



# EDUCAÇÃO GERENCIAL PARA ATUAÇÃO EM AMBIENTES DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS: DESAFIOS E TENDÊNCIAS DE UMA ESCOLA DE NEGÓCIOS BRASILEIRA

## **KATIA CYRLENE DE ARAUJO VASCONCELOS**

*Mestra em Administração pela Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (Fucape Business School).*

*Professora do Departamento de Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças.*

*Avenida Fernando Ferrari, 1.358, Boa Vista, Vitória – ES – Brasil – CEP 29075-505*

*E-mail: [katia.vasconcelos@oi.com.br](mailto:katia.vasconcelos@oi.com.br)*

## **ANNOR DA SILVA JUNIOR**

*Doutor em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (Cepead-UFMG).*

*Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Espírito Santo (DCC-Ufes).*

*Avenida Fernando Ferrari, 514, Campus Universitário, Goiabeiras, Vitória – ES – Brasil – CEP 29075-910*

*E-mail: [annor.silva@ufes.br](mailto:annor.silva@ufes.br)*

## **PRISCILLA DE OLIVEIRA MARTINS DA SILVA**

*Doutora em Psicologia pelo Centro de Ciências Humanas e Naturais da Universidade Federal do Espírito Santo (CCHN-Ufes).*

*Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (CCJE-Ufes).*

*Avenida Fernando Ferrari, 514, Campus Universitário, Goiabeiras, Vitória – ES – Brasil – CEP 29075-910*

*E-mail: [priscillamartinsilva@gmail.com](mailto:priscillamartinsilva@gmail.com)*

## RESUMO

O objetivo deste artigo é descrever e analisar, por meio de um estudo de caso de natureza qualitativa, como o projeto pedagógico de um programa de educação gerencial viabiliza a formação de gestores para atuação em ambientes de negócios sustentáveis. Para isso, estabeleceu-se um debate sobre os temas negócios sustentáveis e educação gerencial no contexto de uma escola de negócios brasileira com atuação internacional. Considera-se que o ambiente de negócios passa por transformações que implicam repensar a relação entre o homem, a organização e o mundo, o paradigma econômico e a forma de produzir e de gerar valor não só para o presente, mas também para as gerações futuras. Em relação ao papel gerencial, assume-se que há uma transição em curso que extrapola as funções administrativas típicas, como planejamento, organização, liderança e controle, chegando ao campo da influência, da adaptação a diferentes contextos, da imprevisibilidade, do pensamento para além das cercas mentais e da convivência com os paradoxos. Os dados foram coletados via triangulação, ao articular a realização de entrevistas semiestruturadas com dez profissionais do corpo diretivo e técnico da escola, com análise documental e observação assistemática. As evidências apontam que há esforços da escola para viabilizar seus projetos pedagógicos com base em pressupostos de uma educação voltada para a sustentabilidade, ao disponibilizar um ambiente de aprendizagem experiencial, colaborativo, coletivo e interdisciplinar, e promover a educação de pessoas reflexivas, conscientes, autônomas, com visão ampliada e responsável por suas ações. Entretanto, a escola vive situações paradoxais ao atender às demandas de um mundo corporativo, que ainda insiste em práticas gerenciais que já não são mais suficientes para o modelo de negócios em ambientes sustentáveis, uma vez que o universo corporativo ainda vivencia a lógica econômica e utilitarista de curto prazo, que se contrapõe à lógica sustentável e de longo prazo.

## PALAVRAS-CHAVE

Educação gerencial; Sustentabilidade; Educação para sustentabilidade; Ambiente de negócios; Escola de negócios.

# 1 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios tem passado por profundas mudanças nos últimos tempos. A visão da racionalidade científica e especialização, da produção e eficácia, da competitividade sem cooperação, das decisões previsíveis, programadas e repetitivas e do comando-e-controle, até então presentes como elementos de sucesso, tem sido substituída por uma visão holística, de integração e de síntese entre os diversos elementos presentes nos ambientes de negócios (AKTOUF, 1996; ALMEIDA, 2002, 2008; CATTANI, 2003; SENGE et al., 2009).

Diversos autores, tais como Aktouf (1996), Morin (2001), Almeida (2002, 2008), Cattani (2003) e Senge et al. (2009), defendem que não basta considerar essa nova visão – e falar sobre ela –, que pressupõe a complexidade como um fator crítico. Para eles, é preciso aceitar que o ponto de vista isolado vem cedendo espaço para a visão do todo, da inter-relação, da subjetividade, do conhecimento e do diálogo compartilhado, do senso de propriedade conjunta, exigindo uma profunda reforma do pensamento, das percepções e de ações.

Observa-se, no mundo dos negócios, uma crescente e desafiante busca pelo entendimento desse novo modelo baseado em uma governança tripolar que implica trocas dinâmicas entre governo, empresas e sociedade civil e um mundo tridimensional onde se consideram meio ambiente, economia e sociedade. Esse modelo, que busca a interseção e equilíbrio dos objetivos e resultados financeiros, sociais e ambientais, denominado de modelo sustentável, exige cada vez mais das empresas a interação com a sociedade e uma postura integradora entre as condições internas e externas às organizações (ALMEIDA, 2002, 2008; SACHS, 2008).

As constantes crises observadas nos ambientes empresariais nesta última década, sejam elas de ordem econômica, ambiental e/ou social, têm exigido das organizações uma nova forma de resposta. Para Sachs (2008), as empresas nestes novos tempos poderão florescer ou perecer, dependendo muito da capacidade destas em buscar soluções e ações práticas e imediatas. Essa afirmativa vai ao encontro do pensamento de Almeida (2008) quando sinaliza que o desafio da sustentabilidade envolve a dimensão tempo, na medida em que são essas ações que favorecerão, ou não, a sobrevivência do planeta, das pessoas e dos empreendimentos. Entretanto, para Senge et al. (2009, p. 6), “o verdadeiro problema não são as crises em si, mas a probabilidade de que as respostas sejam totalmente inadequadas”. Somado a isso, os autores ressaltam ainda que as empresas fluam entre um processo de conscientização e negação da realidade atual, sendo, por vezes, o desafio do desenvolvimento sustentável entendido mais como risco do que oportunidades.

Nesse contexto de mudanças em que a lógica econômica e utilitarista de curto prazo parece ceder espaço para uma lógica sustentável e de longo prazo (ALVES, 2001), torna-se necessário refletir sobre o processo de formação dos gestores, que irão tomar decisões acerca das respostas adequadas ou inadequadas às demandas do universo corporativo. Em razão disso, observa-se que as escolas de negócio têm estado nos últimos tempos na “mira” dos estudiosos do tema. As críticas referem-se ao pensamento predominantemente cartesiano e unidimensional dos programas de educação gerencial, à apresentação de conteúdos fragmentados, ao fracasso das escolas que formam gestores que depois se envolvem em escândalos corporativos e à visão distorcida do que significa administrar (CHANLAT, 2000; MINTZBERG, 2006; ALMEIDA, 2008).

Nesse cenário, há a necessidade de que esses programas sejam repensados e reconcebidos. Essa afirmativa baseia-se nos estudos de Baruch e Peiperl (2000), Antonello e Ruas (2002), Moraes, Silva e Cunha (2004a), Boechat e Grassi (2005), Mintzberg (2006) e Durand e Dameron (2008) que apontam que as escolas de negócios têm oferecido um conjunto de disciplinas desconectadas da prática gerencial e baseadas na crença de uma educação centrada em sala de aula. Além disso, possuem um foco na educação para negócios com resultados de curto prazo e não cumprem sua finalidade principal que é aprimorar a qualidade da liderança na sociedade em geral, independentemente do contexto da organização a que essas escolas se propõem gerenciar.

Dito isso, é possível compreender que a mudança de visão exige mudança de pensamento, de postura e de ação. Considerando que as escolas de negócios apresentam-se como uma das principais responsáveis pela formação das lideranças, cabe investigar o caráter transversal do tema sustentabilidade nos projetos pedagógicos, assim como os desafios e as tendências da formação de gestores integradores e engajados com novas práticas gerenciais. Assim sendo, propõe-se pesquisar: como os projetos pedagógicos dos programas de educação gerencial articulam a formação de gestores para atuação em ambientes de negócios sustentáveis? Partindo de Jennings e Zandbergen (1995), Lévesque (2007) e Alves (2001) e extrapolando essas abordagens institucionalistas, definiu-se negócio sustentável como atividade empresarial holisticamente concebida, voltada para o desenvolvimento econômico, para o desenvolvimento social equilibrado nos ecossistemas locais, para a modernidade e com vocação para o longo prazo, ao considerar as necessidades das gerações futuras e assumir uma postura de cooperação em detrimento da competição.

A pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, cuja estratégia é o estudo de caso único de natureza descritivo-analítica (YIN, 2010; TRIVIÑOS, 2008). Para a escolha da unidade de análise da investigação, optou-se por identificar, no conjunto das escolas de negócios brasileiras, aquelas que fossem

portadoras de creditações nacionais e internacionais que atestassem a qualidade técnico-pedagógica dos programas oferecidos. Após levantamento que identificou os sistemas de creditação e as escolas brasileiras acreditadas, elegeu-se uma das escolas que, entre outras creditações e *rankings*, possuísse a certificação Equis. Com base nesse recorte, esta pesquisa teve como objeto de estudo a Alpha Business School, tendo como informantes representantes do corpo técnico e diretivo da instituição. Os dados foram coletados via triangulação (JICK, 1979) ao articular a realização de dez entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação assistemática. Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas à luz da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2009).

Para desenvolver a discussão proposta, este artigo está estruturado da seguinte maneira: inicialmente apresenta-se o referencial teórico que norteou a elaboração dos instrumentos de coleta de dados e fundamentou a análise dos dados; em seguida descrevem-se os aspectos metodológicos da pesquisa, em termos da caracterização e operacionalização da pesquisa, e apresenta-se a análise e discussão dos dados; e, por fim, são apresentadas as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, abordam-se, neste tópico, a transição da visão cartesiana para a visão holística nos modelos de negócios sustentáveis e as mudanças refletidas no papel gerencial nesse novo ambiente de negócios. Na sequência, discutem-se os conceitos, as estratégias, os estudos na área de educação gerencial e, por fim, os desafios e as tendências para a educação gerencial em ambientes de negócios sustentáveis.

### 2.1 DA VISÃO CARTESIANA À VISÃO SUSTENTÁVEL: O MUNDO DOS NEGÓCIOS E O PAPEL GERENCIAL EM TRANSFORMAÇÃO

As constantes crises econômicas, ambientais e sociais presentes no cenário atual são os sinais mais visíveis da necessidade de mudanças na sociedade e no mundo dos negócios. Para Morin (2001), Almeida (2002, 2008), Cattani, (2003), Sachs (2008) e Senge et al. (2009), o tratamento isolado de cada uma dessas manifestações tem se mostrado oportunista e efêmero, não resolvendo a causa, e somente reforçando a visão unidimensional, especializada e com forte viés analítico ainda presente nos pensamentos, ações e decisões. Ainda para esses autores, os problemas com os quais o mundo se defronta atualmente e as

respostas que vêm sendo dadas são resultados de uma forma de pensar e de agir que já pertence ao passado, baseada na visão cartesiana, na competição, no uso indiscriminado de recursos, na visão de curto prazo e na dissociação homem-natureza-economia.

De forma sucinta, o pensamento cartesiano pressupõe que, para o entendimento e compreensão da realidade, são necessárias a sua fragmentação e redução em componentes básicos conectados por relações de causa e efeito. Descartes via a natureza a partir da divisão de dois reinos independentes: da mente e da matéria. A chamada “divisão cartesiana” trata o objeto de forma dissociada do observador, legitimando uma visão do mundo como uma máquina em que a previsibilidade e o controle se fazem presentes. Ao conceber o mundo como uma máquina, o pensamento cartesiano também é conhecido como “pensamento mecanicista” (VERGARA; BRANCO, 2001; CASTIEL, 1992).

A visão cartesiana (ou mecanicista), que até então prevaleceu no ambiente de negócios, vem sendo substituída por uma visão holística, que prega a interação, as relações e a inclusão de todos os elementos presentes em um ambiente de negócios sustentáveis. Essa visão holística alinha-se ao paradigma da complexidade (MORIN, 1996; PRIGOGINE, 1996; CAPRA, 2004) que propõe a interdependência dos fenômenos e desqualifica a análise cartesiana de causalidade linear. Assim, para análise e compreensão dos fenômenos, torna-se necessário outro tipo de relação de causalidade, caracterizada como complexa, circular ou recíproca (GOYETTE; LESSARD-HEBERT, 1987).

Senge et al. (2009) argumentam que as mudanças na forma de pensar e de agir começam a ser percebidas nas pessoas e organizações, mesmo que de forma isolada. É possível que essas mudanças sejam assimiladas pelas pessoas de maneira mais rápida devido à urgência e ao caráter global que os problemas e fenômenos sociais e ambientais assumiram.

Autores como Almeida (2008), Senge et al. (2009) e Sachs (2008) argumentam que o desafio definidor do século XXI será enfrentar a realidade de que a humanidade compartilha um destino comum que exige novas formas globais de cooperação, na medida em que, nesse século, muitas das suposições sobre a vida na sociedade capitalista serão derrubadas.

Diante desse desafio que se impõe para a humanidade, Almeida (2002, 2008), Cattani (2003), Penteado (2003), Sachs (2008) e Senge et al. (2009) discutem a necessidade da construção imediata de um futuro sustentável, no qual as necessidades das gerações futuras precisam ser levadas em consideração, a cooperação global ganhe prioridade e as mudanças se baseiem em novas maneiras de pensar, perceber e agir.

A despeito das dificuldades e dos dilemas encontrados para a instalação e promoção de uma gestão da sustentabilidade, a visão cartesiana não é suficiente

para explicar as sutilezas e complexidades dos eventos que ocorrem no mundo atual. A visão sustentável, que traz consigo a noção de interação e inclusão, propõe uma nova forma de perceber o mundo e agir nele. No mundo sustentável, a economia inclui o homem e a natureza e nada pode ser dissociado (ALMEIDA, 2002, 2008; SACHS, 2008; SENGE et al., 2009). Os gerentes, até então responsáveis pelo “ciclo extrair-produzir-descartar e solucionar problemas com a mentalidade ou/ou” (SENGE et al., 2009, p. 128), agora precisam pensar sob uma nova perspectiva em que todos os problemas estão conectados por uma relação de causalidade complexa, circular ou recíproca.

Os gerentes experimentam neste momento uma fase de ruptura do seu papel de gestor da era industrial e da linearidade para o de líder na era da sustentabilidade e das relações de complexidade. Almeida (2008) argumenta que, em um ambiente de negócios sustentáveis, os líderes precisarão entender que os desafios que se apresentam serão cada vez menos técnicos e mais de ordem adaptativa e de comportamento. Ou seja, cada vez menos se utilizarão o *know-how* e a autoridade, e cada vez mais a inovação e o conhecimento compartilhado. Para isso, propõe que os líderes “mantenham sua mente focada no diagnóstico contínuo de uma realidade sempre mutante” (ALMEIDA, 2008, p. 228), o que exige disciplina e flexibilidade.

Pensar sistemicamente a fim de compreender a complexidade do mundo é apontado também como mais um dos desafios para a liderança, bem como pensar no futuro e agir no presente, buscando inovações que permitam a realização de negócios sustentáveis (ALMEIDA, 2008). Senge et al. (2009) argumentam que os líderes precisarão mudar seu modelo mental, caracterizado como predeterminado e fragmentado. Para isso, será necessário aprender “a olhar abaixo da superfície, nos níveis mais profundos da realidade, [...] para além das nossas cercas mentais” (SENGE et al., 2009, p. 174). Em função dessa exigência, esses autores reforçam a importância e o papel dos programas de educação e formação gerencial.

## 2.2 A EDUCAÇÃO GERENCIAL: CONCEITO, ESTRATÉGIAS E PESQUISAS NA ÁREA

Para Doyle (1994, p. 7), a educação gerencial pode ser entendida como uma ferramenta estratégica, pois há a “necessidade urgente do desenvolvimento de executivos a fim de promover aprendizagem individual, adaptação organizacional e renovação”. Entretanto, autores como Antonello e Ruas (2002) e Mintzberg (2006) argumentam que as abordagens formais de educação gerencial apresentam várias negligências, dentre elas a natureza abstrata e artificial de suas estratégias de ensino, o conteúdo desconectado das práticas gerenciais e um enfoque acentuado na transmissão de conhecimentos.

Fernandes (2005), em estudo realizado sobre o panorama do desenvolvimento de lideranças em empresas brasileiras, afirma que os treinamentos formais vêm sendo utilizados como um dos principais mecanismos de desenvolvimento de executivos e que tendem a ser encarados como um processo contínuo. O estudo indica ainda que o mecanismo mais adotado pelas empresas são os cursos *in company*, seguidos de ações de desenvolvimento no próprio ambiente de trabalho, instrumentos de autoconhecimento, visitas técnicas e cursos no exterior. Dentre os mecanismos buscados pelas organizações para desenvolver competências gerenciais alinhadas com as estratégias empresariais, deve-se ressaltar o espaço dado às universidades corporativas.

Esse conceito, segundo Éboli (2004), representou o grande marco da passagem de programas de treinamento e desenvolvimento tradicional, focado no desenvolvimento de habilidades e atitudes, para o de alinhamento das escolhas estratégicas (competências organizacionais) e escolhas pessoais (competências humanas), possibilitando a realização de programas de desenvolvimento com maior qualidade e consistência.

O estudo de Fernandes (2005), ao indicar que as empresas buscam, nos mecanismos de mercado, soluções educacionais formais, vai de encontro aos estudos acadêmicos que constatam que a aprendizagem formal tem um papel pequeno, embora significativo, na aprendizagem dos executivos (LUCENA, 2001; MORAES; SILVA; CUNHA, 2004a, 2004b; LEITE; GODOY; ANTONELLO, 2006). Tal constatação permite inferir que existem possibilidades de as organizações não terem o retorno esperado nesse investimento, e essa suposição poderia ser confirmada, ou não, se existissem mecanismos sistemáticos de avaliação em programas dessa natureza, o que permitiria o real acompanhamento (ANTONELLO; RUAS, 2002; FERNANDES, 2005).

Para Aktouf (2005), o conteúdo ensinado nas escolas de gestão possui três características dominantes que deveriam ser objetos de reformas para promover uma lógica de mudança ao invés da simples reprodução de conteúdos, sendo elas: 1. a administração centrada na predominância do fator capital e na preocupação do enriquecimento individual; 2. a onipresença dos aspectos quantitativos, em particular a do cálculo econômico; e 3. a falta de cultura geral na formação do administrador.

Considerando os argumentos de Aktouf (2005) e as pesquisas realizadas na área de educação gerencial, pode-se observar uma predominância de conteúdos e de métodos de ensino que privilegiam a reprodução de modelos vigentes. O estudo de Fernandes (2005), envolvendo 50 escolas de negócios posicionadas no *ranking* do *Financial Times* de 2004, que, entre outros pontos, pesquisou sobre conteúdo e metodologias de ensino utilizadas na formação de lideranças, identificou, de forma geral, que as escolas de negócios utilizam em seus programas



conteúdos que focam na função clássica de gestão e metodologias típicas da educação formal.

Em face da transição de uma visão cartesiana individualista e focada na lógica utilitarista de curto prazo para uma visão holística na forma de gerir os negócios, cabe discutir quais mudanças são necessárias nos processos de educação gerencial visando à formação e educação de gerentes para atuação em ambiente de negócios sustentáveis. Essa necessidade vai ao encontro dos argumentos de Safty (2005), quando afirma que até aqui o modelo dominante de educação e desenvolvimento gerencial esteve baseado na visão do gestor heroico, orientado para a lucratividade e a produtividade. A demanda atual, porém, é que essa visão seja modificada para que possa servir aos valores humanos, lidando, dessa forma, com as questões da ética e do equilíbrio do desenvolvimento social, cultural, pessoal e econômico. É justamente sobre esse desafio que o próximo tópico tratará.

### **2.3 OS DESAFIOS E TENDÊNCIAS PARA A EDUCAÇÃO GERENCIAL EM AMBIENTE DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS: A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM FOCO**

Para Delors (1996, p. 9), “ante os múltiplos desafios do futuro, a educação surge como um trunfo indispensável à humanidade na sua construção dos ideais da paz, da liberdade e da justiça social”. Segundo o autor, mais do que um “remédio milagroso” ou um “abre-te-sésamo”, a educação precisa ser entendida como um processo permanente e uma “via que conduza a um desenvolvimento humano mais harmonioso, mais autêntico, de modo a fazer recuar a pobreza, a exclusão social, as incompreensões, as opressões, as guerras”. Delors (1996, p. 88) propôs quatro pilares da educação contemporânea e argumenta que a educação, por meio desses pilares, pode fornecer um “mapa de um mundo complexo e agitado e uma bússola que permita navegar através dele”, sendo esses pilares: 1. aprender a conhecer; 2. aprender a fazer; 3. aprender a viver juntos; e 4. aprender a ser.

Concordando com a visão de que a educação do futuro exige um esforço de transdisciplinaridade que junte ciências e humanidade e rompa com a visão de uma sociedade mecânica na qual o homem foi separado da natureza, Morin (2001) defende a necessidade de uma revisão das práticas pedagógicas atuais. Tais práticas devem permitir, acima de tudo, um diálogo criativo com as dúvidas e incertezas do nosso tempo, e, para isso, propõe que a educação do futuro trate de sete saberes: 1. as cegueiras do conhecimento; o erro e a ilusão; 2. os princípios do conhecimento pertinente; 3. ensinar a condição humana; 4. ensinar a identidade terrena; 5. enfrentar as incertezas; 6. ensinar a compreensão; 7. ensinar a ética do gênero humano.

Analisando as proposições de Delors (1996) e Morin (2001), e confrontando com as críticas que autores, tais como Chanlat (2000) e Mintzberg (2006), fazem ao mundo do *management* e da formação que é destinada a esses gestores, pode-se depreender que há inúmeros desafios que necessitam ser superados de forma a oferecer uma educação que promova, acima de tudo, o surgimento de lideranças responsáveis e engajadas com o desenvolvimento sustentável e com práticas que primem pela ética da responsabilidade. McGaw (2005) argumenta que os novos tempos exigem um novo modelo de desenvolvimento de lideranças que promova: 1. a capacidade individual de autoconhecimento e de mudança de consciência; 2. as habilidades de comunicação – o ouvir e o falar; 3. a tomada de decisão baseada em valores que levem em consideração as consequências para o entorno; e 4. a capacidade de compreender a escolha e responsabilizar-se por ela.

Boechat e Grassi (2005), ao analisarem as bases de uma educação gerencial para a sustentabilidade, argumentam que a educação gerencial requer: 1. inserção do indivíduo na realidade; 2. entendimento da sustentabilidade como disciplina transversal e não uma especialidade; 3. transformação do indivíduo munindo-o de habilidades perceptivas mais amplas do que simples técnicas ou modelos; e 4. revisão nas metodologias e técnicas de ensino, que tradicionalmente reforçam fragmentações e visão parcial e distorcida do mundo dos negócios. Mintzberg (2006) propõe que os programas de educação gerencial, sob a perspectiva de um mundo complexo, desordenado e imprevisível, foquem em quatro disposições mentais: 1. disposição mental reflexiva sobre si mesmo; 2. disposição mental sobre o mundo; 3. disposição mental analítica; e 4. disposição mental para a colaboração. Para Mintzberg (2006, p. 265), a disposição mental significa que “o pensamento reflexivo encontra a ação prática sobre si mesmo, a organização e as pessoas”. Ainda segundo o autor, é necessário transformar o cenário pedagógico tornando a sala de aula um espaço reflexivo, na qual alunos e professores afastem suas certezas e institucionalizem suas dúvidas.

Todas as proposições e reflexões até aqui apresentadas, a despeito de terem orientações teóricas diferentes e um caráter prescritivo, convergem para a necessidade de se repensar o modelo educacional, de forma a promover a educação de pessoas reflexivas, conscientes, autônomas, com visões ampliadas e responsáveis por suas ações. Com base nisso, argumenta-se que as bases de uma educação gerencial para a sustentabilidade devem considerar, entre outros pontos, que: 1. a educação transformadora cria um sujeito dotado de autoconhecimento (FREIRE, 2007); 2. a prática educativa cria consciência, e a conscientização ultrapassa a esfera da compreensão, chegando a uma esfera crítica (FREIRE, 2007); 3. a aprendizagem é uma função da interação da pessoa, do ambiente e do comportamento (MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007); 4. a compreensão é inerentemente social, em vez de um ato biológico (VIGOTSKY, 2007);

5. a aprendizagem ocorre mediante a experimentação (VIGOTSKY, 2007); 6. a reflexão realizada de forma crítica é fundamental na aprendizagem (ARGYRIS, 1991; SCHÖN, 2000); 7. para lidar com a realidade, é necessário repensar as relações com os outros e com o mundo (DEWEY, 1971, 1978); e 8. a aprendizagem organizacional tem como referência o contexto social e envolve uma rede de comportamentos coletivos fundamentados na difusão do conhecimento (GHERARDI; NICOLINI, 2000, 2001; NICOLINI; MEZNAR, 1995; GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

Seguindo essas perspectivas e alinhado à concepção vigotskiana de que o homem é um ser histórico e produto de um conjunto de relações sociais, cujo desenvolvimento é compreendido como produto de trocas recíprocas entre indivíduo e meio (VIGOTSKY, 2007), assume-se que a aprendizagem organizacional consiste em um processo em que o contexto social possui posição central. Nesse sentido, a aprendizagem é vista como um processo socialmente construído em que o ato de aprender resulta da ação de todos que atuam no sistema social (NICOLINI; MEZNAR, 1995). Assim, é a partir do processo de participação e interação social que se constitui o contexto para que a aprendizagem se concretize (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

Ao analisarem o corpo teórico sobre aprendizagem organizacional, Bastos, Gondin e Loiola (2004) observaram a existência de diversidade conceitual, contudo essa diversidade pode ser agrupada em três abordagens: cultural, cognitiva e/ou comportamental. Independentemente da abordagem, o processo de aprendizagem está relacionado a mudança e pode envolver três níveis de análise, quais sejam: o individual, o grupal e o organizacional.

De acordo com a abordagem cultural adotada nesse estudo, a aprendizagem organizacional pode ser entendida como a capacidade das organizações de lidar com a mudança ambiental por meio da criação, recriação e difusão de significados intersubjetivos (COOK; YANOW, 1993). Em outros termos, para os autores a aprendizagem organizacional consiste na aquisição, sustentação e mudança de significados por meio de ações coletivas.

Visto dessa forma, percebe-se que a aprendizagem organizacional abrange o nível das relações coletivas e os processos culturais no contexto organizacional (BASTOS; GONDIN; LOIOLA, 2004). Alinhados a essa perspectiva, recentes estudos foram realizados: Menezes, Guimarães e Bido (2011) investigaram a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional, concluindo que a primeira variável explica em 43% a segunda; e Flach e Antonello (2011) estudaram a improvisação como parte do processo de aprendizagem organizacional ao utilizarem a metáfora da improvisação no ritmo choro (ritmo musical tipicamente brasileiro).

A educação gerencial em ambientes de negócios sustentáveis, entendida sob a perspectiva da aprendizagem como um processo socialmente construído, demanda um conjunto de mudanças que abrange a reforma curricular no sentido mais amplo, implicando a alteração da abordagem e do *locus* da aprendizagem, na frequência, nas metodologias, nos conteúdos e nos processos utilizados. O Quadro 1 apresentado a seguir permite sintetizar os principais pontos de mudanças envolvendo as abordagens tradicional e para a sustentabilidade.

**QUADRO 1**

**ABORDAGEM TRADICIONAL VERSUS ABORDAGEM PARA A SUSTENTABILIDADE**

ABORDAGEM TRADICIONAL	PONTO DE MUDANÇA	ABORDAGEM PARA A SUSTENTABILIDADE
Formal, controlada organizacionalmente.	Abordagem para aprendizagem	Experiencial. Tácita, implícita, formal e informal, controlada socialmente.
Hierárquica. Divisão individual do trabalho e especialização. Estruturas altas e demarcadas. Limites definidos.	Concepção de organização	Orientado para equipes. Coletivo. Estruturas enxutas e flexíveis. Organizações virtuais e <i>networks</i> .
Eventos específicos, baseados em cursos. Edifício próprio com localização no local ou fora do local.	Espaço para aprendizagem/ contexto físico	Aprendizagem pela demanda, em qualquer tempo, local. Aprendizagem virtual.
Baixa frequência, intermitente, descontínua.	Frequência de aprendizagem	Processo de aprendizagem contínuo. Educação continuada.
Predominam os níveis individuais e do cargo.	Nível de aprendizagem	Nível individual, do cargo, de equipe, organizacional e de mundo.
Aquisição de habilidades. Intensificação da competência individual.	Metas de atividades de aprendizagem	Construir competências. Resolver temas reais do negócio e da sociedade. Incrementar processos reflexivos além da aquisição de habilidades.

(continua)

QUADRO I (CONCLUSÃO)

ABORDAGEM TRADICIONAL *VERSUS* ABORDAGEM  
PARA A SUSTENTABILIDADE

ABORDAGEM TRADICIONAL	PONTO DE MUDANÇA	ABORDAGEM PARA A SUSTENTABILIDADE
Aprender ouvindo. Aprendizagem baseada em sala de aula. <i>Workshops</i> , seminários, leituras, pacotes de aprendizagem. Aprendiz passivo e envolvimento limitado. Foco no individual.	Metodologia de aprendizagem utilizada	Aprender fazendo ( <i>learn doing</i> ), Aprender a aprender, aprendizagem integrada. Aprendizagem experiencial. Conversação, <i>networking</i> , ação baseada em projetos. Personalizada e customizada. Foco em equipes.
Didática, formalizada.	Processos de aprendizagem	Informal, experiencial, incidental, <i>ad hoc</i> . Intercâmbio social ou baseado em colegas.
Descontínuo, assíncrono e realizado <i>ex ante</i> ou <i>ex post</i> .	Contexto temporal	Contínuo, sincrônico e realizado em tempo real.

Fonte: Adaptado de Antonello (2005, p. 10).

Educar gestores para ambientes de negócios sustentáveis, como concordam os autores aqui apresentados, é um desafio para as escolas de negócios. Mintzberg (2006, p. 386) argumenta que essas instituições precisam ser reconcebidas, e, para isso, será necessário repensar sobre quem é educado, como é educado e com que finalidade. Esse é o desafio que se impõe às escolas na busca de aprimorar a qualidade das nossas lideranças e das respostas dadas ante os cenários que se apresentam.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO

Em função do tema e do problema escolhido, esta pesquisa segue a abordagem qualitativa e adota como estratégia a realização de um estudo de caso único de natureza descritivo-analítica (YIN, 2010; TRIVIÑOS, 2008) que investiga como o projeto pedagógico dos programas de educação gerencial articula a formação de gestores para a atuação em ambientes de negócios sustentáveis. Para

Triviños (2008), a pesquisa qualitativa articula uma visão holística e se desenvolve por meio de uma interação dinâmica entre todos os elementos que constituem o ambiente da pesquisa.

A escolha da unidade de análise se deu por meio da identificação de escolas de negócios brasileiras portadoras de creditações nacionais e internacionais que atestam a qualidade técnico-pedagógica dos programas oferecidos. No levantamento, identificaram-se cinco sistemas de creditações: 1. European Quality Improvement System (Equis); 2. Association of MBAs (Master in Business Administration); 3. The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB); 4. Associação Nacional de MBA (Anamba); e 5. Sistema de Creditação Anpad (SAA). Após pesquisa sobre cada um dos sistemas, identificaram-se 11 escolas de negócios brasileiras portadoras das diferentes creditações.

Após análise de cada sistema, optou-se por um novo recorte com as escolas brasileiras possuidoras da certificação Equis. Essa decisão baseou-se no fato de que esse sistema 1. é considerado um dos principais sistemas internacionais de avaliação da qualidade, melhoria e creditação das instituições de ensino superior em gestão e administração de empresas; 2. possui 115 escolas acreditadas em 33 países; 3. foca em todos os programas destinados à educação executiva oferecida pelas escolas de negócios e não somente nos programas de educação formal (pós-graduação em nível de especialização *lato sensu*, identificado como MBAs); e 4. verifica o equilíbrio entre a qualidade acadêmica e as necessidades do mundo corporativo (DURAND; DAMERON, 2008). Nesse recorte, foram identificadas três escolas brasileiras, localizadas no Rio de Janeiro, em São Paulo e em Belo Horizonte, todas na Região Sudeste do Brasil. Tendo como base critérios de acessibilidade, elegeu-se uma das escolas como unidade de análise. Com o objetivo de preservar a identidade da escola de negócios, esta foi identificada como Alpha Business School (ABS).

Para esta pesquisa, foi adotada a técnica da triangulação de dados (JICK, 1979) com o uso de análise documental, observação assistemática e entrevista semiestruturada (YIN, 2010). Como fontes de pesquisa documental, utilizaram-se o *site* da instituição, recortes de matérias publicadas em jornais e revistas especializados e portfólio de todos os programas oferecidos pela escola. A observação assistemática que se baseou em roteiro próprio e focava o posicionamento dos entrevistados em torno de princípios, diretrizes, políticas, programas educacionais e educação gerencial da escola de negócios foi registrada durante o período de coleta de dados em notas de campo.

Para realização das entrevistas, utilizou-se roteiro semiestruturado para investigar os seguintes itens: 1. aspectos relacionados à história pessoal do informante e os marcos históricos da instituição; 2. características dos projetos educacionais, metodologias utilizadas e o reflexo na atuação dos docentes; 3. temas

demandados pelas empresas na formação de suas lideranças; 4. princípios e diretrizes da escola de negócios na formulação do projeto pedagógico e dos programas ofertados; e 5. percepção dos informantes quanto aos desafios impostos à escola de negócios nos dias atuais. Foram realizadas dez entrevistas nos meses de maio a julho de 2009. A seleção de entrevistados contou com representantes do corpo diretivo (RCD) e técnico (RCT), sendo definidos como representantes de corpo diretivo os gestores executivos e os de programas, e do corpo técnico, os gestores de projetos e de núcleos internos. Foram entrevistados cinco representantes do corpo diretivo e cinco do corpo técnico. Todas as entrevistas foram realizadas individualmente, sem interrupções, com duração média de 90 minutos, gravadas e transcritas pelos pesquisadores.

De posse de todo material coletado, o tratamento, a análise e a interpretação dos dados ocorreram por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2009) do tipo temática (MINAYO, 2012) que consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, cuja presença ou frequência possui uma relação e/ou significado em relação ao objeto analítico visado. Ao articular a fundamentação teórica da pesquisa, mais especificamente as contribuições de Dewey (1971, 1978), Freire (2007), Argyris (1991), Schön (2000), Vigotsky (2007), Mintzberg (2006) e Senge et al. (2009), foram identificadas as categorias que formaram a etapa inicial da composição da grade de análise, complementada na medida em que os dados empíricos foram analisados (BARDIN, 2009). A grade de análise final se configurou da seguinte maneira: 1. diretrizes e valores da escola presentes na formulação do projeto pedagógico; 2. conteúdos dos programas de educação gerencial; 3. objetivos dos programas; 4. metodologia utilizada; e 5. prática docente.

### 3.1 ALPHA BUSINESS SCHOOL (ABS): O CASO EM ESTUDO

A Alpha Business School (ABS), de acordo com documentos internos, é uma instituição brasileira, autônoma e sem fins lucrativos, com 33 anos de existência e atuação internacional. Norteada por princípios institucionais de parceria, utilidade, valorização das pessoas, tenacidade, ousadia, inovação, ética e autossustentação, adota estratégia alinhada aos compromissos internacionais assumidos, sinalizando caminhos para ampliar sua atuação e sua contribuição para o desenvolvimento de uma economia justa e sustentável, que está sintetizada em três pilares: 1. gerar conhecimento próprio; 2. internacionalizar suas operações; e 3. promover o desenvolvimento da organização.

A ABS possui, em seus quadros, 248 colaboradores, entre profissionais de nível diretivo, técnico, docentes em tempo integral e profissionais de suporte administrativo. Conta ainda com 827 professores brasileiros e estrangeiros nas

categorias visitantes, associados e convidados, aliando a formação acadêmica à experiência empresarial.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com base nas entrevistas realizadas, na observação assistemática e nos documentos analisados, buscou-se investigar como o projeto pedagógico dos programas de educação gerencial da ABS articula a formação de gestores para a atuação em ambientes de negócios sustentáveis. Para tanto, apresentam-se e discutem-se, a partir dos fragmentos de documentos e relatos de entrevistas, diretrizes e valores, conteúdos, objetivos, metodologias e a prática docente na ABS. Cada categoria é apresentada em separado por tópicos, com exceção das duas últimas – metodologia de ensino e prática docente – que, por permitirem uma melhor análise, foram trabalhadas conjuntamente. A apresentação dos fragmentos de documentos é identificada com as iniciais AD (análise documental) seguida do tipo de documento analisado. Já os relatos de entrevistas são identificados com as iniciais RCD e RCT e um número referente a cada um dos dez entrevistados.

### 4.1 DIRETRIZES E VALORES DA ABS

Com base nos fragmentos das entrevistas e da análise de documentos, constata-se que a ABS possui um conjunto de diretrizes e valores oriundos da direção da escola e disseminados para a equipe que permeiam a ação dos seus profissionais. De forma espontânea, ou quando interrogados, os entrevistados falam dessas diretrizes e valores e afirmam que eles são a base de suas ações. Ao buscar uma customização intensa a partir das necessidades do mercado empresarial, a ABS se aproxima do que Mintzberg (2006) chama de *pull* do desenvolvimento gerencial, oferecendo para as organizações aquilo que elas consideram que seus gerentes necessitam por meio do desenvolvimento de técnicas e habilidades. Entretanto, para esse autor, o desenvolvimento gerencial “raramente educa” porque se volta muito para o tático e argumenta que o ideal seria uma combinação entre o *push* (a educação) e o *pull* (o desenvolvimento), tomando em conjunto ações que se concentrem não apenas no trabalho e na experiência, mas também na educação e no indivíduo.

Em relação à natureza da solução oferecida pela escola, percebeu-se, durante as entrevistas, por parte de todos os entrevistados, a existência de um discurso



sobre a natureza educacional do trabalho desenvolvido em detrimento de um trabalho consultivo. Além disso, em todos os documentos da escola, são identificados elementos em que a solução desenvolvida é apresentada como tendo um caráter educacional. Entretanto, alguns entrevistados admitem que há uma fronteira muito pequena entre o caráter educacional e o consultivo de algumas das soluções entregues pela ABS.

[...] consultoria é uma coisa que a gente evita atuar [...]. Nós queremos discutir uma ferramenta de gestão, implementar, mas como facilitadores da implementação e não como contratados para implementar (RCD01).

O relato de um dos dirigentes indica que, embora haja essa tensão entre a postura consultiva e a educacional, a segunda, além de ser um direcionador na organização, é entendida como diferencial, fomentando, inclusive, novos espaços de geração de conhecimento, como a contratação de professores pesquisadores e a construção de um centro de geração de conhecimento sobre gestão. Esse dado pode sugerir que, ao fomentar uma postura educacional em detrimento de uma consultiva, a ABS pretenda desestimular projetos com base prescritiva.

A busca da autonomia e a promoção do equilíbrio entre o desenvolvimento individual e o organizacional também são valores observados no processo de formulação do projeto pedagógico. Essa abordagem vai ao encontro dos argumentos de Silva (2007) e Freire (1983) quando discutem que o espaço educacional deve ensinar a pensar certo e estar calcado na discussão de que tipo de homem se deseja para a sociedade. Para Aktouf (2005), de maneira geral as escolas de negócios baseiam suas abordagens em uma lógica de reprodução do modelo vigente com ênfase no fator capital e na preocupação do enriquecimento individual em um modelo de gestão focado no curto prazo. Ainda para o autor, as escolas e os professores têm hoje a responsabilidade de formar gestores que tomam decisões conscientes dos impactos destas para a sociedade. A partir dos achados do caso, constata-se que a ABS vem desenvolvendo esforços para atuar em uma lógica de transformação, cabendo a ela o papel de desenvolver executivos que contribuam para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável e justa. Nos documentos analisados, é possível identificar esse propósito; nestes, além de a missão estar explícita, evidenciam-se esforços em se fazer presente em fóruns globais onde é discutida a necessidade de uma evolução no modelo de negócios. Entretanto, observou-se que, nas entrevistas, esse princípio só foi explicitado por dois dos entrevistados, sendo um representante do corpo diretivo e o outro do corpo técnico.

Eu acho que existe um desejo forte de que ele [a promoção do equilíbrio entre o desenvolvimento individual e organizacional] se torne um princípio. O desejo está começando a virar metas, indicadores e ações. Mas ainda não está, na minha visão, no DNA da casa. [...] Algumas pessoas valorizam, outras não (RCD04).

O hiato entre o desejo expresso e a prática de seus profissionais pode sugerir possíveis desafios internos com que a ABS se depara nesse momento em face da necessidade de promover mudanças que a aproximem cada vez mais de um projeto educacional voltado para a transformação da sociedade e de suas lideranças, como argumenta Mintzberg (2006). Por meio das entrevistas, argumenta-se que esses desafios passam pela capacidade de tornar cada vez mais claros a sua missão e o propósito de trabalhar por meio da educação por um desenvolvimento sustentável, implicando a necessidade de ofertar para as organizações não somente o que elas esperam receber, mas também, e principalmente, o que precisam para promover a transformação; e a necessidade de fazer a transição de um modelo de negócios, definido por dois dos entrevistados (RCT05 e RCD01) como “modelo de linha de montagem”, no qual o conhecimento era “embalado na cabeça das pessoas”, para um modelo de “geração de conhecimento” integrado a um projeto social mais amplo, como defende Aktouf (2005).

## 4.2 CONTEÚDO – ENSINO

A definição do que ensinar está diretamente relacionado às diretrizes e aos valores adotados pelas escolas, como argumentado por Bertolini (2004). A discussão recorrente é que as escolas de negócio ainda mantêm em seus currículos conteúdos e metodologias que reforçam o modelo de gestão mecanicista, baseado em uma visão fragmentada e disciplinar, com forte tendência a análise e pouca síntese, e ênfase na competição, conforme discutido por Aktouf (2005), Mintzberg (2006) e Durand e Dameron (2008). A inserção nos currículos de temas relacionados à sustentabilidade, segundo Lima (2003), é inevitável. Entretanto, como já afirmado por Aktouf (2005) e Bochat e Grassi (2005), essa mudança nos conteúdos tem se tornado um grande desafio para as escolas de negócios.

Os entrevistados afirmam que há, por parte das empresas, uma procura por temas relacionados, principalmente, a inovação, sustentabilidade, liderança, empreendedorismo, governança corporativa e gestão da mudança, além dos temas clássicos de gestão. Em parte essa procura parece estar relacionada a uma pressão da sociedade por discutir temas que estão em voga no meio empresarial. Porém, segundo relatos, essa procura ocorre ainda sem muita convicção por parte dos gestores. Conforme argumentam Hart e Milstein (2004), esses gestores

podem estar enfrentando o dilema da conciliação de interesses de curto prazo com a visão de longo prazo, característica do modelo de negócios sustentável.

Existe uma pressão muito grande da sociedade para que empresas se preocupem com esses dois temas, inovação e sustentabilidade, por exemplo. Aí, mas imediatamente elas saem da caixinha [...] a caixinha da arquitetura financeira, da gestão de recursos humanos, gestão de processos, *marketing* [...]. Aquelas velhas caixinhas que você encontra no conteúdo de qualquer programa de gestão (RCD01).

A ABS declara a importância de inserir em seus programas temas relativos à sustentabilidade, tendo inclusive definido essa inserção como um dos seus desafios no relatório anual de 2008. Entretanto, com base nos relatos, percebe-se que a inserção dos novos temas abordados nos programas customizados depende do consentimento das empresas. Esse consentimento parece estar relacionado ao grau de amadurecimento das organizações no sentido de lidar com o dilema do curto e do longo prazos (HART; MILSTEIN, 2004). Com isso, observa-se que a escola de negócios, ao atender às demandas da organização, pode estar deixando de oferecer aquilo que as organizações necessitariam para adotar o modelo de negócios sustentável.

Segundo os entrevistados, a procura por temas de sustentabilidade ainda é pequena, sendo essa informação ratificada no relatório anual 2008, que faz referência à realização de dois programas com inserção do tema para uma única empresa. Um dos entrevistados relata que esse campo é mais fértil em empresas que tenham negócios com impacto direto no meio ambiente. Com base nesses dados, podem-se confirmar duas argumentações: as empresas só incorporam os desafios de sustentabilidade se têm consciência de seus impactos (BOECHAT; PARO, 2007); e as empresas ainda enxergam a sustentabilidade como algo instrumental (HART; MILSTEIN, 2004).

Por meio dos documentos analisados, foi possível, ainda, evidenciar que, nos programas clássicos das áreas financeiras, *supply chain* e mercadológico, não há qualquer menção aos aspectos de sustentabilidade. Observa-se, portanto, que há uma predominância de conteúdos especializados que reforçam os silos (MINTZBERG, 2006) que podem estar se distanciando de um processo real de tomada de decisão no qual o social e o econômico não podem estar dissociados, como argumentam Durand e Dameron (2008) e Almeida (2008). Entretanto, no portfólio de programas da ABS, identificam-se um programa aberto cujo conteúdo se destina totalmente para a gestão responsável e outro programa que já se propõe a discutir a partir de uma “conexão entre indivíduos, empresas e

entorno – o mercado, a sociedade e o planeta” (AD: PROGRAMA). Essas ações indicam que há iniciativas concretas de inserção de novos temas e de evolução para a transversalidade. Esse movimento confirma a tendência apontada pelo relatório *Educação para um futuro sustentável* (UNESCO, 1999) da necessidade da transdisciplinaridade e da integração de aspectos sociais, culturais, valores e ética, além de estimular a modificação de estilos individuais de vida.

### 4.3 OBJETIVOS DOS PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO GERENCIAL

De acordo com a análise de documentos da ABS, pode-se constatar que suas práticas têm sido orientadas pelo atendimento às organizações no desenvolvimento de competências estratégicas dos executivos. Ou seja, a escola busca oferecer programas que possam dar respostas às organizações no que diz respeito a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes “aplicáveis e úteis” e que assegurem a eficácia organizacional.

Como já tratado no referencial teórico, apesar do crescimento em esfera mundial, as escolas têm sido questionadas em sua missão e suas práticas. Autores como Chanlat (2000), Nicolini (2003) e Mintzberg (2006) apontam, entre outras críticas, que, além de as escolas de negócios oferecerem programas descolados da realidade, possuem objetivos questionáveis e endereçados a pessoas erradas. Nessa mesma linha de questionamento quanto aos propósitos do ensino de gestão e refletindo sobre até que ponto o ensino da administração destina-se à sociedade ou à profissão, Fischer (2003) propõe que as escolas de administração examinem suas práticas, identificando tendências sintonizadas com as mudanças no mundo. Com base na percepção dos profissionais da ABS e nos documentos analisados, pode-se constatar que os esforços de desenvolvimento que a escola vem fazendo destinam-se tanto à profissionalização e ao aperfeiçoamento da gestão quanto ao desenvolvimento de indivíduos para a sociedade.

Eu acho que um programa de desenvolvimento de executivos, além de ensinar, abre a mente das pessoas para pessoa por si só buscar o seu conhecimento, buscar se aprimorar. Então eu acho que a contribuição mais efetiva que a ABS dá é essa consciência de que o conhecimento nunca é suficiente e nunca é demais. [...] Você amplia o horizonte de visão do executivo (RCD05).

A proposta da ABS, então, é ao mesmo tempo propiciar o desenvolvimento de executivos para que possam atuar em empresas que possuem práticas e políticas de desenvolvimento sustentável, transformar empresas que possuem políticas e práticas tradicionais em empresas sustentáveis e capacitar os indivíduos para

que se tornem cidadãos que atuem de forma sustentável em seu cotidiano. Silva (2007) argumenta que as escolas cujos projetos pedagógicos se baseiam em teorias críticas e pós-críticas devem adotar uma postura mais indagativa quanto aos seus objetivos. Essa postura também é defendida por Freire (1983), ao reforçar o caráter emancipatório e transformador da educação, e por Dewey (1971, 1978), ao considerar a educação como um método fundamental para o progresso e a reforma social. Apesar da necessidade de respostas mais operacionais e pragmáticas das organizações, nos relatos de entrevistas há indícios de que a ABS vem buscando ampliação dos objetivos dos programas de educação gerencial. Para os entrevistados, os programas ofertados pela ABS têm como objetivo desenvolver pessoas com visão ampliada, responsáveis por suas atitudes, que saibam conviver com paradoxos e liderem múltiplas culturas e interesses.

#### 4.4 METODOLOGIA DE ENSINO E PRÁTICA DOCENTE

Como discutido por Boechat e Grassi (2005), o ambiente de negócios sustentáveis requer um espaço educativo que proporcione uma mudança profunda na forma de ver a sociedade e atuar nela, promovendo uma ruptura com a visão fragmentada, parcial e distorcida do mundo dos negócios. Essa mesma visão demonstra ser a adotada pela ABS ao apresentar sua proposta metodológica.

A práxis educacional da ABS procura promover uma ruptura do modelo tradicional, ao mesmo tempo que apresenta uma nova forma de interações, como nos movimentos de um caleidoscópio, buscando um novo arranjo a cada mudança do mercado. A metodologia seguida pelo programa estimula os participantes a analisar a realidade do seu contexto à luz dos novos conteúdos apresentados, em três campos do conhecimento: saber, saber fazer, saber agir (informação extraída do *site* institucional da ABS).

A proposta metodológica declarada pela ABS demonstra estar em consonância com Delors (1996). Os relatos dos entrevistados apontam que essa concepção é um direcionador que começa a tomar corpo na ABS, inclusive ao incluir em sua estrutura um núcleo destinado a discutir metodologias educacionais e apoiar os profissionais na busca de melhores soluções de como fazer. Autores como Soares Filho (2006) e Boechat e Grassi (2005) argumentam que é necessário revisitar as metodologias dos processos de educação gerencial, visando aprimorar a capacidade de aprendizagem, munindo os participantes de programas de habilidades de percepção e de conexão com o mundo e consigo mesmos. Os relatos de entrevistas sugerem que essa revisão vem sendo feita de forma constante pela ABS.

De acordo com os entrevistados, embora ainda exista uma demanda por parte das empresas para as “receitas (o como fazer)”, cada vez é mais forte a

demanda para a criação de espaços para reflexão. Essa percepção vai ao encontro dos argumentos de Morin (2001) quanto à necessidade de uma revisão das práticas pedagógicas atuais, de forma a permitir, acima de tudo, um diálogo criativo com as dúvidas e incertezas, na medida em que vivemos cada vez mais em um mundo incerto e imprevisível. Para alguns dos entrevistados, boa parte dessa demanda por mudança no “como fazer” se deve à mudança de perfil do público-alvo dos programas.

Embora tenha ficado patente o predomínio da abordagem tradicional de aprendizagem, verifica-se, nas falas dos entrevistados, uma sinalização de mudança em direção à abordagem de aprendizagem para a sustentabilidade. A demanda por uma educação gerencial reflexiva está alinhada à perspectiva de aprendizagem organizacional que tem como seu eixo central o contexto social (GHERARDI; NICOLINI, 2000, 2001; NICOLINI; MEZNAR, 1995; GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; COOK; YANOW, 1993). Nessa perspectiva, o conhecimento é construído socialmente por meio da participação e da interação social. Com isso, as respostas às demandas ambientais e organizacionais são frutos de uma construção social, na qual as “receitas”, os “modelos” e as “respostas prontas” características da abordagem de aprendizagem tradicional não são adequados.

Esse direcionamento rumo à abordagem de aprendizagem para a sustentabilidade permitirá que os gestores e as organizações assumam postura tanto proativa quanto reativa em relação às demandas ambientais e organizacionais. Ao assumir essa postura, há uma tendência em levar em consideração o seu contexto de atuação de forma holística, contemplando simultaneamente os aspectos econômicos, sociais e ambientais na utilização dos recursos, transformando seus negócios em negócios efetivamente sustentáveis.

Para viabilizar a realização de educação gerencial voltada para a sustentabilidade, constatou-se que a ABS vem percebendo a necessidade de investir na mudança da postura do educador. Os respondentes identificaram a presença de uma postura de relativo distanciamento na relação professor e aluno, em que é valorizada a lógica do controle e do *status* autocrático, em detrimento da aprendizagem coletiva, e a adoção de um posicionamento por parte do professor de prender-se aos conteúdos e métodos clássicos, característicos da abordagem tradicional de educação (ANTONELLO, 2005; AKTOUF, 2005). Para Mintzberg (2006, p. 253), o professor deve atuar como “um *designer* de um processo social em andamento”, e o autor reconhece que engajá-los nesse modelo é uma tarefa desafiante, já que o que sempre se valorizou, principalmente em MBAs, foi a figura do “professor estrela”.

A despeito dos desafios impostos que visam promover transformações no como ensinar e a quem ensinar, pode-se perceber que a ABS vem promovendo esforços significativos para a mudança de sua práxis pedagógica. Além de manter

um núcleo voltado para desenvolvimento de metodologias educacionais e de apoio e capacitação de professores, há investimentos em seu espaço físico de forma a ofertar ambientes compatíveis para atividades que possibilitem o trabalho em rede, ao ar livre e em grupos de diferentes tamanhos. Ressalta-se ainda que, no portfólio de todos os programas, há referências a metodologias participativas. Por fim, os dados coletados indicam que a oferta de metodologias participativas que levam o participante a um processo de reflexão na ação encontra-se em curso na ABS.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pretendeu-se com este estudo descrever e analisar, por meio de um estudo de caso qualitativo, o projeto pedagógico de um programa de educação gerencial que viabiliza a formação de gestores para atuação em ambientes de negócios sustentáveis. Para isso, articularam-se dois temas fundamentais – negócios sustentáveis e educação gerencial (MINTZBERG, 2006; ALMEIDA, 2002, 2008; BARUCH; PEIPERL, 2000; DURAND; DAMERON, 2008) – no contexto de uma escola de negócios brasileira com atuação internacional.

Para a escolha da escola de negócios objeto do estudo de caso, adotou-se como critério fundamental que a instituição fosse portadora de acreditação nacional e internacional. A adoção desse critério de escolha da unidade de análise da pesquisa demonstrou-se efetiva, uma vez que o sistema de acreditação a que a ABS está submetido realiza avaliações periódicas, sendo um dos quesitos mais relevantes do processo avaliativo o equilíbrio entre a qualidade acadêmica dos programas de educação gerencial e as necessidades do mundo corporativo, fazendo que a gestão universitária desses programas esteja sempre atualizada em relação ao que é efetivamente demandado pelas organizações que atuam no mercado, independentemente do setor produtivo de atuação.

Na tentativa de investigar como o projeto pedagógico dos programas de educação gerencial da ABS articula a formação de gestores para a atuação em ambientes de negócios sustentáveis, identificaram-se os seguintes fatores: 1. as diretrizes e os valores presentes nos projetos pedagógicos da ABS oscilam entre os que permitem a manutenção de uma conexão com as empresas, atendendo a demandas que ainda representam um modelo clássico de gestão, e a proposição de novos projetos que garantam a geração e disseminação de um conhecimento necessário para a transformação de lideranças e, conseqüentemente, das empresas que representam e da sociedade; 2. a escola prevê que todas as suas ações devem estar pautadas nas necessidades do mundo corporativo; 3. há uma

fronteira bastante estreita entre a natureza educacional e a consultiva dos projetos ofertados às empresas, embora a escola faça esforços para se manter como uma provedora de soluções educacionais; 4. a busca da autonomia e a promoção do equilíbrio entre o desenvolvimento individual e organizacional também são valores observados no processo de formulação do projeto pedagógico; 5. a ABS vem destinando esforços para atuar em uma lógica de transformação do ambiente de negócios e, conseqüentemente, do papel dos gestores, embora a lógica de reprodução do modelo mecanicista de gestão ainda esteja presente de maneira bastante intensa em seus projetos; 6. a ABS ainda não encontra solo fértil para a inserção de temas voltados para a educação em ambiente de negócios sustentáveis em todas as suas soluções educacionais; 7. em programas de total controle da ABS, a grade curricular já contempla temas de sustentabilidade; observa-se, entretanto, uma prevalência de uma abordagem especialista em detrimento da transdisciplinar, apensar de haver iniciativas concretas de transversalidade; 8. há demandas por parte das empresas por temas relacionados à sustentabilidade, embora concentradas em determinados setores produtivos; 9. observa-se uma predominância de conteúdos especializados nas grades curriculares dos projetos pedagógicos; 10. de forma a conseguir inserir conteúdos de sustentabilidade em seus programas, a ABS utiliza-se de mecanismos formais, tais como inclusão em seu mapa estratégico e indicadores e capacitação para a equipe técnica; 11. os objetivos dos programas educacionais da ABS flutuam entre o atendimento às organizações, privilegiando uma visão de curto prazo, pragmática e prescritiva, e uma formação mais holística, na qual a visão ampliada, a reflexão crítica e a gestão responsável dos negócios estejam presentes, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade; 12. a ABS vem envidando esforços para a mudança de sua práxis pedagógica; 13. as práticas metodológicas que refletem um modelo que favoreça uma educação mais crítica e transformadora destinam-se, em sua maioria, aos programas abertos, e observa-se uma prevalência de metodologias tradicionais em programas customizados; 14. a escola ainda se depara com professores que apresentam dificuldades de sair da posição de controle, abandonando a prateleira de conteúdos e métodos, assim como de inserir a visão transversal da sustentabilidade em seus conteúdos; 15. a busca por inovações metodológicas parece indicar um grau de evolução de desenvolvimento superior à busca por inovações no conteúdo e nos propósitos dos projetos pedagógicos.

Os resultados permitem afirmar que há esforços da ABS para articular projetos pedagógicos com base em pressupostos de uma educação voltada para a sustentabilidade, buscando ofertar um ambiente de aprendizagem experiencial, colaborativo, coletivo e interdisciplinar (GHERARDI; NICOLINI, 2000, 2001; NICOLINI; MEZNAR, 1995; GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; COOK; YANOW, 1993), e promovendo a educação de pessoas reflexivas, conscientes,



autônomas, com visão ampliada e responsáveis por suas ações (DEWEY, 1971, 1978; FREIRE, 2007; ARGYRIS, 1991; VIGOTSKY, 2007; SCHÖN, 2000; MINTZBERG, 2006). Entretanto, argumenta-se que a ABS vive neste momento situações paradoxais ao buscar atender às demandas de um mundo corporativo que ainda insiste em práticas gerenciais que já não mais são suficientes para o modelo de negócios em ambientes sustentáveis. Esse novo ambiente de negócios vem alterando os estilos de gestão, assim como as relações entre as pessoas e as organizações dentro e fora de seus limites, demandando um novo entendimento e ações que superem os modelos lineares, verticais, reducionistas e impositivos.

Se, por um lado, há indícios de que a ABS vem tentando trabalhar em prol do desenvolvimento de lideranças para atuar em modelos de negócios sustentáveis e também para atuar na transformação de negócios que adotam o modelo tradicional para o novo modelo, por meio da ampliação de seus objetivos pedagógicos e oferta de conteúdos e metodologias que suportem uma educação reflexiva e holística; por outro, percebe-se que há focos de resistências para a manutenção de um modelo de trabalho que assegurou, até então, o sucesso da escola. A questão que aqui se coloca é que, como afirmam Senge et al. (2009), ao se fixar na manutenção de um modelo baseado na gestão de curto prazo, a ABS pode estar oferecendo às organizações pessoas capacitadas em um modelo de pensamento e de respostas inadequadas. Logo, se a ABS pretende “ser reconhecida por sua contribuição, por meio da educação executiva, para o desenvolvimento sustentável das empresas e da sociedade”, terá como desafios 1. revisitar seu modelo de negócio buscando uma atuação que garanta sua sustentabilidade e uma independência para a geração e proposição antecipada de temas inovadores; 2. engajar cada vez mais seus profissionais na busca da inserção da sustentabilidade em todos os seus programas de forma transversal por meio de um forte processo de desenvolvimento; 3. influenciar cada vez mais as empresas para inserir conteúdos e metodologias que promovam uma educação gerencial que tenha como objetivo melhorar a qualidade da liderança. Como afirma Mintzberg (2006), ao repensarem sobre quem educa, como educa e por que educa, talvez as escolas só tenham uma opção: mudar. O que resta saber é o quanto a ABS está preparada e disposta para essa mudança, já que isso implica uma profunda transformação na sua forma de pensar, de agir, nas relações de poder, na hierarquia e na cultura de relacionamento estabelecido.

Por ter mantido o foco da pesquisa na estruturação dos projetos pedagógicos, optou-se por entrevistar profissionais que atuam diretamente nesse processo, seja por meio da disseminação das diretrizes (corpo diretivo) ou da elaboração da proposta e gestão dos projetos educacionais (corpo técnico). Entretanto, a partir da análise dos dados, percebeu-se que a entrevista com docentes poderia ter fornecido elementos que em muito contribuiriam para a análise, por tratar-se de

profissionais que atuam diretamente na formação dos gestores. Outra limitação identificada foi a ausência de observação sistemática em sala de aula, de forma a acompanhar a execução de um projeto pedagógico.

Espera-se que estudos futuros possam replicar esta pesquisa, estendendo a outras escolas de negócios, de forma a verificar quais os desafios reservados a essas escolas na articulação da formação de gestores. Além disso, sugerem-se: 1. pesquisas que investiguem, sob a perspectiva de gerentes e organizações, a percepção de necessidade de mudança no perfil gerencial e quais conteúdos são considerados como significativos para esse novo ambiente de negócios; 2. pesquisas que investiguem como os gerentes estão articulando sua própria aprendizagem para esse ambiente de negócios sustentáveis, na medida em que há estudos que apontam que a educação formal tem baixo impacto na formação de executivos; 3. pesquisas que investiguem, sob a perspectiva dos participantes de programas da ABS e das empresas clientes, os reflexos e o grau de contribuição dos programas ofertados pela escola para a prática gerencial; 4. pesquisas que investiguem os reflexos das mudanças dos projetos pedagógicos na atuação do docente; 5. pesquisas que investiguem o esforço da ABS em articular simultaneamente a atuação educacional e de consultoria.

## MANAGEMENT EDUCATION FOR ACTUATION IN SUSTAINABLE BUSINESS ENVIRONMENTS: CHALLENGES AND TRENDS OF A BRAZILIAN BUSINESS SCHOOL

### ABSTRACT

This paper aims to describe and analyze, via a qualitative case study, how the pedagogic project from a management educational program enables the formation of managers to work at a sustainable business environmental. It was established a debate between the themes sustainable business and managerial education in the context of a Brazilian business school with international approach. It is considered that the business environment undergoes transformations that imply rethinking the relationship among man, organization and world; the economic paradigm; and how to produce and create value, not only for the present, but also for the future generations. In relation to the managerial role, it is assumed that there is an ongoing transition that goes beyond the typical administrative functions such as planning, organizing, leading and con-

trolling, and encompasses the field of influence, of adaptation to different contexts, of unpredictability, of thinking beyond mental fences, and of interaction with paradoxes. Data was collected via triangulation, by the articulation of semi structured interviews with eleven professionals from the school's managerial and technical board, and documental analyses and nonsystematic observation. The evidences show the school's efforts to enable its pedagogic projects on a basis of assumptions of education oriented to sustainability, by arranging the experiential learning environment, characterized like a collaborative, collective and interdisciplinary, and by promoting education by reflexive, conscientious and autonomous persons, with a large view of the facts and responsibility for their actions. However, the business schools is involved in a paradoxical situation, by attending the corporative world demands that insist in managerial practices that are not sufficient for the business model of sustainable environmental, in view that the corporative universe continues to operate with an economical and short term utilitarian logic, which is contrary to long term sustainable logic.

## **KEYWORDS**

Managerial education; Sustainability; Education for sustainability; Business environment; Business school.

## **LA EDUCACIÓN GERENCIAL PARA LA ACTUACIÓN EN AMBIENTES DE NEGOCIOS SUSTENTABLES: DESAFIOS Y TENDENCIAS DE UNA ESCUELA DE NEGOCIOS BRASILEIRA**

### **RESUMEN**

El objetivo de este artículo es describir y analizar, por medio de un estudio de hecho de naturaleza cualitativa, como el proyecto pedagógico de un programa de educación gerencial viabiliza la formación de gestores para la actuación en ambientes de negocios sustentables. Así, se establece un debate sobre los temas negocios sustentables y educación gerencial en el contexto de una escuela de negocios brasilera con actuación internacional. Se considera que el ambiente de negocios sufre transformaciones que implican repensar la relación entre el hombre, la organización y el mundo, el paradigma económico y la forma de producir y crear valor, no sólo para el presente sino también para las generaciones futuras. A respecto a la función administrativa, se supone que hay una transición en

curso que extrapola las típicas funciones administrativas como la planificación, la organización, la dirección y lo control, llegando a la esfera de la influencia, de la adaptación a diferentes contextos, de la imprevisibilidad, de pensar más allá de las cercas mentales, y la interacción con los paradigmas. Los datos fueron colectados vía triangulación, al articular la realización de entrevistas semi estructuradas con diez profesionales del cuerpo directivo y técnico de la escuela, con análisis documental y observación asistemática. Las evidencias apuntan que hay esfuerzos de la escuela para viabilizar sus proyectos pedagógicos con base en suposiciones de una educación dirigida para la sustentabilidad, al ofrecer un ambiente de aprendizaje experimental, colaborativo, colectivo e interdisciplinar, promoviendo la educación de personas reflexivas, consientes, autónomas, con visión amplia y responsable por sus acciones. Entretanto, la escuela vive situaciones contradictorias al atender las demandas de un mundo corporativo, que todavía insiste en prácticas gerenciales que ya no son más suficientes para el modelo de negocios en ambientes sustentables, una vez que el universo corporativo todavía vivencia la lógica económica y utilitarista de corto plazo que se contrapone a la lógica sustentable y de largo plazo.

## PALABRAS CLAVE

Educación gerencial; Sustentabilidad; Educación para sustentabilidad; Ambiente de negocios; Escuela de negocios.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.
- AKTOUF, O. Ensino de administração: por uma pedagogia para a mudança. *Organização & Sociedade*, Salvador, v. 12, n. 35, p. 151-159, out./dez., 2005.
- ALMEIDA, F. *O bom negócio da sustentabilidade*. São Paulo: Nova Fronteira, 2002.
- ALMEIDA, F. *Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2008.
- ALVES, L. E. S. Governança e cidadania empresarial. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 78-86, out./dez. 2001.
- ANTONELLO, C. S. Desenvolvimento de recursos humanos e a aprendizagem no local de trabalho: identificando perspectivas e abordagens. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8., 2005, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA-USP, 2005.
- ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. Formação gerencial: pós-graduação *lato sensu* e o papel das comunidades de prática. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002.

- ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, Boston, v. 69, n. 3, p. 99-109, May/June 1991.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARUCH, Y.; PEIPERL, M. The impact of an MBA on graduate careers. *Human Resource Management Journal*, London, v. 10, n. 2, p. 69-90, 2000.
- BASTOS, A. V. B.; GONDIN, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *Revista de Administração da USP – RAUSP*, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, jul./set. 2004.
- BERTOLINI, M. A. A. Construindo currículo para o ensino fundamental: uma perspectiva freireana. In: SEMINÁRIOS PAULO FREIRE: REFLEXÕES SOBRE CURRÍCULO, FORMAÇÃO DE PROFESSORES, EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS E MOVIMENTOS SOCIAIS, 2004, João Pessoa. *Anais...* João Pessoa: UFPB, 2004.
- BOECHAT, C. B.; GRASSI, M. R. Bases da educação em sustentabilidade em uma escola de negócios. *Caderno de Ideias*, Nova Lima, dez. 2005. p. 1-15.
- BOECHAT, C. B.; PARO, R. M. Desafios para a sustentabilidade e o planejamento estratégico das empresas. *Relatório de Pesquisa*, Nova Lima, ano 7, n. 2, set. 2007.
- CAPRA, F. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 2004.
- CASTIEL, L. D. Complexidade e biologia. *Revista da SBHC*, n. 8, p. 21-30, 1992.
- CATTANI, A. D. (Org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.
- CHANLAT, J. F. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. Tradução Ofélia de Lanna Sette Torres. São Paulo: Atlas, 2000.
- COOK, S. D. N.; YANOW, D. Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, v. 2, n. 4, p. 373-390, Dec. 1993.
- DELORS, J. (Org.). *Educação: um tesouro a descobrir*. Tradução Jose Carlos Eufrazio. São Paulo: Cortez, 1996.
- DEWEY, J. *Experiência e educação*. São Paulo: Editora Nacional, 1971.
- DEWEY, J. *Vida e educação*. 11. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1978.
- DOYLE, M. Organizational transformation and renewal: a case for reframing management development? *Personnel Review*, Farnborough, v. 24, n. 6, p. 6-18, 1994.
- DURAND, T.; DAMERON, S. *The future of business schools: scenarios and strategies for 2020*. Hampshire: Macmillan, 2008.
- ÉBOLI, M. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004.
- FERNANDES, M. E. R. Panorama do desenvolvimento de liderança em empresas brasileiras. *Relatório de Pesquisa*, Nova Lima, out. 2005.
- FISCHER, T. Alice através do espelho ou Macunaíma em Campus Papagalli? mapeando rotas de ensino dos estudos organizacionais no Brasil. *Revista Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 10, n. 28, p. 47-62, ago./dez. 2003.
- FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. Improvisation and learning processes in organizations: a metaphor applying the brazilian rhythm choro. *Revista Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 18, n. 59, p. 681-699, out./dez. 2011.
- FREIRE, P. *Educação e mudança*. 9. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.
- FREIRE, P. *Educação como prática da liberdade*. 30. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2007.

- GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The organization learning of safety in communities of practice. *Journal of Management Inquiry*, v. 9, n. 1, p. 7-18, 2000.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The sociological foundations of organizational learning. In: DIERKES, M. et al. *Handbook of organizational learning and knowledge*. New York: Oxford University Press, 2001. p. 35-60.
- GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. *Management Learning*, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.
- GOYETTE, G.; LESSARD-HEBERT, M. La recherche-action: ses fonctions, ses fondements et instrumentation. Québec: Presses de l'Université du Québec, 1987.
- HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. *RAE Executivo*, v. 3, n. 2, p. 65-79, maio/jul. 2004.
- JENNINGS, P. D.; ZANDBERGEN, P. A. Ecologically sustainable organizations: an institutional approach. *The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, NY, v. 20, n. 4, p. 1015-1052, Oct., 1995.
- JICK, T. D. Mixing quantitative and qualitative methods: triangulation and action. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, p. 602-611, 1979.
- LEITE, I. C. B. V.; GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. *Aletheia*, Canoas, n. 23, p. 27-41, jan./jun. 2006.
- LÉVESQUE, B. Contribuição da nova sociologia econômica para repensar a economia no sentido do desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 49-60, abr./jun. 2007.
- LIMA, G. C. O discurso da sustentabilidade e suas implicações para a educação. *Ambiente & Sociedade*, Campinas, v. VI, n. 2, p. 99-119, jul./dez. 2003.
- LUCENA, E. *A Natureza da aprendizagem de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis*. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)—Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- MCGAW, N. Developing leaders for a sustainable global society: a new model for leadership development. *Strategic HR Review*, v. 4, issue 6, p. 32-35, Sep./Oct. 2005.
- MENEZES, E. A. C.; GUIMARÃES, T. de A.; BIDO, D. de S. Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) no contexto brasileiro. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 2, p. 4-29, mar./abr. 2011.
- MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R.; BAUMGARTNER, L. M. *Learning in adulthood: a comprehensive guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
- MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.
- MINTZBERG, H. *MBA? não, obrigado! uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes*. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORAES, L. V. de S. de; SILVA, M. A. da; CUNHA, C. J. C. A. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. *RAE Eletrônica*, v. 3, n. 1, p. 1-21, jan./jun. 2004a.
- MORAES, L. V. de S. de; SILVA, M. A. da; CUNHA, C. J. C. A. A Dinâmica da aprendizagem gerencial em um hospital. *RAE Eletrônica*, v. 3, n. 2, p. 1-20, jul./dez. 2004b.

- MORIN, E. Problemas de uma epistemologia complexa. In: MORIN, E. *O problema epistemológico da complexidade*. 2. ed. Lisboa: Publ. Europa-América, 1996. p. 13-39.
- MORIN, E. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 3. ed. São Paulo: Cortez, Unesco, 2001.
- NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 44-54, abr./jun. 2003.
- NICOLINI, D.; MEZNAR, M. B. The social construction of organizational learning: conceptual and practical issue in the field. *Human Relations*, v. 48, n. 7, p. 729-745, 1995.
- PENTEADO, H. *Ecoeconomia: uma nova abordagem*. São Paulo: Lazuli, 2003.
- PRIGOGINE, I. *O fim das certezas: tempo, caos e as leis da natureza*. São Paulo: Fundação Unesp, 1996.
- SACHS, J. *A riqueza de todos: a construção de uma economia sustentável em um planeta superpovoado, poluído e pobre*. Tradução Sérgio Lamarão. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.
- SAFTY, A. Liderança no contexto social. In: FÓRUM INTERNACIONAL DE LIDERANÇA, 2005, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Fundação Dom Cabral, 2005.
- SCHÖN, D. A. *Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- SENGE, P. et al. *A Revolução decisiva: como indivíduos e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.
- SILVA, T. T. *Documentos e identidades: uma introdução às teorias do currículo*. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.
- SOARES FILHO, R. Ritual de passagem: a educação de lideranças para a sustentabilidade. *Caderno de Ideias*, Nova Lima, ano 6, n. 6, p. 7-20, jul. 2006.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- UNESCO. *Educação para um futuro sustentável: uma visão transdisciplinar para ações compartilhadas*. Brasília: Ibama, 1999.
- VERGARA, S. C.; BRANCO, D. B. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.
- VIGOTSKY, L. S. *A formação social da mente*. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução Daniel Grassi. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.