrumentos de coleta de dados: entrevistas estruturadas e questionários. A entrevista estruturada é *aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são pré-determinadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado* (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 197). Foi aplicada junto ao coordenador do curso de administração e a especialistas da área de administração e de desenvolvimento sustentável. Já os questionários, foram aplicados junto ao corpo docente e corpo discente do curso de administração da IES estudo de caso.

4.1.2 Metodologia gerencial estratégica

A metodologia gerencial estratégica foi aplicada no processo de análise dos dados e informações obtidos através da metodologia científica. A metodologia gerencial estratégica refere-se às técnicas utilizadas para embasar planejamentos corporativos e análises gerenciais, criando inteligência competitiva nas organizações. São utilizadas na formulação de estratégias corporativas para ambientes multifacetados, marcados por diversas e rápidas transformações. Esta pesquisa adotou a técnica de Fatores Críticos de Sucesso (FCS).

A abordagem metodológica dos FCS foi desenvolvida por Rockart durante uma pesquisa do MIT – Massachusetts Institute of Technology em 1979 que possuía como finalidade principal identificar quais os fatores corporativos eram decisivos no processo de alcance do sucesso dos negócios, sendo determinantes para que o sistema gerencial atendesse aos objetivos para os quais foi planejado.

Para Rockart (1982), os FCS constituem aquelas poucas áreas, para qualquer negócio, nas quais os resultados, caso sejam satisfatórios, irão assegurar um desempenho de sucesso para a organização.

De acordo com Stollenwerk (2001, p. 194), o método dos FCS tem por objetivo geral *identificar as características, condições ou variáveis que deverão ser devidamente monitoradas e gerenciadas pela organização para que ela fique bem posicionada em seu ambiente*. São estas características, condições ou variáveis que exercem um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa.

A utilização desta técnica nesta pesquisa consiste, então, em identificar quais fatores são críticos para um curso de administração que busque estar voltado para o cenário do desenvolvimento sustentável.

Neste trabalho, foi utilizada uma adaptação da abordagem de Leidecker e Bruno (apud STOLLENWERK, 2001, p. 196) que contemplou as seguintes etapas:

- a) Análise ambiental externa: consiste na identificação das diversas forças que interferem no ambiente geral das IES, sendo que estas forças podem ser consideradas oportunidades ou ameaças para a IES, na perspectiva da sustentabilidade.
- b) Análise ambiental interna: consiste na identificação das diversas forças que interferem no ambiente interno da IES estudo de caso, sendo que estas forças podem ser consideradas pontos fortes ou pontos fracos para a IES, na perspectiva da sustentabilidade.
- c) Consulta a especialistas: consiste na identificação das percepções de especialistas que possuem elevado conhecimento sobre a temática discutida neste trabalho, administração e desenvolvimento sustentável. A escolha dos especialistas consultados procurou levar em consideração as diversas partes que compõem a sociedade que influenciam o processo de formação do profissional de administração: governo, mercado, sociedade organizada, IES e o órgão fiscalizador da profissão de administrador.

d) Análise do curso de administração da IES: consiste na avaliação geral do curso de administração da IES estudo de caso a partir dos FCS, considerando a perspectiva da sustentabilidade.

4.2 Estrutura da pesquisa

A estrutura da pesquisa refere-se à especificação das etapas desenvolvidas para atender aos objetivos propostos da pesquisa. A estrutura da pesquisa contou com três etapas principais descritas a seguir.

A primeira etapa diz respeito ao referencial teórico, onde se procurou apresentar uma revisão da literatura contemplando as principais temáticas que fundamentam a pesquisa. Foram apresentados conceitos e definições que serviram para subsidiar o desenvolvimento do estudo. Para tanto, o estudo partiu de uma análise macroambiental para a microambiental, ou seja, inicialmente, procurou fazer uma análise do padrão de pensamento que forma as bases da sociedade seguindo para as suas implicações no padrão de desenvolvimento econômico e no padrão de gestão corporativa e chegando, finalmente, ao processo de formação do profissional de administração.

A segunda etapa diz respeito ao estudo de caso - coleta, apresentação e análise dos dados - onde se procurou organizar os dados e informações levantados durante a pesquisa documental e pesquisa de campo. Os resultados foram agrupados da seguinte forma: foram criadas três dimensões que contemplavam os três grandes eixos norteadores do trabalho: dimensão I – identidade da IES; dimensão II – identidade do curso de administração; e dimensão III – processo de formação do administrador. Para cada dimensão, foram criadas categorias de análise que correspondem a aspectos específicos das dimensões estudadas; sendo que para cada categoria de análise, quando se precisou oferecer um maior nível de detalhamento do assunto, foram criados itens de verificação.

Assim, a **Dimensão I: Identidade da IES** refere-se ao levantamento de dados sobre a Instituição de Ensino Superior em análise com o objetivo de construir uma contextualização e caracterizar a sua identidade enquanto instituição. Envolve duas categorias de análise:

- Categoria de Análise A - Breve histórico da IES: procura mostrar a trajetória histórica da IES desde seu processo de criação;
- Categoria de Análise B - Delineamento estratégico da IES: procura mostrar os aspectos relacionados à filosofia de gestão e política institucional da IES.

A **Dimensão II: Identidade do curso de administração da IES** refere-se ao levantamento de dados sobre o curso de administração da IES a fim de compreender os principais elementos que compõem o sistema de representação que dá significado ao curso. Envolve a Categoria de Análise C – Projeto pedagógico do curso de administração da IES, que procura mostrar os principais elementos que caracterizam o projeto pedagógico do curso. Esta categoria de análise, por sua vez, envolve os seguintes itens de verificação: a) Concepção e Vocação do Curso; b) Perfil desejado do formando e c) Matriz curricular.

Finalmente, a **Dimensão III: Processo de formação do administrador** refere-se ao levantamento de dados sobre o processo de formação do profissional de administração da IES a fim de compreender os elementos que compõem o processo de ensino-aprendizagem do seu curso de administração, considerando o cenário da sustentabilidade. Envolve as seguintes categorias de análise:

- Categoria de Análise D - Sujeitos da Prática Educativa: procura identificar os perfis dos principais sujeitos envolvidos na prática educativa do curso de administração da IES. Contempla os seguintes itens de verificação: a) perfil da IES; b) perfil do coordenador do curso de administração; c) perfil do corpo docente; e d) perfil do corpo discente.
- Categoria de Análise E – Processo de ensino-aprendizagem: procura analisar o processo de ensino e aprendizagem dos estudantes do curso de administração da IES, quanto a três itens de verificação: a) prática docente; b) interdisciplinaridade; e c) transversalidade da temática sócio-ambiental.
- Categoria de Análise F – Perfil do formando: procura analisar o perfil real do formando do curso de administração da IES, considerando a perspectiva da sustentabilidade a partir dos seguintes itens de verificação: a) conhecimento sobre a temática sócio-ambiental; b) funções da administração sustentável; e c) competências da administração sustentável.

A terceira etapa refere-se às considerações finais da pesquisa, onde se procurou demonstrar as principais conclusões do estudo em relação ao processo de formação do profissional de administração dentro do cenário do desenvolvimento sustentável.

A estrutura da pesquisa está ilustrada na figura 17 a seguir:

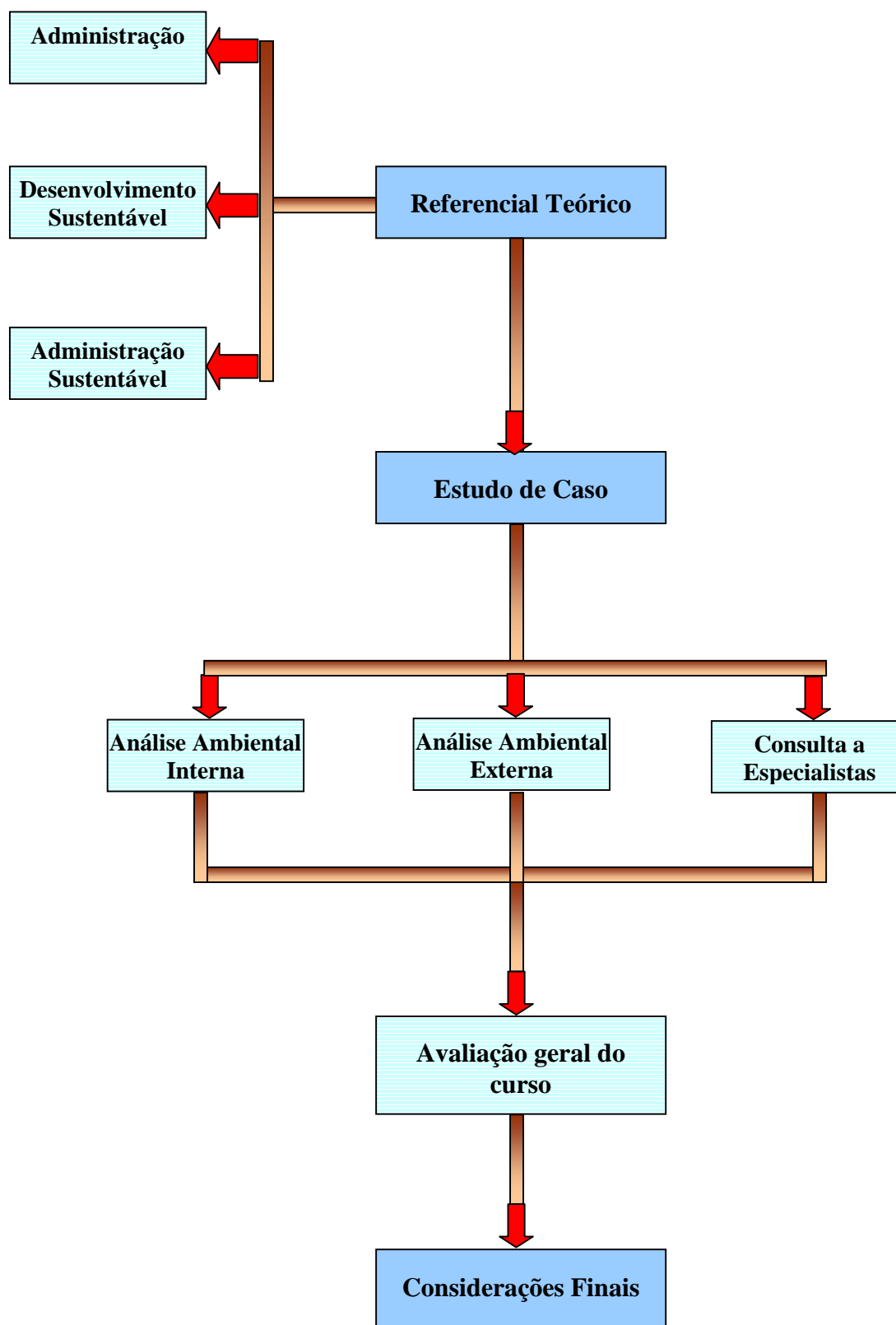


Figura 18: Estrutura da pesquisa.

CAPÍTULO 5 – ESTUDO DE CASO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Análise Ambiental Interna

5.1.1 Dimensão I: Identidade da IES

A identidade da IES ressalta a importância da compreensão da história da formação da identidade organizacional e da construção do seu ambiente educacional, social e cultural. Para tanto, esta dimensão procurou analisar as seguintes categorias: breve histórico e delineamento estratégico.

5.1.1.1 Categoria de Análise “A” – Breve histórico da IES

A IES, campo de estudo, oficialmente inaugurada em 1968 constitui uma das mais tradicionais faculdades particulares de Brasília. Foi fundada com o propósito inicial de oferecer cursos no período noturno como uma alternativa à Universidade de Brasília que só oferecia aulas no período diurno.

Na década de 90, tornou-se o primeiro centro universitário de Brasília. Atualmente, a IES possui cerca de 18 mil alunos matriculados entre os 23 de cursos de graduação distribuídos entre as áreas de Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Exatas e Ciências da Saúde. Além destes, a IES oferece cursos sequenciais e de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, este último em nível de mestrado.

Ao analisar o histórico da IES, o que se percebe é que ela surge como um negócio, a partir da identificação de uma oportunidade de mercado em prestar serviços que antes eram realizados exclusivamente por uma universidade pública. A identificação da oportunidade de mercado foi verificada através da constatação da existência de uma demanda pelos serviços a serem prestados. O que é preciso, ressaltar aqui é que este negócio visava, antes de tudo, suprir uma necessidade da sociedade local de Brasília que era a não-existência de cursos de nível superior no período noturno. Este foi, portanto, o seu diferencial competitivo no cenário local. A idéia não estava relacionada diretamente a um negócio que viesse concorrer com a universidade já existente, mas tratava-se de complementar os seus serviços por meio da criação de novas oportunidades.

Este fato evidencia, especialmente, o caráter empreendedor do fundador. Vale destacar que a questão do empreendedorismo, como veremos mais adiante, está presente na maioria dos discursos e dados analisados de seus diferentes públicos, o que torna mais relevante o entendimento sobre a sua origem, pois explica a formação do delineamento estratégico dado ao perfil da IES.

5.1.1.2 Categoria de Análise “B” – Delineamento Estratégico

O delineamento estratégico consiste em identificar os aspectos relacionados à filosofia de gestão da IES. A análise do discurso contido em sua filosofia de gestão é necessária porque revela a existência de elementos que a própria IES compreende como norteadores de suas ações, revelando, assim, a sua percepção sobre si mesma, enquanto instituição, e a compreensão do seu significado.

Este delineamento estratégico pode ser percebido por meio de elementos de planejamento estratégico que permitem identificar a sua finalidade, compromissos e vocação, como missão, filosofia, valores e sistema de gestão, bem como por meio de ações, programas e projetos desenvolvidos.

De acordo com a pesquisa documental, a IES possui como missão

ministrar o ensino em todos os níveis, mediante a ação ética de educar, oferecendo às pessoas a possibilidade do desenvolvimento de seu potencial humano-transcendental como dimensão essencial no exercício pleno da cidadania, da formação e do comprometimento profissional (Missão da IES analisada publicada em sua página da internet, 2006).

A primeira consideração a ser feita é que a missão ressalta quase uma ideologia do que seria educação para a instituição ao anunciar que ministrar o ensino superior deve possibilitar não somente a formação e o comprometimento profissional, como também oferecer a possibilidade do desenvolvimento humano a fim de formar sujeitos aptos ao exercício da cidadania. Aqui, a IES se mostra como uma organização voltada para a formação integral do ser, ressaltando aspectos relacionados à competência humanística, quando trata do desenvolvimento humano, e ao estímulo da atitude, quando trata da cidadania.

Se na missão, a IES define a sua idéia de educação e a sua posição no processo educativo, destacando seus aspectos essenciais; é na filosofia que ela explica como estes aspectos se articulam para a formação integral do homem. Segundo ela, a sua filosofia, publicada em sua página da internet, consiste na *busca do conhecimento e da verdade pela preparação do homem integral, assegurando-lhe a compreensão adequada de si mesmo, de*

seu papel na sociedade e de sua responsabilidade como profissional. Em outras palavras, a preparação integral do homem significa assegurar que o ser compreenda a si mesmo enquanto sujeito, o seu papel e suas relações dentro da sociedade e a sua responsabilidade enquanto parte de um determinado grupo social dada pela sua formação profissional.

Assim, a filosofia situa a IES no que se refere à importância de seu papel no desenvolvimento do sujeito em um *continuum* composto por três perspectivas, já que o sujeito é ao mesmo tempo, ser-indivíduo, ser-no-mundo (ser que faz parte de uma coletividade) e ser-profissional.

Outro aspecto a ser considerado é que a IES traz em seu discurso norteador a idéia de ética no contexto da educação. O ensino, em todos os seus níveis, deve ser realizado mediante a ação ética de educar. Para a IES, é a ética a principal norteadora do comportamento humano. Ela permeia quase todo o discurso documental da IES e aparece como um dos valores institucionais. Embora, tenha ficado clara, nos resultados obtidos pela pesquisa documental, a preocupação com a ética; não está claro o que a IES entende por ética. Isto, por sua vez, impossibilita uma análise mais detalhada deste elemento institucional.

Além da ética, são valores da IES:

- ❑ **Pluralidade de idéias** como meio de valorizar, pela educação, o respeito à liberdade, à conscientização humana e à responsabilidade social.
- ❑ **Criatividade** como meio de permitir ao homem, de forma única e original, expressar-se e encontrar soluções.
- ❑ **Consciência** como fator fundamental na preparação integral do cidadão, estimulando a reflexão sobre os valores humanos e sobre seu papel social.
- ❑ **Cooperação** como base para a integração de esforços e objetivos, mediante trabalho conjunto e harmônico.
- ❑ **Sensibilidade** como dimensão significativa do processo de desenvolvimento do homem. (Valores da IES publicados na sua página da internet, 2006).

Vê-se, pois, que a IES não somente declara os seus valores, como ainda explicita a importância de trazer consigo cada um deles. A noção de educação expressa em sua missão e filosofia é novamente revelada por meio de seus valores. Agora, porém, a IES mostra como será possível a ela ir em busca do que se propõe estrategicamente. Assim, educar é oferecer as pessoas a oportunidade do desenvolvimento de seu potencial humano-transcendental, permitindo a preparação do homem integral a partir de cinco condições essenciais: pluralidade

de idéias, criatividade, consciência, cooperação e sensibilidade. É através destas condições que a educação superior poderá ensinar ao seu formando a valorização da liberdade, da conscientização humana e da responsabilidade social; a capacitação para expressar-se e encontrar soluções; a reflexão sobre os valores humanos e sobre seu papel social; a integração de esforços e objetivos; e a preparação para o processo de desenvolvimento do homem.

Subjaz a essa noção de educação, um caráter da sustentabilidade, na medida que esta se erige como uma educação voltada para a formação integral do ser que busca, portanto, a compreensão das múltiplas relações do sujeito, tanto para com ele mesmo, como para a sociedade e para o meio; incita a percepção sobre a responsabilidade social e a necessidade do desenvolvimento de trabalhos com base no princípio da cooperação. Há, portanto, elementos da concepção de educação da IES que se cruzam com os elementos necessários à educação para a sustentabilidade.

Como dito, o delineamento estratégico reflete as aspirações e crenças da IES, funcionando como um norteador de suas ações; constitui um universo filosófico. Por esta razão, o delineamento estratégico só adquire sentido, quando se torna possível traduzi-lo para a realidade empírica da instituição. E é através do seu sistema de gestão que isto pode ser realizado.

A IES baseia seu sistema de gestão em três áreas de atuação prioritária, a saber: ensino através dos cursos oferecidos; pesquisa através do incentivo às práticas de iniciação científica; e extensão através de programas e projetos comunitários.

Dentre os projetos institucionais desenvolvidos e publicados em sua página na internet, estão projetos relacionados ao desenvolvimento de uma educação voltada para a cidadania que visa *estabelecer a relação entre o ser cidadão e o ser universitário e estimular, no meio acadêmico, o desenvolvimento das habilidades e atitudes necessárias a uma vivência democrática*; de erradicação do analfabetismo que visa alfabetizar jovens e adultos; e de promoção comunitária que visa *mobilizar os estudantes para a realização de ações de promoção comunitária, investindo na formação cidadã de futuros profissionais*.

No que se refere aos projetos da IES, vale-se destacar ainda o 'Agenda 21', resumidamente descrito a seguir. O projeto tem como referência a Agenda 21, documento produzido durante a conferência que ficou conhecida como Eco-92, que marca um compromisso dos países dela participantes em buscar alternativas para viabilizar o desenvolvimento que compatibilize economia, sociedade e ambiente.

Segundo a IES, por ser um pólo de difusão e conhecimento, entende-se que ela possui um papel fundamental no processo de conscientização da comunidade sobre as questões

relativas ao meio ambiente como um todo e ao ambiente que circunda a própria IES. Para isso, foi elaborado o projeto Agenda 21 que *visa conscientizar os usuários dos recursos naturais, como, por exemplo, a água e a energia, que o façam de forma responsável, bem como conscientizá-los da problemática do lixo (plásticos, baterias etc), dos ruídos, dos alimentos, do cigarro, enfim, tudo o que é relativo à questão ambiental e que contribui para uma melhor qualidade de vida da comunidade* (Trecho do projeto Agenda 21 publicado em sua página na internet, 2006).

Para a IES, as principais contribuições deste projeto consistem em formar cidadãos mais sensíveis e atuantes no que se refere à questão ambiental e racionalizar o uso dos recursos consumidos pela própria IES.

É importante destacar este projeto porque é aqui que o discurso da IES menciona diretamente sua preocupação com a sustentabilidade, inclusive fazendo uso da expressão desenvolvimento sustentável. Até então, a IES demonstrou sua preocupação através de elementos indiretos e implícitos em outros aspectos. Fica evidente, desta forma, o que já era sinalizado anteriormente: uma inquietação com o tratamento dado ao meio ambiente e com a formação de sujeitos que sejam sensíveis a esta causa.

No geral, ao se analisar o discurso do delineamento estratégico dado pela IES, percebe-se uma tendência em se preocupar com que sua atuação esteja em consonância com a idéia de sustentabilidade. Isto se dá na medida em que os elementos que constituem a identidade da IES (missão, filosofia, valores, projetos) parecem combinar-se para criar um contexto que se discuta e se elabore um novo processo de formação profissional, pautado não somente na técnica, mas, sobretudo, na formação humanística e ética do ser. O que parece estar claro em seu discurso é que a IES se propõe ao exercício de sua responsabilidade social, assumindo que o seu papel é promover uma educação voltada para a preparação integral do ser; requisito essencial para a construção de um processo de formação de profissionais que vise formar administradores aptos a atuar em um cenário marcado pelo pensamento da sustentabilidade.

5.1.2 Dimensão II: Identidade do Curso de Administração da IES

A análise desta dimensão procura caracterizar a identidade do curso de administração a partir da categoria de análise projeto pedagógico do curso.

5.1.2.1 Categoria de Análise “C” – Projeto Pedagógico do Curso de Administração da IES

O curso de administração da IES em análise começou a funcionar junto com a criação da própria IES, sendo autorizado através do Parecer nº 246, de 16 de abril de 1968. Constitui, portanto, o primeiro curso dessa área em instituição privada em Brasília. Desde a sua criação, a IES formou cerca de 3.000 bacharéis em administração através de seus cursos nos períodos matutino e noturno. Atualmente, o curso possui em média 30 alunos matriculados em seu curso matutino e 70 alunos matriculados em seu curso noturno.

Para a análise do Projeto Pedagógico do Curso serão considerados os seguintes itens de verificação: concepção e vocação do curso; perfil desejado do formando e matriz curricular. Embora o projeto contemple também as questões relacionadas ao corpo docente e ao corpo discente, por considerar o nível de relevância destes elementos para a pesquisa optou-se por incluí-los em uma dimensão específica a qual se chamou ‘processo de formação’.

a) Concepção e vocação do curso

De acordo com o levantamento de dados realizado, o curso de administração da IES foi concebido de modo a formar um profissional preparado para atuar em um mercado globalizado e competitivo, sintonizado com as demandas do mercado e dotado de uma alta capacidade de gestão. Ainda segundo este levantamento de dados, o parâmetro maior que orienta as ações do curso é a qualidade no ensino. O constante aprimoramento, a atualização e a inovação dos conteúdos ministrados constituem aspectos de seu diferencial competitivo em relação aos demais cursos de administração existentes.

Na entrevista realizada com o coordenador do curso de administração, questionado sobre qual seria a missão norteadora deste curso, a resposta dada foi a seguinte: *um curso destinado a formar administradores, basicamente empreendedores, com as características previstas nas Diretrizes Curriculares Nacionais e também levando em conta uma tendência muito forte, não gosto de chamar de ênfase, para o empreendedorismo* (COORDENADOR).

Logo de imediato, verifica-se em seu discurso a presença de dois elementos essenciais. O primeiro refere-se às características das DCNs. Conforme o coordenador, o curso procura se nortear pelas condições de perfil de formando, competências e habilidades e conteúdos de formação contempladas nas diretrizes. O respeito às diretrizes, contudo, não é suficiente para

caracterizar a identidade deste curso, tendo em vista que a sua observância deve ser feita por toda e qualquer instituição que ofereça o curso de administração. Assim, as DCNs caracteriza a identidade do curso de administração em um contexto global e generalizado, e não a identidade de um determinado curso em uma determinada IES.

Analisemos, então, o segundo elemento presente em seu discurso que corresponde ao empreendedorismo. Como vimos, a questão relativa ao empreendedorismo resgata a historicidade da própria instituição, marcando e legitimando a sua importância no transcorrer de sua história. É o empreendedorismo o elemento impulsionador na formação dos profissionais da IES, já que a idéia é que, ao final do curso, se possa ter pessoas com condições de empreender. Assim sendo, é essencialmente este elemento que permite uma noção preliminar do que caracteriza a identidade do curso de administração desta IES.

Até o momento, pode-se afirmar apenas que o curso está vocacionado à formação de *administradores empreendedores*, o que já nos permite uma breve análise. Ora, sabe-se que a formação de administradores com uma tendência para o empreendedorismo não assegura que estes profissionais estejam aptos a atuar em um cenário marcado pelo pensamento da sustentabilidade. Isto porque a sustentabilidade não é requisito para o empreendedorismo. Entretanto, o inverso é admissível. Como já foi esclarecido neste trabalho, o empreendedorismo constitui competência essencial para a atuação do profissional da administração sustentável. Trata-se do empreendedorismo ambiental que enfatiza a noção de desenvolvimento sustentável em toda a sua concepção de empreender.

Não foram identificados no discurso da IES elementos que permitam caracterizar que o significado atribuído ao empreendedorismo mencionado pelo coordenador se trate do que aqui se convencionou chamar de empreendedorismo ambiental. Contudo, a idéia atrelada ao tradicional conceito de empreendedorismo é a valorização da inovação, do despertar para novas formas de se fazer as mesmas coisas. Sem dúvidas, isso pode ser interpretado como um ponto forte da IES em favor de uma formação em consonância com a idéia de sustentabilidade. Isto porque, embora não assegure tal formação, permite a criação de um ambiente propício já que o empreendedor é, naturalmente, um agente de transformação.

b) Perfil desejado do formando

A realização da pesquisa constatou que o perfil esperado dos formandos do curso de administração divulgado pela IES consiste em um profissional que esteja *apto a ser um agente de mudança nas organizações, sempre desenvolvendo visão estratégica, identificando*

oportunidades e sendo o realizador e orientador das transformações. Ainda de acordo com o discurso da IES, o formando de administração deve possuir *formação sólida, a visão sistêmica das organizações e da sociedade, a perspectiva globalizada de mercado e a prontidão para a ação organizacional e social.*

Já o coordenador do curso, volta a enfatizar a questão do empreendedorismo. Para ele, o perfil do formando é um *administrador com clara tendência para o empreendedorismo.*

O que se verifica é que um discurso ratifica o outro. Quando a IES afirma que o profissional deve estar apto a ser um agente de mudança, sendo realizador e orientador de transformações, ela está afirmando que o profissional deve buscar formas de empreender. Como dito anteriormente, é o empreendedor o responsável por identificar oportunidades e transformar novas idéias em realidade. E o processo de construção de uma administração que seja sustentável, por sua vez, passa por um processo de transformação da realidade atual que caracteriza a administração tradicional e seus paradigmas.

Além do empreendedorismo, o curso deve possibilitar que o seu formando tenha uma visão sistêmica das organizações e da sociedade. Ora, o desenvolvimento do pensamento sistêmico constitui uma das competências essenciais ao administrador sustentável. Se o curso de administração desta IES traz a proposta de formar profissionais dotados de visão sistêmica, combinada com uma prontidão para a ação organizacional e social, tem-se, então, mais dois elementos que indicam, pelo menos em seu discurso, uma certa tendência à formação de profissionais da administração com algumas das competências essenciais para atuar no cenário da sustentabilidade.

O coordenador destaca ainda que o profissional formado deve possuir *espírito de liderança, capacidade de comunicação e excelente relacionamento interpessoal, e estar apto a desenvolver e implantar projetos, planejar, organizar e gerenciar recursos físicos, financeiros e informacionais das organizações em geral.*

Assim, até aqui, a partir da perspectiva analisada do perfil desejado de formando do curso de administração desta IES uma das questões que se coloca é que não aparece no seu discurso uma preocupação explícita com que a formação do administrador contemple questões relativas à sustentabilidade. Há apenas elementos que, se combinados, podem favorecer a construção deste novo tipo de formação, desenvolvida em bases sustentáveis, em um momento futuro.

c) Matriz Curricular

O curso de administração da IES possui duração de quatro anos, realizado todo em modo presencial e em regime letivo semestral, sendo oito semestres no total. Possui uma carga horária de disciplinas que totaliza 3.135 horas, distribuídas em 39 disciplinas, em uma média de cinco por semestre, sendo 37 com carga horária de 75 horas e 02 com carga horária de 30 horas, mais o estágio supervisionado com 300 horas, localizado nos dois últimos semestres do curso.

O quadro 6 mostra a estrutura curricular do curso de administração da IES.

A análise da estrutura curricular mostra que, em relação aos conteúdos de formação contemplados pelas DCNs, a distribuição da carga horária do curso encontra-se da seguinte forma: 37,80% da carga horária total do curso envolvem disciplinas de conteúdo de formação básica, como Introdução à Economia, Sociologia, Psicologia etc; sendo que destas, 74,68% estão distribuídas até o 4º semestre do curso; 35,89% da carga horária total do curso envolvem as disciplinas relacionadas aos conteúdos de formação profissional, que se direcionam a formação profissional propriamente dita, como Administração de Recursos Humanos, Administração de Sistema de Informação, Organização, Sistemas e Métodos etc; sendo que destas 53,33% situam-se na 1ª metade do curso; 2,39% da carga horária total do curso correspondem aos conteúdos de estudos quantitativos, encontrados no 4º semestre do curso; 14,35% da carga horária total correspondem as disciplinas relacionadas ao conteúdo de formação complementar que estão situadas na segunda metade do curso dentro da estrutura curricular; e, finalmente, 9,57% da carga horária total equivalem ao estágio supervisionado.

O modo como a IES organiza e distribui as suas disciplinas em sua estrutura curricular sinaliza, sem dúvidas, a própria identidade do curso, tendo em vista que, com o fim do currículo mínimo, cada IES possui a liberdade de definir quais disciplinas, dentro de sua percepção, são importantes incluir na formação do administrador dentro dos conteúdos formativos dispostos nas DCNs. Aliás, é essencialmente aqui, no currículo, que aparece mais explicitamente a vocação que a IES quer dar ao curso.

1º Semestre	
DISCIPLINA	CH
Iniciação Científica	75
Introdução à Administração	75
Introdução à Economia	75
Língua Portuguesa	75
Prática Desportiva I	30
Sociologia	75
2º Semestre	
DISCIPLINA	CH
Direito Público e Privado	75
Filosofia	75
Introdução à Contabilidade	75
Matemática – Cálculo Diferencial e Integral	75
Prática Desportiva II	30
Teorias Administrativas I	75
3º Semestre	
DISCIPLINA	CH
Administração de Custos	75
Estatística	75
Ética, Cidadania e Realidade Brasileira I	30
Informática	75
Psicologia Aplicada à Administração	75
Teorias Administrativas II	75
4º Semestre	
DISCIPLINA	CH
Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais	75
Administração de Sistema de Informação	75
Ética, Cidadania e Realidade Brasileira II	30
Métodos Quantitativos	75
Organização, Sistemas e Métodos	75
Teoria do Planejamento	75
5º Semestre	
DISCIPLINA	CH
Administração de Produção e Operações Industriais	75
Administração de Recursos Humanos	75
Matemática Financeira	75
Metodologia da Pesquisa Aplicada à Administração	75
Sociologia Aplicada à Administração	75
6º Semestre	
DISCIPLINA	CH
Administração Mercadológica	75
Gerência Financeira	75
Monografia	75
Tópicos Avançados em Produção, Ciência e Tecnologia	75
Tópicos Especiais em Recursos Humanos com Análise e Avaliação Interdisciplinar	75
7º Semestre	
DISCIPLINA	CH
Administração Empreendedora	75
Estágio Supervisionado: Fundamentação Técnica	75
Projeto Administrativo	75
Tópicos Avançados em Marketing	75
Tópicos Especiais em Finanças das Empresas com Análise e Avaliação Interdisciplinar	75
8º Semestre	
DISCIPLINA	CH
Estágio Supervisionado: Desenvolvimento e Defesa	75
Formulação Política e Estratégias Empresariais com Análise e Avaliação Interdisciplinar	75
Teoria da Decisão	75
Tópicos Emergentes em Administração	75

Quadro 6: Grade Curricular do Curso de Administração
 Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Assim, no caso do curso em análise, verifica-se uma parcela significativa da carga horária do curso dedicada ao conteúdo de formação básica, especialmente, se considerarmos uma comparação com o antigo Currículo Mínimo que dedicava apenas 24% a este campo de formação. Por sua vez, isto indica que a IES, na autonomia que lhe foi concedida pela DCNs, optou estrategicamente por valorizar na primeira metade do curso de administração aquelas disciplinas que têm por objetivo introduzir o aluno ao conhecimento da ciência da administração e de outras ciências necessárias à sua compreensão, incentivando um pensamento de caráter filosófico e reflexivo ao aluno.

É somente a partir do segundo ano de curso que a IES considera o estudante apto para uma formação centrada nos fundamentos inerentes ao saber da administração. Em outras palavras, é a partir do 3º semestre que o estudante é intensamente estimulado a desenvolver conhecimentos relativos aos campos de atuação do administrador profissional previstos na lei que regulamenta a profissão.

No início da segunda metade do curso, começam a ser inseridos os conteúdos de formação complementar que incluem os conteúdos que a IES considera relevante para a formação do administrador, além de tudo aquilo que já foi tratado durante o curso. É aqui que a IES mostra a sua linha de formação. Como sabemos, o curso analisado procura enfatizar as questões relativas ao empreendedorismo, o que justifica as disciplinas que valorizam projetos, estratégias e a própria administração empreendedora.

Verifica-se ainda que os conteúdos de estudos quantitativos e suas tecnologias, que envolvem modelos baseados em jogos de estratégias com a finalidade de simular situações de conflito, tomada de decisão e desenvolvimento de estratégias, não são priorizados durante o curso. Apenas 2,39% da carga horária total é destinada a este campo de formação.

Por fim, são dedicadas 300 horas da carga horária do curso para a realização do Estágio Supervisionado, sendo que 150 horas referem-se à fundamentação técnica para a sua realização e elaboração do projeto de estágio, enquanto as outras 150 horas correspondem ao período de desenvolvimento do estágio e defesa do projeto final. A IES manteve a recomendação do Currículo Mínimo que instituía as 300 horas (10% do curso), o que significa que há uma valorização da aprendizagem social, profissional e cultural a partir das atividades empíricas desenvolvidas pelos estudantes em situações reais de no universo organizacional.

Além da análise das disciplinas em relação aos conteúdos de formação das DCNs, o item de verificação de matriz curricular procura analisar ainda a estrutura do curso quanto à composição das disciplinas em relação aos objetivos do curso e quanto ao tratamento direto da dimensão sócio-ambiental.

Quanto à composição das disciplinas, para o coordenador *nós criamos um corpo de disciplinas que vai se concatenando do primeiro ao último semestre para que nós tenhamos pessoas que tenham condições de empreender*. Assim, verifica-se, em seu discurso, que a definição e a organização das disciplinas guardam uma ligação com a própria vocação do curso, pois procuram privilegiar os conteúdos de formação relacionados ao empreendedorismo.

A adequação da composição das disciplinas do curso à sua vocação foi também avaliada pelo corpo docente e pelo corpo discente como mostra os resultados da aplicação dos questionários dispostos no gráfico 1.

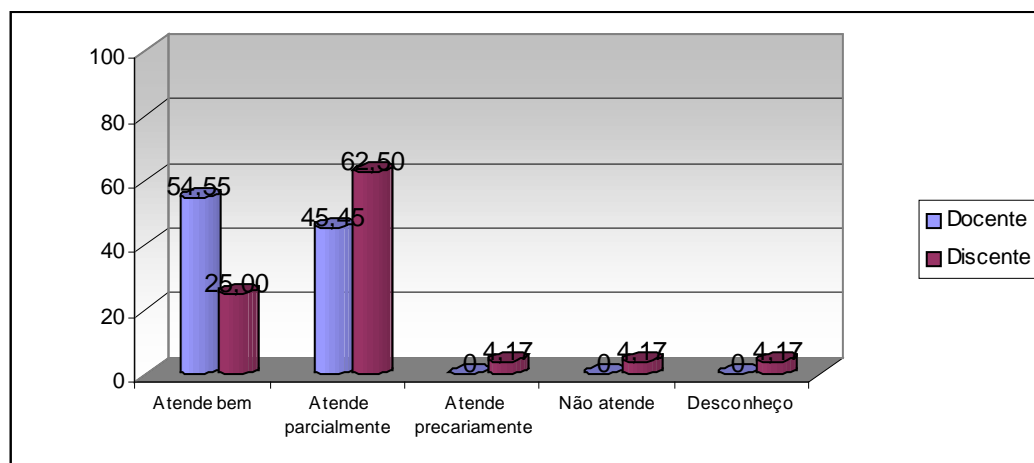


Gráfico 1 – Composição das disciplinas em relação aos objetivos do curso na percepção do corpo docente e do corpo discente.

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Os resultados da pesquisa mostram que 54,55% dos professores acreditam que a composição das disciplinas atende bem à missão e aos objetivos do curso, enquanto apenas 25% dos alunos concordam com este fato. 45,45%, dos professores acreditam que a composição das disciplinas atende apenas parcialmente; já quando se verifica na percepção dos alunos, constata-se um percentual de 62,50%.

Vale-se destacar que enquanto não foi apontada nas respostas do corpo docente que a composição das disciplinas é precária ou não atende, nem tão pouco foi alegado desconhecimento sobre a missão e os objetivos do curso, no caso do corpo discente, constatou-se um percentual de 4,17% para cada um destes itens.

Assim, se observarmos que 100% do corpo docente e cerca de 87,5% do corpo discente acreditam que a composição das disciplinas atende total ou parcialmente à missão e aos objetivos do curso; tem-se que, no geral, estes resultados confirmam o discurso do

coordenador quanto à constatação de uma coerência entre o *corpo de disciplinas* e a vocação do curso no sentido de atender satisfatoriamente a sua missão e aos seus objetivos. Isto nos permite inferir que os três atores da comunidade acadêmica acreditam que o currículo do curso de administração desta IES está efetivamente voltado para a formação de administradores empreendedores, já que esta foi apontada como a sua grande vocação.

No que diz respeito ao tratamento dado à dimensão sócio-ambiental não se verifica a existência de disciplinas que abordem diretamente esta temática, como, por exemplo, as disciplinas de Gestão Ambiental ou de Responsabilidade Social, comumente encontradas em outros cursos de administração. Questionado sobre isto, o coordenador chama a atenção para as disciplinas de Ética, Cidadania e Realidade Brasileira I e II e concede a seguinte explicação:

Nós não somos uma universidade que tem departamentos específicos, o que fica fácil de oferecer. Fica complicado, quando tenho restrições que me levam a ter 39 disciplinas para formar administradores e mais as duas de Ética. Numa revisão, toda vez eu pergunto o que eu tiro para incluir? Então, o que eu faço? O que eu posso fazer é incluir nos conteúdos programáticos das disciplinas. Mas a disciplina em si fica difícil.
(COORDENADOR).

Ao analisar o discurso do coordenador, três aspectos merecem ser destacados. O primeiro deles diz respeito ao levantamento dos fatores limitadores da IES que funcionariam como inibidores para a existência de disciplinas com tal temática. Segundo ele, o fato de não ser uma universidade que possui diversos departamentos das diversas áreas do conhecimento, e, em não havendo um departamento específico sobre meio ambiente e sustentabilidade, isto constituiria um obstáculo, tendo em vista que não haveria especialistas no assunto dentro do universo institucional à sua disposição. Há um ponto, contudo, que vale ressaltar: apesar de não haver um departamento específico, a IES oferece três cursos de especialização na modalidade *lato sensu* que tratam da sustentabilidade. São eles: *Análise Ambiental e Desenvolvimento Sustentável; Direito Ambiental; e Gestão Ambiental: ferramentas e instrumentos para a tomada de decisão*. Sem dúvidas, estas informações são inquietantes, mas por não constituírem objeto desta pesquisa, optou-se por não prosseguir com a questão relacionada à pós-graduação.

O segundo aspecto refere-se às disciplinas de Ética, Cidadania e Realidade Brasileira I e II. De acordo com o coordenador, estas disciplinas são ministradas em todos os cursos da IES, não somente no de administração, fazendo parte de um currículo institucional. Isto indica uma tentativa de traduzir em conteúdos de formação a preocupação com a formação integral do ser identificada no delineamento estratégico da IES. É através destas disciplinas que os

alunos são levados a refletir sobre as questões relativas à cidadania e responsabilidade social. Pelo discurso do coordenador, estas seriam, então, as disciplinas que mais se aproximam do tratamento direto da temática.

O terceiro aspecto refere-se à alegação de que não há espaço na grade curricular para incluir novas disciplinas, o que implicaria em substituição de alguma já existente. Existem 39 disciplinas no curso, com as de Ética, o que tornaria difícil incluir disciplinas com estas temáticas, por exemplo. Ora, se a definição e a composição da estrutura curricular são feitas tomando-se como referência as DCNs e a vocação do curso, tem-se que é o próprio curso que decide quais conteúdos de formação são prioridade, na sua percepção, para a formação do administrador. Exemplo disto é que o curso possui a disciplina de Administração Empreendedora em virtude de toda a formação do administrador estar voltada para enfatizar a questão do empreendedorismo. Diante do exposto, é possível inferir apenas que, como disciplinas específicas, a temática não constitui prioridade do curso.

Entretanto, o coordenador destaca que, embora não haja disciplinas que tratem diretamente desta temática, ela é inclusa nos conteúdos programáticos das demais disciplinas. O que o discurso do coordenador indica, portanto, é que o tema aparece dentro de uma perspectiva de transversalidade. Quando um tema é transversal, ele deve ser ministrado no interior das diversas áreas de estudo estabelecidas no curso de forma integrada, contínua e permanente, não sendo tratada como temática de uma disciplina específica. Para ele, esta foi a alternativa encontrada para trazer tais conteúdos para a formação do administrador.

Para avaliar a questão da transversalidade da temática sócio-ambiental é necessária uma análise nos planos de ensino das disciplinas que constituem o curso a fim de verificar suas ementas e conteúdos programáticos e, assim, constatar a abordagem ou não do tema. Por entender que esta análise faz parte do processo de formação propriamente dito, os planos de ensino serão analisados na próxima dimensão descrita a seguir.

5.1.3 Dimensão III: Processo de Formação do Administrador

O processo de formação do administrador inclui as categorias de análise: identificação dos perfis dos sujeitos que compõem a prática educativa, IES, coordenação do curso, corpo docente e corpo discente; análise da prática educativa; e análise dos elementos da administração sustentável: funções e competências da administração.

5.1.3.1 Categoria de Análise “D” – Sujeitos da Prática Educativa

Entende-se que o processo de formação do profissional de administração envolve de forma direta a participação de, pelo menos, cinco atores que constituem internamente a comunidade acadêmica, a saber: a IES em si; o coordenador do curso; o corpo docente; o corpo discente e o corpo técnico-administrativo. Para esta pesquisa, entretanto, não foi possível contemplar uma análise junto aos sujeitos que compõem o corpo técnico-administrativo da IES, o que implica que os sujeitos da pesquisa são formados apenas pelos quatro outros sujeitos mencionados.

a) Perfil da IES

Por trazer consigo uma filosofia própria traduzida por sua política institucional que é aplicada a todo o ambiente da IES, incluindo todos os seus cursos e envolvendo toda a sua comunidade acadêmica, entende-se que a IES atua como um sujeito no processo de formação do profissional de administração, interagindo em diferentes graus de relacionamento com os estudantes.

Os elementos que permitem configurar um perfil da IES foram tratados no item Identidade da IES. A partir destes elementos, pode-se, então, considerar que o perfil da IES apresenta as seguintes características:

Perfil geral da IES
<ul style="list-style-type: none"> • Existe há 38 anos; • Possui 23 cursos de graduação; • Oferece 3 modalidades de cursos sequenciais; • Oferece 28 cursos em nível de pós-graduação, sendo 27 <i>lato sensu</i> e 1 mestrado; • Possui projetos institucionais voltados para a prática da responsabilidade social: Agenda 21; Erradicação do Analfabetismo; Educação para e pela Cidadania.

Quadro 7: Perfil geral da IES.

b) Perfil do Coordenador

O coordenador do curso de administração desta IES possui mestrado e graduação em administração e exerce esta função nesta IES há cinco anos. Além de coordenador, atua também como professor, integrando o corpo docente.

Quanto a sua percepção sobre a temática sócio-ambiental, acredita que a responsabilidade sócio-ambiental das empresas é, principalmente, consequência do aparecimento de uma consciência ambiental na sociedade (cidadania). Segundo ele, *eu costumo brincar com os alunos, dizendo que o modelo começou a mudar com os hippies ‘faça amor não faça guerra’; ‘eu não quero que você arrebente com a natureza para eu ter uma geladeira nova’. Isto foi um dos fundamentos de mudança.*

O coordenador afirma que estes temas são importantes para a formação do profissional de administração e que devem estar fundamentados no pensamento sistêmico e contingencial. Em suas palavras, *não existe pensamento de organização moderna sem a visão sistêmica e contingencial.*

Em relação à questão da responsabilidade social, vale-se destacar ainda mais um trecho de seu discurso:

O lucro é o fim? Tem muita gente que acha que o objetivo de uma organização, principalmente de uma empresa, é o lucro. Não concordo de jeito nenhum, o Drucker já falava isso em oitenta e pouco no livro de empreendedorismo, dizendo: “o objetivo primeiro da organização é prestar o melhor serviço, produzir o melhor produto, aí vem o lucro”. O pessoal todo discordou dele, e a responsabilidade social está aí provando isso (COORDENADOR).

Outro fator que o coordenador destaca em seu discurso trata das pressões mercadológicas sofridas pelas organizações. *Em determinado momento todo mundo ouviu falar na ISO 14000, que você pode ganhar o máximo de dinheiro com sua fábrica de palito, mas se você não tiver um certificado ISO 14000, não vende mais para a Comunidade Européia.*

Apesar de considerar importante a temática sócio-ambiental para o administrador, o coordenador do curso não acredita que o processo de formação do profissional de administração mude com o cenário marcado pelo pensamento da sustentabilidade. Para ele, o que muda fundamentalmente é a inclusão destes temas nos conteúdos das disciplinas, o que não caracterizaria uma alteração no processo de formação, apenas de conteúdo programático.

A partir destes elementos, pode-se, então, considerar que o perfil geral do coordenador do curso de administração desta IES apresenta as seguintes características, identificadas no quadro 8 a seguir:

Perfil geral da coordenação do curso de administração da IES
<ul style="list-style-type: none"> • Possui mestrado em administração; • É graduado em administração; • Atua há 5 anos como coordenados deste curso na IES; • Atua como professor; • Considera importantes os temas Desenvolvimento Sustentável/Meio Ambiente/Sociedade para o desempenho das funções e para o processo de tomada de decisão do profissional de Administração; • Acredita que as práticas sociais e ambientalmente responsáveis adotadas pelas empresas são conseqüências do aparecimento de uma consciência ambiental da sociedade (cidadania), somadas às pressões de mercado; • Não acredita que o processo de formação do administrador mude com o cenário marcado pelo pensamento da sustentabilidade.

Quadro 8 - Perfil geral da coordenação do curso de administração da IES.

c) Perfil do Corpo Docente

A caracterização do perfil do corpo docente foi realizada a partir de dois olhares: o primeiro refere-se a um levantamento de dados pessoais que permitam caracterizar a identidade dos sujeitos que formam o grupo de docentes do curso de administração da IES, o que envolve elementos como faixa etária, sexo, grau de titulação e tempo de docência. O segundo olhar refere-se à percepção do corpo docente quanto à temática sócio-ambiental no curso de administração.

No que diz respeito aos elementos de identificação pessoal, os resultados da pesquisa realizada mostram que 63,64% dos professores são do sexo masculino e 27,27% do sexo feminino, sendo que o restante não respondeu a questão. Estes números refletem os resultados do cenário nacional na pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração (CFA) em 2003 sobre o Perfil do Corpo Docente do Curso de Administração, onde se constatou que 74% dos professores são do sexo masculino e apenas 26% do sexo feminino.

O gráfico 2 ilustra o perfil do corpo docente do curso de administração da IES quanto ao gênero em comparação com o perfil do corpo docente do curso de administração nacionalmente.

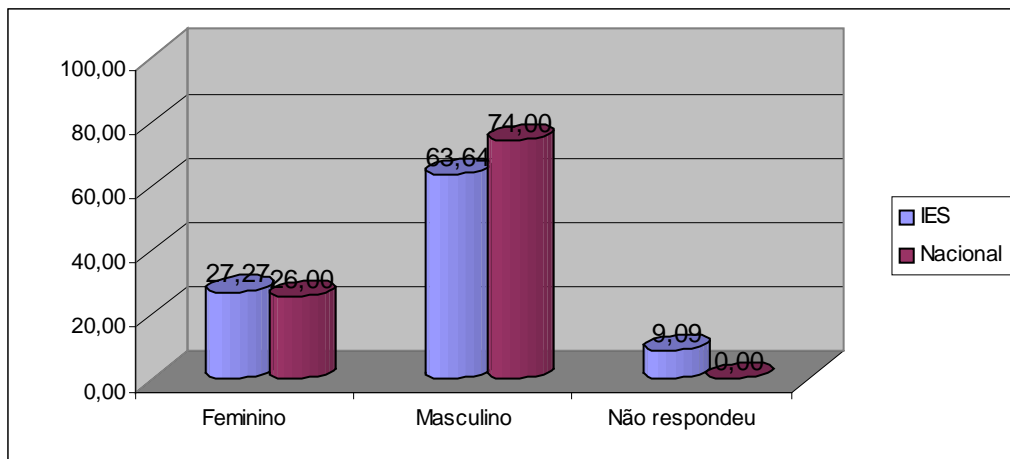


Gráfico 2 - Perfil do corpo docente do curso de administração da IES em análise quanto ao gênero em relação ao perfil do corpo docente do curso de administração nacionalmente.
Fonte: Pesquisa de campo, 2006 e CFA, 2006.

Em termos de faixa etária, 9,09% possuem entre 26 e 30 anos; 27,27% possuem entre 31 e 35 anos; 18,18% possuem entre 36 e 40 anos; 18,18% possuem entre 41 e 45 anos; e 27,27% possuem mais de 50 anos, sendo que não foram identificados professores dentro da faixa etária entre 46 e 50 anos. O gráfico 3 ilustra o perfil do corpo docente do curso de administração da IES quanto à faixa etária:

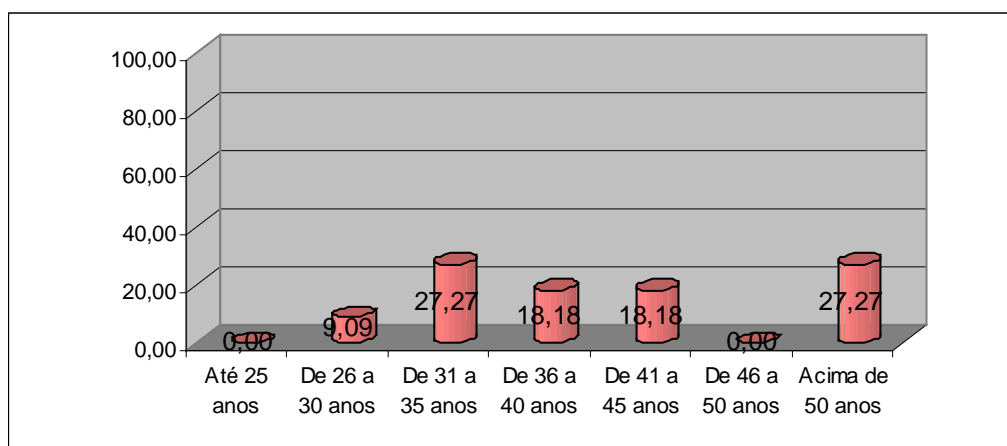


Gráfico 3 - Perfil do corpo docente do curso de administração da IES quanto à faixa etária
Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Assim, cerca de 72,72% dos professores do curso de administração da IES em análise têm menos de 50 anos e sua maioria, cerca de 45,45% situam-se na faixa etária entre 31 e 40 anos. Ao se comparar estes dados com a mesma pesquisa do CFA, observa-se que mais uma vez os resultados do curso tendem a refletir os resultados do cenário nacional, onde se

contatou que 76% dos professores do curso de administração têm menos de 50 anos e destes 34% situam-se na faixa etária entre 31 e 40 anos.

Quanto ao grau de titulação, 27,27% do corpo docente são especialistas; 67,64% são mestres e 9,09% doutores, sendo que não foram identificados professores com grau de titulação apenas de graduação ou com pós-doutorado. Verifica-se que os números estão em conformidade com a pesquisa realizada pelo CFA em 2006, onde se obtiveram os seguintes resultados: 3,11% do corpo docente nacional do curso de administração são apenas graduados; 31,22% possuem especialização; 56,08% possuem mestrado; 8,92% possuem doutorado; e 0,68% possui pós-doutorado.

O gráfico 4 ilustra o perfil do corpo docente do curso de administração da IES quanto ao grau de titulação em comparação com o perfil do corpo docente nacional do curso de administração.

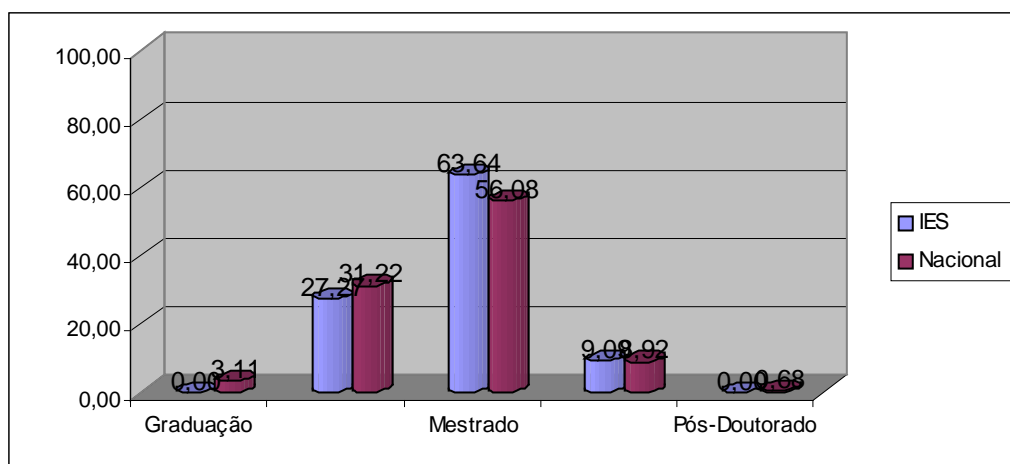


Gráfico 4 - Perfil do corpo docente do curso de administração da IES em análise quanto ao grau de titulação em relação ao perfil do corpo docente nacional do curso de administração.

Fonte: Pesquisa de campo, 2006 e CFA, 2006.

Em relação ao tempo de docência, a pesquisa mostra que 9,09% do corpo docente do curso de administração da IES em análise possui entre 3 e 5 anos de atuação na docência do ensino superior; 45,45% possui entre 6 e 10 anos e 45,45% possui mais de 10 anos. Isto significa que cerca de 90,9% do corpo docente desta IES possui mais de 6 anos de atuação na docência do ensino superior, como mostra o gráfico 5.

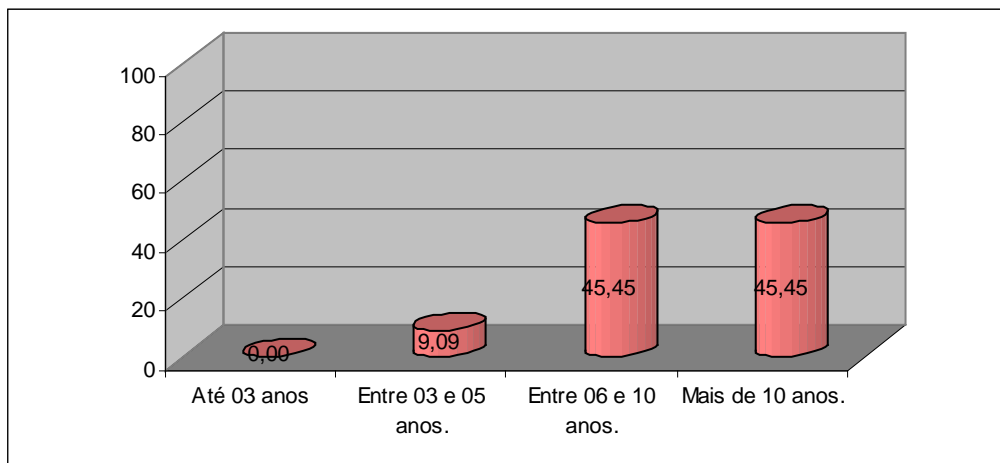


Gráfico 5 - Perfil do corpo docente do curso de administração da IES em análise quanto ao tempo de atuação na docência do ensino superior.

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

No que diz respeito à percepção do corpo docente sobre a temática sócio-ambiental, a pesquisa revelou que a maioria dos professores, cerca de 72,73%, acredita que temas como Desenvolvimento Sustentável, Meio Ambiente e Sociedade são essenciais para o desempenho das funções do administrador e para o seu processo de tomada de decisão, enquanto 27,27% acreditam que estes temas são relativamente importantes para o desempenho das funções do administrador e para o seu processo de tomada de decisão. Nenhum dos professores pesquisados considerou a temática pouco ou nada importante para o administrador, conforme mostra o quadro 9.

Quanto à importância dos temas Desenvolvimento Sustentável/Meio Ambiente/Sociedade para o profissional de Administração, você considera:	%
Essencial para o desempenho de suas funções e para o processo de tomada de decisão.	72,73
Relativamente importante para o desempenho de suas funções e para o processo de tomada de decisão.	27,27
Pouco importante para o desempenho de suas funções e para o processo de tomada de decisão.	00,00
Nada importante para o desempenho de suas funções e para o processo de tomada de decisão.	00,00
Não sei informar.	00,00

Quadro 9 – Grau de importância da temática sócio-ambiental na percepção do corpo docente

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Quando questionados sobre as práticas sociais e ambientais das empresas, 63,64% consideram que estas práticas constituem uma tendência nas organizações, sendo influenciadas pelas pressões de mercado; 18,18% consideram que estas práticas constituem

mais uma estratégia mercadológica de caráter passageiro; e 18,18% consideram que estas práticas são conseqüências do aparecimento de uma consciência ambiental na sociedade (cidadania). Nenhum dos professores pesquisados considerou desnecessário que as organizações façam além do que define as leis ambientais, conforme mostra o quadro 10.

Quanto às práticas social e ambientalmente responsáveis adotadas pelas organizações, você acredita que:	%
É uma tendência das organizações, influenciada pelas pressões de mercado.	63,64
É mais uma estratégia de marketing de caráter passageiro.	18,18
É conseqüência do aparecimento de uma consciência ambiental na sociedade (cidadania).	18,18
Não acha necessário que as organizações façam além do que define as leis ambientais.	00,00
Não sei informar.	00,00

Quadro 10 – Percepção do corpo docente sobre as práticas sociais e ambientais adotadas pelas organizações.

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Finalmente, foi feita a seguinte pergunta aos professores do curso de administração da IES: “Pelo menos uma vez percebeu que já vivenciou uma situação em que precisou levar em consideração as dimensões socioambiental e econômica para tomar uma decisão, seja na faculdade, no trabalho ou em outro ambiente?”. Cerca de 18,18% acreditam ter vivenciado tal situação e ter privilegiado o aspecto econômico em sua decisão; 9,09% acreditam ter vivenciado tal situação e ter privilegiado o aspecto sócio-ambiental em sua decisão; 27,27% acreditam ter vivenciado tal situação e ter conseguido equilibrar os dois aspectos em sua decisão; 36,36% acreditam nunca ter vivenciado tal situação; enquanto 9,09% não respondeu a questão. Os dados relativos a esta pergunta encontram-se dispostos no quadro 11 a seguir:

Pelo menos uma vez percebeu que já vivenciou uma situação em que precisou levar em consideração as dimensões sócio-ambiental e econômica para tomar uma decisão, seja na faculdade, no trabalho ou em outro ambiente?	%
Vivenciei a situação e privilegiei o aspecto econômico em minha decisão.	18,18
Vivenciei a situação e privilegiei o aspecto sócio-ambiental em minha decisão.	9,09
Vivenciei a situação e consegui equilibrar os dois aspectos em minha decisão.	27,27
Nunca vivenciei esta situação.	36,36
Não sei informar.	00,00
Não Respondeu	9,09

Quadro 11 – Percepção do corpo docente sobre as dimensões sócio-ambiental e econômica para tomar uma decisão

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

A análise da pesquisa permite identificar quem é o sujeito que compõe o quadro de corpo docente do curso de administração da IES e o que ele pensa a respeito da dimensão sócio-ambiental. Pode-se, então, considerar que o perfil do corpo docente apresenta as seguintes características:

Perfil geral do corpo docente do curso de administração da IES
<ul style="list-style-type: none"> • É do sexo masculino; • Está na faixa etária entre 31 e 40 anos; • Possui grau de titulação de mestrado; • Possui mais de 6 anos de atuação na docência do ensino superior; • Considera os temas Desenvolvimento Sustentável/Meio Ambiente/Sociedade essencial para o desempenho das funções e para o processo de tomada de decisão do profissional de Administração; • Acredita que as práticas social e ambientalmente responsáveis adotadas pelas empresas constituem uma tendência das organizações, influenciada pelas pressões de mercado; • Acredita que nunca vivenciou uma situação em que precisou levar em consideração as dimensões sócio-ambiental e econômica para tomar uma decisão.

Quadro 12 - Perfil geral do corpo docente do curso de administração da IES.

d) Perfil do Corpo Discente

Para a caracterização do perfil do corpo discente procurou-se adotar os mesmos critérios utilizados em relação ao corpo docente. Assim, contemplou também dois olhares: a identidade dos sujeitos que formam o grupo de discentes do curso de administração da IES, o que envolve elementos como sexo, faixa etária e situação profissional; e a percepção do corpo discente quanto à temática sócio-ambiental no curso de administração.

De acordo com os resultados da pesquisa, 66,67% dos alunos pesquisados concluem o curso de administração no segundo semestre de 2006; enquanto 33,33% dos alunos concluem seu curso em 2007; conforme mostra o gráfico 6:

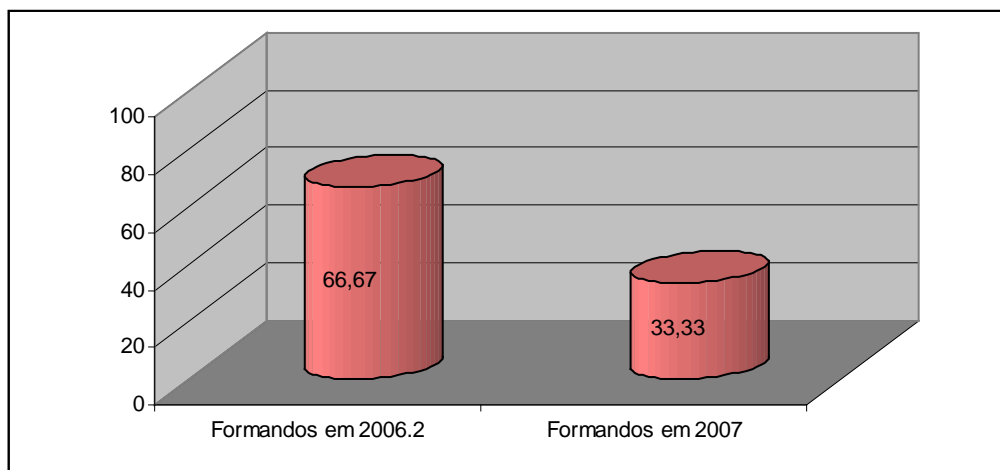


Gráfico 6 – Ano de conclusão do curso de administração dos alunos pesquisados.
Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Quanto ao gênero, 50% do corpo discente pesquisado são do sexo feminino, enquanto 45,83% são do sexo masculino; sendo que o restante não respondeu a questão. Se compararmos estes números com os resultados obtidos na pesquisa realizada pelo CFA em 2006 sobre o perfil do administrador, percebemos que os dados vão de encontro ao perfil nacional, onde se constatou que existe uma maioria significativa de administradores que são do sexo masculino, 67%, enquanto apenas 33% são do sexo feminino.

O gráfico 7 ilustra o perfil do corpo discente do curso de administração da IES quanto ao gênero em comparação com o perfil do administrador no cenário nacional.

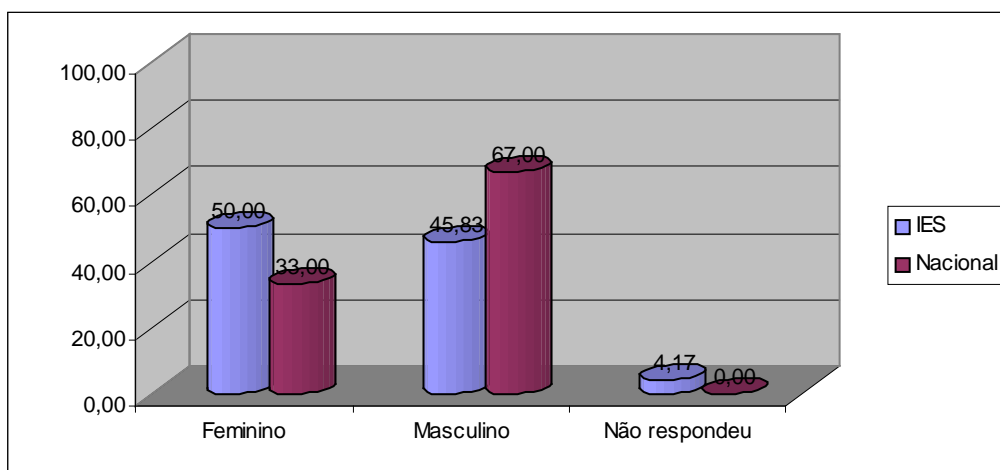


Gráfico 7 - Perfil do corpo discente do curso de administração da IES em análise quanto ao gênero em relação ao perfil do administrador no cenário nacional.
Fonte: Pesquisa de campo, 2006 e CFA, 2006.

Em termos de faixa etária, 62,50% do corpo discente têm até 25 anos; 16,67% possuem entre 26 a 30 anos; 4,17% possuem entre 31 e 35 anos; 8,33% possuem entre 36 e 40 anos; 4,17% possuem entre 41 e 45 anos; e 4,17% possuem mais de 46 anos. Tem-se, portanto, que a maioria dos estudantes de administração tem até 30 anos. Estes dados refletem os resultados da pesquisa nacional do CFA de 2006, onde se constatou que a maioria dos administradores tem até 30 anos.

Quanto à empregabilidade, 33,33% trabalham como funcionários de empresas privadas; 8,33% trabalham como funcionários públicos; 4,17% atuam como empresários; 16,67% trabalham como estagiários; 25% apenas estuda; sendo que 12,50% não responderam a questão.

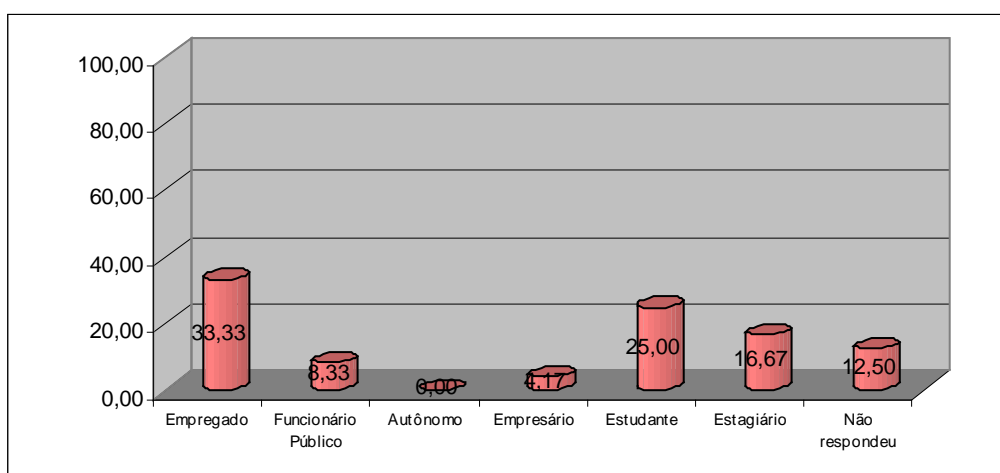


Gráfico 8 - Perfil do corpo discente do curso de administração da IES em análise quanto à empregabilidade

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

No que diz respeito à percepção do corpo discente sobre a temática sócio-ambiental, a pesquisa revelou que 54,17% dos alunos acreditam que temas como Desenvolvimento Sustentável, Meio Ambiente e Sociedade são essenciais para o desempenho das funções do administrador e para o seu processo de tomada de decisão; 37,50% acreditam que estes temas são relativamente importantes para o desempenho das funções do administrador e para o seu processo de tomada de decisão; e 4,17% acreditam que estes temas são pouco importantes para o desempenho das funções do administrador e para o seu processo de tomada de decisão. Nenhum dos alunos pesquisados considerou a temática nada importante para o administrador, conforme mostra o quadro 13.

Quanto à importância dos temas Desenvolvimento Sustentável/Meio Ambiente/Sociedade para o profissional de Administração, você considera:	%
Essencial para o desempenho de suas funções e para o processo de tomada de decisão.	54,17
Relativamente importante para o desempenho de suas funções e para o processo de tomada de decisão.	37,50
Pouco importante para o desempenho de suas funções e para o processo de tomada de decisão.	4,17
Nada importante para o desempenho de suas funções e para o processo de tomada de decisão.	00,00
Não sei informar.	00,0

Quadro 13 – Grau de importância da temática sócio-ambiental na percepção do corpo discente
Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Quanto às práticas sociais e ambientais das empresas, 50,00% consideram que estas práticas constituem uma tendência nas organizações, sendo influenciadas pelas pressões de mercado; 16,67% consideram que estas práticas constituem mais uma estratégia mercadológica de caráter passageiro; e 33,33% consideram que estas práticas são conseqüências do aparecimento de uma consciência ambiental na sociedade (cidadania). Nenhum dos alunos pesquisados considerou desnecessário que as organizações façam além do que define as leis ambientais, conforme mostra o quadro 14.

Quanto às práticas social e ambientalmente responsáveis adotadas pelas organizações, você acredita que:	%
É uma tendência das organizações, influenciada pelas pressões de mercado.	50,00
É mais uma estratégia de marketing de caráter passageiro.	16,67
É conseqüência do aparecimento de uma consciência ambiental na sociedade (cidadania).	33,33
Não acha necessário que as organizações façam além do que define as leis ambientais.	00,00
Não sei informar.	00,00

Quadro 14 – Percepção do corpo discente sobre as práticas sociais e ambientais adotadas pelas organizações.
Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Quanto aos projetos relacionados à prática da Responsabilidade Social desenvolvidos pela IES, 8,33% do corpo discente tem conhecimento e já participou de pelo menos uma atividade; 37,50% tem conhecimento e nunca participou das atividades, mas gostaria de participar; 12,50% tem conhecimento e nunca participou das atividades e não gostaria de participar; e, 41,67% desconhece estas atividades da IES.

Quanto à prática da Responsabilidade sócio-ambiental da sua faculdade, você:	%
Tem conhecimento e já participou de pelo menos uma atividade.	8,33
Tem conhecimento e nunca participou das atividades, mas gostaria de participar.	37,50
Tem conhecimento e nunca participou das atividades e não gostaria de participar.	12,50
Desconhece as atividades relacionadas à Responsabilidade sócio-ambiental da faculdade.	41,67
A faculdade não possui atividades relacionadas à Responsabilidade sócio-ambiental.	00,00

Quadro 15 – Percepção do corpo discente sobre as práticas sociais e ambientais adotadas pela IES.

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

A análise da pesquisa permite identificar quem é o sujeito que compõe o corpo discente do curso de administração da IES e o que ele pensa a respeito da dimensão sócio-ambiental. Pode-se, então, considerar que o perfil do corpo discente apresenta as seguintes características:

Perfil geral do egresso do curso de administração da IES
<ul style="list-style-type: none"> • É do sexo feminino; • Está na faixa etária de até 25 anos; • Conclui o curso no segundo semestre de 2006; • Trabalha em empresa privada; • Considera os temas Desenvolvimento Sustentável/Meio Ambiente/Sociedade essencial para o desempenho das funções e para o processo de tomada de decisão do profissional de Administração; • Acredita que as práticas social e ambientalmente responsáveis adotadas pelas empresas constituem uma tendência das organizações, influenciada pelas pressões de mercado; • Desconhece as atividades relacionadas à responsabilidade sócio-ambiental da IES.

Quadro 16: Perfil geral do egresso do curso de administração da IES

5.1.3.2 Categoria de Análise “E” – Processo de ensino-aprendizagem

Procurou-se verificar o processo de ensino e aprendizagem dos estudantes do curso de administração desta IES em relação a três itens principais: prática docente; transversalidade da temática sócio-ambiental e interdisciplinaridade.

a) Quanto à prática docente

A análise da prática docente envolve elementos como métodos e técnicas de ensino a fim de verificar a forma como os professores conduzem suas disciplinas dentro do espaço de sala de aula.

Em relação à técnica de ensino, verificou-se que todos os entrevistados adotam aulas que procuram estimular a participação ativa dos estudantes. Os resultados obtidos foram os seguintes:

- 54,55% do corpo docente dizem adotar aulas expositivas, com participação dos alunos;
- 18,18% dizem adotar aulas práticas;
- 27,27% dizem adotar aulas que misturam diferentes técnicas e que incluem tanto aulas expositivas, com participação dos alunos, como aulas práticas e trabalhos de grupos desenvolvidos em sala de aula.

O item métodos de trabalho foi desdobrado em quatro sub-itens que procuraram avaliar as seguintes tendências: estímulo ao pensamento sistêmico e estímulo ao pensamento analítico, de um lado; e estímulo ao envolvimento emocional e estímulo ao envolvimento racional, de outro lado.

Quanto ao estímulo ao pensamento sistêmico, os entrevistados responderam:

- 54,55% dos professores concordam parcial ou totalmente que procuram privilegiar métodos que permitam estabelecer as relações mútuas e as influências entre as partes e o todo em um mundo complexo;
- 27,27% dos professores nem concordam, nem discordam que procuram privilegiar métodos que permitam estabelecer as relações mútuas e as influências entre as partes e o todo em um mundo complexo;
- 9,09% dos professores discordam parcial ou totalmente que procuram privilegiar métodos que permitam estabelecer as relações mútuas e as influências entre as partes e o todo em um mundo complexo;
- 9,09% dos professores não responderam a questão.

Quanto ao estímulo ao pensamento analítico, os entrevistados responderam:

- 72,72% dos professores concordam parcial ou totalmente que procuram privilegiar métodos que permitam estabelecer a separação clara entre os diversos fenômenos estudados;
- 18,18 % dos professores nem concordam, nem discordam que procuram privilegiar métodos que permitam estabelecer a separação clara entre os diversos fenômenos estudados;
- 9,09% dos professores discordam parcial ou totalmente que procuram privilegiar métodos que permitam estabelecer a separação clara entre os diversos fenômenos estudados.

Quanto ao estímulo ao envolvimento emocional:

- 63,64% dos professores concordam parcial ou totalmente que procuram estimular o envolvimento emocional do estudante;
- 27,27% dos professores nem concordam, nem discordam que procuram estimular o envolvimento emocional do estudante;
- 9,09% dos professores discordam parcial ou totalmente que procuram estimular o envolvimento emocional do estudante.

Quanto ao estímulo ao envolvimento racional:

- 100,00% dos professores concordam parcial ou totalmente que procuram estimular o envolvimento racional do estudante.

No que diz respeito à adequação das aulas ao perfil desejado do formando, todos os entrevistados responderam que preparam as aulas de modo articulado com o perfil desejado de formando curso na IES.

Com base nestes dados, pode-se dizer que a prática docente geral adotada entre os professores do curso de administração desta IES tende a privilegiar aulas expositivas, com participação dos alunos; reflete uma abordagem analítica com predominância ao estímulo do envolvimento racional do aluno e encontra-se articulada com o perfil desejado de formando curso.

b) Quanto à interdisciplinaridade

Quanto à interdisciplinaridade, foi feita a seguinte pergunta ao coordenador do curso: há uma articulação entre as disciplinas do currículo do curso no sentido de sinalizar uma interdisciplinaridade? Segundo ele, a matriz curricular procura fazer isso da seguinte forma:

Se nós começamos a dar informação sobre como funciona a economia no mundo no 1º semestre; no 2º, ele começa a se preparar, por exemplo, com a visão de como é que a administração se desenvolveu, mas ao mesmo tempo com introdução a contabilidade, e com direito, mostrando como este interfere na organização; o currículo vai se interligando de alguma forma. As disciplinas se inter-relacionam no decorrer do currículo e se cruzam no sentido de que com uma base de sociologia, filosofia, psicologia, recursos humanos e comportamento organizacional; em seis semestres, o aluno tem condições de se preparar para ser um executivo no campo de orientar as pessoas que estão em crescimento, mas simultaneamente ele vai ver fundamentos de finanças, metodologia da pesquisa, tudo isso vai se ligando no decorrer do tempo para que no último semestre, ele termine o estágio, faça o Trabalho de Conclusão de Curso, já que ele conhece tudo de administração que é proposto e ensinado até então. E como fechamento, no 8º, ele vai ver teoria das decisões, a formulação da política e da estratégia da empresa, ver Tópicos Emergentes na administração. Então, vai tudo se cruzando no decorrer do currículo (COORDENADOR).

Ao analisar o discurso do coordenador, vê-se que o significado atribuído à articulação das disciplinas corresponde a uma coerência na organização curricular e distribuição das disciplinas ao longo do curso. Ocorre, então, uma certa confusão no que vem a ser interdisciplinaridade. Quando o coordenador explica que *o currículo vai se interligando de alguma forma*, ele pretende indicar que o conjunto de disciplinas do curso apresenta interdisciplinaridade. Ora, a interdisciplinaridade não pode ser compreendida como a disposição de disciplinas no currículo do curso. Sabemos que a interdisciplinaridade envolve o processo de superação da fragmentação do saber, onde cada fenômeno é percebido de modo isolado. No caso da administração, o interdisciplinar requer a construção de um diálogo entre os campos do saber disciplinar que são resultados de recortes historicamente constituídos. Não é a matriz curricular a principal responsável por indicar a existência de uma interdisciplinaridade como declara o coordenador.

Por esta razão, o discurso do coordenador nos permite inferir apenas que há, na sua percepção, uma composição articulada e integrada das disciplinas no currículo, seguindo um critério de coerência na distribuição dos conteúdos de formação no curso. Contudo, não foram localizadas em todo seu discurso evidências que mostrem, pelo menos, uma preocupação com a questão da interdisciplinaridade. Sequer, foi possível identificar o seu grau de conhecimento

sobre esta temática já que o coordenador conduziu a sua resposta para as questões relativas à grade curricular.

Buscou-se também investigar a questão da interdisciplinaridade na percepção do corpo docente, cujos resultados obtidos são os seguintes: 81,82% dos professores concordam parcial ou totalmente com a afirmação de que procuram privilegiar uma abordagem interdisciplinar; 9,09% dos professores nem concordam, nem discordam da afirmação de que procuram privilegiar uma abordagem interdisciplinar; e 9,09% dos professores discordam da afirmação de que procuram privilegiar uma abordagem interdisciplinar.

No entanto, apesar da maior parte dos professores afirmar que articula o conteúdo de sua disciplina com as demais disciplinas do curso no sentido de uma abordagem interdisciplinar; a maioria, cerca de 63,64%, afirma desconhecer os conteúdos que compõem as diversas disciplinas do curso.

Ora, a abordagem interdisciplinar requer um caminhar junto entre as disciplinas baseado na construção de um diálogo entre os saberes de modo que toda a prática docente conceda uma organicidade ao curso. A prática docente interdisciplinar requer, no mínimo, o acompanhamento daquilo que compõe o conteúdo de outras disciplinas, o que não foi constatado aqui.

Portanto, no geral, não se constatou indícios de interdisciplinaridade no sentido de haver um diálogo entre os diversos saberes ministrados no curso de administração desta IES.

c) Quanto à transversalidade da temática sócio-ambiental

Para verificar se a temática sócio-ambiental encontra-se presente nas disciplinas do curso de forma transversal, procurou-se investigar a abordagem dada a este tema pelos professores. Desta forma, no que diz respeito ao corpo docente, foi feita a seguinte pergunta: ‘qual a abordagem dada no curso aos tópicos Desenvolvimento Sustentável/Meio Ambiente/Sociedade?’

Os entrevistados responderam o seguinte: 18,18% dos professores afirmam que estes tópicos foram tratados como tema central de uma ou mais aulas; 9,09% dos professores afirmam que estes tópicos foram estudados em várias aulas; 45,46% dos professores afirmam que estes tópicos foram tratados superficialmente em uma ou mais aulas; 18,18% dos professores afirmam que estes tópicos foram tratados apenas em atividades extra-classe, como palestras e conferências; e 9,09% dos professores afirmam que estes tópicos nunca foram tratados na disciplina.

O corpo docente também indicou o grau em que concordava ou discordava da seguinte afirmação: ‘Procuro relacionar temas como ética e responsabilidade sócio-ambiental ao conteúdo da minha disciplina’. Os resultados encontram-se dispostos a seguir:

- 54,55% dos professores concordam parcial ou totalmente com a afirmação;
- 18,18% dos professores nem concordam, nem discordam da afirmação;
- 27,27% dos professores discordam parcial ou totalmente da afirmação.

Quanto à afirmação: ‘Procuro incorporar a dimensão ambiental ao conteúdo da minha disciplina através de discussões sobre passivo ambiental, stakeholders, reuso de água, fontes de energias renováveis, tecnologia limpa e outros temas relacionados ao meio ambiente e sociedade’; os entrevistados responderam:

- 54,55% dos professores concordam parcial ou totalmente com a afirmação;
- 27,27% dos professores nem concordam, nem discordam da afirmação;
- 18,18% dos professores discordam parcial ou totalmente da afirmação.

Já para o corpo discente, foi aplicada a mesma pergunta feita aos professores, a saber: ‘qual a abordagem dada no curso aos tópicos Desenvolvimento Sustentável/Meio Ambiente/Sociedade?’.

Os resultados obtidos são: 12,50% dos alunos afirmam que estes tópicos foram tratados como tema central de uma ou mais aulas; 20,83% dos alunos afirmam que estes tópicos foram estudados em várias aulas; 54,17% dos alunos afirmam que estes tópicos foram tratados superficialmente em uma ou mais aulas; 8,33% dos alunos afirmam que estes tópicos foram tratados apenas em atividades extra-classe, como palestras e conferências; e 4,17% dos alunos afirmam que estes tópicos nunca foram tratados nas aulas do curso.

O gráfico 9 mostra uma comparação entre as respostas dos professores e alunos quanto à abordagem dada aos tópicos Desenvolvimento Sustentável/Meio Ambiente/ Sociedade durante o curso:

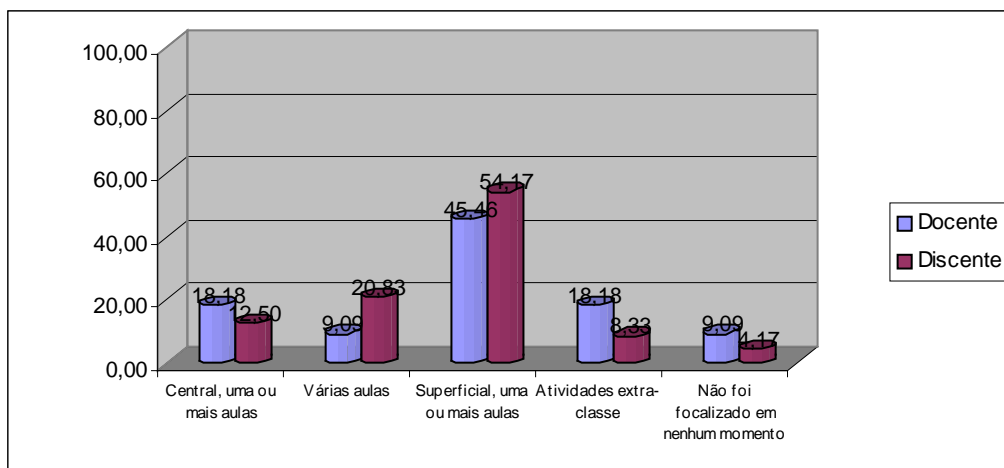


Gráfico 9 - Qual a abordagem dada aos tópicos Desenvolvimento Sustentável/Meio Ambiente/Sociedade durante o curso?

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Além desta questão, foi solicitado aos alunos que indicassem em que medida a IES contribuiu para que, ao longo do seu curso, se pudesse refletir sobre a temática Desenvolvimento Sustentável/Meio Ambiente/Sociedade. 20,83% dos alunos entrevistados indicaram que o curso contribuiu de forma significativa para a sua formação, trazendo novos conhecimentos e despertando interesse pelo tema; 33,33% dos alunos indicaram que o curso contribuiu relativamente, agregando alguns novos conhecimentos sobre o tema; 37,50% dos alunos indicaram que o curso contribuiu pouco, trazendo poucos novos conhecimentos sobre o tema; e 8,33% dos alunos indicaram que o curso não contribuiu em relação ao tema.

O gráfico 10 mostra a percepção do corpo discente sobre em que medida a instituição contribuiu para que, ao longo do seu curso, se pudesse refletir sobre a temática Desenvolvimento Sustentável/Meio Ambiente/Sociedade:

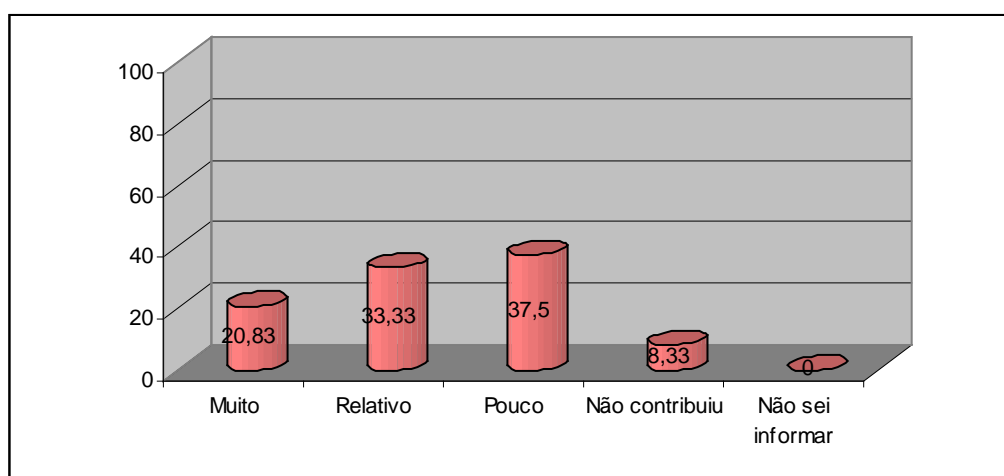


Gráfico 10 - Em que medida a sua instituição contribuiu para que, ao longo do seu curso, você pudesse refletir sobre a temática Desenvolvimento Sustentável/Meio Ambiente/Sociedade?

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

De modo geral, as percepções dos professores e dos alunos quanto à abordagem dada à temática sócio-ambiental durante o curso parecem concordar que os tópicos Desenvolvimento Sustentável/Meio Ambiente/Sociedade foram tratados superficialmente em uma ou mais aulas. Contudo, apesar dos professores afirmarem em suas respostas que procuram relacionar temas como ética e responsabilidade sócio-ambiental ao conteúdo da disciplina, o que os alunos indicam é que o curso contribuiu pouco ou apenas relativamente para que se pudesse refletir sobre estes temas, trazendo poucos novos conhecimentos.

Estas percepções podem ser resumidas no quadro 17 a seguir:

O que dizem os professores	O que dizem os alunos
<p>Os tópicos Desenvolvimento Sustentável/Meio Ambiente/ Sociedade foram tratados superficialmente em uma ou mais aulas;</p> <p>Temas como ética e responsabilidade sócio-ambiental são relacionados com o conteúdo da disciplina;</p> <p>A dimensão sócio-ambiental é incorporada ao conteúdo da disciplina através de discussões sobre passivo ambiental, stakeholders, reuso de água, fontes de energias renováveis, tecnologia limpa e outros temas relacionados ao meio ambiente e sociedade.</p>	<p>Os tópicos Desenvolvimento Sustentável/Meio Ambiente/Sociedade foram tratados superficialmente em uma ou mais aulas;</p> <p>O curso contribuiu pouco ou apenas relativamente para que se pudesse refletir sobre a temática Desenvolvimento Sustentável / Meio Ambiente / Sociedade, trazendo poucos novos conhecimentos sobre o tema.</p>

Quadro 17 – O que dizem os professores e alunos quanto à abordagem dada à temática sócio-ambiental durante o curso

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

O quadro 17 mostra o que dizem os professores e os alunos quanto à abordagem dada à temática sócio-ambiental durante o curso. No entanto, o que dizem os planos de ensino das disciplinas? Os tópicos Desenvolvimento Sustentável/Meio Ambiente/Sociedade compõem o ementário básico do curso de administração da IES e/ou os conteúdos programáticos das disciplinas?

Dos 51,28% dos planos de ensino do curso analisados, não foi constatado em nenhuma disciplina, nem na ementa, nem nos conteúdos programáticos, menção a esta temática. Os conteúdos programados referem-se apenas aos conteúdos universais da administração. Isto não significa que estes temas não sejam tratados durante as aulas nas disciplinas. Disto, pode-se inferir apenas que estes temas não são percebidos pelos professores como parte integrante de sua disciplina e de seu conteúdo, o que confirma a abordagem superficial dada ao tema.

5.1.3.3 Categoria de Análise “F” – Perfil do formando do curso de administração da IES

a) Quanto ao conhecimento sobre a temática sócio-ambiental

Foi feita a seguinte pergunta aos alunos do curso de administração:

“Sobre os temas abaixo relacionados à temática sócio-ambiental, especifique o nível de conhecimento que você se enquadra, considerando os seguintes níveis: básico, médio, avançado ou não conheço o tema”.

As respostas obtidas estão dispostas a seguir de acordo com os nove temas especificados na questão.

Tema 1 – Desenvolvimento Sustentável

A maioria dos alunos entrevistados, 45,83%, afirma possuir um nível de conhecimento intermediário sobre o tema; 41,67% dos alunos admitem que conhecem apenas basicamente o tema; enquanto apenas 12,50% dos alunos afirmam que possuem um nível de conhecimento avançado sobre o tema. O gráfico 11 ilustra estes resultados:

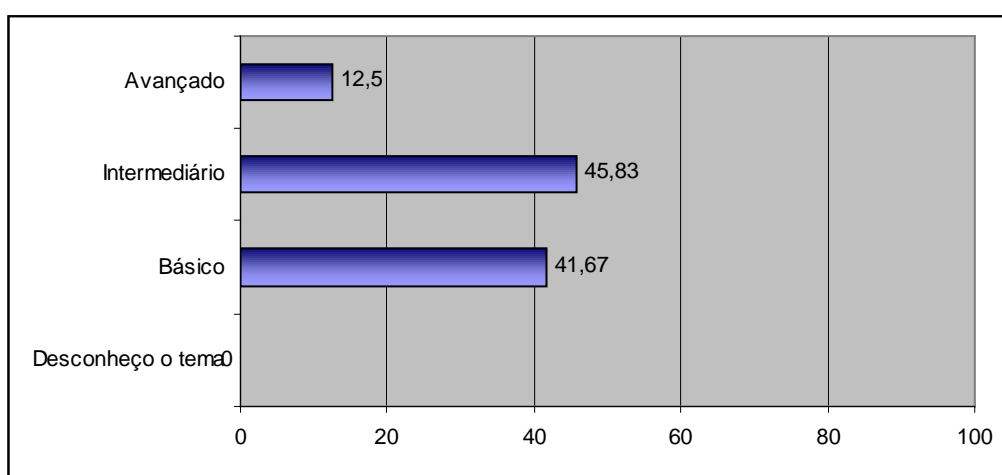


Gráfico 11 – Grau de conhecimento dos alunos sobre o tema Desenvolvimento Sustentável
Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Tema 2 – Gestão Ambiental

Em relação ao tema Gestão Ambiental, a grande maioria dos alunos, 66,67%, afirma que possui um nível de conhecimento intermediário sobre o tema; 16,67% dos alunos afirmam que possuem um nível de conhecimento avançado sobre o tema e o mesmo percentual, 16,67% dos alunos afirmam que possuem um nível de conhecimento básico, como mostra o gráfico 12 a seguir:

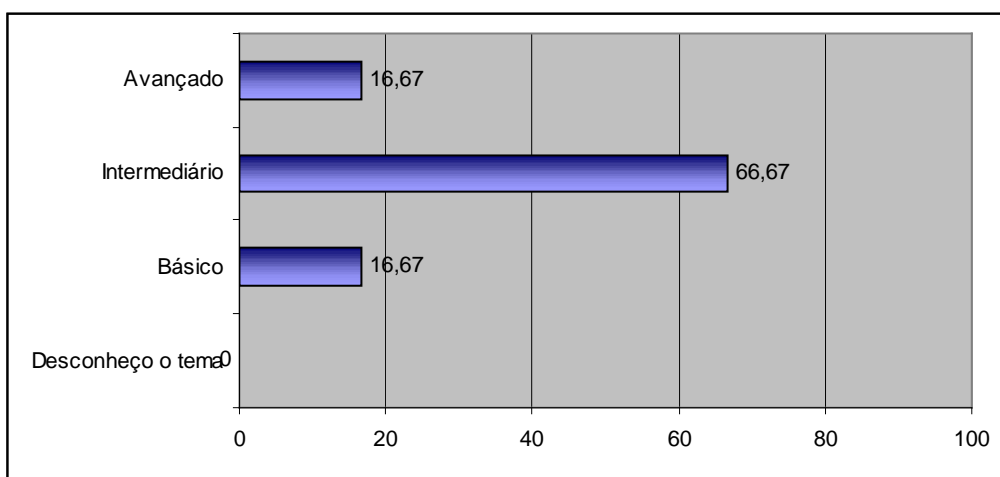


Gráfico 12 – Grau de conhecimento dos alunos sobre o tema Gestão Ambiental.
Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Tema 3 – Agenda 21

Para este tema, gráfico 13, os resultados obtidos são os seguintes: 62,50% dos alunos afirmam que não conhecem o tema; 16,67% dos alunos afirmam que possuem um nível de conhecimento básico sobre o tema; 16,67% dos alunos afirmam que possuem um nível de conhecimento intermediário sobre o tema; e 4,17% dos alunos afirmam que possuem um nível de conhecimento avançado sobre o tema.

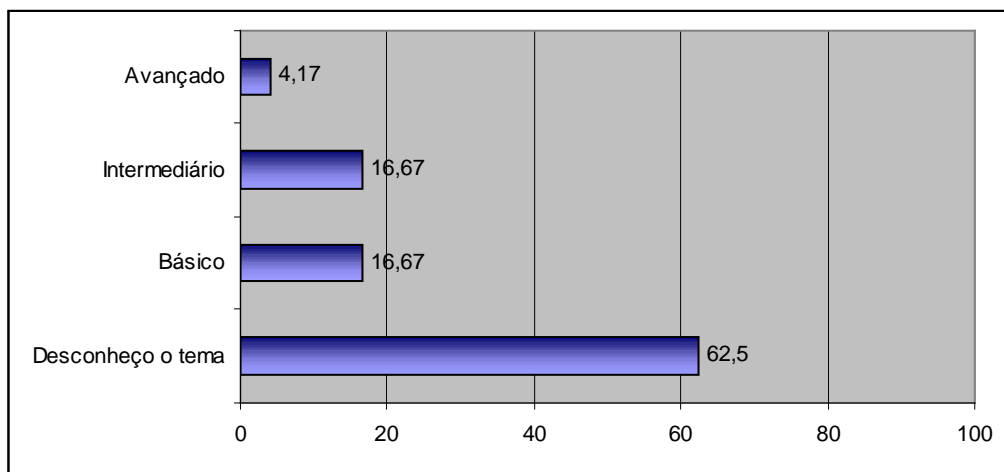


Gráfico 13 – Grau de conhecimento dos alunos sobre o tema Agenda 21.
Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Tema 4 – ISO 14.000

Para este tema, gráfico 14, 37,50% dos alunos afirmam que não conhecem o tema; 25,00% dos alunos afirmam que possuem um nível de conhecimento básico sobre o tema; 20,83% dos alunos afirmam que possuem um nível de conhecimento intermediário sobre o tema; e 16,67% dos alunos afirmam que possuem um nível de conhecimento avançado sobre o tema.

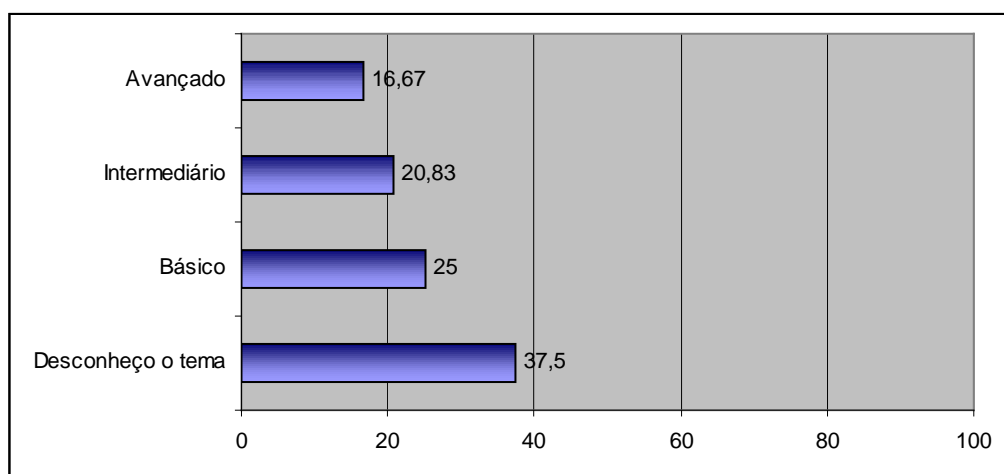


Gráfico 14 – Grau de conhecimento dos alunos sobre o tema ISO 14.000.
Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Tema 5 – Responsabilidade Sócio-ambiental

Para este tema, gráfico 15, 70,83% dos alunos afirmam que possuem um nível de conhecimento avançado sobre o tema, enquanto 29,17% dos alunos afirmam que possuem um nível de conhecimento intermediário sobre o tema.

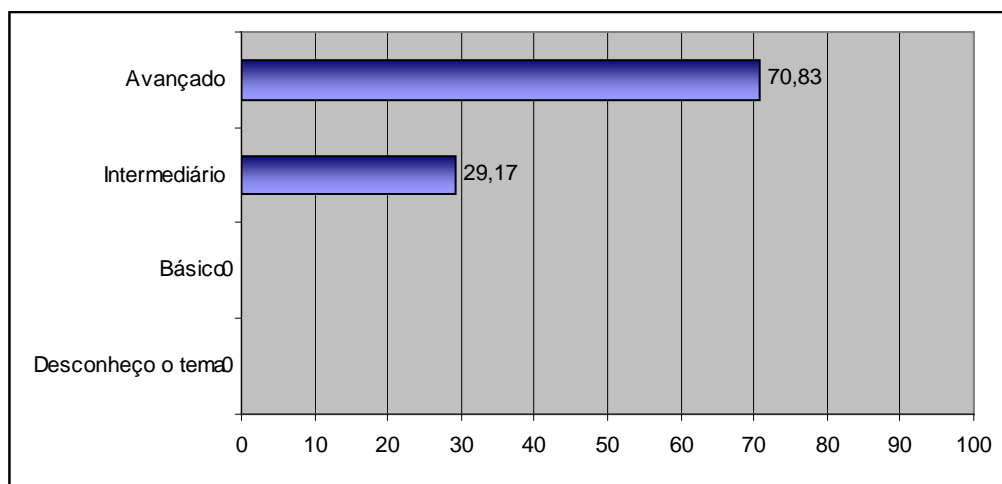


Gráfico 15 – Grau de conhecimento dos alunos sobre o tema Responsabilidade Sócio-ambiental.
Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Tema 6 – Passivo Ambiental

Para este tema, 54,17% dos alunos afirmam que não conhecem o tema; 25,00% dos alunos afirmam que possuem um nível de conhecimento intermediário sobre o tema; 16,67% dos alunos afirmam que possuem um nível básico de conhecimento sobre o tema; e 4,17% dos alunos afirmam que possuem um nível de conhecimento avançado sobre o tema.

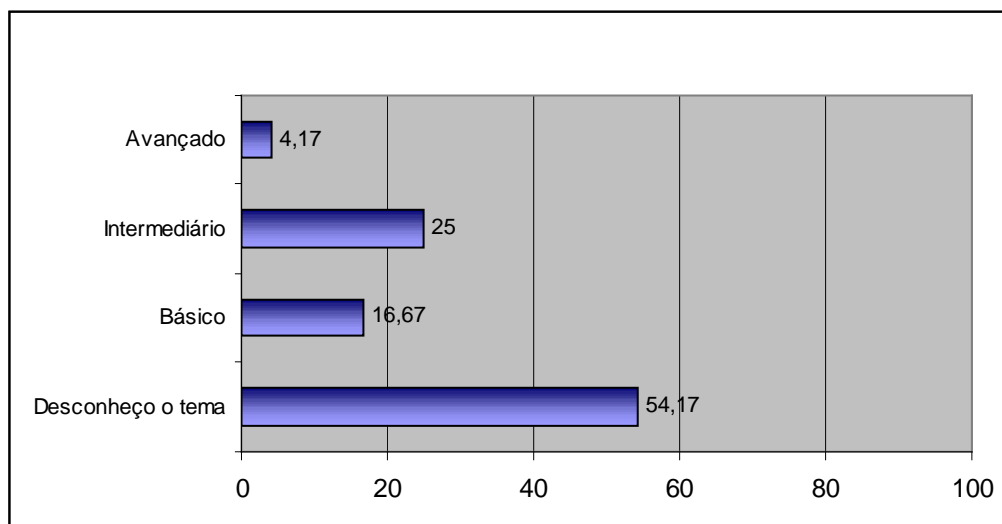


Gráfico 16 – Grau de conhecimento dos alunos sobre o tema Passivo ambiental.
Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Tema 7 – Crédito de Carbono

Para este tema, gráfico 17, 62,50% dos alunos afirmam que não conhecem o tema; 20,83% dos alunos afirmam que possuem um nível de conhecimento básico sobre o tema; 12,50% dos alunos afirmam que possuem um nível intermediário de conhecimento sobre o tema; e 4,17% dos alunos afirmam que possuem um nível de conhecimento avançado sobre o tema.

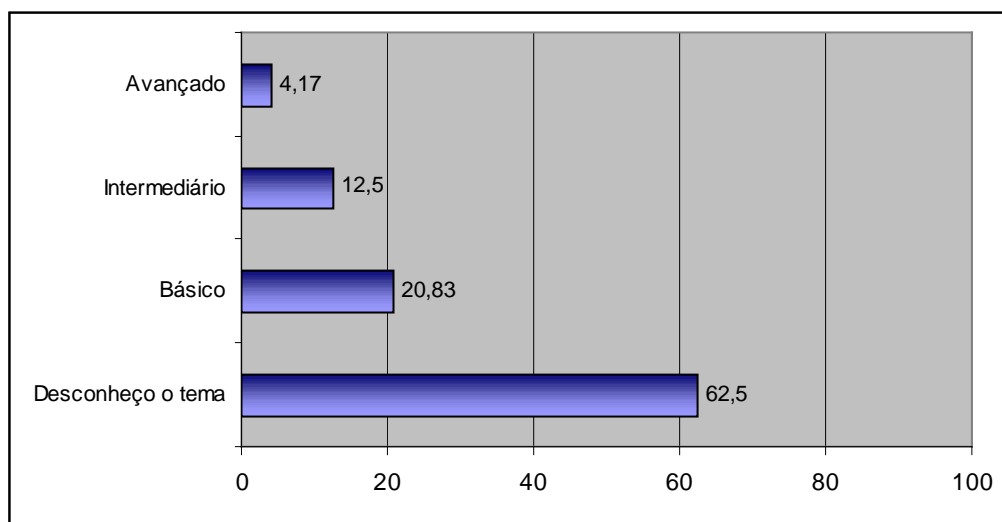


Gráfico 17 – Grau de conhecimento dos alunos sobre o tema Crédito de carbono.
Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Tema 8 – Reuso de Água

Para este tema, gráfico 18, 33,33% os alunos afirmam que possuem um nível intermediário de conhecimento sobre o tema; 29,17% dos alunos afirmam que possuem um nível de conhecimento básico sobre o tema; 20,83% dos alunos afirmam que possuem um nível de conhecimento avançado sobre o tema; e 16,67% dos alunos afirmam que não conhecem o tema.

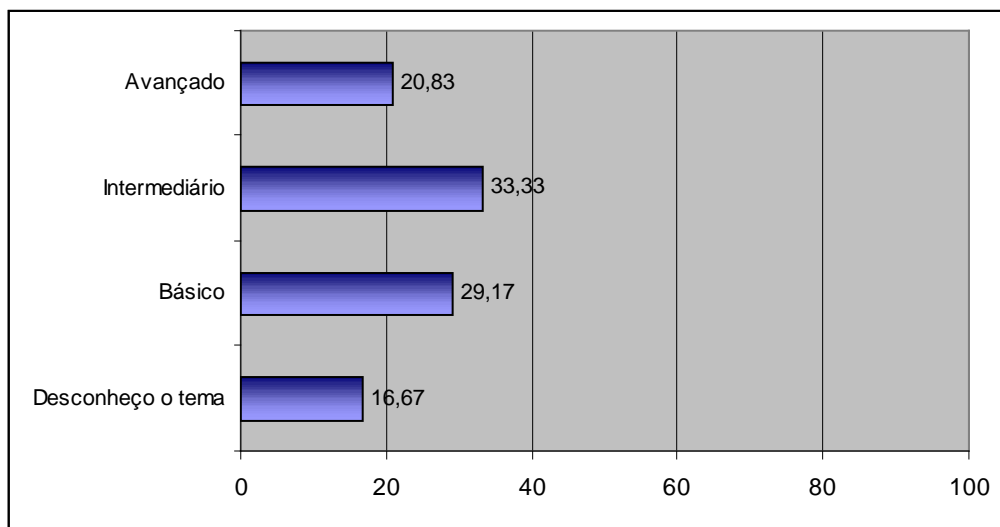


Gráfico 18 – Grau de conhecimento dos alunos sobre o tema Reuso de água.
Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Tema 9 – Tecnologias limpas

Para este tema, gráfico 19, 33,33% dos alunos afirmam que não conhecem o tema; 33,33% dos alunos afirmam que possuem um nível de conhecimento básico sobre o tema; 16,67% dos alunos afirmam que possuem um nível intermediário de conhecimento sobre o tema; e 16,67% dos alunos afirmam que possuem um nível de conhecimento avançado sobre o tema.

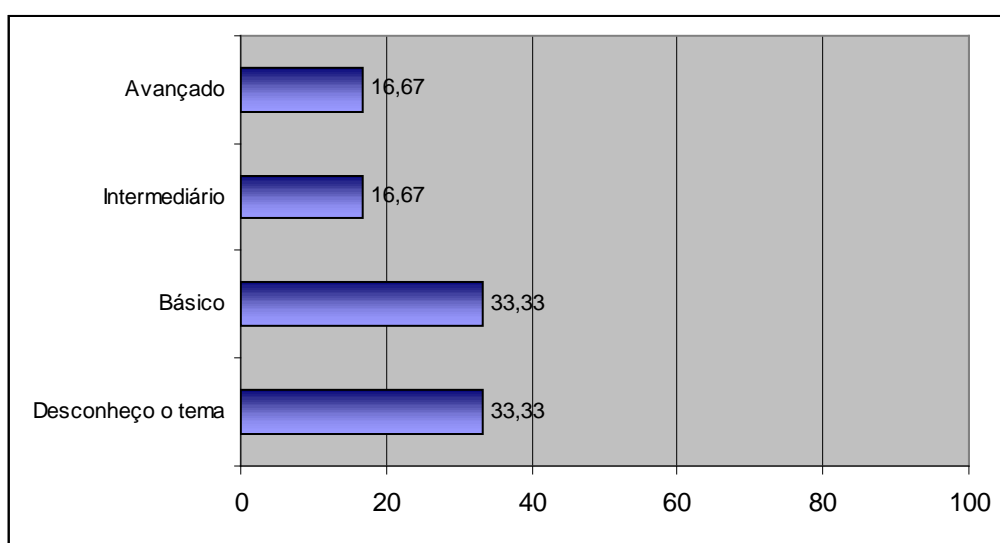


Gráfico 19 – Grau de conhecimento dos alunos sobre o tema Tecnologias limpas.
Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

b) Quanto às funções da administração à luz da sustentabilidade

De acordo com as respostas dadas pelos formandos do curso de administração, 62,50% dos alunos concordam parcial ou totalmente que têm, ao final do curso, condições de planejar, organizar, comandar e controlar a consolidação e o funcionamento de empreendimentos voltados para o desenvolvimento sustentável; 12,50% dos alunos discordam parcial ou totalmente desta afirmação; e 25,00% dos alunos não concordam, nem discordam desta afirmação.

No que diz respeito a conceber projetos de desenvolvimento sustentável e analisar a sua viabilidade do ponto de vista econômico, social e ambiental, 45,84% dos alunos concordam parcial ou totalmente que têm, ao final do curso, condições de realizar esta atividade; 25,00% dos alunos discordam parcial ou totalmente de que têm, ao final do curso, condições de realizar esta atividade; e 29,17% dos alunos não concordam, nem discordam que têm, ao final do curso, condições de realizar esta atividade.

Quando questionados especificamente sobre cada função do administrador dentro do cenário da sustentabilidade, ocorre uma alteração nestes percentuais. Foi pedido aos alunos que indicassem o quanto concorda ou discorda de cada afirmação, em face dos conhecimentos adquiridos durante a graduação. Os resultados estão dispostos a seguir:

Função 1 – Planejamento

- Afirmação 1: Tenho condições de identificar o funcionamento de um sistema-empresa, a partir da identificação do input, processo, output e retroalimentação.
 - 58,34% dos alunos concordam parcial ou totalmente desta afirmação;
 - 33,33% dos alunos nem concordam, nem discordam desta afirmação;
 - 8,28% dos alunos discordam desta afirmação.

- Afirmação 2: Tenho condições de definir metas e objetivos para o desempenho organizacional sustentável.
 - 66,67% dos alunos concordam parcial ou totalmente desta afirmação;
 - 25,00% dos alunos nem concordam, nem discordam desta afirmação;
 - 8,28% dos alunos discordam desta afirmação.

- Afirmação 3: Tenho condições de identificar o passivo ambiental produzido pela empresa no meio ambiente.
 - 66,67% dos alunos concordam parcial ou totalmente desta afirmação;
 - 25,00% dos alunos nem concordam, nem discordam desta afirmação;
 - 8,28% dos alunos discordam desta afirmação.

- Afirmação 4: Tenho condições de mapear os efeitos negativos e positivos produzidos em curto e longo prazos no meio ambiente.
 - 54,16% dos alunos concordam parcial ou totalmente desta afirmação;
 - 8,33% dos alunos nem concordam, nem discordam desta afirmação;
 - 37,50% dos alunos discordam desta afirmação.

Função 2 – Organização

- Afirmação 1: Tenho condições de organizar e utilizar os recursos disponíveis seguindo o princípio dos 3R's (Reduzir, Reaproveitar e Reciclar).
 - 25,00% dos alunos concordam parcial ou totalmente desta afirmação;
 - 29,17% dos alunos nem concordam, nem discordam desta afirmação;
 - 45,83% dos alunos discordam desta afirmação.

- Afirmação 2: Tenho condições de alocar as atividades de uma empresa, definindo e delegando responsabilidades dentro do contexto do desenvolvimento sustentável.
 - 54,16% dos alunos concordam parcial ou totalmente desta afirmação;
 - 25,00% dos alunos nem concordam, nem discordam desta afirmação;
 - 20,84% dos alunos discordam desta afirmação.

Função 3 – Liderança

- Afirmação 1: Tenho condições de conduzir ações ou influenciar o comportamento de outros para realizar objetivos sustentáveis.
 - 70,84% dos alunos concordam parcial ou totalmente desta afirmação;
 - 8,33% dos alunos nem concordam, nem discordam desta afirmação;
 - 20,83% dos alunos discordam desta afirmação.

Função 4 – Controle

- Afirmação 1: Tenho condições de gerenciar através de um sistema de indicadores de sustentabilidade.
 - 33,33% dos alunos concordam parcial ou totalmente desta afirmação;
 - 41,67% dos alunos nem concordam, nem discordam desta afirmação;
 - 25,00% dos alunos discordam desta afirmação.

- Afirmação 2: Tenho condições de definir medidas administrativas mitigadoras dos efeitos negativos produzidos pela empresa.
 - 37,50% dos alunos concordam parcial ou totalmente desta afirmação;
 - 45,83% dos alunos nem concordam, nem discordam desta afirmação;
 - 16,67% dos alunos discordam desta afirmação.

c) Quanto às competências essenciais ao profissional da administração sustentável

Foi feita a seguinte solicitação tanto aos professores, quanto aos alunos:

Indique se você percebe que a concepção do curso de administração contribuiu para que o estudante desenvolvesse as habilidades e competências relacionadas:

Os resultados encontram-se dispostos no quadro 18.

O que se observa é que o corpo docente, para todas as competências relacionadas, considera que o curso contribuiu para que o estudante de administração desenvolvesse tais competências. Contudo, quando observado na perspectiva do corpo discente, ocorre uma sutil alteração nas respostas. Apesar da maioria dos alunos também concordar que o curso facilitou o desenvolvimento das competências, para as competências ‘articular esferas econômica, social e ambiental’ e ‘estabelecer parcerias e alianças, a partir de trocas entre os diferentes setores da sociedade’, percebe-se um percentual considerável de alunos, 45,83%, que ou discordam da afirmação ou não concordam, nem discordam.

O curso contribuiu para que o estudante desenvolvesse as competências relacionadas:	Concordo (%)		Não concordo, nem discordo (%)		Discordo (%)	
	Docente	Discente	Docente	Discente	Docente	Discente
Reconhecer e definir problemas sistêmicos.	90,91	79,17	0,00	12,50	0,00	8,33
Articular esferas econômica, social e ambiental.	90,91	54,17	0,00	20,83	0,00	25,00
Desenvolver capacidade empreendedora.	100,00	87,50	0,00	4,17	0,00	8,33
Atuar em equipes multi, pluri e interdisciplinares.	90,91	70,83	0,00	16,67	0,00	12,50
Estabelecer parcerias e alianças, a partir de trocas entre os diferentes setores da sociedade.	100,00	54,17	0,00	33,33	0,00	12,50
Atuar eticamente, com responsabilidade sócio-ambiental, para a construção de uma sociedade incluyente e solidária.	90,91	66,67	0,00	16,67	0,00	16,67
Ter atitude (iniciativa, criatividade, determinação, vontade política, vontade de apreender, abertura às mudanças).	100,00	75,00	0,00	20,83	0,00	4,17

Quadro 18 – Competências da administração sustentável desenvolvidas durante o curso de administração.
Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

A análise ambiental interna procura responder a seguinte questão: como todos os dados e as informações levantados durante a pesquisa de campo desta pesquisa se organizam a fim de construir uma matriz de pontos fortes e pontos fracos para o curso de administração da IES em análise, bem como para o seu formando em administração, considerando a perspectiva da sustentabilidade?

Ao apresentar e analisar os dados obtidos na pesquisa de campo, pode-se identificar aspectos que funcionam como pontos fortes, ou seja, aqueles que podem significar uma vantagem da IES para a construção de um curso voltado para uma administração sustentável; e pontos fracos, que podem restringir tal construção.

A partir das dimensões analisadas, pode-se construir uma análise do ambiente interno da IES para o profissional de administração e, por conseguinte, para o seu curso de administração, na perspectiva da sustentabilidade, como ilustra o quadro 19 a seguir:

Pontos Fortes	<ol style="list-style-type: none"> 1. A relação histórica entre a IES e o empreendedorismo; 2. A concepção de educação da IES baseada na formação integral do ser e expressando preocupação com a responsabilidade social; 3. Incentivo a projetos institucionais de caráter social e comunitário, com destaque para o Agenda 21; 4. A concepção e a vocação do curso de administração enfatizam a questão do administrador empreendedor; 5. O perfil desejado do formando como um agente de mudança; 6. O primeiro ano de curso previsto na matriz curricular procura estimular o pensamento filosófico e reflexivo do aluno; 7. A composição das disciplinas do curso se articula com o objetivo do curso na percepção dos atores da comunidade acadêmica; 8. Os atores da comunidade acadêmica, coordenador, corpo docente e corpo discente, consideram a temática sócio-ambiental essencial para a profissão do administrador; 9. Os alunos acreditam que têm condições de desempenhar as funções da administração sustentável; 10. Professores e alunos acreditam que o curso estimula o desenvolvimento das competências essenciais ao administrador sustentável.
Pontos Fracos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não há preocupação expressa com o perfil do formando voltado para a sustentabilidade; 2. A matriz curricular não contempla e nem há perspectivas de contemplar disciplinas específicas para a administração sustentável, como Gestão Ambiental; 3. O coordenador do curso não acredita que o processo de formação do administrador deva mudar com a perspectiva da sustentabilidade; 4. Não se verificam tendências para a prática da interdisciplinaridade; 5. Não se verificam tendências para a transversalidade da temática sócio-ambiental; 6. O corpo discente afirma que o curso contribuiu pouco ou apenas relativamente para que se pudesse refletir sobre a temática Desenvolvimento Sustentável / Meio Ambiente / Sociedade, trazendo poucos novos conhecimentos; 7. No geral, os alunos ou desconhecem assuntos essenciais para a administração sustentável, ou possuem um nível de conhecimento básico; 8. Há uma incoerência no discurso dos alunos entre acreditar que tem condições de desempenhar as funções da administração sustentável e ter conhecimento sobre os temas que compõem este estilo de administração

Quadro 19 – Análise ambiental interna.

5.2 Análise Ambiental Externa

A análise ambiental externa procura responder a seguinte questão: como todos os dados e as informações levantados durante o referencial teórico desta pesquisa se organizam a fim de construir uma matriz de ameaças e oportunidades para o curso de administração, bem como para o profissional de administração, considerando a perspectiva da sustentabilidade?

Para responder a esta questão, é preciso compreender o que exatamente funciona como oportunidade e ameaça para a administração sustentável.

Como as oportunidades constituem os fatos e as situações dispostas no ambiente externo que a IES pode vir a explorar com sucesso, se considerarmos que a administração está atrelada ao modelo de desenvolvimento, e seus profissionais, historicamente, são formados para atender as demandas impostas por estes modelos, pode-se considerar que o cenário da sustentabilidade pode representar uma oportunidade para o administrador, e para o curso de administração das IES.

A emergência do curso de administração e a identidade do administrador tiveram seu processo de construção e evolução fundamentados nas condições que marcavam o ambiente do desenvolvimento nacional, o que implicou diretamente, ao longo dos anos, na própria construção de um perfil de formando que respondesse a tais condições. Se ocorrer uma mudança no modelo de desenvolvimento adotado pelo país, o curso da história mostra que toda a administração tende a mudar junto, no mínimo, para responder aos novos desafios.

Entretanto, a grande questão agora envolve mais do que isso: a administração, através do sujeito que a exerce, terá uma grande responsabilidade dentro do processo de implantação e consolidação do desenvolvimento sustentável, já que as políticas institucionais, estratégias e ações das organizações refletem seu estilo de gestão. A administração conduz a organização.

Para tanto, a administração deve sair de uma postura reativa, marcada por responder as demandas do desenvolvimento, e adotar uma postura proativa que impulsionará o próprio desenvolvimento. Nisto consiste a principal oportunidade da administração no cenário da sustentabilidade: no grau de importância que a administração passa a ter na condução das organizações no sentido de impulsionar o desenvolvimento sustentável.

Se, por um lado, a própria idéia de desenvolvimento sustentável oportuniza a administração, por outro lado, o paradigma dominante no processo de formação do profissional de administração, ao não contemplar a dimensão sócio ambiental e as implicações que esta traz, pode representar uma ameaça a concretização deste pensamento.

Para que a administração transite de uma postura reativa para uma postura proativa e possa impulsionar um modelo de desenvolvimento nos parâmetros que o pensamento da sustentabilidade exige, será necessária uma reformulação no processo de formação deste profissional.

A partir das informações, pode-se construir uma análise do macroambiente para o profissional de administração e, por conseguinte, para os cursos de administração, na perspectiva da sustentabilidade, como ilustra o quadro 20 a seguir:

Oportunidades	1. A relação entre modelo de administração e modelo de desenvolvimento 2. Identidade do profissional de administração
Ameaças	1. Paradigma atual em que se apóia o processo de formação do profissional de administração

Quadro 20 – Análise ambiental externa.

5.3 Consulta a especialistas

Buscar informações junto a especialistas que dispõem de um nível de conhecimento elevado sobre a temática da sustentabilidade e administração constitui o objetivo central desta etapa da pesquisa. A idéia consiste em identificar as percepções dos especialistas sobre a relação entre sustentabilidade e a administração, respondendo a seguinte questão: o que dizem os especialistas dos diversos setores da sociedade sobre a administração e a questão da sustentabilidade de um modo geral?

O primeiro aspecto a compreender, trata-se dos conceitos relacionados a desenvolvimento sustentável, responsabilidade social corporativa (RSC), gestão ambiental e administração na percepção destes especialistas.

Para Gustavo Baraldi, Coordenador de Relações Acadêmicas do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, a noção de desenvolvimento sustentável está associada às gerações presentes e futuras, fundamentando-se no conceito, já tratado neste trabalho, da Comissão Brundtland. Segundo ele, o conceito de desenvolvimento sustentável *está associado à necessidade de toda a sociedade em ter padrões de consumo e desenvolvimento econômico de modo a não degradar o meio ambiente e buscar uma boa qualidade de vida para todas as pessoas, de forma incluyente.*

Já para Rodrigo Speziali, Coordenador de Projetos do Ministério de Meio Ambiente, a dinâmica do desenvolvimento requer um processo de criação e recriação de sua lógica. No caso do desenvolvimento sustentável, a lógica é buscar um equilíbrio entre os aspectos social, ambiental e econômico. Seu discurso fundamenta-se, portanto, no tripé de Sachs que mostra uma perspectiva tridimensional da sustentabilidade, baseada nos três aspectos citados.

Mas, como a idéia de sustentabilidade repercute na administração das organizações e no exercício profissional do administrador?

A Coordenadora da Executiva Nacional da Federação Nacional de Estudantes de Administração (Fenead), Maria Clara Estevam, explica que a missão do profissional de administração é *fortalecer as instituições e racionalizar o controle e a busca de eficiência* (ESTEVAM). Em suas palavras,

Tanto em âmbito estatal quanto mercadológico, é o administrador quem permite, por meio de seus conhecimentos profissionais, que as organizações tenham mecanismos de decisão e de controle para que ela sobreviva no tempo e atinja os seus objetivos. No fim das contas, eu acredito que é por meio da Administração que atingiremos melhorias de vida, bem-estar, e isso reflete em todas as demais áreas (ESTEVAM).

Segundo José Ataíde Miranda, Presidente do Conselho Regional de Administração do Distrito Federal (CRA-DF), é a própria sociedade que vai enxergar esta ligação entre administração de organizações e qualidade de vida. Para ele, é especificamente esta ligação que explica a relação entre desenvolvimento sustentável e administração. Assim,

o país já percebe de uma forma clara que para que se tenha desenvolvimento sustentável, racional, equilibrado, planejado, técnico, tem que ter boa gestão. E quem é treinado para desenvolver uma boa gestão? O administrador. Hoje em nível de desenvolvimento sustentável, já se percebe claramente o papel e a importância de uma boa gestão. Vai existir uma fase que para garantir o desenvolvimento sustentável no país, a profissão do administrador vai passar a ser exigida nas empresas (MIRANDA).

Quando questionados como o desenvolvimento sustentável pode ser operacionalizado na prática da administração nas organizações, os especialistas apontam dois caminhos principais: a responsabilidade social corporativa (RSC) e a gestão ambiental (GA). Para Baraldi, a responsabilidade social das empresas está relacionada à forma de gestão dessas organizações para que seja ética e transparente com todos os públicos que se relaciona (fornecedores, funcionários, consumidores, comunidade, governos, sociedade em geral, etc.) e o meio ambiente; e pela incorporação em suas metas empresariais do comprometimento com o desenvolvimento sustentável. *Ou seja, a responsabilidade social é a forma de contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável (BARALDI).*

Se, para Baraldi, a RSC é a forma de contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável, para Genebaldo Freire Dias, professor de Gestão Ambiental no curso de administração da Universidade Católica de Brasília, cabe à Gestão Ambiental reduzir o impacto produzido pelas atividades humanas no meio ambiente. Neste sentido, a gestão ambiental envolve um conjunto de processos *que vão desde Educação Ambiental até tecnologias limpas e mudanças comportamentais e hábitos (DIAS).*

Ora, estes caminhos apontados pelos especialistas, RSC e GA, ratificam o pensamento desenvolvido no capítulo 3, quando se tratou da questão entre crise sócio-ambiental e modelos de gestão. Pode-se dizer, então, que as questões relativas ao desenvolvimento sustentável alteram o estilo de administrar?

Para Baraldi, sim. Segundo ele, os fatores ambientais e sociais afetam drasticamente as empresas globalmente e em cada área especificamente,

de um lado, as empresas são obrigadas a competir em mercados consumidores em declínio, pois a crescente concentração de renda tem diminuído a parcela de pessoas com acesso ao mercado consumidor. Por outro lado, este mesmo mercado tem se conscientizado e valorizado cada vez mais o comprometimento das empresas com as causas sociais e ambientais. Isso pode ser visto na preferência de consumidores por produtos de empresas socialmente responsáveis; pela exigência de empresas para que seus fornecedores se adequem a normas como a ISO14000, voltadas para a gestão ambiental; e a SA8000, para o público interno; pelo surgimento de Fundos de Investimento de bancos que aplicam apenas em empresas consideradas socialmente responsáveis, e como consequência tem um retorno acima da média; etc (BARALDI).

Continua Baraldi,

Os gestores atuais começam a perceber que a questão da responsabilidade social e da sustentabilidade afeta diretamente o seu negócio e não é apenas externo à organização. Isso impacta desde as decisões estratégicas da empresa, como boas práticas de governança corporativa, por exemplo, até as áreas gerenciais. Exemplos disso podem ser encontrados nas áreas de recursos humanos, que deve se preocupar com a diversidade no ambiente de trabalho, zelar por princípios como a ética e a transparência e sua disseminação para todos os colaboradores, instituir um código de ética, contribuir para o crescimento profissional dos funcionários, preocupando-se com sua segurança e a qualidade de vida de seus familiares, etc. A área de marketing deve comprometer-se com uma comunicação que não contenha discriminação racial, sexismo ou valores negativos para sociedade, etc. A área financeira deve se preocupar com o pagamento de impostos adequadamente, não realização de “caixa 2”, produção de balanço social, realização do demonstrativo de valor adicionado, comprometimento das demais áreas para na não produção de passivos ambientais e trabalhistas, etc. A área de Pesquisa e Desenvolvimento deve se preocupar com a produção produtos que não irão agredir o meio ambiente, com a utilização de insumos sustentáveis e se possível que gerem benefícios para o desenvolvimento econômico de comunidades menos favorecidas. A área de Compras não pode aceitar propinas para a escolha de seus fornecedores e pode utilizar a RSE com critério de contratação dos mesmos, por exemplo, não comprando de empresas que tenha denúncias de trabalhos escravo ou infantil, que estejam de acordo com a legislação, não agredam o meio ambiente, etc.

Dias também acredita que a sustentabilidade altera o estilo de administrar. Questiona: *quais são os elementos que a administração tem hoje para fazer frente a sustentabilidade? Certamente não são as ferramentas tradicionais da administração.* Segundo ele, é preciso, portanto, incorporar novos conceitos, como reuso de água, cálculo do passivo ambiental, tecnologias limpas.

A idéia de incorporar novos conceitos à administração também está presente no discurso de Speziali. Para ele, alguns conceitos ainda não foram alterados e caminhar na direção do desenvolvimento sustentável requer um processo de mudança de cultura, mudança de valores. É necessário, *fechar o ciclo de produção, reaproveitando as chamadas externalidades, mas tem que se também transformar o ser na sua relação com o meio ambiente; o ser humano ainda mantém uma relação de predador com o meio ambiente. Como absorver estes valores pelas outras áreas nas quais a lógica econômica prevalece? Como reverter isso? É no modo de produção. É aí que entra a administração.*

Estevam, contudo, discorda de tudo isso. Para ela, embora as organizações devam inserir as questões sócio-ambientais em suas diretrizes, as preocupações com o desenvolvimento sustentável não alteram o estilo de administrar. Isto porque *mudança de métodos não implica, ao meu ver, em mudança de escopo de área do conhecimento.* Sendo assim, a sustentabilidade ocasionaria alterações nas técnicas gerenciais, por exemplo, mas não na administração em si.

Ora, o que vem se pretendendo demonstrar, neste trabalho, é que, diante do cenário da sustentabilidade, a área de conhecimento em administração está sendo desafiada no sentido de construir novas alternativas a fim de que possa responder aos complexos desafios gerados pelo meio. E isto não será possível apenas através de mudanças de métodos e técnicas gerenciais. Uma administração que se aproxime da idéia de sustentabilidade é, antes de tudo, uma administração marcada pela internalização de cultura e valores condizentes com este novo modelo de desenvolvimento. Por esta razão, e como procurou-se mostrar na percepção dos outros especialistas, acredita-se que deve haver uma alteração no estilo de administrar das organizações quando se considera a idéia da sustentabilidade. Trata-se de uma mudança do paradigma administrativo.

E, neste sentido, se se altera o estilo de administrar, quais seriam, então, as competências necessárias ao administrador para que o torne apto a atuar no cenário da sustentabilidade?

Dias explica que, primeiramente, é preciso que o administrador esteja em sintonia com estes desafios, caso contrário, se ele não tem esta sintonia, ele não percebe o quanto a empresa dele está ameaçada, o que o torna incapaz de perceber que processos se precisa modificar, acrescentar, reduzir, adicionar.

Speziali concorda com a necessidade do administrador estar sintonizado com estes desafios. Para ele, a principal característica necessária é a preocupação com o ambiente, traduzida no reconhecimento de que o planeta tem limite, é finito, e que a capacidade do

homem de trabalhar com isso e superar estas limitações também é limitada. Destaca ainda que, do ponto de vista prático, o administrador precisa fazer com que a organização produza com o menor custo possível e com respeito ambiental; sendo mais eficiente no processo produtivo, além da necessidade de entender sobre as certificações ambientais e instrumentos de mercado que funcionam como balizadores.

Baraldi acredita que, de uma maneira geral, é fundamental que esse profissional se *comprometa com ética em todas as suas atividades e relacionamentos e que saiba analisar o impacto de suas decisões para a sociedade e o meio ambiente e que incorpore em suas atitudes a preocupação com uma sociedade mais justa e sustentável* (BARALDI).

Estavam completa a lista de que as competências do administrador relativas à sustentabilidade estão, especialmente, relacionadas a valores. Para ela, *quando se considera o desenvolvimento sustentável na organização, os valores e a missão ganham muito mais destaque*.

De acordo com Miranda, as competências essenciais a um administrador variam em função do momento. É a situação que irá determinar qual o perfil ideal de gestor. Nesta fase preliminar do desenvolvimento sustentável, o administrador deve ser um agente de mudanças, pronto para impulsionar transformações. Desta forma,

O perfil do administrador é uma coisa interessante. Sabe por que? Ele é como um camaleão; tem que mudar a todo o momento. O perfil do administrador é um perfil que está diretamente ligado a realidade do momento. Até porque para se fazer uma boa gestão, temos que estar sensíveis às mudanças, às variáveis, às alternâncias do mundo. Hoje o administrador tem um perfil de agente de mudança. Aquela pessoa que tem que está ligada a todas as condicionantes que estão em volta dela para oportunizar as empresas, para contribuir para um outro rumo, o de desenvolvimento sustentável. Quando nós atingirmos este patamar ou quando nos aproximarmos dele, aí este perfil vai mudar. Não vai ser mais um agente de mudança; será um agente de desenvolvimento, onde ele vai manter o equilíbrio. Hoje existe um desequilíbrio. Por isso a necessidade da mudança, amanhã será agente de desenvolvimento (MIRANDA).

Diante deste contexto, cabe indagar aos especialistas a questão provocadora deste trabalho de pesquisa: ora, se as competências necessárias a um administrador variam de acordo com o cenário do desenvolvimento sustentável, então o processo de formação deste profissional também deve ser alterado?

As respostas obtidas são descritas a seguir:

Para Dias, os estudantes do curso de administração hoje sofrem de um analfabetismo ambiental. Explica:

A informação que eles têm de meio ambiente é aquela informação bem jornalística: a história do efeito estufa, da camada de Ozônio, das poluições, da Amazônia, do mico leão dourado. Ainda se confunde muito a questão ambiental com a questão ecológica - verde, salvar as plantas; está restrita a esta abordagem. Mas isso é resultado de um currículo inadequado, de uma formação, eu não diria inadequada, diria desatualizada, absolutamente desatualizada, fora de sintonia com os desafios que nós temos com o novo. Não se admite hoje um administrador de uma empresa, por exemplo, não saber o que é um passivo ambiental, crédito de carbono, conservação de energia, reuso da água, utilização de fontes renováveis, serviço ecossistêmico, elementos de gestão ambiental. Ele vai estar sendo formado para um mundo que não existe mais. Eles já saem da universidade desatualizados (DIAS).

É justamente esta a razão que justifica a necessidade de uma alteração no processo de formação do profissional de administração: os cursos não vislumbram em seus currículos as questões relativas à problemática sócio-ambiental; *é aí a falha dos cursos em não perceber isso e começar a desenvolver novos mecanismos.* Continua, lançando a seguinte provocação:

Por que os cursos estão demorando tanto a incorporar a dimensão ambiental nas suas atividades? É incompetência, comodismo, analfabetismo ambiental ou o quê? O que está faltando? As pessoas estão esperando o quê? Porque o momento é este. A responsabilidade da IES é incorporar a dimensão ambiental em todos os cursos independentemente da área de atuação. Precisa urgentemente refazer o currículo dos cursos e incorporar estes elementos, não apenas modificando as ementas das disciplinas que já estão lá, ajustando, como criando novas e talvez até descartando algumas absolutamente inúteis. Boa parte do que encontramos na escola hoje não serve para nada. E isso é está a serviço de quem, interessa a quem? Uma escola que não desenvolve habilidades, não desenvolve competências, você sai de lá sabendo fazer o quê? Você é o quê? (DIAS).

A necessidade da incorporação da temática sócio-ambiental nos cursos de administração também é defendida por Baraldi (2006) e Speziali (2006). Ambos apontam para a questão da transversalidade. Baraldi (2006) explica que as IES devem incluir a temática da responsabilidade social empresarial e do desenvolvimento sustentável nas disciplinas de seus cursos, sendo que

o ideal é que isso não ocorra de uma forma isolada, em uma disciplina optativa ou mesmo regular, mas esteja inserida de forma transversal, distribuindo os diversos assuntos relacionados à RSE e o DS em matérias como estratégica mercadológica ou empresarial, planejamento estratégico, contabilidade, recursos humanos, economia, marketing e comunicação, administração de produção, etc. (BARALDI).

Já Speziali considera que as disciplinas de gestão ambiental tentam colocar para o aluno esta dimensão e são importantes, mas é preciso inserir nas diversas disciplinas esta

temática de uma forma transversal. Para isso, pressupõe-se uma ação de capacitação dos professores. Outro aspecto considerado por Speziali é que o próprio mercado vai interferir na formação do administrador, obrigando as IES a incluírem a temática sócio-ambiental. Para ele,

isso influencia diretamente na questão da formação, ou seja, quem vai dar orientação é o mercado, que vai gerar impacto inclusive nas linhas de formação. Eu acredito que as demandas de mercado geram os cursos e aperfeiçoam os cursos, especialmente os de administração. O mercado vai inserir estas demandas na formação acadêmica do indivíduo. Mas eu acho que isso é um processo de longo prazo, não é imediato.(SPEZIALI).

Um sinal disto é a questão das certificações. O administrador precisa entender da ISO 14000 que cria um padrão, *onde se teria uma respeitabilidade ambiental; e isso é uma ação de mercado*. Este especialista destaca ainda o problema trazido pela predominância do paradigma cartesiano no ensino da administração que faz com que os alunos internalizem as disciplinas em *caixotes*. *Eu nunca percebo, por exemplo, por parte deles alguma discussão ambiental na aula de administração financeira.*

Miranda esclarece que a função do CRA não é intervir no processo de formação, pois isto está vinculado ao MEC (Ministério da Educação). Entretanto, o CRA já começa a se preocupar com a formação do administrador porque, segundo o seu presidente, já se percebe um reflexo de determinadas ações relacionadas à formação na gestão da categoria profissional. Então,

a gente começa a questionar, enquanto conselho, algumas posturas que podem influenciar diretamente naquele profissional depois de formado. Tem que intervir nisto. Até porque somos uma coletividade. A sociedade é composta por pedaços, por grupos e um grupo não está isolado do outro. O complexo do desenvolvimento social implica que, embora exista uma diversificação de ações e dos grupos sociais, tem que interagir. Então, se o conselho, entidade fiscalizadora profissional, ignora o que ele pode fazer pelo profissional depois de formado ou o trabalho que está sendo feito para formar aquele profissional que vai participar do meio dele, ele vai se fechar em um casulo. E como poderá participar deste processo social? Hoje eu estou convencido de que os conselhos têm um papel de apoio ao desenvolvimento profissional muito mais do que a fiscalização. A profissão para crescer tem que ser tratada no antes, no durante e no depois, senão não chega a lugar nenhum (MIRANDA).

Para Estevam, atualmente, os cursos de administração não fornecem subsídios necessários ao processo de tomada de decisão para um cenário fundamentado no desenvolvimento sustentável. Isto porque os cursos tendem a formar um profissional generalista.

Pela visão que eu tenho como participante da Fenead, pelos exemplos de cursos de administração que conheço e pelas diretrizes educacionais para os cursos de administração, tudo indica que a tendência dos cursos de administração é de generalização. Dessa maneira, o foco dos cursos é de dar instrumentos para tomar decisões em contextos gerais. Acredito que para tratar das questões específicas, como o desenvolvimento sustentável, o administrador vai ter que "se virar sozinho", aprender na vivência com a questão e no aprimoramento de seu curso com pós-graduações e extensões, por exemplo (ESTEVAM).

Finalmente, foi perguntado aos especialistas: quais as perspectivas e desafios para que haja uma gestão social e ambientalmente sustentável?

Segundo Speziali, o grande desafio da gestão no desenvolvimento sustentável consiste em compatibilizar a lógica econômica com os limites da capacidade de suporte do ambiente. Ele explica que há duas grandes linhas que tentam responder a esta questão: na linha marxista, *só tem uma forma: a superação do processo de produção capitalista; indo para uma outra vertente, mais de lógica econômica clássica, incentivando tecnologias que possam minimizar o tipo de impacto e trabalhando com a educação ambiental.*

Ainda para este especialista, especificamente, nos cursos de administração, é preciso superar a lógica do administrador baseada no pensamento de que o meio ambiente é ilimitado. Além disso, é preciso fazer com que a preocupação ambiental não seja limitada apenas aos meios de geração de mercado, ou seja, é necessário superar a idéia de que as questões relativas ao meio ambiente constituem uma barreira a ser resolvida para ter acesso ao mercado.

Para Dias, a questão é que os profissionais formados em administração irão atuar em um mundo com *altíssima competitividade, com stress de recursos naturais, com um clima completamente modificado, com uma população altíssima, e com um processo de ignorância generalizada.* Isso representa um problema e, portanto, uma grande desafio. Formar profissionais que estejam aptos a atuar neste cenário vai requerer uma mudança no processo de sua formação. E as IES estão em um ritmo muito lento em relação a isto. Uma outra questão refere-se à necessidade de superação do excessivo tecnicismo presente nos cursos de administração: *a técnica não tem resposta para tudo. Não há sustentação numa formação, se não tiver o lado humano, o lado técnico só não se sustenta, isto foi a falácia dos anos 70 e 80; a máscara caiu.*

Para Miranda, o grande desafio é a questão da qualidade do profissional de administração atrelada à qualidade dos cursos de administração. A grande quantidade de cursos de administração que existe coloca a administração em uma fase puramente comercial.

E isto pode trazer conseqüências danosas não só para o administrador, mas, sobretudo, para a sociedade em geral. Segundo ele, haverá um processo de seleção natural baseado na qualidade profissional. *Mas até lá, lamentavelmente, algumas pessoas já terão pago um preço caro com isso, e não vai ser a escola; vai ser o cidadão.*

Para Baraldi,

as empresas precisam analisar seu negócio e seus processos produtivos para diagnosticar o impacto econômico, social e ambiental. Depois precisam incorporar no planejamento estratégico e nas atividades diárias os fatores de sustentabilidade, aliando a busca pelo sucesso do negócio com relacionamentos éticos, transparentes e que gerem benefício para todos, buscando o desenvolvimento sustentável do planeta e uma qualidade de vida melhor para todos.

As percepções dos especialistas a respeito da relação entre sustentabilidade e administração encontram-se resumidas no quadro 21 a seguir:

	Gustavo Baraldi Instituto Ethos	Rodrigo Speziali MMA	Genebaldo F. Dias UCB	José A. Miranda CRA/DF	Maria C. Estevam Fenead
Como a idéia de sustentabilidade repercute na administração das organizações e no exercício profissional do administrador?	Através da Responsabilidade Social Corporativa	Através das imposições do mercado	Através da Gestão Ambiental	Para que se tenha desenvolvimento sustentável, tem que ter boa gestão.	É por meio da Administração que atingiremos melhorias de vida, bem-estar.
As questões relativas ao desenvolvimento sustentável alteram o estilo de administrar?	Sim, exigindo comprometimento com as causas sociais e ambientais. Altera também cada área específica da administração.	Sim, incorporando novos conceitos; transformando a relação do ser com o meio ambiente e alterando o modo de produção.	Sim, incorporando novos conceitos, como reuso de água, cálculo do passivo ambiental, tecnologias limpas.	Sim, acompanhando a realidade do momento.	Não, mudam apenas as técnicas e métodos; não a administração em si.
Quais são as competências necessárias ao administrador para que o torne apto a atuar no cenário da sustentabilidade?	Compromisso com ética; analisar o impacto de decisões para a sociedade e o meio ambiente; e incorporar em suas atitudes a preocupação com uma sociedade mais justa e sustentável.	Preocupação com o ambiente; reconhecer os limites do ambiente; ser mais eficiente no processo produtivo; entender sobre as certificações ambientais e instrumentos de mercado.	Estar em sintonia com os desafios sócio-ambientais.	Atuar como um agente de mudanças e depois, como uma gente de desenvolvimento.	Os valores e a missão ganham muito mais destaque.
O processo de formação deste profissional deve ser alterado?	Sim, devem incluir a temática da RSC e do desenvolvimento sustentável nas disciplinas de seus cursos de forma transversal.	Sim, devem além de incluir as disciplinas de gestão ambiental, devem incluir a temática de forma transversal; capacitar os professores, superar o pensamento cartesiano; tratar das certificações.	Sim, porque os cursos não vislumbram em seus currículos as questões relativas à problemática sócio-ambiental. Há um analfabetismo ambiental	Não deixou claro, mas pode-se inferir que sim. Relatou apenas que o processo de formação é de responsabilidade do MEC e que o CRA tem começado a se envolver com este processo recentemente	Não deixou claro, mas pode-se inferir que não. Relatou apenas que os cursos não fornecem subsídios necessários ao processo de tomada de decisão para um cenário de desenvolvimento sustentável.
Quais as perspectivas e desafios para que haja uma gestão social e ambientalmente sustentável?	Diagnosticar o impacto econômico, social e ambiental; incorporar no planejamento estratégico e nas atividades diárias os fatores de sustentabilidade.	Compatibilizar a lógica econômica com os limites do ambiente; superar a lógica do meio ambiente ilimitado; superar a idéia de que meio ambiente é uma barreira para a empresa.	Alterar o processo de formação dos profissionais que atuarão no cenário do desenvolvimento sustentável.	Superar problemas relacionados à má qualidade de administradores.	Não deixou claro.

Quadro 21 - Percepções dos especialistas a respeito da relação entre sustentabilidade e administração.

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

A análise do discurso dos especialistas mostra que a maioria deles concorda que a idéia de sustentabilidade repercute na administração, e, por conseguinte, no exercício do profissional de administração. E uma vez que a sustentabilidade repercute na administração, há uma interferência também nos estilos de administrar as organizações: passam a ter um maior comprometimento com as questões sociais e ambientais e a incorporar novos conceitos, provocando mudanças no modo de produção e no próprio comportamento do ser em relação ao meio ambiente.

A partir de então, tem-se que o profissional de administração necessita desenvolver novas competências para que possa estar apto a atuar no cenário marcado pela sustentabilidade. Dentre estas competências estão:

- Ter compromisso com a ética;
- Analisar o impacto de decisões para a sociedade e para o meio ambiente;
- Incorporar em suas atitudes a preocupação com uma sociedade mais justa e sustentável;
- Preocupar-se com o ambiente, reconhecendo os limites do ambiente;
- Ser mais eficiente no processo produtivo;
- Entender sobre as certificações ambientais e instrumentos de mercado;
- Estar em sintonia com os desafios sócio-ambientais;
- Atuar como um agente de mudanças e, depois, como um agente de desenvolvimento.
- Enfatizar as questões relativas à filosofia organizacional, como os valores e a missão.

Estas competências ratificam àquelas apresentadas como as competências essenciais para o administrador sustentável, como mostra o quadro 22. As novas competências do administrador necessárias para atuar no cenário do desenvolvimento sustentável mostram ainda que, para que os cursos de administração possam estimular o desenvolvimento destas competências, será necessária uma modificação no processo de formação do administrador de modo que o curso possa ensejar um novo perfil de formando.

Competências do Administrador Sustentável	Pensamento Sistêmico	Geração de Valor em três dimensões	Capacidade Empreendedora	Equipes multidisciplinares	Parcerias e alianças	Ética e Responsabilidade Social	Atitude
Ter compromisso com a ética.							
Analisar o impacto de decisões para a sociedade e para o meio ambiente.			Processo sustentável de tomada de decisão				
Incorporar em suas atitudes a preocupação com uma sociedade mais justa e sustentável.							
Preocupar-se com o ambiente, reconhecendo os seus limites.							
Ser mais eficiente no processo produtivo			Gerenciamento da cadeia produtiva				
Entender sobre as certificações ambientais e instrumentos de mercado							
Estar em sintonia com os desafios sócio-ambientais.							
Atuar como um agente de mudanças e, depois, como um agente de desenvolvimento.							
Enfatizar as questões relativas à filosofia organizacional, como os valores e a missão.							

Quadro 22 – Relação entre as competências essenciais do administrador sustentável e as novas competências para o administrador na percepção dos especialistas.

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

O quadro 22 procura relacionar as novas competências do administrador na percepção dos especialistas com as competências e elementos essenciais do perfil do formando identificados como resultados do referencial teórico desta pesquisa. Assim, há uma relação direta entre as seguintes competências: ‘ter compromisso com a ética’ e ‘atuar eticamente, com responsabilidade sócio-ambiental, para a construção de uma sociedade incluyente e solidária’; ‘incorporar em suas atitudes a preocupação com uma sociedade mais justa e sustentável’, bem como ‘ênfatisar as questões relativas à filosofia organizacional, como os valores e a missão’ e ‘ter atitude (iniciativa, criatividade, determinação, vontade política, vontade de apreender, abertura às mudanças)’; ‘preocupar-se com o ambiente, reconhecendo os limites do ambiente’, bem como ‘entender sobre as certificações ambientais e instrumentos de mercado’ e ‘articular o meio natural, o socioeconômico e o cultural sob o enfoque da sustentabilidade no intuito de gerar valor nas dimensões social, ambiental e econômica’; ‘estar em sintonia com os desafios sócio-ambientais’ e ‘desenvolver o pensamento sistêmico a fim de buscar respostas para os complexos desafios gerados pelo meio’; e, ‘atuar como um agente de mudanças e de desenvolvimento’ e ‘desenvolver capacidade empreendedora’.

Já ‘analisar o impacto de decisões para a sociedade e para o meio ambiente’ e ‘ser mais eficiente no processo produtivo’ relacionam-se com todas as competências, tendo em vista que estes são elementos que devem estar presentes no processo de formação a fim de que o curso possa ensejar um perfil de formando que saiba observar o processo sustentável de tomada de decisão dentro do gerenciamento da cadeia produtiva.

Finalmente, para que o curso de administração possa ensejar um perfil de formando para atuar no cenário da sustentabilidade, os especialistas apontam que será necessário superar alguns desafios relativos ao processo de formação do administrador. São eles: compatibilizar a lógica econômica com os limites do ambiente; superar a lógica do meio ambiente ilimitado; superar a idéia de que meio ambiente é uma barreira para a empresa; diagnosticar o impacto econômico, social e ambiental; incorporar no planejamento estratégico e nas atividades diárias os fatores de sustentabilidade e superar problemas relacionados à má qualidade de administradores.

5.4 Avaliação geral do curso de administração da IES

As condições da administração sustentável combinadas com a percepção dos especialistas, de um lado, e a análise do ambiente interno combinada com a análise do

ambiente externo da IES, de outro lado, resultam nos Fatores Críticos de Sucesso da Administração Sustentável – FCS/AS.

Os FCS/AS representam, então, as condições mínimas e fundamentais que precisam ser satisfeitas para que a IES possam construir um processo de formação do profissional de administração voltado para a sustentabilidade, como ilustra a figura 18.

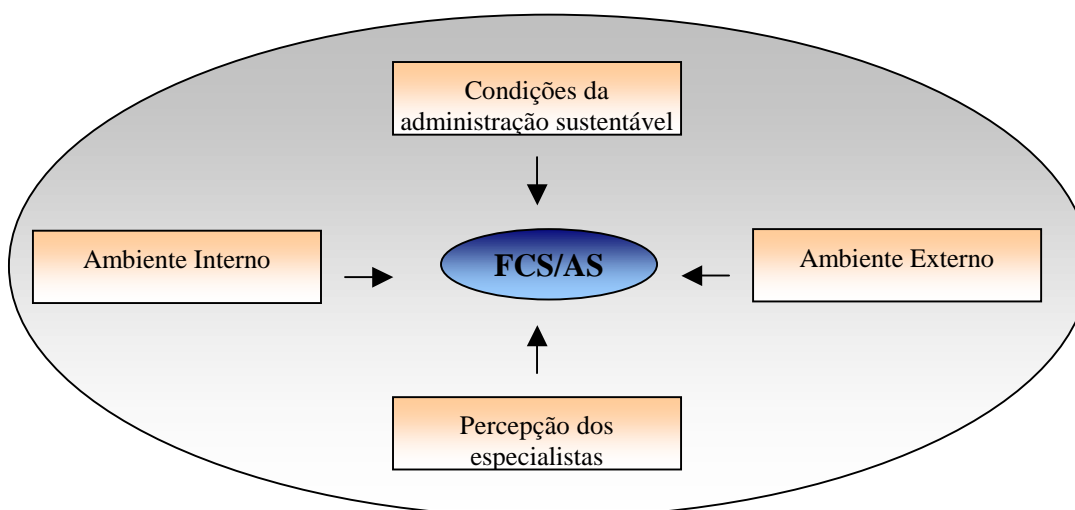


Figura 19 - Fatores críticos de sucesso para a formação do administrador, considerando a administração sustentável

Se analisarmos os itens de verificação contemplados na análise ambiental interna como os FCS/AS, então, teremos 10 fatores críticos para um curso de administração voltado para a administração sustentável. A análise de cada um destes fatores para o curso de administração da IES é descrita a seguir:

a) Concepção e vocação do curso para a administração sustentável

Não foi identificada uma nova proposta de formação profissional que contemple as questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável, como propõe Andrade, Tachizawa e Carvalho (2002). No entanto, o curso se propõe a formar administradores empreendedores e o empreendedorismo constitui competência essencial para o administrador atuar no cenário da sustentabilidade, o que permite dizer que o curso de administração da IES atende parcialmente a este FCS/AS. Contudo, não há elementos que identifique a noção de empreendedorismo da IES como empreendedorismo ambiental.

b) Perfil desejado do formando para a administração sustentável

Os elementos “agente de mudança nas organizações, visão sistêmica das organizações e da sociedade e prontidão para a ação organizacional e social” permitem caracterizar que o curso de administração da IES atende parcialmente este FCS/AS. Não foram identificados os elementos que permitam dizer que o curso possibilitou ao formando: compreender e articular as questões sociais, econômicas e ambientais; gerenciar toda a cadeia produtiva e observar o processo sustentável de tomada de decisão.

c) Matriz Curricular para a administração sustentável

A matriz curricular não contempla disciplinas específicas que abordem a temática sócio-ambiental, como, por exemplo, Gestão Ambiental, como sugere Andrade, Tachizawa e Carvalho (2002). Além disso, a pesquisa revelou que não há perspectiva para que disciplinas como estas sejam incluídas no curso. Pode-se dizer que o curso de administração não atende a este FCS/AS.

d) Perfil dos sujeitos que compõem a prática educativa para a administração sustentável

Os sujeitos envolvem a IES, o coordenador do curso, o corpo docente e o corpo discente. O curso de administração da IES mostra-se atendendo apenas parcialmente a este item, tendo em vista que a IES possui, em seu delineamento estratégico, aspectos relacionados à temática sócio-ambiental, como a própria concepção da educação baseada na formação integral do ser e projetos como Agenda 21; e os atores da comunidade acadêmica consideram essencial esta temática para a atuação do administrador, o que caracteriza uma pré-disposição para o assunto. Entretanto, observa-se um baixo nível de envolvimento dos alunos nos projetos institucionais e o coordenador do curso não acredita, em sua percepção, que os cursos de administração devam mudar com o cenário da sustentabilidade.

e) Prática docente

O corpo docente, no geral, adota um formato de aulas expositivas, com participação dos alunos e afirma estimular o pensamento analítico e o envolvimento racional. Apesar do estímulo ao pensamento sistêmico e ao envolvimento emocional aparecer nas respostas dos professores, e embora este percentual seja inferior àqueles, pode-se dizer que este item é

atendido apenas parcialmente, tendo em vista que é possível identificar, ainda que sutilmente, uma tendência para uma combinação de tais práticas.

f) Interdisciplinaridade

Os resultados mostram que não há indícios da prática da interdisciplinaridade no sentido de haver um diálogo entre os diversos saberes ministrados no curso de administração desta IES. As práticas pedagógicas, tanto nas metodologias de ensino, como na proposta curricular e pedagógica não contemplam elementos de interdisciplinaridade. Portanto, o curso não atende a este FCS/AS.

g) Transversalidade da temática sócio-ambiental

Os resultados mostram que o curso não atende a este FCS/AS. Isto porque na percepção dos alunos e professores os tópicos Desenvolvimento Sustentável/Meio Ambiente/Sociedade foram tratados superficialmente em uma ou mais aulas, a transversalidade da temática não constitui política do curso para as disciplinas e os planos de ensino não apontam para o tratamento desta temática.

h) Conhecimento sobre a temática sócio-ambiental

No geral, os alunos possuem um baixo grau de conhecimento sobre os temas relacionados à temática sócio-ambiental que foram pesquisados. A pesquisa apontou que os alunos conhecem nada ou muito pouco sobre passivo ambiental, crédito de carbono, agenda 21, ISO 14000 e tecnologias limpas, por exemplo. Para temas como desenvolvimento sustentável, gestão ambiental, responsabilidade sócio-ambiental e reuso de água, o grau de conhecimento passa a ser considerado como intermediário ou avançado. Portanto, pode-se dizer que o curso de administração da IES atende apenas parcialmente a este FCS/AS.

i) Funções da administração sustentável

O curso de administração da IES atende apenas parcialmente a este FCS/AS, pois os resultados da pesquisa revelam que os alunos, de um modo geral, acreditam que têm condições de planejar e liderar no cenário da sustentabilidade, mas não sabem dizer ou

assumem não ter condições de organizar e controlar. Assim, em relação ao planejamento, os alunos acreditam que possuem condições de identificar o funcionamento de um sistema-empresa; definir metas e objetivos para o desempenho organizacional sustentável e mapear os efeitos negativos e positivos produzidos em curto e longo prazos no meio ambiente. Há que se destacar aqui que os alunos afirmam que possuem condições de identificar o passivo ambiental produzido pela empresa no meio ambiente; contudo, se compararmos esta resposta com àquela dada para o grau de conhecimento sobre o tema passivo ambiental, item anterior, observa-se uma certa incoerência neste discurso, tendo em vista que a maior parte dos alunos alega que desconhece o que vem a ser passivo ambiental.

Quanto à organização, os alunos acreditam que possuem condições de alocar as atividades de uma empresa, definindo e delegando responsabilidades dentro do contexto do desenvolvimento sustentável, mas que não possuem condições de organizar e utilizar os recursos disponíveis seguindo o princípio dos 3R' (Reduzir, Reaproveitar e Reciclar).

Quanto à liderança, os alunos acreditam que possuem condições de conduzir ações ou influenciar o comportamento de outros para realizar objetivos sustentáveis.

Por fim, quanto ao controle, os alunos nem concordam, nem discordam que têm condições de gerenciar através de um sistema de indicadores de sustentabilidade ou de definir medidas administrativas mitigadoras dos efeitos negativos produzidos pela empresa.

j) Competências essenciais ao profissional da administração sustentável

A análise comparada entre as respostas do corpo docente e as respostas do corpo discente permite dizer que este curso de administração atende apenas parcialmente a este FCS/AS. Apesar de os professores e a maior parte dos alunos considerarem que o curso contribuiu para que o aluno desenvolvesse todas as competências relacionadas como essenciais para a administração sustentável, o que se observa é que, em algumas dessas competências como 'articular as esferas econômica, social e ambiental' e 'estabelecer alianças e parcerias junto aos diversos setores da sociedade', uma parcela significativa de alunos se coloca em dúvida quanto a isso.

O quadro 23 sintetiza a avaliação geral do curso de administração da IES estudo de caso quanto ao atendimento dos dez fatores críticos de sucesso para uma formação do profissional de administração na perspectiva da administração sustentável.

FCS/AS	Atende	Atende parcialmente	Não atende
Concepção e vocação do curso para a administração sustentável		✓	
Perfil desejado do formando para a administração sustentável		✓	
Matriz Curricular para a administração sustentável			X
Perfil dos sujeitos que compõem a prática educativa para a administração sustentável		✓	
Prática docente		✓	
Interdisciplinaridade			X
Transversalidade da temática sócio-ambiental			X
Conhecimento sobre a temática sócio-ambiental		✓	
Funções da administração sustentável		✓	
Competências essenciais ao profissional da administração sustentável		✓	

Quadro 23 - Avaliação geral do curso de administração da IES

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Conclusão

Ao propor este estudo sobre um novo estilo de administrar na perspectiva da sustentabilidade, procurou-se demonstrar uma interface entre a problemática sócio-ambiental e a emergência de um novo modelo de desenvolvimento, o desenvolvimento sustentável, e como isto interfere no modelo de administração, ou seja, a problemática sócio-ambiental desafia o modelo de desenvolvimento que tenta responder com o discurso da sustentabilidade que, por sua vez, desafia a administração que tenta responder com novos estilos de gestão corporativa.

A constatação empírica de que o modelo de administração está atrelado ao modelo de desenvolvimento pode ser encontrada tanto nas disseminadas práticas organizacionais, quanto na trajetória histórica que explica a origem do curso de administração e na própria identidade do administrador através de seu sistema de significação.

A mudança no paradigma que sustenta o modelo de desenvolvimento intervém nas relações da administração, instaurando uma mudança no próprio paradigma do modelo de administração, como alertara Dualibi (2006): para realizar mudanças em direção ao paradigma da sustentabilidade, é preciso promover mudanças radicais nos nossos modos de produzir, consumir e descartar, mas também e, principalmente, mudanças radicais na gestão pública e das empresas.

Tudo isto exige que o administrador esteja apto a atuar neste cenário marcado pelo pensamento da sustentabilidade, já que estará a frente das organizações, sendo responsável pelo planejamento, organização dos recursos, liderança e controle. Estar apto, contudo, requer que o processo de formação do profissional de administração esteja em consonância com esta nova demanda de administrador, o administrador sustentável.

Ora, evidentemente, o saber acadêmico nem sempre se faz acompanhado dos demais saberes necessários para a atuação plena e consciente do administrador para com o desenvolvimento sustentável. Entretanto e de qualquer forma isto nos leva a conceber que, dentro contexto, a formação do administrador será incompleta se não revelar a dimensão sócio-ambiental, incluindo todas as implicações que esta traz, e questionar as concepções da administração tradicional, começando pela idéia de que 'administrar é a realização de objetivos organizacionais'.

Por esta razão, este trabalho se propôs a abrir possibilidades para se pensar uma nova forma de administrar, oferecendo elementos e parâmetros que possam ser considerados durante o processo de formação do profissional de administração. Tal formação, para que se possibilite o deslocamento do modelo vigente de formação do administrador, deverá estar fundamentada em um *continuum* de ensino-aprendizagem que possa ensejar um novo perfil de formando e que seja capaz de permitir o desenvolvimento de novas competências essenciais ao administrador voltado para a questão da sustentabilidade.

É dentro deste contexto, que esta pesquisa teve como objetivo principal analisar em que medida o sistema atual de formação do profissional de administração pode satisfazer às necessidades formativas impostas pelo desenvolvimento sustentável.

Para tanto, a pesquisa procurou demonstrar quais são estas necessidades formativas trazidas por esta nova forma de se conceber o desenvolvimento e quais são os fatores críticos de sucesso de um curso de administração, compreendido no complexo da relação de ensino e aprendizagem, para formar este novo profissional que atenda a tais necessidades.

A pesquisa restringiu-se ao cenário do curso de administração analisado como um estudo de caso em uma instituição de ensino superior do Distrito Federal (DF), e apesar de existirem limitações quanto à metodologia adotada, isto não invalida os seus resultados já que foi pensada e desenvolvida a partir de um caráter exploratório. Ao contrário, considera-se que os resultados da pesquisa podem ser de grande validade para o universo da administração, em virtude de refletirem uma realidade presente dos cursos de administração, além de poder direcionar propostas de reestruturação para os estudos que envolvem o processo de formação do administrador.

Os resultados, portanto, serviram ao propósito da pesquisa, em especial quando da constatação de que o atual perfil de formando do curso de administração necessita ser repensado no bojo de seu processo de formação a fim de que a administração possa ser redesenhada para atender aos novos desafios que lhes são impostos.

E, em assim sendo, o trabalho possibilitou uma revisão e discussão conceitual do referencial teórico sobre a administração e o desenvolvimento sustentável e a formação do administrador.

Sob a ótica do estudo de caso especificamente, a análise feita indicou que o curso de administração, incluindo a sua concepção e vocação, o perfil de egresso e a matriz curricular, mostra-se insuficiente para identificar a formação do administrador dentro de uma abordagem voltada para o desenvolvimento sustentável.

Apesar disso, o que se percebeu é que há uma preocupação em possibilitar ao aluno uma formação que contemple aspectos para-além do núcleo profissionalizante dentro de uma concepção mais ampla do que vem a ser educação. Isto pode ser observado na própria identidade da IES por meio de sua história e delineamento estratégico.

Em relação aos sujeitos que compõem a prática educativa, IES, coordenação, corpo docente e corpo discente, observou-se que os discursos tendem a considerar uma preocupação com que a formação do administrador considere as questões relativas à problemática sócio-ambiental, marcando uma pré-disposição para discussão do assunto.

Já no que diz respeito à prática docente, a adoção de um formato não exclusivamente expositivo das aulas estimula uma aprendizagem ativa, onde os futuros administradores tornam-se habituados a co-produzir o conhecimento e não somente a recepcioná-lo. Contudo, Sawaia (2001, p.117) lembra que *participar é envolver-se emocionalmente, não apenas racionalmente*, e a pesquisa revelou que o consenso sobre o estímulo ao envolvimento racional do estudante não se repete quanto ao envolvimento emocional.

Outro aspecto revelado refere-se à questão da interdisciplinaridade. Como a transdisciplinaridade é mais ambiciosa do que a interdisciplinaridade, pois presume a unificação conceitual entre as disciplinas, de modo que é apenas um sonho, um ideal (DIAS, 1994, p. XXII); preocupou-se, nesta pesquisa, com a interdisciplinaridade. Enquanto diálogo entre os diversos saberes, não foram constatados indícios de que a prática da interdisciplinaridade permeie o processo ensino-aprendizagem ou que seja percebida pelos diferentes atores da comunidade acadêmica envolvidos diretamente com o curso de administração.

A transversalidade da temática sócio-ambiental também não. A percepção do corpo docente, bem como do corpo discente, e os planos de ensino das disciplinas demonstram que tal temática recebe um tratamento ainda superficial nas diversas disciplinas que compõem o curso de administração. Na medida em que isto acontece, tem-se, no geral, um baixo grau de conhecimento por parte do corpo discente sobre temas essenciais para uma administração que seja sustentável expostos pelos especialistas consultados nesta pesquisa, como passivo ambiental, ISO 14000, Agenda 21 e crédito de carbono, por exemplo. Somente em temas mais comumente divulgados pelos meios de comunicação como gestão ambiental e responsabilidade sócio-ambiental, pode-se observar um grau de conhecimento que transita entre o intermediário e o avançado.

No que diz respeito às competências essenciais para o administrador no cenário do desenvolvimento sustentável, na percepção dos professores, o curso possibilitou o

desenvolvimento das competências como reconhecer e definir problemas sistêmicos; articular esferas econômica, social e ambiental; desenvolver capacidade empreendedora; atuar em equipes interdisciplinares; estabelecer parcerias e alianças, a partir da troca entre os diferentes setores da sociedade; atuar eticamente com responsabilidade sócio-ambiental para a construção de uma sociedade incluyente e solidária; e, ter atitude. Se o curso possibilitou o desenvolvimento de tais competências como afirmam os docentes, isto não é tão claramente perceptível aos alunos que em alguns destes itens parecem não concordar.

Finalmente, a análise ambiental interna do curso de administração revelou que os formandos em administração consideram-se aptos para desenvolver as funções de planejamento e liderança no cenário da sustentabilidade, mas não as funções de organização e controle.

Longe de se pretender esgotar as questões relativas à formação do administrador para a administração sustentável, esse trabalho procurou mostrar através de estudos preliminares como a concepção de administração deve estar alinhada à concepção do desenvolvimento, mostrando-se como uma estratégia, assumindo a sua responsabilidade, que possa impulsionar a idéia da sustentabilidade nas organizações; de modo que, o que antes conspirava para a destruição e degradação sócio-ambiental, hoje, de maneira antagônica, conspire para o seu avesso, no sentido de construir um mundo verdadeiramente sustentável.

Recomendações

O campo de estudo desta pesquisa foi um estudo de caso realizado em uma IES em Brasília. Por entender que a IES reúne os elementos e condições gerais de um curso de administração e por seu curso ter obtido um dos melhores conceitos no antigo sistema de avaliação do ensino superior do MEC nesta cidade, acredita-se que o caso seja representativo para outras IES que reúnam tais condições.

É importante ressaltar que o conjunto de dados apresentados deve ser entendido como ponto de partida para novos estudos que permitam ampliar a compreensão dos fatores críticos de sucesso associados à formação do profissional de administração voltado para o desenvolvimento sustentável.

Destaca-se que esta pesquisa proporcionou, especificamente à IES, um diagnóstico da situação atual do curso de administração, identificando seus pontos fortes e pontos fracos no que se refere à problemática sócio-ambiental, o que lhe permite traçar projeções futuras.

Em relação ao contexto das demais IES, a pesquisa contribuiu por oferecer uma análise ambiental externa sobre as questões relativas ao desenvolvimento sustentável; por destacar uma consulta a especialistas na área de administração e desenvolvimento sustentável a fim de identificar suas percepções a respeito das implicações do desenvolvimento sustentável na administração; e, sobretudo, por formular uma nova sistemática de avaliação dos cursos de graduação que pode ser adotada universalmente, resguardando as peculiaridades de cada IES e curso.

A partir do estudo realizado, sugere-se para melhoria do curso de administração para que esteja voltado para satisfazer os desafios impostos pelo desenvolvimento sustentável:

- aproveitar a oportunidade em que se encontra de revisão do projeto pedagógico do curso para repensar sobre elementos como concepção e vocação do curso, integração curricular e perfil desejado do egresso a fim de que estejam em consonância com a emergência de um novo modelo de desenvolvimento;
- repensar a prática docente a partir de uma abordagem interdisciplinar, integradora e de transversalidade da temática sócio-ambiental;
- promover encontros com o corpo docente (como workshop) que visem identificar alternativas e práticas do processo ensino-aprendizagem que estimulem esta abordagem interdisciplinar, de modo a valorizar o momento em que os professores se encontram em acreditar na importância de tal temática para a formação do administrador;
- realizar estudos dos conteúdos programáticos, bem como bibliografia adotada para avaliar e formalizar o tratamento dado pelas disciplinas à temática meio ambiente/desenvolvimento sustentável/sociedade;
- estimular o envolvimento e a participação dos sujeitos envolvidos na comunidade acadêmica com os projetos já idealizados através de uma rede de relacionamentos e comunicação interna.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Jalcione. A problemática do desenvolvimento sustentável. In: BECKER, Dinizar Fermiano (org.). **Desenvolvimento sustentável: necessidade e/ou possibilidade?** 4ª ed. Santa cruz do Sul: EDUNISC, 2002. cap. 1. p. 21-30.
- ALMEIDA, Josimar Ribeiro de; MELLO, Cláudia dos S.; CAVALCANTI, Yara. **Gestão Ambiental: planejamento, avaliação, implantação, operação e verificação.** Rio de Janeiro: Thex editora, 2000.
- ALMEIDA JUNIOR, José Maria G. de. Por um novo paradigma de desenvolvimento sustentável. In: HERMANS, Artemísia Arraes (coord.). **Direito Ambiental: o desafio brasileiro e a nova dimensão global.** Brasília: OAB, Conselho Federal, 2002.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Gestão de cursos de administração: metodologias e diretrizes curriculares.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; TACHIZAWA, Takeshy; CARVALHO, Ana Barreiros. **Gestão ambiental: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável.** 2ª ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de et al. **Pesquisa nacional: perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador.** Brasília: Conselho Federal de Administração – CFA, 2004. Disponível em <http://www.cfa.org.br>. Acesso em 10 mai 2006.
- . **Pesquisa nacional: perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador.** 4ª ed. Brasília: Conselho Federal de Administração – CFA, 2006. Disponível em <http://www.cfa.org.br>. Acesso em 10 mai 2006.
- ANDRE, M.E.D. O projeto pedagógico como suporte para novas formas de avaliação. In: CASTRO, Amélia Domingues de; CARVALHO, Anna Maria Pessoa de. (orgs.). **Ensinar a ensinar.** São Paulo: Pioneira, 2001.
- ARENDT, Hannah. **A condição humana.** 10ª ed. Rio de Janeiro: Forense Univ, 2000.
- ASHLEY, Patrícia Almeida (coord). **Ética e Responsabilidade Social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2002.
- AZEVEDO, Fernando de et al. **O manifesto dos pioneiros da educação nova (1932).** Disponível em <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/heb07a.htm>> Acesso 2 out. 2006.
- BAFFI, Maria Adelia Teixeira. Projeto Pedagógico: um estudo introdutório. In: BELLO, José Luiz de Paiva. **Pedagogia em Foco.** Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/gppp03.htm>>. Acesso em: 09 mai 2006.
- BARBIERI, Jose Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos.** São Paulo: Saraiva, 2004.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BECKER, Dinizar Fermiano. Sustentabilidade: um novo (velho) paradigma de desenvolvimento regional. In: _____. **Desenvolvimento sustentável: necessidade e/ou possibilidade?** 4ª ed. Santa cruz do Sul: EDUNISC, 2002. cap. 2. p. 31-98.

BERNARDINI SEIFFERT, Mari Elizabete. **ISO 14001 sistemas de gestão ambiental: implantação objetiva e econômica**. São Paulo: Atlas, 2005.

BOBBIO, Norberto. **Estado, poder e governo**. In: _____. Estado, governo e sociedade: para uma teoria geral da política. 7ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999. Parte III. p. 53-133.

BRASIL. **Lei nº 4.769**, de 09 de setembro de 1965. Disponível em <<http://www.cfa.org.br/arquivos>> Acesso em 6 set. 2006a.

BRASIL. **Ministério da Educação**. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. Disponível em <<http://www.cfa.org.br/arquivos>> Acesso em 6 set. 2006b.

BRASIL. **Ministério da Educação**. Parecer nº 307/1966/C.E.Su, de 8 de julho de 1966. Disponível em <<http://www.cfa.org.br/arquivos>>. Acesso em 6 set. 2006c.

BRASIL. **Ministério da Educação**. Conselho Federal de Educação. Parecer-CFE nº 433/1993, de 4 de outubro de 1993. Disponível em <<http://www.cfa.org.br/arquivos>>. Acesso em 6 set. 2006d.

BRASIL. **Ministério da Educação**. Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior. Parecer-CNE/CES nº 67/2003, de 11 de março de 2003. Disponível em <<http://www.cfa.org.br/arquivos>>. Acesso em 6 set. 2006e.

BRASIL. Presidência da República. Comissão interministerial para preparação da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **O desafio do Desenvolvimento Sustentável**. Brasília: Cima, 1991.

BRUNTLAND, Gro Harlem. **Programa Roda Viva**: TV Cultura. Exibido em 09 jan 2006.

BURSZTYN, Maria Augusta Almeida. **Gestão Ambiental: instrumentos e práticas**. Brasília: IBAMA, 1994.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. São Paulo: Cultrix, 1982.

----- **Programa Roda Viva**: Cultura marcas. 2006. Entrevista. 1 DVD.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARVALHO, Izabel Cristina de Moura. **Educação Ambiental: a formação do sujeito ecológico**. São Paulo: Cortez, 2004.

CAVALCANTI, Clóvis. Sustentabilidade da economia: paradigmas alternativos de realização econômica. In: _____ . **Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável**. 4ª ed. São Paulo: Cortez; Recife, PE: Fundação Joaquim Nabuco, 2003. cap. 9. p. 153-176.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de empresas: uma abordagem contingencial. 3ª ed. São Paulo: Makron, 1994.

----- . **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. As Paulo: Saraiva, 2005.

----- . **Introdução à teoria geral da administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

----- . **Introdução à teoria geral da administração: edição compactada**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

----- . **Teoria geral da administração**. Vol. 2. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COLTRE, Sandra Maria. **As competências do administrador. Ser ou Ter? São duas questões**. Disponível em <http://www.angrad.org.br/cientifica/artigos/artigos_enangrad/pdfs/ix_enangrad/as_competencias.PDF> Acesso em 08 ago. 2006.

COMISSÃO mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento. **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: editora da Fundação Getúlio Vargas, 1988.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Administração no Brasil: 40 anos de história. **Revista Brasileira de Administração**. Brasília, Ano XV, nº 50, set. 2005b. p. 39-49.

COVRE, Maria de Lourdes Manzini. **A formação e a ideologia do administrador de empresas**. Petrópolis: Vozes, 1981.

CUNHA, Marciano de Almeida. **A expansão do ensino de administração em Curitiba e região metropolitana no período de 1997 a 2002**. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/431.pdf. Acesso 10 nov. 2006.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DALY, Herman E. **Sustentabilidade em um mundo lotado**. Revista Scientific American. Ano 4, nº 41, out. 2005.

DIAS, Genebaldo Freire. **Atividades interdisciplinares de educação ambiental: manual do professor**. São Paulo: Global, 1994.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2006.

DINIZ, Daniela. **Por um mundo melhor**. Revista Você S/A. Edição 94. ed Abril. Abr 2006. p. 52-55.

DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na empresa**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O novo papel da administração**. Coleção Harvard de administração. Vol. 1. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

DUALIBI, Miriam. **Programa Roda Viva: Cultura marcas**. 2006. Entrevista. 1 DVD.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; SILVA Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **In: In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXII, Foz do Iguaçu (PR), 1998**. Anais. **Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998**. 1 CD-ROM.

FERNANDES, Rubem César. Elos de uma cidadania planetária. In: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, ANPOCS, SP, 1995.

----- **Privado, porém público: o Terceiro Setor na América Latina**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA JR, Moacir de miranda (org.). **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 20ª ed. Rio de janeiro: paz e Terra, 1992.

FRIEDMAN, Milton. Empresa é para lucrar. In: **Vergonha do lucro**. Revista Exame, ano 39, nº 6, edição 839, 30 mar de 2005. p. 20-30.

FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. 27ª ed. São Paulo: Companhia editora nacional, 1998.

GUATTARI, Félix. **As três ecologias**. São Paulo: Papyrus, 2001.

GUIMARÃES, Mauro. **A formação de educadores ambientais**. 2ª ed. Campinas, SP: Papyrus, 2005.

HALL; Stuart. Quem precisa de identidade? In: SILVA, Thomaz Tadeu da; HALL; Stuart; WOODWARD, Kathryn. **Identidade e diferença: a perspectiva de estudos culturais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

HEIMSTRA, Norman Wesley. **Psicologia ambiental**. São Paulo: EPV: Editora da Universidade de São Paulo, 1978.

LEFF, Enrique. **Epistemologia ambiental**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2002.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Perguntas Frequentes**. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 10 nov. 2005.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, INEP. Disponível em <http://www.educacaosuperior.inep.gov.br>. Acesso em 15 mar 2006.

KREUZ, Mauro. A importância da administração para o Brasil: uma visão do administrador. In: CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Revista Brasileira de Administração**. Brasília, Ano XV, nº 49, jun. 2005. p. 60-62.

LEITE, Gilberto Manoel de França. **Fatores de satisfação e insatisfação no trabalho em diversas categorias de trabalhadores**. 2002. 186p. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro Universitário do Triângulo – UNIT. Uberlândia, MG.

LIMA, Eunice Praia. **Competências essenciais, segundo a percepção de gestores e alunos do curso de administração do Instituto Cultural de Ensino Superior do Amazonas – ICESAM**. 2002. 165 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

LIMANA, Amir; BRITO, Márcia Regina F. de. **O modelo de avaliação dinâmica e o desenvolvimento de competências: algumas considerações a respeito do ENADE**. In: RISTOFF, Dilvo; LIMANA, Amir; BRITO, Márcia Regina F. de. Enade: perspectiva de avaliação dinâmica e análise de mudanças. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006. parte I, p. 17-44.

LOPES, Paulo da Costa. Reflexões sobre as bases da formação do administrador profissional no ensino de graduação. In: **ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXVI, Salvador (BA), 2002**. Anais. Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, Helio. **Por um mundo melhor**. Revista Isto é, nº 1735, de 1 jan 2003. Entrevista. p. 5-9.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

----- **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

McCORMICK, JOHN. **A revolução ambientalista (1962-1970)**. In: Rumo ao paraíso: a história do movimento ambientalista. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1992. cap. 3. p.63-80.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.

MORIN, Edgar; LE MOIGNE, Jean-Louis. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Peirópolis, 2000.

MOSTARDEIRO, Márcio Millete. **A evolução do sistema capitalista rumo à ética de mercado – uma reflexão sobre a necessidade de adaptação do modelo**. In: BITENCOURT, Cláudia (org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MULLER, Geraldo. **Desenvolvimento sustentável: notas para a elaboração de um esquema de referência**. In: BECKER, Dinizar Fermiano (org.). *Desenvolvimento sustentável: necessidade e/ou possibilidade?* 4ª ed. Santa cruz do Sul: EDUNISC, 2002. cap. 4. p. 121-142.

NÓBREGA, Clemente. **Em busca da empresa quântica**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1999.

NUNES, Simone Costa; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. A inserção das competências no curso de graduação em administração: um estudo em universidades brasileiras. In: **ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXVII, Atibaia (SP), 2003. Anais. Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.**

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PELICIONI, Maria Cecília Focesi. Fundamentos da educação ambiental. In: PHILIPPI JUNIOR, Arlindo; ROMÉRO, Marcelo de Andrade; BRUNA, Gilda Collet. **Curso de gestão ambiental**. Barueri, SP: Manole, 2004.

PEREIRA, Anna Maris. **Introdução à administração**. 3ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

PETROCCHI, Mário. **Gestão de pólos turísticos**. São Paulo: ed. Futura, 2001.

RAMPAZZO, Sônia Elisete. **A questão ambiental no contexto do desenvolvimento econômico**. In: BECKER, Dinizar Fermiano (org.). *Desenvolvimento sustentável: necessidade e/ou possibilidade?* 4ª ed. Santa cruz do Sul: EDUNISC, 2002. cap. 6. p. 161-190.

RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIBEIRO, Renato Janine. Excesso e ideal de equilíbrio. **Programa Café Filosófico**. TV Cultura. Exibido em 30 jan 2005.

RICO, Elizabeth de Melo. **A responsabilidade social empresarial e o Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável.** *São Paulo Perspec.*, out./dez. 2004, vol.18, no.4, p.73-82.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações.** 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROCKART, John F. **The changing role of the information systems executive: a critical success factors perspective.** *Sloan Management Review*, Massachusetts Institute of Technology. Disponível em <<https://dspace.mit.edu/bitstream/1721.1/2010/1/SWP-1297-08770929-CISR-085.pdf>> Acesso em 10 ago. 2006.

RONZANI, Telmo Mota; RIBEIRO, Mário Sérgio. **Identidade e formação profissional dos médicos.** *Revista Brasileira de Educação Médica.* Rio de Janeiro, v. 27, nº 3, set/dez. 2003.p.229-236.

SÁ, Laís Mourão; SANTOS, Rosilene A. Nunes dos. **Gestão ambiental urbana e participação social: rompendo os limites do clientelismo autoritário.** Artigo apresentado no Seminário A Questão Ambiental Urbana: Experiências e Perspectivas – NEUR/CEAM, Universidade de Brasília, IPEA, IRD – Jul 2004.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente.** São Paulo: Studio Nobel: Fundação do desenvolvimento administrativo, 1993.

SAWAIA, Bader Burithan. Participação social e subjetividade. In: SPOSATI, Aldaíza et al. **Ambientalismo e participação na contemporaneidade.** São Paulo: EDUC/FAPESP, 2001.

SCHERMERHORN JR, John R. **Administração.** 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SEIFFERT, Peter Quadros. **Empreendendo novos negócios em corporações: estratégias, processo e melhores práticas.** São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, Thomaz Tadeu da. A produção social da identidade e da diferença. In: SILVA, Thomaz Tadeu da; HALL; Stuart; WOODWARD, Kathryn. **Identidade e diferença: a perspectiva de estudos culturais.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

SOUZA, Francisco das Chagas. **Um currículo para o curso de biblioteconomia.** Disponível em: <http://www.encontros-bibli.ufsc.br/bibli1.html>. Acesso em 14 jun. 2006.

STAHEL, Andri Werner. **Capitalismo e entropia: os aspectos ideológicos de uma contradição e a busca de alternativas sustentáveis.** In: CAVALCANTI, Clóvis (org.). *Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável.* 4ª ed. São Paulo: Cortez; Recife, PE: Fundação Joaquim Nabuco, 2003. cap. 6. p. 104-127.

STOLLENWERK, Maria Fátima Ludovico. Fatores críticos de sucesso. In: TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, Paulo Freire; WEBER, Jacques (org.) **Gestão de recursos naturais renováveis e desenvolvimento: novos desafios para a pesquisa científica**. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2002.

VIGEVANI, Tullo. **Meio ambiente e relações internacionais: a questão dos financiamentos**. Ambiente & Sociedade. Ano I – nº 1-2º Semestre. 1997. 27-61p.


YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, Ricardo. **Gestão da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável**. In: INSTITUTO ETHOS de empresas e responsabilidade social. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 10 nov. 2005.

WOODWARD, Kathryn. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, Thomaz Tadeu da; HALL; Stuart; WOODWARD, Kathryn. **Identidade e diferença: a perspectiva de estudos culturais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

APÊNDICE

A) Formulário de entrevista: coordenador do curso de administração da IES

	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB	COORDENADOR
	CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL - CDS	
ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA		

OBJETIVO DA PESQUISA

Buscar a percepção dos diversos atores da sociedade sobre o processo de formação acadêmica do profissional de administração, considerando o cenário do Desenvolvimento Sustentável.

DADOS DO ENTREVISTADO

Nome:	
Instituição:	
Cargo:	
Formação:	
Contato:	


LOCAL/DATA DA ENTREVISTA

--

QUESTÕES

01. Qual é a missão norteadora do curso de administração desta IES?
02. Qual o perfil do formando de administração desta IES?
03. Qual o número de alunos e professores no curso de administração desta IES?
04. Há uma articulação entre as disciplinas do currículo do curso? Como se dá esta articulação?
05. Como se dá o processo de desenvolvimento da chamada tríplice competência do administrador?
06. Desde sua origem o curso de administração está atrelado ao modelo de desenvolvimento do país. Na sua percepção, o processo de formação do administrador muda com o cenário do DS?
07. Qual o perfil do profissional de administração para atuar em um cenário de DS? Competências, habilidades.
08. Qual os pontos fortes do curso de administração desta IES considerando o cenário do DS?
09. Qual os pontos que podem ser melhorados no curso de administração desta IES considerando o cenário do DS?
10. Os formandos desta IES estão aptos a atuar em um cenário de DS? O que os torna aptos?

B) Modelo de questionário: corpo docente do curso de administração da IES

	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB	CORPO DOCENTE
	CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL - CDS	
QUESTIONÁRIO		

Prezado(a) Professor(a),

O presente questionário objetiva realizar uma pesquisa sobre o processo de formação acadêmica do profissional de administração. A pesquisa está sendo desenvolvida pela mestrande Danylla Ibrahim sob a orientação da prof.^a Leila Chalub, ambas do Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília. É fundamental que a sua opinião seja emitida com absoluta autenticidade e liberdade para que os resultados sejam representativos e válidos, possibilitando conclusões depois de tabulados e classificados. A sua participação é, então, extremamente importante para este estudo.

01. IES: _____

02. Titulação

- a) Graduação
- b) Especialização/MBA
- c) Mestrado
- d) Doutorado
- e) Pós-Doutorado

03. Tempo de Docência:

- a) Até 03 anos
- b) Entre 03 e 05 anos, inclusive.
- c) Entre 06 e 10 anos, inclusive.
- d) Mais de 10 anos.

04. Idade:

- a) Até 25 anos
- b) De 26 a 30 anos
- c) De 31 a 35 anos
- d) De 36 a 40 anos
- e) De 41 a 45 anos
- f) De 46 a 50 anos
- g) Acima de 50 anos

05. Sexo:

- a) Feminino
- b) Masculino

06. Como você avalia o currículo do curso de administração desta IES?

- a) É bem integrado, havendo clara articulação entre as disciplinas.
- b) É relativamente integrado, já que as disciplinas se articulam apenas por blocos ou áreas de conhecimentos afins.
- c) É pouco integrado, já que poucas disciplinas se interligam.
- d) Não apresenta integração alguma entre as disciplinas.
- e) Não sei informar.

07. Qual a sua opinião sobre a composição das disciplinas do curso de administração desta IES?

- a) Atende bem à missão do curso e aos seus objetivos.
- b) Atende parcialmente à missão do curso e aos seus objetivos.
- c) Atende precariamente à missão do curso e aos seus objetivos.
- d) Precisa de reformulação geral para atender à missão do curso e aos seus objetivos.
- e) Desconheço a missão do curso e seus objetivos.

08. Durante o curso, que técnica de ensino o Sr.(a) tem utilizado, predominantemente?

- a) Aulas expositivas.
- b) Aulas expositivas, com participação dos alunos.
- c) Aulas práticas.
- d) Trabalhos de grupos desenvolvidos em sala de aula.
- e) Outra: _____

09. Indique a abordagem dada, na sua disciplina, aos tópicos Desenvolvimento Sustentável/Meio Ambiente/Sociedade:

- a) Foi tema central de uma ou mais aulas.
- b) Foi estudado em várias aulas.
- c) Foi tratado superficialmente em uma ou mais aulas.
- d) Foi abordado apenas em atividades extra-classe (palestras, conferências...)
- e) Não foi focalizado em nenhum momento.

10. Quanto à importância dos temas Desenvolvimento Sustentável/Meio Ambiente/Sociedade para o profissional de Administração, você considera:

- a) Essencial para o desempenho de suas funções e para o processo de tomada de decisão.
- b) Relativamente importante para o desempenho de suas funções e para o processo de tomada de decisão.
- c) Pouco importante para o desempenho de suas funções e para o processo de tomada de decisão.
- d) Nada importante para o desempenho de suas funções e para o processo de tomada de decisão.
- e) Não sei informar.

11. Quanto às práticas ambientalmente responsáveis adotadas pelas empresas, você acredita que:

- a) É uma tendência das organizações, influenciada pelas pressões de mercado.
- b) É mais uma estratégia de marketing de caráter passageiro.
- c) É conseqüência do aparecimento de uma consciência ambiental na sociedade (cidadania).
- d) Não acha necessário que as organizações façam além do que define as leis ambientais.
- e) Não sei informar.

12. Quanto à prática da Responsabilidade socioambiental desta IES, você:

- a) Tem conhecimento e já participou de pelo menos uma atividade.
- b) Tem conhecimento e nunca participou das atividades, mas gostaria de participar.
- c) Tem conhecimento e nunca participou das atividades e não gostaria de participar.
- d) Desconhece as atividades relacionadas à Responsabilidade socioambiental da faculdade.
- e) A faculdade não possui atividades relacionadas à Responsabilidade socioambiental.

13. Pelo menos uma vez já vivenciou uma situação em que precisou levar em consideração as dimensões socioambiental e econômica para tomar uma decisão, seja na faculdade, no trabalho ou em outro ambiente:

- a) Vivenciei a situação e privilegiei o aspecto econômico em minha decisão.
- b) Vivenciei a situação e privilegiei o aspecto socioambiental em minha decisão.
- c) Vivenciei a situação e consegui equilibrar os dois aspectos em minha decisão.
- d) Nunca vivenciei esta situação.
- e) Não sei informar.

Nas questões de 14 a 33, considere a seguinte escala:

- (1) Discordo totalmente
- (2) Discordo
- (3) Nem concordo, nem discordo
- (4) Concordo
- (5) Concordo totalmente


Indique o quanto você concorda/discorda de cada afirmação:

Nº	Itens de Avaliação	
14.	Conheço a missão e os objetivos do curso de administração.	
15.	Preparo minhas aulas de modo articulado com o perfil desejado do formando do curso.	
16.	Desconheço o perfil do formando do curso.	
17.	Conheço bem os planos de ensino de todas as disciplinas do curso.	
18.	Procuro articular o conteúdo da minha disciplina com as demais disciplinas do curso.	
19.	Procuro privilegiar uma abordagem interdisciplinar.	
20.	Procuro privilegiar métodos que permitam estabelecer as relações mútuas e as influências recíprocas entre as partes e o todo em um mundo complexo.	
21.	Procuro privilegiar métodos que permitam estabelecer a separação clara entre os diversos fenômenos estudados.	
22.	Procuro estimular o envolvimento emocional do estudante.	
23.	Procuro estimular o envolvimento racional do estudante.	
24.	Procuro relacionar temas como ética e responsabilidade socioambiental ao conteúdo da minha disciplina.	
25.	Procuro incorporar a dimensão ambiental ao conteúdo da minha disciplina através de discussões sobre passivo ambiental, <i>stakeholders</i> , reuso de água, fontes de energias renováveis, tecnologia limpa e outros temas relacionados ao meio ambiente e sociedade.	
26.	Esta IES forma administrador em consonância com a idéia de sustentabilidade.	

Indique se você percebe que a concepção do curso de administração contribuiu para que o estudante desenvolvesse as habilidades e competências relacionadas:

Nº	Itens de Avaliação	
27.	Reconhecer e definir problemas sistêmicos.	
28.	Articular esferas econômica, social e ambiental.	
29.	Desenvolver capacidade empreendedora.	
30.	Atuar em equipes multi, pluri e interdisciplinares.	
31.	Estabelecer parcerias e alianças, a partir de trocas entre os diferentes setores da sociedade.	
32.	Atuar eticamente, com responsabilidade socioambiental, para a construção de uma sociedade incluyente e solidária.	
33.	Ter atitude (iniciativa, criatividade, determinação, vontade política, vontade de apreender, abertura às mudanças).	

C) Modelo de questionário: corpo discente do curso de administração da IES

	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB	CORPO DISCENTE
	CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL - CDS	
QUESTIONÁRIO		

Prezado (a) Formando (a),

O presente questionário objetiva realizar uma pesquisa sobre o processo de formação acadêmica do profissional de administração. A pesquisa está sendo desenvolvida pela mestranda Danylla Ibrahim sob a orientação da prof.^a Leila Chalub, ambas do Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília. É fundamental que a sua opinião seja emitida com absoluta autenticidade e liberdade para que os resultados sejam representativos e válidos, possibilitando conclusões depois de tabulados e classificados. A sua participação é, então, extremamente importante para este estudo.

01. Ano e Semestre de Conclusão:

- a) 2006.2
- b) 2007.1
- c) Outro: _____

02. Sexo:

- c) Feminino
- d) Masculino

03. Idade:

- h) Até 25 anos
- i) De 26 a 30 anos
- j) De 31 a 35 anos
- k) De 36 a 40 anos
- l) De 41 a 45 anos
- m) De 46 a 50 anos
- n) Acima de 50 anos

04. Situação Profissional:

- a) Empregado
- b) Funcionário Público
- c) Autônomo
- d) Empresário
- e) Desempregado
- f) Estudante
- g) Outros _____

05. Como você avalia o currículo do seu curso?

- a) É bem integrado, havendo clara articulação entre as disciplinas.
- b) É relativamente integrado, já que as disciplinas se articulam apenas por blocos ou áreas de conhecimentos afins.
- c) É pouco integrado, já que poucas disciplinas se interligam.
- d) Não apresenta integração alguma entre as disciplinas.
- e) Não sei informar.

06. Qual a sua opinião sobre a composição das disciplinas do seu curso?

- a) Atende bem à missão do curso e aos seus objetivos.
- b) Atende parcialmente à missão do curso e aos seus objetivos.
- c) Atende precariamente à missão do curso e aos seus objetivos.
- d) Necessita de reformulação geral para atender à missão do curso e aos seus objetivos.
- e) Desconheço a missão do curso e seus objetivos.

07. Qual você considera a principal contribuição do curso de administração?

- a) A obtenção de diploma de nível superior.
- b) A aquisição de formação técnica.
- c) A aquisição de formação conceitual.
- d) A aquisição de formação humanística.
- e) Melhores perspectivas de ganhos materiais.

08. Sobre os temas abaixo relacionados à temática sócio-ambiental, especifique o nível de conhecimento que você se enquadra:

(1) Básico (2) Intermediário (3) Avançado (4) Não conheço o tema

- | | | | |
|-------------------------------------|-----|----------------------------|-----|
| a) Desenvolvimento Sustentável | () | f) Passivo Ambiental | () |
| b) Gestão Ambiental | () | g) Crédito de Carbono | () |
| c) Agenda 21 | () | h) Reuso da água | () |
| d) Série ISO 14000 | () | i) Tecnologias limpas | () |
| e) Responsabilidade Sócio-ambiental | () | j) Serviços ecossistêmicos | () |

09. Indique em que medida a sua instituição contribuiu para que, ao longo do seu curso, você pudesse refletir sobre a temática Desenvolvimento Sustentável/Meio Ambiente/Sociedade:

- Contribuiu de forma significativa para minha formação, trazendo novos conhecimentos e despertando interesse sobre o tema.
- Contribuiu relativamente para minha formação, agregando alguns novos conhecimentos.
- Contribuiu pouco para minha formação, trazendo poucos novos conhecimentos.
- Não contribuiu para minha formação.
- Não sei informar.

10. Indique a abordagem dada, no curso de Administração, aos tópicos Desenvolvimento Sustentável/Meio Ambiente/Sociedade:

- Foi tema central de uma ou mais disciplinas.
- Foi estudado em várias disciplinas.
- Foi tratado superficialmente em uma ou mais disciplinas.
- Foi abordado apenas em atividades extra-classe (palestras, conferências...)
- Não foi focalizado em nenhum momento.

11. Quanto à importância destes temas para o profissional de Administração, você considera:

- Essencial para o desempenho de suas funções e para o processo de tomada de decisão.
- Relativamente importante para o desempenho de suas funções e para o processo de tomada de decisão.
- Pouco importante para o desempenho de suas funções e para o processo de tomada de decisão.
- Nada importante para o desempenho de suas funções e para o processo de tomada de decisão.
- Não sei informar.

12. Quanto às práticas ambientalmente responsáveis adotadas pelas empresas, você acredita que:

- É uma tendência das organizações, influenciada pelas pressões de mercado.
- É mais uma estratégia de marketing de caráter passageiro.
- É consequência do aparecimento de uma consciência ambiental na sociedade (cidadania).
- Não acha necessário que as organizações façam além do que define as leis ambientais.
- Não sei informar.

13. Quanto à prática da Responsabilidade socioambiental da sua faculdade, você:

- Tem conhecimento e já participou de pelo menos uma atividade.
- Tem conhecimento e nunca participou das atividades, mas gostaria de participar.
- Tem conhecimento e nunca participou das atividades e não gostaria de participar.
- Desconhece as atividades relacionadas à Responsabilidade socioambiental da faculdade.
- A faculdade não possui atividades relacionadas à Responsabilidade socioambiental.

Nas questões de 14 a 36, considere a seguintes escala:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo, nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente


Indique se você percebe que a concepção do curso de administração contribuiu para que você desenvolvesse as habilidades e competências relacionadas:

Nº	Itens de Avaliação	
14.	Reconhecer e definir problemas sistêmicos, estabelecendo as relações mútuas e as influências recíprocas entre as partes e o todo em um mundo complexo.	
15.	Articular o meio natural, o socioeconômico e o cultural sob o enfoque da sustentabilidade.	
16.	Desenvolver capacidade empreendedora.	
17.	Atuar em equipes multi, pluri e interdisciplinares.	
18.	Estabelecer parcerias e alianças, a partir de trocas entre os diferentes setores da sociedade.	
19.	Atuar eticamente, com responsabilidade socioambiental, para a construção de uma sociedade incluyente e solidária.	
20.	Ter atitude (iniciativa, criatividade, determinação, vontade política, vontade de apreender, abertura às mudanças).	

Indique o quanto você concorda/discorda de cada afirmação, em face de seus conhecimentos adquiridos durante a graduação.

Nº	Ao término do curso, terei condições de:	
21.	Identificar o funcionamento de um sistema-empresa, a partir da identificação do input, processo, output e retroalimentação.	
22.	Definir metas e objetivos para o desempenho organizacional sustentável.	
23.	Identificar os <i>stakeholders</i> de uma empresa e suas necessidades.	
24.	Identificar o passivo ambiental produzido pela empresa no meio ambiente.	
25.	Mapear os efeitos negativos e positivos produzidos em curto e longo prazos no meio ambiente.	
26.	Mapear os efeitos negativos e positivos produzidos pela empresa para os seus <i>stakeholders</i> .	
27.	Organizar e utilizar os recursos disponíveis seguindo o princípio dos 3R's.	
28.	Alocar as atividades de uma empresa, definindo e delegando responsabilidades dentro do contexto do desenvolvimento sustentável.	
29.	Conduzir ações ou influenciar o comportamento de outros para realizar objetivos sustentáveis.	
30.	Representar interesses coletivos, mesmo que sejam contrários a interesses pessoais.	
31.	Gerenciar através de um sistema de indicadores de sustentabilidade.	
32.	Definir medidas administrativas para prevenir não-conformidades.	
33.	Definir medidas administrativas mitigadoras dos efeitos negativos produzidos pela empresa.	
34.	Planejar, organizar, comandar e controlar a consolidação e o funcionamento de empreendimentos voltados para o desenvolvimento sustentável.	
35.	Conceber projetos de desenvolvimento sustentável e analisar a sua viabilidade do ponto de vista econômico, social e ambiental.	

D) Formulário de entrevista: especialista em desenvolvimento sustentável

	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB	ESPECIALISTA
	CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL -CDS	
ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA		

OBJETIVO DA PESQUISA

Buscar a percepção dos diversos atores da sociedade sobre o processo de formação acadêmica do profissional de administração, considerando o cenário do Desenvolvimento Sustentável.

DADOS DO ENTREVISTADO

Nome:	
Instituição:	
Cargo:	
Formação:	
Contato:	


LOCAL/DATA DA ENTREVISTA

--

QUESTÕES

01. O Sr. me falou que é a primeira vez que ministra aulas no curso de Administração. Qual foi a percepção que o Sr. teve?
02. Em uma entrevista dada a revista eletrônica Educação Ambiental em Ação em 2005, o Sr. Comentou que *“as universidades preparam as pessoas para um mundo que não existe mais”*. Em que base paradigmática do conhecimento se apóiam os cursos de administração hoje? Em que mundo os formandos dos cursos de administração irão trabalhar (o que caracteriza o mundo de hoje)?
03. Como a idéia de sustentabilidade repercute na administração das organizações e no exercício profissional do administrador?
04. As questões relativas ao desenvolvimento sustentável alteram o estilo de administrar?
05. Quais as competências e habilidades necessárias a um gestor para que o torne apto a trabalhar no cenário do desenvolvimento sustentável?
06. Qual a responsabilidade das IES no cenário do desenvolvimento sustentável?
07. Ao longo do tempo, o que se percebe nos cursos de administração é uma supervalorização das competências técnicas em detrimento das competências conceituais e humanísticas. Qual a sua percepção sobre o tecnicismo nos cursos de graduação?
08. O que é Gestão Ambiental?
09. Quais as perspectivas e desafios para que haja uma gestão social e ambientalmente sustentável?
10. Por fim, o Sr. tem mais algum comentário que gostaria de acrescentar em relação ao que discutimos aqui?

E) Formulário de entrevista: especialista em desenvolvimento sustentável (MMA)

	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB	GOVERNO
	CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL -CDS	
ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA		

OBJETIVO DA PESQUISA

Buscar a percepção dos diversos atores da sociedade sobre o processo de formação acadêmica do profissional de administração, considerando o cenário do Desenvolvimento Sustentável.

DADOS DO ENTREVISTADO

Nome:	
Instituição:	
Cargo:	
Formação:	
Contato:	


LOCAL/DATA DA ENTREVISTA

--

QUESTÕES

01. Qual a missão do MMA no cenário do desenvolvimento sustentável?
02. O que é um projeto de Gestão Sustentável do MMA? E quais elementos devem ser necessariamente contemplados em um projeto como este?
03. Como a idéia de sustentabilidade repercute na administração das organizações e no exercício profissional do administrador?
04. As questões relativas ao desenvolvimento sustentável alteram o estilo de administrar?
05. Quais as competências e habilidades necessárias a um gestor para que o torne apto a trabalhar no cenário do desenvolvimento sustentável?
06. Além de atuar como Coordenador de Projetos do MMA, o Sr. atua como professor dentro do curso de administração. Qual a sua percepção sobre o ensino em administração, considerando o DS?
07. Desde sua origem o curso de administração está atrelado ao modelo de desenvolvimento do país. Na sua percepção, o processo de formação do administrador muda com o cenário do DS?
08. Quais as perspectivas e desafios para que haja uma gestão social e ambientalmente sustentável?

F) Formulário de entrevista: especialista em responsabilidade sócio-ambiental

	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB	INSTITUTO ETHOS
	CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL -CDS	
ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA		

OBJETIVO DA PESQUISA

Buscar a percepção dos diversos atores da sociedade sobre o processo de formação acadêmica do profissional de administração, considerando o cenário do Desenvolvimento Sustentável.

DADOS DO ENTREVISTADO

Nome:	
Instituição:	
Cargo:	
Formação:	
Contato:	

LOCAL/DATA DA ENTREVISTA

--


QUESTÕES

01. O Instituto Ethos considera em sua missão as idéias de Responsabilidade Social e de Sustentabilidade. É possível identificar uma equivalência entre os modelos de Responsabilidade Social e de Desenvolvimento Sustentável (de que maneira estes conceitos se relacionam)?
02. De que forma a preocupação com as questões socioambientais altera o estilo de administrar das empresas? Como as empresas podem contribuir para o alcance do chamado desenvolvimento sustentável?
03. De acordo com a visão do Instituto Ethos, “as empresas são importantes agentes de promoção do desenvolvimento econômico e do avanço tecnológico que está transformando rapidamente o planeta numa aldeia global”. As empresas, contudo, enquanto pessoas jurídicas consistem em uma criação abstrata do direito; isto porque não são as empresas, mas as pessoas que fazem parte delas que dispõem de consciência e vontade em si mesmas. E, neste sentido, a gestão das empresas é realizada pelo sujeito que planeja, organiza, lidera e controla a atividade organizacional e os recursos disponíveis para alcançar objetivos. Quais as competências e as habilidades necessárias a um gestor para que o torne apto a atuar no cenário do desenvolvimento sustentável?
04. O que muda no processo de formação acadêmica do profissional de administração para que atenda às necessidades formativas impostas por este novo modelo de desenvolvimento?

05. Ainda de acordo com a visão do Instituto Ethos, “os diversos setores da sociedade estão redefinindo seus papéis”. Uma pesquisa realizada pela Revista Exame e o Instituto Vox Populi em 30/03/2005 revela que 82% dos empresários e gestores de empresas acreditam que a missão de uma empresa é dar lucro aos acionistas, enquanto 93% dos brasileiros acreditam que a missão de uma empresa é gerar empregos. O empresariado parece, então, concordar com a perspectiva defendida por Milton Friedman de que “a empresa pertence aos acionistas e sua missão é gerar a maior quantidade possível de lucros para eles; a única responsabilidade social de uma empresa é gerar lucro”. Percebe-se uma incompatibilidade entre a visão daqueles que estão no comando das organizações e a sociedade sobre a missão das empresas. Afinal, qual é a missão de uma empresa? E como superar esta incompatibilidade?

06. Quais são as principais perspectivas e desafios para uma gestão socialmente responsável que contribua para a sustentabilidade do desenvolvimento?

G) Formulário de entrevista: Federação Nacional de Estudantes de Administração

	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB	FENEAD
	CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL -CDS	
ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA		

OBJETIVO DA PESQUISA

Buscar a percepção dos diversos atores da sociedade sobre o processo de formação acadêmica do profissional de administração, considerando o cenário do Desenvolvimento Sustentável.

DADOS DO ENTREVISTADO

Nome:	
Instituição:	
Cargo:	
Formação:	
Contato:	


LOCAL/DATA DA ENTREVISTA

--

QUESTÕES

01. Considerando a missão da Fenead, como “despertar no estudante de administração seu papel de agente de mudanças sociais, econômicas e políticas” ?
02. Qual a maior missão do profissional de administração?
03. Como a Fenead percebe a problemática sócio-ambiental?
04. As questões relativas ao desenvolvimento sustentável alteram o estilo de administrar? De que maneira?
05. Quais as competências e as habilidades necessárias para administrar considerando o desenvolvimento sustentável?
06. Os cursos de administração fornecem subsídios necessários ao processo de tomada de decisão para um cenário fundamentado no desenvolvimento sustentável?
07. Desde sua origem o curso de administração está atrelado ao modelo de desenvolvimento do país. Na sua de formação do administrador muda com o cenário do DS?
08. Quais as perspectivas e desafios percepção, o processo para que haja uma gestão social e ambientalmente sustentável?

H) Formulário de entrevista: especialista em administração

	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB	CRA-DF
	CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL -CDS	
ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA		

OBJETIVO DA PESQUISA

Buscar a percepção dos diversos atores da sociedade sobre o processo de formação acadêmica do profissional de administração, considerando o cenário do Desenvolvimento Sustentável.

DADOS DO ENTREVISTADO

Nome:	
Instituição:	
Cargo:	
Formação:	
Contato:	

LOCAL/DATA DA ENTREVISTA

--

QUESTÕES

01. Considerando a missão do CRA-DF, de que forma o CRA contribui para uma sociedade mais justa e para a Responsabilidade Social?
02. Dentre os objetivos do CRA está “cuidar do exercício da profissão”. Existe também a preocupação em cuidar do processo de formação?
03. Como a idéia de sustentabilidade repercute na administração das organizações e no exercício profissional do administrador?
04. As questões relativas ao desenvolvimento sustentável alteram o estilo de administrar?
05. Desde sua origem o curso de administração está atrelado ao modelo de desenvolvimento do país. Na sua percepção, o processo de formação do administrador muda com o cenário do desenvolvimento sustentável?
06. E qual o perfil do administrador para atuar neste cenário (do desenvolvimento sustentável)? Quais as competências e habilidades necessárias a um gestor para que o torne apto a trabalhar no cenário do desenvolvimento sustentável?
07. Quais as perspectivas e desafios para que haja uma gestão social e ambientalmente sustentável?