

A Sustentabilidade na Formação do Gestor: que competências estão sendo desenvolvidas?

LISIANE CELIA PALMA

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (IFRS)

lisiane.palma@canoas.ifrs.edu.br

SIMONE ALVES PACHECO DE CAMPOS

simoneapcampos@gmail.com

EUGENIO AVILA PEDROZO

eugenio.pedrozo@ufrgs.br

A Sustentabilidade na Formação do Gestor: que competências estão sendo desenvolvidas?

Resumo:

Este estudo teve por objetivo compreender quais as competências da sustentabilidade estão sendo desenvolvidas na formação do gestor. Para tanto, desenvolveram-se dois estudos de caso em cursos relacionados à área de gestão oferecidos por Instituições de Ensino (IEs) que apresentam uma preocupação explícita com a sustentabilidade, localizadas na Inglaterra. Visto que, ao apresentarem tal preocupação, parte-se do pressuposto de que avancem no desenvolvimento de tais competências. Pretende-se, assim, demonstrar, se as competências da sustentabilidade têm sido desenvolvidas na formação do gestor, por meio de dois casos ilustrativos. Na presente pesquisa, foram consideradas as competências: de pensamento sistêmico, antecipatória, normativa, estratégica, interpessoal, de pensamento crítico e de comunicação. No primeiro estudo de caso, realizado em uma IE tradicional, os resultados mostram que as competências exigidas pelo mercado sobrepõem-se aquelas da sustentabilidade. Das competências da sustentabilidade, neste caso, foram identificadas apenas competências interpessoais e básicas, por serem estas importantes também para o trabalho em equipe – exigido pelos empregadores. Por outro lado, no segundo estudo de caso, desenvolvido em um curso oferecido por uma IE cuja proposta de ensino que foge da lógica tradicional, estando focada na aprendizagem transformadora e nas comunidades de aprendizagem, as competências da sustentabilidade foram identificadas.

Palavras-chave: competências da sustentabilidade, formação de gestores, instituições de ensino

Sustainability in Manager Training: what skills are being developed?

Abstract

This study aimed to understand what sustainability skills are being developed in manager's training. To this end, two case studies were developed in courses related to the management area offered by Educational Institutions (IEs) that present an explicit concern with sustainability, located in England. Whereas, in presenting such a concern, it is based on the assumption that they will advance in the development of such competences. It is intended, therefore, to demonstrate, if the sustainability competences have been developed in the manager's training, by two illustrative cases. In the present research, were considered the following competences: systemic, anticipatory, normative, strategic, interpersonal, critical thinking and communication skills. In the first case study, carried out in a traditional IE, the results show that the competencies required by the market overlap those of sustainability. Of the sustainability competences, in this case, only a interpersonal and basic competences have been identified, since these are also important for teamwork - required by employers. On the other hand, in the second case study, developed in a course offered by an IE whose teaching proposal runs away from the traditional logic, focusing on transformative learning and learning communities, sustainability competencies have been identified.

Key Words: sustainability skills, training of managers, educational institutions

1. Introdução

O desenvolvimento de competências está no cerne de inúmeras discussões, tanto no âmbito acadêmico, quanto profissional. Da mesma forma, é amplamente conhecido o movimento que, desde a década de 1980 versa sobre a crise do atual sistema de produção. Neste escopo, é redundante, mas ainda importante enfatizar que a educação se torna um elemento chave. A administração, na medida em que se torna peça fundamental no desenvolvimento da sociedade capitalista tanto de produção como de consumo (e assim sendo uma das responsáveis pela crise ambiental e social), principalmente a partir da revolução industrial com culminância no século XX, deve passar por um reexame de suas práticas e concepções no sentido de que se tornou insustentável na promoção de uma sociedade igualitária e justa. A formação do administrador, mais do que nunca, deve estar alinhada com os anseios da sociedade, para além de uma lógica puramente mercadológica. É no bojo destas discussões que se multiplicam, principalmente na última década, uma miríade de cursos, disciplinas, em programas de graduação e pós-graduação, que visam inserir à sustentabilidade no cardápio das escolas de negócios (JACOBI, RAUFFLET, PADOVESE, 2011). Antes voltada à formação de um profissional com a racionalidade econômica típica do “homem de negócios”, que relega a segundo plano aspectos éticos, ambientais e sociais (GHOSHAL, 2005); hoje a administração se esforça para inserir a sustentabilidade como parte do seu escopo de preocupações curriculares.

No bojo da discussão deste perfil profissional, reside o conceito de competência, como sendo um conjunto de características, saberes e habilidades, que estão relacionados a aquilo que torna o indivíduo capaz de alcançar resultados. É, pois, um conjunto de características individuais observáveis, capazes de predizer e/ou tornar o desempenho efetivo (MCLELLAND, 1973). Quando relacionadas à sustentabilidade, estas assumem um papel ainda mais relevante, pois é necessário adicionar outras preocupações além da econômico-financeira. É neste sentido que alguns autores apresentam as competências da sustentabilidade como sendo as capacidades e qualidades que precisam ser desenvolvidas a fim de se tratar a (in) sustentabilidade (WALS; SCHWARZIN, 2012; WIEK, WITHYCOMBE, REDMAN, 2011).

A formação dos estudantes de administração precede a ação dos executivos e gestores de um grande número de empresas e organizações. Nicolini (2003) afirma que ao desenvolvimento de competências nos cursos de administração deve pressupor o estudante como sujeito do seu próprio processo de transformação. Assim sendo, o referido autor advoga por trabalhar os alunos como indivíduos que devem e tem que contribuir para o enriquecimento dos temas e abordagens desenvolvidos durante essa formação.

Inserido neste debate, este estudo tem como objetivo compreender quais as competências da sustentabilidade estão sendo desenvolvidas na formação do gestor. Para tanto, desenvolveram-se dois estudos de caso em cursos relacionados à área de gestão oferecidos por Instituições de Ensino (IEs) que apresentam uma preocupação explícita com a sustentabilidade. Visto que, ao apresentarem tal preocupação, parte-se do pressuposto de que avancem no desenvolvimento destas competências.

Na presente pesquisa, foram consideradas as competências da sustentabilidade propostas por Wiek, Withycombe e Redman (2011) e Wals e Schwarzin (2012), que são introduzidas na próxima seção. A terceira seção mostra a arquitetura metodológica que permitiu a operacionalização deste estudo. A seção quatro apresenta os casos, em consonância ao objetivo proposto. A quinta seção traz as considerações finais e por fim são expostas as referências utilizadas.

2. Desenvolvimento de Competências e Sustentabilidade

Para Wiek, Withycombe e Redman (2011) há uma convergência na literatura

educacional sobre o papel fundamental de definir competências-chave e resultados de aprendizagem específicos, a fim de projetar e ensinar com sucesso em programas acadêmicos. Estes autores utilizam a definição de competência como uma ligação funcional complexa de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem o desempenho de uma tarefa e a resolução de problemas de forma bem-sucedida. Aplicada à sustentabilidade, referem-se à conjuntos de conhecimento, habilidades e atitudes que permitem com sucesso o desempenho de tarefas e a resolução de problemas em relação a problemas de sustentabilidade do mundo real, desafios e oportunidades.

Segundo Wals e Schwarzin (2012) as competências da sustentabilidade são necessárias para lidar adequadamente com a sustentabilidade. Ao mesmo tempo, essas competências são necessárias para desenvolver comunidades mais resilientes e reflexivas que estão melhor equipadas para antecipar a mudança e responder à crises emergentes. O Quadro 1 busca sintetizar as competências da sustentabilidade apresentadas por Wals e Schwarzin (2012), que são necessárias para reorientar as pessoas, as organizações e as comunidades a que pertencem para a sustentabilidade.

Quadro 1 – Competências da sustentabilidade

| Competência | Descrição |
|-------------------------|--|
| Escuta empática | "ouvir" e se envolver em discursos fundamentalmente diferentes do seu próprio. |
| Suspensão | adotar uma postura de "observador interno" que permite colocar juízo e reações emocionais ou automáticas "em espera" e contribuir para a conversa apenas quando for relevante. |
| Desaceleração | Esforço conjunto para abrandar a conversa e interagir de uma maneira tão calma quanto possível. |
| Assertividade | Expressar uma opinião e ponto de vista de maneira clara, objetiva e transparente, sem sentir ou causar constrangimentos. |
| Criticidade | Examinar criticamente suas próprias contribuições e as dos outros. |
| Diversidade | Lidar de forma construtiva com os pontos de vista e perspectivas muitas vezes complexos e conflitantes. |
| <i>Gestaltswitching</i> | Retroceder e avançar entre as diferentes mentalidades ou perspectivas. |

Fonte: desenvolvido pelos autores com base em Wals e Schwarzin (2012)

Wiek, Withycombe e Redman (2011), buscando definir e integrar competências-chave em sustentabilidade (detalhadas no Quadro 2), sintetizam-nas em um framework abrangente (Figura 1).

Quadro 2 – Competências-chave da sustentabilidade

| Competências | Definição |
|-------------------------------------|---|
| Competência de pensamento sistêmico | Analisar coletivamente sistemas complexos em diferentes domínios (sociedade, meio ambiente, economia, etc) e em diferentes escalas (local ao global), considerando-se assim efeitos em cascata, inércia, <i>feedback loops</i> e outras características sistêmicas relacionada as questões de sustentabilidade e estruturas de resolução de problemas de sustentabilidade. |
| Competência antecipatória | Coletivamente analisar, avaliar e criar imagens do futuro relacionadas a questões de sustentabilidade e <i>frameworks</i> de resolução de problemas. A capacidade de analisar imagens de futuro inclui ser capaz de compreender e articular a sua estrutura, componentes-chaves e dinâmicas; a capacidade de avaliar se refere às habilidades comparativas que se relacionam com o 'estado da arte', a capacidade de criar integra habilidades criativas e construtivas. |
| Competência normativa | Mapear, especificar, aplicar, conciliar e negociar coletivamente valores, princípios, objetivos e metas da sustentabilidade. Esta capacidade permite, em primeiro lugar, avaliar coletivamente a (in-) sustentabilidade dos atuais e / ou futuras estados de sistemas sócio-ecológicos e, segundo, para criar coletivamente e elaborar visões de sustentabilidade para estes sistemas. Essa capacidade é baseada no conhecimento normativo adquirido incluindo conceitos de justiça, equidade, integridade social-ecológica e ética). |
| Competência estratégica | Projetar coletivamente e implementar intervenções, transições e estratégias de governança transformadora em direção à sustentabilidade. Requer uma compreensão íntima de conceitos estratégicos como a intencionalidade, a inércia sistêmica, <i>path dependencies</i> , barreiras, alianças, etc.; conhecimento sobre a viabilidade, eficácia, eficiência de intervenções sistêmicas, bem como o potencial de consequências não intencionais. Trata-se de familiaridade com situações e relacionamentos do mundo real, entendimento político, posições desafiadoras no |

| | |
|--------------------------|---|
| | momento certo, sendo capaz de resolver problemas logísticos, dentre outros. |
| Competência interpessoal | Motivar, capacitar e facilitar a pesquisa de sustentabilidade e de resolução de problemas colaborativa e participativa. Inclui habilidades avançadas de comunicação, deliberação e negociação, colaboração, liderança, pensamento pluralista e trans-cultural, e empatia. Todas estas capacidades são particularmente importantes para a colaboração bem sucedida dos <i>stakeholders</i> e uma necessidade para a maioria das competências anteriores. |

Fonte: elaborado pelos autores com base em Wiek, Withycombe e Redman (2011)

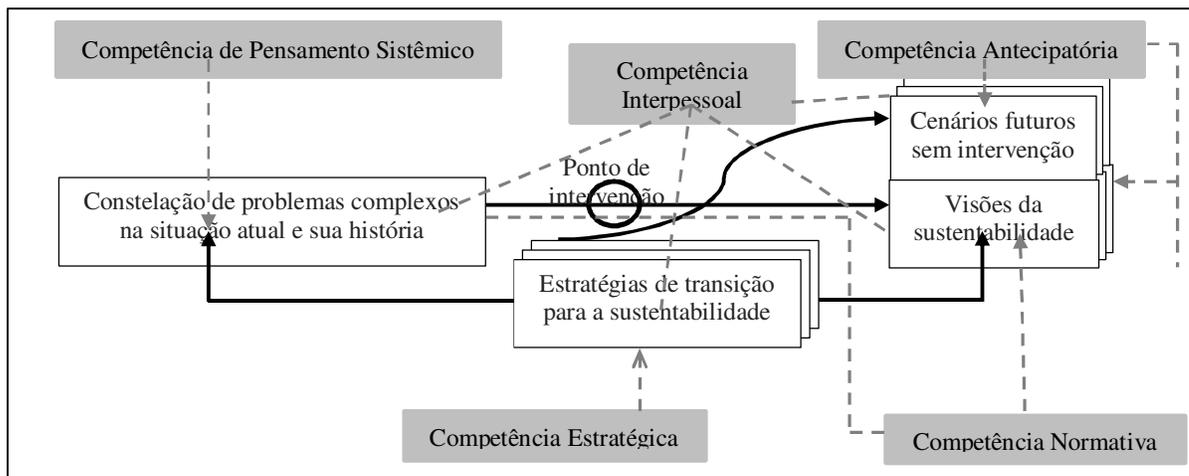


Figura 1: Framework integrado

Fonte: Wiek, Withycombe e Redman (2011)

Segundo os autores, é essencial para o campo emergente da sustentabilidade definir coletivamente um conjunto de competências-chave para a sustentabilidade, que servem como um quadro de referência explícita e compartilhada. Estas competências-chave representam um perfil de qualificações distintas e reconhecíveis para projetos de pesquisa e de ensino, escolas acadêmicas, graduados, profissões e empregos no campo da sustentabilidade. No entanto, não há dúvida sobre a necessidade de construir essas competências distintivas em conjunto com o “regular” ou competências básicas transmitida na formação acadêmica. Capacidades básicas de pensamento crítico, comunicação, pensamento pluralista, pesquisa, gerenciamento de dados, e assim por diante devem ser transmitidas em todo programa acadêmico de qualidade e, assim, servir como fundamento da educação para sustentabilidade acadêmica. Além disso, um mapa conceitual com camadas de competências (Figura 2) reconhece a função especial da competência interpessoal em sustentabilidade, uma vez que atravessa as outras quatro competências essenciais (competência de pensamento sistêmico, competência antecipatória, competência normativa e competência estratégica).



Figura2 – Camadas de competências na educação para sustentabilidade

Fonte: Wiek, Withycombe e Redman (2011)

As competências apresentadas na Figura 2 englobam tanto as cinco competências-chaves apresentadas por Wiek, Withycombe e Redman (2011), quanto àquelas propostas por Wals e Schwarzin (2012) – que se relacionam, em sua maioria, a competências interpessoais (escuta empática, suspensão, desaceleração, assertividade e diversidade). As demais competências propostas por Wals e Schwarzin (2012) estão relacionadas àquelas de pensamento estratégico e antecipatório (*Gestaltswitching*) e pensamento crítico e comunicação. Portanto, na presente pesquisa, foram consideradas as competências: de pensamento sistêmico, antecipatória, normativa, estratégica, interpessoal, de pensamento crítico e de comunicação, buscando englobar aquelas propostas por Wiek, Withycombe e Redman (2011) e Wals e Schwarzin (2012).

3. Métodos e Procedimentos

Para o alcance do objetivo proposto realizou-se uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa. Para tanto este trabalho contempla, de acordo com Yin (2001), um estudo de casos múltiplos, com unidades múltiplas de análise. O primeiro, teve como foco cursos de graduação da área de administração oferecidos pela Escola de Negócios de uma universidade tradicional que já recebeu diversos prêmios relacionados à sustentabilidade – que chamaremos de Y para preservar sua identidade. Já, o segundo estudo, foi realizado no curso de pós-graduação em Economia para Transição. Este é oferecido pela Universidade Y, mas é realizado no campus da Faculdade – aqui denominada Z – que foge dos padrões tradicionais e que busca promover a “aprendizagem transformadora para uma vida sustentável”. Ambas IEs estão localizadas no sudoeste da Inglaterra. A escolha de tais casos como foco de estudo deu-se pelo fato de esses cursos serem desenvolvidos em IEs que apresentam uma preocupação explícita com a sustentabilidade, encontrando-se ambos em diferentes fases do processo de mudança para a inserção do tema.

Para a coleta de dados foi adotada a técnica de triangulação, desenvolvendo-se linhas convergentes de investigação. Foram utilizadas três fontes de evidência: entrevistas em profundidade, documentação e observação. Os Quadros 3 e 4 apresentam os sujeitos entrevistados em cada um dos estudos de casos realizados.

As observações, bem como as entrevistas, em ambos os casos, foram realizadas nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2014, na Inglaterra. Todas as entrevistas foram em inglês, sendo gravadas e, posteriormente, transcritas e traduzidas para o português.

Quadro 3 – Entrevistas realizadas no primeiro estudo de caso

| Entrevista | Entrevistado |
|------------|--|
| 1 | Ex-diretor da Escola de Negócios da Universidade Y (EAY) |
| 2 | Diretor da Faculdade de Negócios |
| 3 | Diretora da EAY |
| 4 | Professor de Marketing da EAY e líder do grupo de disciplinas da área de marketing. |
| 5 | Professora de Marketing da EAY e coordenadora do Programa de Graduação em Marketing |
| 6 | Professora de Gestão de Operações |
| 7 | Professor de Empreendedorismo e Desenvolvimento e coordenador do Programa de Graduação em Empreendimentos Comerciais |
| 8 | Professor de Serviços Financeiros |
| 9 | Diretor de Educação para o Desenvolvimento Sustentável da Universidade Y. É professor de Educação da Sustentabilidade, <i>Centre for Sustainable Future (CSF)</i> da Universidade Y e conselheiro da <i>UK Higher Education Academy on Education for Sustainable Development</i> . |
| 10 | Gerente do <i>Institute for Sustainability Solutions Research (ISSR)</i> |

Fonte: elaborado pelos autores

Quadro 4 – Entrevistas realizadas no segundo estudo de caso

| Entrevista | Entrevistado |
|------------|------------------------|
| 11 | Diretor da Faculdade Z |

| | |
|----|---|
| 12 | Professora da Faculdade Z e corresponsável pelo desenvolvimento do curso Economia para Transição. É também gerente da Worldwide da Faculdade Z. |
| 13 | Professor da Faculdade Z e Coordenador do Curso Economia para Transição |
| 14 | Professor da Faculdade de Negócios da Univ. Y e professor do curso Economia para Transição. |
| 15 | Cofundador da OPA e professor do curso Economia para Transição |
| 16 | Diretor de Finanças e Negócios da OPB e professor do curso Economia para Transição |
| 17 | Professor da Universidade Y; Ex-aluno da Faculdade Z e professor do curso Economia para Transição |
| 18 | Voluntária na Faculdade Z |

Fonte: elaborado pelos autores

Adicionalmente, foram pesquisados documentos que se mostraram pertinentes em cada um dos casos estudados. No total, 24 documentos foram analisados, sendo 12 referentes a cada um dos estudos. Neste artigo, são citados trechos dos seguintes documentos analisados: Estratégia 2020 da Universidade Y (Documento 1), Website institucional da Universidade Y (documento 2), Website Institucional da EAY (documento 3), *Sustainability Report 2014* (documento 10), Descrição do Módulo BUS229: *Shaping the Future: creating sustainable organisations* (documento 5), Especificação do Programa do Curso Economia para Transição (Documento 13), *Student Handbook* (Documento 15), Website institucional da Faculdade Z (Documento 16), Manual de Qualidade da Faculdade Z (Documento 18), Website institucional da Organização Parceira A (Documento 19), Website institucional da Organização Parceira B (Documento 21).

No que tange à análise dos dados, foi utilizado a análise de conteúdo, conforme sugerido por Bardin (2011). As categorias de análise foram definidas à luz do referencial teórico do presente estudo, estando em consonância com o apresentado nos Quadro 1 e 2, bem como na Figura 2.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Inicialmente, apresenta-se brevemente a organização onde o primeiro estudo de caso foi desenvolvido, seguido dos principais resultados e análises. Logo após, as organizações envolvidas no segundo estudo de caso são introduzidas, bem como os resultados e análises deste outro caso estudado.

4.1. Primeiro estudo de caso: cursos da área de gestão oferecidos pela Escola de Administração Y (EAY)

A EAY é uma das cinco faculdades da Universidade Y. A Universidade Y busca “avançar no conhecimento e transformar vidas através da educação e pesquisa” (documento 2). É uma instituição reconhecida pela qualidade do ensino e da pesquisa de renome internacional (RAE, 2013; QAA, 2015; THE COMPLETE, 2015).

Localizada no sudoeste da Inglaterra, a EAY possui mais de 2.000 alunos matriculados (sendo 23% deles de outras nacionalidades) e emprega cerca de 120 professores e pessoal de apoio (documento 3). Oferece 29 cursos de graduação, sendo possível categorizá-los em 7 principais áreas: administração, economia, negócios internacionais, operações e logística, contabilidade e finanças, marketing e outros. A maioria dos cursos tem duração de 3 anos mais um ano de estágio opcional.

Com relação à sustentabilidade, as ações voltadas ao assunto iniciaram em 2005, quando a Universidade conquistou um financiamento do *Higher Education Funding Council for England (HEFCE)* para a criação de um Centro de Excelência em Ensino e Aprendizagem, chamado de *Centre for Sustainable Futures (CSF)*. O CSF foi criado para transformar a universidade de uma instituição caracterizada por áreas significativas de excelência em Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS), para uma instituição que modela a excelência em toda a universidade e que é capaz de dar uma contribuição

importante para a ESD regional, nacional e internacionalmente (documento 10).

A criação do CSF foi ponto de partida para a conquista de diversos prêmios relacionados à sustentabilidade (e.g.: *People & Planet Green League*, *Green Gown Award*, *Learning in Future Environments*). Cabe destacar que, em 2010, após a expiração do financiamento do HEFCE, o CSF foi re-estabelecido como parte da Direção de Ensino-Aprendizagem, demonstrando o interesse da Universidade em manter a sustentabilidade como um dos focos do processo de ensino-aprendizagem (documento 10).

4.1.1. Principais resultados e análises do primeiro estudo de caso

Apresentam-se, a seguir, os principais resultados evidenciados no que se refere às competências que os cursos oferecidos pela EAY buscam desenvolver nos estudantes.

Inicialmente, destacam-se as principais disciplinas que trabalham a temática da sustentabilidade na EAY. São elas: *PDP 100 (Planejamento do Desenvolvimento Pessoal)* e *Shaping the Future: creating sustainable organisations*.

A primeira é uma disciplina que acontece no primeiro ano e é obrigatória para todos os alunos de graduação da EAY. Nela, o tema da sustentabilidade é introduzido aos alunos.

Um dos professores dá mais detalhes sobre a disciplina:

O PDP 100 (...) é um módulo do primeiro ano e que, basicamente, todos os nossos alunos dos primeiros anos fazem. Ele foi projetado para dar aos alunos habilidades acadêmicas básicas, realmente. Então, **as habilidades de debate, de pensamento crítico e de referências**, bem como as competências profissionais, como a produção de um CV (...). Então, é como uma espécie de módulo de competências básicas, porque nós temos identificado que (...) muitos estudantes quando eles entram, não têm esse tipo de habilidades básicas. Mas esta forma de ensinar coisas como a sustentabilidade também é realmente um bom tópico, porque isso vai ajudar a desenvolver (...) **habilidades de pensamento crítico** (Entrevistado 8).

A diretora da EAY também se refere ao PDP 100, que chama de módulo-núcleo, e destaca a sua relação com a sustentabilidade. Ressalta ainda as outras formas como o tema tem sido abordado nos cursos da Escola:

No primeiro ano, todos os nossos alunos abrangem a sustentabilidade como uma área temática no módulo-núcleo (...) e nele eles vivenciam projetos de consultoria. Eles focam muito no tema da sustentabilidade e desenvolvem um projeto que tem valor, mas é sustentável para a organização. E muitos dos projetos estão situados em grupos comunitários e de confiança, instituições de caridade, empresas sociais, esses tipos de negócios. Assim, tentamos apresentar aos alunos as formas de empresas alternativas que existem para diferentes fins. Elas não são todas voltadas para o lucro, elas existem para oferecer algo bom para a comunidade. Assim sendo, introduzimos isso como uma espécie de aspecto fundamental de conhecimento no primeiro ano. Além disso, quero dizer, os módulos vão tratar da sustentabilidade de diferentes maneiras, por isso, contabilidade e finanças vão olhar para a sustentabilidade em termos de contabilidade de custos, contabilidade de gestão, mas nós oferecemos alguns módulos específicos (Entrevistada 3).

Nesta primeira disciplina, as competências desenvolvidas parecem ser as identificadas como básicas – de pensamento crítico e comunicação (WIEK, WITHYCOMBE e REDMAN, 2011). Outros trechos das entrevistas, também destacam o desenvolvimento destas competências na EAY, como o exemplo que segue:

Não estamos apenas tentando ensinar ou pregar a sustentabilidade para os alunos. Nós também reconhecemos que, como um tópico, é uma oportunidade para os alunos pensarem sobre o tipo de questões complexas. (...) Não há uma resposta fácil, então, **desenvolvemos suas habilidades de pensamento crítico, habilidades de reflexão**, para que eles possam ver esses tipos de dilemas e dificuldades, e

reconhecer que não existe uma única solução (Entrevistado 8).

Este mesmo professor, ao ser questionado sobre quais as competências são essenciais para um bom gestor e que busca promover em seus alunos, responde:

Eu acho que o número um é definitivamente pessoas que são reflexivas. Então eles aprendem a refletir sobre o que estão fazendo e a tentar fazer melhor. O número dois é, eu penso em uma espécie de atitude moral (...) para ser mais holístico em sua abordagem de gerenciamento, para que eles não apenas vejam a gestão como a maximização de lucros, eles estão reconhecendo sua ampla dimensão social. Então eu acho que isso é muito importante. E eu suponho que, finalmente, são pessoas que não tomam o valor nominal. Elas (...) não são literais, não são preto e branco. Eles estão preparados para questionar. Suponho que seja uma coisa fundamental, eles estão preparados para questionar (Entrevistado 8).

Neste trecho da entrevista, bem como em outros, também é possível observar o enfoque em algumas competências básicas – de pensamento crítico principalmente – mas também um enfoque, embora ainda superficial, no pensamento sistêmico.

Tal competência também é identificada na outra disciplina relacionada à sustentabilidade oferecida pelos cursos da EAY – a *Shaping the Future: creating sustainable organisations*. Esta é eletiva para os alunos da EAY e ministrada no segundo ano, correspondendo a 20 créditos. É uma disciplina interdisciplinar, ministrada por 7 professores de diferentes áreas da gestão. Tem como objetivos (Documento 5):

- capacitar os alunos a apreciar a natureza multidimensional da sustentabilidade nas organizações;
- desenvolver a consciência dos alunos em relação aos desafios e tensões dentro da agenda de negócios sustentáveis;
- desenvolver habilidades dos alunos para avaliar a natureza das relações entre bem estar organizacional, social e ambiental;
- apresentar aos alunos uma gama de perspectivas teóricas e baseadas em pesquisas sobre a criação e manutenção de organizações sustentáveis.

Nesta disciplina, já podem ser observadas algumas características das competências de pensamento sistêmico, antecipatória, normativa, estratégica. Contudo, o enfoque principal parece ser a criação de novos negócios e o empreendedorismo. Além disso, cabe destacar que é uma disciplina eletiva, portanto, nem todos os estudantes passam por ela.

O empreendedorismo é característica marcante na EAY. Além de aparecer em diversas falas, mostrando ser um enfoque e uma das competências que buscam desenvolver nos estudantes, está presente na visão da universidade:

Ser uma **universidade empreendedora**, promovendo um corajoso espírito aventureiro e criatividade em tudo o que fazemos. **Espírito empreendedor nos define, o que fazemos e como o fazemos**. Ele captura a nossa mentalidade, nossa cultura e nosso espírito pioneiro. Ao colocar o conceito e a prática do empreendedorismo no centro do que fazemos, queremos capacitar nossos alunos e funcionários a entregar os seus talentos na consecução da nossa missão (Documento 1).

Outro ponto de destaque no caso estudado é o enfoque nas competências de mercado, que parecem ser mais importantes do que o desenvolvimento das competências da sustentabilidade. Afirma a diretora da EAY, quando questionada sobre as competências que buscam desenvolver em seus estudantes:

Fazemos um *benchmarking* com a Confederação das Indústrias Britânicas. A lista de competências de graduação, que eles montaram junto com a união nacional de estudantes. Isso foi feito com base em grandes pesquisas sobre os empregadores para identificar o que estão procurando nos graduados. Então, obviamente, temos um tipo de base de conhecimento específica para um programa específico, de modo que é economia ou contabilidade ou finanças. (...) Avaliamos a aprendizagem em relação as estruturas nacionais para essas áreas.(...) Nós também comparamos com os órgãos profissionais. (...) Eles têm listas de verificação de conhecimentos e habilidades que os graduados precisam para conseguir empregos nesse campo profissional, e muitos dos programas são assim. Então, marketing, RH, ambos fazem links com esses órgãos profissionais. (...) Então, isso informa o currículo e o que fazemos. Mas o framework de competências da CBI (...) esse framework sustenta um modelo central que executamos no primeiro ano do programa, que inclui projeto de consultoria, de modo que nós sinalizamos essas competências para os alunos e dizemos que é com base nisso que os empregadores vão recrutar (...), então é por isso que desenhamos o currículo dessa forma, então você estará desenvolvendo habilidades e pode mostrar que você tem pelo menos essas capacidades (Entrevistada 3).

No framework de competências da CBI (*Confederation of British Industry*), citado pela diretora, consta que, as competências de empregabilidade, que devem ser desenvolvidas pelas universidades, incluem:

- Auto-gestão - prontidão para aceitar responsabilidade, flexibilidade, resiliência, iniciativa, assertividade apropriada, gerenciamento de tempo, disposição para melhorar o próprio desempenho com base em feedback / aprendizagem reflexiva.
- Trabalho em equipe - respeitando os outros, cooperando, negociando / persuadindo, contribuindo para discussões e conscientização sobre a interdependência com os outros.
- Conhecimento empresarial e dos clientes – compreensão básica dos principais impulsionadores do sucesso empresarial – incluindo a importância da inovação e a tomada de riscos calculados – e a necessidade de satisfação e de fidelização do cliente.
- Solução de problemas – análise de fatos e situações e aplicação de pensamento criativo para desenvolver soluções adequadas.
- Comunicação e habilidades literárias – aplicação de habilidades de escrita, capacidade de produzir trabalho escrito claro e estruturado e comunicação oral - incluindo a capacidade de escuta e de questionamento.
- Aplicação numérica – manipulação de números, consciência matemática geral e sua aplicação em contextos práticos (por exemplo, medição, pesagem, estimativa e aplicação de fórmulas).
- Aplicação de tecnologia da informação – habilidades básicas de TI, incluindo familiaridade com processamento de texto, planilhas, gerenciamento de arquivos e uso de mecanismos de pesquisa na internet.

Tais competências se diferenciam daquelas relacionadas à sustentabilidade, destacadas neste estudo. Há semelhança apenas no que diz respeito a algumas competências interpessoais. Estas, no caso da EAY, parecem estar focadas principalmente em habilidades relacionadas ao trabalho em equipe, como mostra o trecho da fala de um professor referindo-se as competências que entendem como essenciais para seus estudantes:

(...) habilidades de pessoas boas, ambição, liderança, determinação para ter sucesso. (...) Eu ensino aos alunos que o bem mais importante que uma empresa possui é a sua equipe, são as suas pessoas (...) Na verdade, as habilidades de gerenciamento de pessoas, eu acho que são realmente críticas, suas habilidades de gerenciar pequenos ou grandes grupos (Entrevistado 4).

Portanto, a empregabilidade dos estudantes e as competências para a inserção no mercado de trabalho, parecem ser foco central na EAY. Outro trecho da entrevista com a diretora deixa claro tal enfoque: “oferecemos uma série de atividade sobre habilidades e atributos pessoais dos alunos (...) os planos de desenvolvimento que precisam implementar para ajudar a melhorar a sua empregabilidade (Entrevistada 3).” Tal enfoque também é evidenciado em documentos da EAY, como, por exemplo, o trecho de apresentação dos cursos oferecidos pela Escola que diz: “pretendemos tornar todos nossos graduados os mais globalmente empregáveis, empreendedores e envolvidos” (Documento 3).

Isso também foi identificado na fala do ex-diretor da escola:

Acho que os melhores professores (...) são ainda mais importantes agora com a tecnologia em mudança sobre como ensinar e a necessidade de habilidades de empregabilidade e que muitas vezes exige que os alunos tenham uma certa experiência com as organizações, seja em programas corporativos, alguns estão fazendo estágio, ou se os professores estão dando a eles problemas práticos da vida real para trabalhar. (Entrevistado 1).

Sendo assim, neste primeiro estudo de caso, as competências exigidas pelo mercado parecem sobrepor-se aquelas da sustentabilidade, mesmo nesta instituição de ensino que demonstra ter a sustentabilidade como um dos enfoques centrais. Dentre as competências da sustentabilidade foco deste estudo, foi identificado o enfoque da EAY em algumas competências interpessoais e básicas, por serem estas importantes também para o trabalho em equipe, ressaltado como importante pelos empregadores.

4.2. Segundo estudo de caso: curso “Economia para Transição” oferecido pelas Universidade Y e Faculdade Z

O segundo estudo de caso foi realizado no curso de “Economia para Transição”. Este é oferecido pela Universidade Y, mas é realizado no campus da Faculdade Z. Seu programa foi desenvolvido por estas duas instituições em parceria com outras duas ONGs – chamadas neste trabalho de Organização Parceira A (OPA) e Organização Parceira B (OPB). Apresentam-se, a seguir, de forma breve, cada uma das demais organizações (além da Universidade Y já introduzida anteriormente) relacionadas ao curso.

A Faculdade Z está situada em uma pequena cidade, com 7500 habitantes, no sudoeste da Inglaterra. Apresenta algumas peculiaridades que a diferenciam de uma IE tradicional. Tem como valores institucionais: 1) comunidade - vivendo, trabalhando e aprendendo juntos; 2) respeito a todos os sistemas vivos - uma visão de mundo ecológica; 3) corpo saudável - mente saudável. Tais valores orientam as atividades na instituição. Sendo assim, todos os cursos são em grupos de no máximo 20 participantes, focados na interação entre os colegas, professores e facilitadores do curso.

A Faculdade Z conta hoje com cerca de 20 funcionários. Encontram-se, nesta IE, funcionários, estudantes residentes dos diversos cursos, residentes voluntários, professores visitantes, estudantes não-residentes e outros visitantes. Alguns dos docentes e funcionários também residem no campus. Apesar de ser uma faculdade pequena e nova (com apenas 20 anos de existência) e estar localizada em um pequeno município, esta tem se destacado e é reconhecida mundialmente pelo enfoque na questão ambiental e em metodologias de ensino diferenciadas, recebendo alunos do mundo inteiro (Documento 16).

A OPA é uma ONG que foi criada em 2006. Seu papel é inspirar, encorajar, conectar, apoiar e treinar as comunidades na medida em que elas se auto-organizam em torno do Modelo de Transição, criando iniciativas que reconstróem resiliência e reduzem as emissões de CO₂ (Documento 19). Segundo o Planejamento Estratégico 2014/2017 da OPA, o termo “transição” refere-se “às mudanças que precisamos fazer para chegar a um baixo teor de

carbono, justiça social, futuro mais saudável e feliz, que é mais enriquecedor e aprazível com a terra do que a maneira como nós vivemos hoje”.

A OPB – é uma *think tank*¹ do Reino Unido, que busca promover a justiça social, econômica e ambiental. Tem como objetivo “produzir uma grande transição – para transformar a economia de modo que funcione para as pessoas e para o planeta”. Sua missão é “relançar a mudança para uma nova economia através de grandes ideias e uma nova visão” (Documento 21).

4.2.1. Principais resultados e análises do segundo estudo de caso

Apresentam-se, a seguir, os principais resultados evidenciados no que se refere às competências que buscam-se desenvolver nos estudantes do curso de pós-graduação “Economia para transição”. Inicialmente, cabe ressaltar que este curso trata sobre “a criação de um sistema de ajuste econômico para os desafios ecológicos, sociais, econômicos e éticos do século 21 e de como podemos fazer a grande transição para baixas emissões de carbono, elevado bem-estar e economias sustentáveis e resilientes” (documentos 2 e 13).

Destaca-se ainda que “este é um programa da Universidade Y, desenvolvido na Faculdade Z, que tem um histórico comprovado e reputação internacional por oferecer uma abordagem educacional holística única, baseada na experiência de 20 anos da organização”. Os elementos-chave desta abordagem resumem-se (documentos 2, 13, 15 e 18):

- à vida comunitária e de trabalho dentro do ambiente residencial da Faculdade Z;
- ao reconhecimento / desenvolvimento de toda a pessoa – intelectual, emocional, ético e prático;
- a valores de abordagens transdisciplinares e diferentes tipos de conhecimento (analítico, percepção sensorial, emocional, sentimental e intuitiva);
- à ênfase na incorporação e na ação prática na própria vida dos participantes;
- ao envolvimento com uma variedade de métodos de ensino-aprendizagem que vão de palestras e seminários a aprendizagem participativa e experiencial e inquérito reflexivo;
- a desenvolver uma abordagem combinada de aprendizagem, que complementa a abordagem da aprendizagem transformadora da Faculdade Z, através da vivência e trabalho conjunto, com a aprendizagem on-line e em rede;
- a atrair participantes, professores e profissionais de todo o mundo.

O curso foi criado com o propósito de ser uma proposta de alternativa ao *mainstream*. Logo, desde a sua criação, teve uma visão diferenciada sobre a economia e sua relação com a sociedade e o meio ambiente. Assim, a primeira turma iniciou em 2012, com o propósito de ensinar diferentes abordagens da economia, contribuindo, desta forma, para a sustentabilidade.

Os principais objetivos do programa incluem (documentos 2 e 13):

- desenvolver o conhecimento dos alunos e a compreensão reflexiva das vias de transição para baixas emissões de carbono, elevado bem-estar e economias resilientes;
- reconhecer e desenvolver a totalidade da pessoa como um participante na co-criação desses caminhos de transição;
- desenvolver e melhorar as habilidades intelectuais/cognitivas do indivíduo, competências-chaves transferíveis, e habilidades práticas para a sustentabilidade, o trabalho e a cidadania ecológica.

Conforme a Especificação do Programa, o curso aborda os seguintes desafios da sociedade: a tripla crise das alterações climáticas, crise financeira e pico do petróleo; as crises

¹¹ *Think Tanks* são instituições de pesquisa, análise e engajamento em políticas públicas. Além de gerarem pesquisas e análises politicamente orientadas, buscam sensibilizar a sociedade e os tomadores de decisão quanto a temas de seu interesse (ISAPE, 2012)

da saúde do ecossistema e do bem-estar social em todo o mundo; a natureza interligada dessas crises e como elas estão ligadas sistemicamente com o modelo econômico global; as oportunidades significativas para a mudança transformadora e sustentável que essas múltiplas crises proporcionam. No mesmo documento, encontram-se as características distintivas do curso, das quais se destacam: pensamento e prática do novo paradigma, modelo educacional holístico único; abordagem colaborativa; aprendizagem flexiva (documento 13).

O Quadro 5 apresenta os principais módulos do curso Economia para Transição, seus objetivos e resultados de aprendizagem esperados. Nele, observam-se, em várias partes, as competências de pensamento sistêmico, antecipatória, normativa, estratégica, interpessoal, de pensamento crítico e de comunicação, propostas por Wiek, Withycombe e Redman (2011) e Wals e Schwarzin (2012).

Quadro 5 – Módulos principais do curso Economia para Transição, seus objetivos e resultados de aprendizagem

| Módulos Centrais | Objetivos | Resultados de aprendizagem avaliados |
|---------------------------------------|--|--|
| Módulo: O Paradigma Ecológico | (a) Diferenciar os diversos conceitos de sustentabilidade; (b) Aplicar os princípios da Ecologia e da Teoria de Gaia, a dinâmica do pensamento sistêmico e da ciência da complexidade a sistemas socioeconômicos ilustrados com estudos de casos; (c) Desenvolver práticas de inquérito pessoais e de grupo para aumentar a sensibilização para a relação de interdependência entre o indivíduo, sociedade e natureza e entre a teoria, a experiência e a prática. | No final do módulo, espera-se que o aluno seja capaz de: (i) Analisar criticamente, comparar e contrastar abordagens teóricas para o desenvolvimento sustentável; (ii) Demonstrar conhecimento teórico e experimental de uma visão de mundo ecológica retirados do pensamento sistêmico, da ciência do caos e da complexidade, da Ecologia e Teoria de Gaia; (iii) Aplicar a teoria da ciência holística para aplicações de estudo de caso no domínio socioeconômico; (iv) Auto avaliar e refletir sobre seus valores e comportamentos, a fim de melhorar o conhecimento profissional e pessoal, a prática e o trabalho em equipe. |
| Módulo: A Emergência da Nova Economia | (a) Desenvolver a compreensão sistêmica das ligações entre crises da sustentabilidade e da economia; (b) Analisar e criticar as bases neoclássicas da economia global a partir de uma perspectiva histórica e através da lente de escolas alternativas de pensamento; (c) Derivar princípios pluralistas para uma nova abordagem econômica; (d) Cocriar cenários para a transição para o baixo carbono, alto bem-estar e economias sólidas; (e) Usar investigação reflexiva para relacionar aprendizagem à prática pessoal e de grupo. | No final do módulo, espera-se que o aluno seja capaz de: (i) Identificar, selecionar e analisar fontes de conhecimento e evidência de mercado, política e falhas institucionais que dão origem a crises sistêmicas em nossos sistemas econômicos, sociais e ecológicos; (ii) Avaliar criticamente o modelo teórico da economia neoclássica de uma perspectiva histórica e sóciopolítica e de escolas alternativas de pensamento econômico; (iii) Cocriar princípios teóricos para uma nova abordagem para a economia para a transição para o baixo carbono, elevado bem-estar e economias sólidas; (iv) Construir cenários futuros e caminhos críticos para os setores econômicos selecionados; (v) Visualizar <i>insight</i> sobre narrativas culturais e comportamentos econômicos. |
| Módulo: A Nova Economia na Prática | (a) Aplicar <i>frameworks</i> e princípios teóricos para aplicação prática em todos os tópicos-chaves da nova economia; (b) Envolver os alunos em debate e discussão de diferentes perspectivas para ganhar conhecimento e compreensão dos principais debates em nova economia entre os temas escolhidos; (c) Introduzir ferramentas, métodos e intervenções políticas da nova | No final do módulo, espera-se que o aluno seja capaz de demonstrar: (i) A compreensão crítica dos quadros teóricos e os principais debates relacionados a temas selecionados na nova economia na prática; (ii) Competências e conhecimentos da aplicação de novas ferramentas de economia, métodos e políticas para estudos de caso do mundo real através de diferentes aspectos da economia; (iii) Sintetizar medidas concretas para a transição para o baixo carbono, alto bem-estar e economias resilientes através de setores / temas selecionados; |

| Módulos Centrais | Objetivos | Resultados de aprendizagem avaliados |
|--|---|--|
| | <p>economia, na prática, por meio de estudos de caso, exercícios e trabalhos;</p> <p>(d) Desenvolver medidas práticas e experimentais no sentido da transição para baixo carbono, alto bem-estar, e economias resilientes;</p> <p>(e) Desenvolver competências na investigação reflexiva para aplicar aprendizagem a própria experiência dos alunos.</p> | <p>(iv) Indagação reflexiva para aplicar o aprendizado para melhorar a prática pessoal e profissional e de equipe de trabalho.</p> |
| <p>Módulo: Dissertação Economia de Transição</p> | <p>(a) Apresentar aos alunos uma gama de metodologias de pesquisa em ciências sociais;</p> <p>(b) Proporcionar uma oportunidade para os alunos buscarem em profundidade um tema de seu interesse;</p> <p>(c) Ampliar poderes de avaliação crítica e pensamento original dos alunos;</p> <p>(d) Desenvolver as habilidades e a confiança necessárias para realizar pesquisa em outras áreas uma vez que os elementos ensinados do grau foram concluídos.</p> | <p>No final do módulo, espera-se que o aluno seja capaz de:</p> <p>(i) Identificar um tema de pesquisa adequado, formular questões de investigação e desenvolver um projeto de pesquisa; fazer uso de avaliações acadêmicas e recursos primários adequados à disciplina;</p> <p>(ii) Planejar uma investigação e avaliar cursos alternativos de ação;</p> <p>(iii) Analisar o problema de pesquisa utilizando uma metodologia adequada;</p> <p>(iv) Apreciar as dimensões éticas da pesquisa;</p> <p>(v) Sintetizar recomendações que se seguem logicamente da investigação;</p> <p>(vi) Elaborar um relatório claro e bem apresentado ou projeto (como um documentário) ou artefato (tais como escultura) que comunique as ideias, problemas, soluções e resultados, de forma acessível (para ambos os públicos, especialistas e nãoespecialistas).</p> |

Fonte: elaborado pelos autores com base no documento 15

A corresponsável pelo curso, em sua entrevista, explica os módulos principais do curso:

São três módulos principais, dois módulos eletivos e uma dissertação. É um programa de um ano e sobre os módulos principais, o primeiro módulo está enraizado na ecologia, por isso é chamado de Paradigma Ecológico. Então o que podemos aprender com os sistemas ecológicos para os nossos sistemas econômicos e sociais, por isso é um módulo inteiro e é muito, muito enraizado no pensamento ecológico. O segundo módulo analisa a história da economia e como chegamos ao lugar onde estamos hoje. Então, como foi a emergência, como é que viemos até onde estamos e, olhando para a economia de agora, que caminhos alternativos estão lá nas finanças, nos negócios, nos governos, na gestão da terra, e assim olhamos para diferentes setores da economia. E, em seguida, o terceiro módulo vai olhar para as questões da nova economia na prática, então há diversos passeios de campo e estudos de caso (Entrevistada 12).

No trecho apresentado, bem como em outros trechos de entrevistas e observações, também foi possível verificar que os módulos buscam desenvolver algumas competências da sustentabilidade, principalmente as de pensamento sistêmico, antecipatória e estratégica.

Ainda, com relação às competências de pensamento sistêmico e estratégica, bem como as interpessoais, cabe destacar o modelo educacional transformador e a abordagem holística do curso, bem como a importância das múltiplas atividades desenvolvidas no mesmo:

A Faculdade Z tem desenvolvido, ao longo dos últimos 22 anos, um modelo educacional distintamente transformador. Com foco na aprendizagem interativa, experiencial e participativa, a Faculdade oferece as habilidades práticas e o pensamento estratégico necessários para enfrentar os desafios ecológicos,

econômicos e sociais do século 21. Isso envolve a prestação de estímulo para "cabeça, coração e mãos", dando aos alunos a oportunidade de se envolver em muitas atividades, além de participar em sessões de sala de aula – jardinagem, cozinhar, limpar, lavar a louça, bem como atividades artísticas e criativas. Nossa experiência com este modelo de educação holística é que os alunos tendem a mergulhar mais fundo, experimentar uma transformação mais profunda e têm maior recordação dos novos modelos e ideias que se reúnem ao longo do caminho (documento 15).

Assim, a proposta de que os estudantes vivam na comunidade da Faculdade, participando das atividades diárias desta e prestando serviços uns aos outros, parece ser essencial no processo de ensino-aprendizagem da Faculdade Z. Como destaca uma das professoras do curso: “viver em comunidade é, pelo menos, cinquenta por cento, se não cem por cento do aprendizado aqui” (Entrevistada 12).

O enfoque em comunidades de aprendizagem dado pela Faculdade Z, portanto, é outro fator importante que contribui para o desenvolvimento, principalmente das competências interpessoais. O Manual de Qualidade da Faculdade Z enfatiza que todos os membros que participam da Faculdade, estão envolvidos na comunidade de aprendizagem desta e têm responsabilidade em relação à sua experiência de aprendizagem e à dos outros. Consta no documento que “os limites desta experiência não se restringem ao assunto de seu foco de estudo particular e se estendem até uma responsabilidade compartilhada para o ambiente de aprendizagem e de vida”. Acrescenta que, para isso, a Faculdade Z se empenha em oferecer “espaços, estilos e diferentes oportunidades para a aprendizagem. Essa diversidade se estende à criação de diferentes formas de interagir com outros membros da comunidade e em estar a serviço da comunidade, do planeta e de nós mesmos” (documento 18).

Essa parece ser uma das principais estratégias do curso, sendo um dos diferenciais da Faculdade Z. O parceiro da Universidade Y destaca esse diferencial, que proporciona uma experiência única e completa para os alunos: “uma parte muito importante do pensamento da Faculdade Z é que os alunos realmente vivem lá e participam de toda a vida na faculdade (...) os estudantes residem lá, eles compartilham a cozinha, a limpeza, esse tipo de coisa, por isso é uma experiência completa (Entrevistado 14). Acrescenta ainda que “isso é uma das principais características dos programas da Faculdade Z”, ressaltando o fato de que, sem isso, “não se conseguiriam alcançar as mesmas coisas que se alcançam lá” (Entrevistado 14).

Colabora ainda para o desenvolvimento das competências interpessoais – principalmente no que diz respeito à capacidade de lidar com a diversidade entre as culturas, grupos sociais, comunidades, e os indivíduos – o fato do envolvimento de diversos atores ser parte da estratégia e do processo de ensino-aprendizagem da Faculdade Z. Como consta nos documentos 13 e 15, “atrair participantes, professores e profissionais de todo o mundo” é também um dos elementos-chave da abordagem de ensino da Faculdade Z.

A diversidade de atores e perspectivas é destacada em vários documentos e entrevistas – a exemplo deste trecho:

A Faculdade Z atrai pessoas de todos os estilos de vida de todo o mundo - desde líderes empresariais e empreendedores até decisores políticos e ativistas sociais e ambientais. (...) Ela fornece uma oportunidade única para estudar com os principais pensadores e acadêmicos, ativistas e profissionais da nova economia de uma gama de diferentes perspectivas. (documento 13)

Um dos professores parceiros da Universidade Y também salienta a importância do envolvimento de diferentes atores no processo, que acontece inclusive na orientação das dissertações, sendo esse um dos importantes diferenciais do curso. A participação de diferentes atores também acontece no processo avaliativo: “Trabalhos produzidos para

avaliação nos módulos centrais e eletivos são solicitados pelos professores do programa, e verificados por examinadores externos” (documento 13).

Como docentes do curso, além dos professores da Faculdade Z e demais visitantes, os alunos contam com profissionais das principais organizações parceiras (da OPA, da OPB e da Universidade Y), ampliando as perspectivas.

Importante ressaltar ainda a diversidade existente, não apenas entre os professores do curso, mas entre os alunos, o que traz uma gama variada de opiniões, vivências e visões de mundo interessantes que contribuem para o desenvolvimento de competências interpessoais. “Temos uma ampla variedade de estudantes, (...) diferentes nacionalidades, idades e formações acadêmicas” (Entrevistado 14).

A importância dada às competências interpessoais também é evidenciada nos objetivos do programa e nos elementos-chave da abordagem educacional da Faculdade Z:

Os principais objetivos do programa incluem: (...) reconhecer e desenvolver a totalidade da pessoa como um participante na cocriação desses caminhos de transição; desenvolver e melhorar as habilidades intelectuais/cognitivas do indivíduo, competências-chaves transferíveis, e habilidades práticas para a sustentabilidade, o trabalho e a cidadania ecológica (documentos 2, 13 e 18).

Os elementos-chave resumem-se: (...) ao reconhecimento / desenvolvimento de toda a pessoa – intelectual, emocional, ético e prático; a valores de abordagens transdisciplinares e diferentes tipos de conhecimento (analítico, percepção sensorial, emocional, sentimental e intuitiva); (...) (documentos 2, 13 e 18).

Observa-se, portanto, neste segundo estudo de caso, que buscam-se desenvolver as competências da sustentabilidade. Mas isso foi identificado em uma IE cuja proposta de ensino afasta-se do *mainstream*. Na Faculdade Z, o enfoque está na aprendizagem transformadora e nas comunidades de aprendizagem, que parecem possibilitar o desenvolvimento de competências da sustentabilidade.

5. Considerações Finais

A inserção da sustentabilidade nos programas e currículos das escolas de negócios vem sendo um movimento crescente na última década, acompanhando uma tendência à valorização destas temáticas e, até mesmo, um anseio da sociedade. Neste sentido, a administração tem sido chamada a propor um perfil profissional que componha um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – competências – que esteja alinhado a esta lógica.

Sendo assim, desenvolveram-se dois estudos de casos com o objetivo de conhecer as competências da sustentabilidade que são desenvolvidas na formação do gestor. Para tanto, este estudo lançou seu foco de análise em cursos relacionados à área de gestão oferecidos por IEs que apresentam uma preocupação explícita com a sustentabilidade.

Em relação ao primeiro estudo de caso, apesar do destaque dado à sustentabilidade, ela ainda ocupa um papel reduzido no que tange ao currículo formal dos cursos oferecidos pela EAY, estando concentrada em algumas disciplinas específicas. Neste sentido, percebe-se que uma dificuldade em mover-se de uma lógica disciplinar para transdisciplinariedade.

No que tange às competências da sustentabilidade desenvolvidas no primeiro caso, os resultados demonstram a preocupação da instituição com o desenvolvimento de competência de pensamento crítico – ao fomentar a reflexão, à comunicação e o debate – e competência interpessoal – por meio de um processo estruturado que permite ao aluno refletir sobre a sua própria carreira, e também por meio do módulo inicial de inserção da sustentabilidade. Em um modo não tão avançado, por vezes até superficial, contudo não deixando de ser um esforço da Instituição estudada, percebe-se o desenvolvimento tímido de competências sistêmicas, as quais, evidenciam-se, principalmente, pelo desenvolvimento da capacidade de

analisar coletivamente sistemas complexos de distintos domínios e escalas quando consideradas às questões relacionadas à sustentabilidade.

Desta forma, percebe-se que as competências para a sustentabilidade desenvolvidas na instituição estudada são aquelas como básicas e interpessoais. Desta forma, este resultado pode revelar-se em dois sentidos de compreensão. Por um lado, mostra um contrassenso uma instituição de ensino amplamente reconhecida e premiada não buscar o desenvolvimento de competências para além das básicas, em uma plataforma integradora que propicie o autodesenvolvimento dos alunos em consonância com a integração de uma matriz curricular que reflita aquilo que as premiações e o discurso corporativo já o fazem. Em uma segunda via de entendimento, percebe-se a dificuldade de toda e qualquer instituição de ensino, por mais bem estruturada que seja, em conseguir conjugar o desenvolvimento de competências da sustentabilidade às competências gerenciais exigidas pelo mercado.

No segundo estudo de caso, por outro lado, percebe-se o enfoque nas competências da sustentabilidade. Contudo, cabe lembrar que o curso analisado, neste caso, é desenvolvido em uma IE cuja proposta de ensino afasta-se do *mainstream*, estando focada na aprendizagem transformadora e nas comunidades de aprendizagem, que parecem ser propícias para o desenvolvimento de tais competências.

Cabe ressaltar que o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade perpassa o desenvolvimento de uma interação dialógica, capaz de lidar de forma construtiva com realidades e perspectivas distintas e conflitantes. Construir novos caminhos por meio de uma interação dialógica de perspectivas conflitantes (tais como competitividade e sustentabilidade, sociedade e mercado) pode ser o grande desafio para as instituições de ensino que desejam desenvolver competências da sustentabilidade nos discentes.

Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- JACOBI, Pedro Roberto; RAUFFLET, Emmanuel; PADOVESE De Arruda, Michelle, Educação Para A Sustentabilidade Nos Cursos De Administração: Reflexão Sobre Paradigmas E Práticas **RAM. Revista de Administração Mackenzie**. 2011, 12
- GHOSHAL, Sumantra. Bad management theories are destroying good management practices. **Academy of Management Learning & Education**, v. 4, n. 1, p. 75-91, 2005.
- ISAPE – Instituto Sul-Americano de Política e Estratégia. Think Tanks: Conceito, Casos e Oportunidades no Brasil. **ISAPE Debate**, n. 2, 2012. Disponível em: www.isape.org.br. Acesso em dez, 2014.
- McCLELLAND, David C. Testing for Competence rather than Intelligence. **American Psychologist**, p. 1-14, jan. 1973
- NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 44-54, 2003.
- QAA – Quality Assurance Agency. Disponível em: <http://www.qaa.ac.uk/reviews-and-reports>. Acesso em mar, 2015.
- RAE – Research Assessment Exercise. Disponível em: <http://www.rae.ac.uk/>. Acesso em: jul 2013.
- THE COMPLETE University Guide. Disponível em: <http://www.thecompleteuniversityguide.co.uk/plymouth>. Acesso em mar, 2015.
- WIEK, Arnim; WITHYCOMBE, Lauren; REDMAN, Charles L. Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. **Sustainability Science**, v. 6, p. 203–218, 2011.
- WALS, Arjen E.J.; SCHWARZIN, Lisa. Fostering organizational sustainability through dialogic interaction. **The Learning Organization**, v. 19, n. 1, p. 11-27, 2012.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.