



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO**

**LAÉRCIO DE BARROS SILVA**

**AS CONTRIBUIÇÕES DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE CAMPINA GRANDE  
NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE  
NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CAMPINA GRANDE – PB  
JULHO DE 2014**

**LAÉRCIO DE BARROS SILVA**  
**102200742**

**AS CONTRIBUIÇÕES DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE CAMPINA GRANDE  
NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE  
NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Administração da Universidade Estadual  
da Paraíba, em cumprimento à exigência  
para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Orientador (a): Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Maria  
Araújo de Souza

**CAMPINA GRANDE – PB**  
**JULHO DE 2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S586c Silva, Laécio de Barros  
As contribuições das universidades públicas de Campina Grande no desenvolvimento de competências para a sustentabilidade no curso de administração [manuscrito] / Laécio de Barros Silva. - 2014.  
30 p.  
  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.  
"Orientação: Profa. Dra. Sandra Maria Araújo de Souza, Departamento de Administração e Economia".  
  
1. Competências. 2. Sustentabilidade. 3. Competências para a sustentabilidade. I. Título.

21. ed. CDD 338.9

LAÉRCIO DE BARROS SILVA

AS CONTRIBUIÇÕES DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE CAMPINA GRANDE  
NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE  
NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Administração da Universidade Estadual  
da Paraíba, em cumprimento à exigência  
para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Avaliação: 90.

Aprovado em 18 / 07 / 14.

Sandra Maria Araújo de Souza

Prof.ª Dr.ª. Sandra Maria Araújo de Souza / UEPB  
Orientadora

Waleska Silveira Lira

Prof.ª Dr.ª. Waleska Silveira Lira / UEPB  
Examinadora

Geuda Anelize da Costa Gonçalves

Prof.ª Dr.ª Geuda Anelize da Costa Gonçalves / UEPB  
Examinadora

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pelo dom da vida, por ter sido a força que me apoiou durante todo esse caminho, por ter me dado à graça de alcançar mais um objetivo em minha vida.

Agradeço a minha preciosa família por ter me ensinado valores e princípios, a sempre me incentivarem a buscar meus objetivos me apoiando nos momentos difíceis, vocês são presença forte de Deus em minha vida. Agradeço em especial a minha mãe Lúcia por ser meu maior exemplo de ser humano é a ti que dedico todo meu esforço. Agradeço a minha tia Fátima por muitas vezes que assumiu o papel de mãe participando ativamente da minha formação. Ao meu avô pelo amor e carinho demonstrado.

Aos meus irmãos Leonardo Barros e Laysa Barros, por estarem sempre torcendo por mim, pela demonstração de amor e carinho e muitas vezes pela ajuda diretamente.

A minha querida primeira professora, Rozângela Telis, em ter contribuído de forma significativa em minha vida, por ter me feito acreditar no poder da educação.

A minha orientadora Sandra Maria pelos ensinamentos dados durante a graduação e principalmente durante a orientação deste trabalho, por ter provado a seriedade que trata a sua profissão, por ser exemplo de conquista e inspiração.

Ao PET – Administração - UEPB e todos seus integrantes atuais e egressos, e ao professor Geraldo Medeiros pela sua tutoria de quase dois anos, obrigado por ter contribuído com momentos super enriquecedores da minha formação, por todos os momentos de aprendizagem coletiva vividas neste grupo.

Ao GECIS e a professora Waleska Silveira por ter me dado à oportunidade de trabalhar no projeto de iniciação científica contribuído de forma impar no meu processo de aprendizagem e a professora Gêuda Anazile que contribui de forma direta em minha formação tanto em sala de aula quanto durante as maravilhosas reuniões das sextas pela manhã. Obrigado também por terem aceitado está nesta banca examinadora.

A Universidade Estadual da Paraíba, pela sua seriedade e compromisso em educar e servir, instituição da qual guardarei eternas lembranças, por ter me proporcionado a maior vitória da minha vida e ter me dado o maior bem conseguido, o conhecimento. Ao DAEC e a todos os seus professores e funcionários. Agradeço também a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas por ter me acolhido de braços abertos durante todo o estágio obrigatório, me possibilitando momentos de aprendizagem e desenvolvimento profissional.

Aos amigos da eterna turma 2010.2 por ter compartilhado comigo um pouco de suas vidas durante estes quatro anos, por termos crescidos juntos, sonhado juntos e vencido juntos.

Aos meus amigos Nathália Etyenne, César Lacerda, Sara Rayane, Priscilla Braga, Lizandra Araújo e Emanuelle Rodrigues, por terem sido um presente em minha vida, por estarem presentes nos momentos de alegria e tristeza, por terem feito os momentos de dificuldade menos complicados. Pelos sonhos sonhados juntos e pelas conquistas já alcançadas, agradeço a Deus por terem vocês em minha vida.

# AS CONTRIBUIÇÕES DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE CAMPINA GRANDE NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

SILVA, Laércio de Barros<sup>1</sup>

## RESUMO

A preocupação com a sustentabilidade é algo que vem se alastrando nos últimos tempos, uma vez que esta é uma alternativa viável para solucionar a crise socioambiental vivenciada no presente. Identifica-se que a administração é uma ciência com real contribuição para a garantia da sustentabilidade, sendo os profissionais de administração responsáveis pelas importantes tomadas de decisão. Desta forma as universidades e os centros de formação de gestores precisam se adaptarem a nova realidade e buscarem introduzir em seus currículos condições mínimas de desenvolvimento de competências voltadas para a sustentabilidade, por parte de seus alunos. Deste modo a presente pesquisa teve como objetivo identificar quais as contribuições das universidades públicas de Campina Grande-PB no desenvolvimento de competências para a sustentabilidade no curso de Administração. Para atender o objetivo da pesquisa usou-se um modelo proposto pela *Global Compact* ONU e EFMD, o modelo é composto por 36 competências divididas entre as dimensões. Quanto à classificação possui abordagem quantitativa, objetivo exploratório e descritivo, é considerada pesquisa de campo e utilizou-se questionário para coleta de dados. Os resultados indicam que as universidades pesquisadas estão auxiliando seus alunos a desenvolverem competências para a sustentabilidade, o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores são bem avaliados pela maioria dos respondentes, possibilitando a estes quando profissionais atuantes no mercado de trabalho fazerem a diferença em busca do desenvolvimento sustentável.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competências. Sustentabilidade. Competências para a Sustentabilidade.

## ABSTRACT

The concern for sustainability is something that spreaded in recent times, since this is a viable alternative to solve the environmental crisis experienced in the present. It is identified that management is a science with a real contribution to sustainability assurance, and management professionals responsible for important decision making. Thus universities and training centers managers accurately adapt to the new reality and seek to introduce into their curriculum minimum conditions for the development of competencies geared towards sustainability, by its students. Therefore the present study aimed to identify the contributions of the public universities of Campina Grande-PB in competences for sustainability in the course management. To meet the objective of the research used an proposed by the UN Global compact and EFMD model, the model consists of 36 competencies divided between dimensions. Regarding the classification has a quantitative approach, exploratory and descriptive purpose, is considered fieldwork and questionnaire was used for data collection. The results indicate that the surveyed universities are helping their students to develop competences for sustainability, the set of knowledge, skills, attitudes and values are

---

<sup>1</sup> Graduando do Departamento de Administração e Economia (DAEC) da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). E-mail: laercio\_barros15@hotmail.com

well evaluated by most respondents, when enabling these professionals working in the labor market make a difference in pursuit of sustainable development.

**KEYWORDS:** Competences. Sustainability. Competencies for Sustainability.

## 1. INTRODUÇÃO

Os administradores são comumente formados para resolver problemas de cunho econômico, sendo a estes profissionais limitados aos aspectos econômicos empresariais, enquanto são relegados a segundo plano outros aspectos da formação, tais como as preocupações sociais e ambientais, assim como também os impactos causados pela atuação da empresa no sistema o qual está inserida. As exigências do mercado de trabalho do século XXI atentam para novas competências, necessárias para estes profissionais que desejam contribuir para o desenvolvimento sustentável, atuando de forma que os negócios sejam economicamente viáveis, socialmente justos e ambientalmente responsáveis.

Conforme a visão de Demajorovic e Silva (2012, p. 41) “os cursos privilegiam a formação de administradores, cujo principal objetivo continua a ser a melhor combinação de recursos para obter maior produtividade e lucratividade”, este tipo de entendimento não pode ser visto como a única verdade para o curso de Administração, deste modo, faz-se necessário repensar as funções do administrador e seu campo de atuação. Outro pensamento que vem corroborar com este entendimento é o de Hollnagel e Moraes (2011) que afirmam que o objetivo dos egressos dos cursos de administração é trabalhar de forma eficiente, eficaz e efetiva, através do planejamento, organização e direção, maximizando recursos humanos e financeiros, seja nas instituições públicas ou privadas.

As competências desenvolvidas por alunos egressos de qualquer curso devem minimamente estarem alinhadas as propostas dos Projetos Políticos Pedagógicos (PPP's), sendo assim sabemos que a forma como está estruturado um curso refletirá de forma direta o perfil do profissional formado. De acordo com a visão de autores já citados, a maioria dos cursos são formatados para preparar profissionais eficientes e eficazes apenas na dimensão econômica o que na realidade acaba limitando o campo de atuação desse profissional. Sendo assim, percebe-se que o direcionamento das grades curriculares e dos PPP's deveriam ir além desta visão, proporcionando que os egressos do curso estejam preparados para enfrentarem problemas de cunho social e ambiental, e oferecer contribuições sociais muito maiores, quebrando assim paradigmas e ampliando o campo de atuação deste profissional.

O presente estudo não deseja dar fim as funções clássicas do Administrador, apenas pretende-se apontar que a Administração enquanto ciência tem uma responsabilidade muito maior para com a sociedade, do que já se imaginava. No entanto, tem-se que é a partir da formação que se poderá fazer uma ruptura com o pensamento tradicional a respeito das competências do Administrador e inserir na agenda de formação de novos gestores as dimensões sociais e ambientais. Segundo Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009, p. 191) “A aprendizagem é a chave para incorporar a dimensão social e ambiental no contexto empresarial”, ou seja, os centros de formação tem a responsabilidade de sensibilizar os futuros gestores a cerca de novos temas que ampliem a atuação do gestor para outras áreas para que estes possam modificar a maneira de atuação das empresas.

Estudos realizados por Demajorovic e Silva (2012) demonstram que as experiências e o conhecimento adquiridos nos cursos possibilitaram o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade por parte de egressos, ficando explícito que dependendo da forma como está organizado o processo de formação do administrador seu foco nas competências muda. Porém, o problema consiste em, as IES não atentarem para a importância da inserção do conteúdo nos cursos de graduação em Administração, o fato relatado foi verificado em

pesquisa realizada por Hollnagel e Moraes (2011) que constatou que 15 das 48 instituições federais estudadas, ainda não inseriram nenhuma disciplina com temática sócio-ambiental nas matrizes curriculares de seus cursos, ou seja, apesar da emergência do tema, ainda há uma negligência por parte dos centros de formação. Também foi constatado em pesquisa realizada por Moura, Bem, Silva e Lima (2013) no curso de Administração da UFPI – Campus Parnaíba, que a maioria dos alunos participantes da pesquisa reconhecem a importância do tema para sua formação. Em outro estudo os autores Lacerda, Silva, Silva e Souza (2014, p. 39) constataram que “De maneira geral, 77% dos cursos de administração do estado da Paraíba apresentam em sua matriz curricular temas que discutem os problemas ambientais e os impactos das atividades econômicas”.

No cenário em que se encontra atualmente, as discussões acerca da dimensão ambiental não podem mais serem negligenciados no âmbito acadêmico, dentre as áreas deste âmbito inclui-se a Administração, entendendo-se que a prática desta ciência tem uma real contribuição ao agravamento da situação da crise ambiental, pois os profissionais da administração, na maioria dos casos, eram educados a otimizar os resultados financeiros das organizações, uma vez que sua visão era limitada ao ambiente organizacional e não levavam em consideração os fatores socioambientais, que eram impactados em seus processos de tomada de decisão, proposição também realizada por Demajorovic e Silva (2012, p. 42) “uma série de impactos socioambientais foram relegados, contribuindo para a emergência das diversas situações de risco inerentes à sociedade contemporânea”.

Neste sentido, o problema desta pesquisa é pautado na seguinte indagação: Quais as contribuições das universidades públicas de Campina Grande-PB no desenvolvimento de competências para a sustentabilidade no curso de administração? Acreditando-se que este tipo de competência é indispensável ao profissional da Administração do século XXI, justifica-se a relevância do presente estudo, que tem como objetivo identificar quais as contribuições das universidades públicas de Campina Grande-PB no desenvolvimento de competências para a sustentabilidade no curso de Administração.

Servirá de base teórica para este estudo Demajorovic e Silva (2012); Hollnagel e Moraes, (2011); Moura et. al. (2013), Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009); Telles (2011); Oliveira, Oliveira e Costa (2010); Sachs (2009); Capra (1996). Sendo estabelecido como critério de escolha o envolvimento por parte dos pesquisadores com a referida temática.

O presente artigo está organizado do seguinte modo: é iniciado com esses aspectos introdutórios, seguido de uma fundamentação teórica, que encontra-se subdividida em quatro tópicos, que são: 1º Histórico do Curso de Administração no Brasil; 2º Competências Profissionais do Administrador; 3º Sustentabilidade; 4º Competências para a sustentabilidade; após a fundamentação teórica é feita a apresentação do percurso metodológico empregado na pesquisa, em seguida são apresentados os resultados e discussões, sendo encerrado com as considerações finais e referências.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. HISTÓRICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL**

A formação superior no Brasil data a partir de 1800. Com a vinda da coroa portuguesa para o Brasil, em 1808, foram criadas as primeiras instituições de ensino superior no país, já o surgimento das Universidades foi apenas no século XX (PINTO e MOTTER JÚNIOR, 2012). Deste modo, a formação superior em administração no Brasil também tem um caráter recente.

As primeiras iniciativas voltadas para educação em administração no país ocorreu em 1902, com a criação da Academia de Comércio do Rio de Janeiro e a Escola Prática de Comércio de São Paulo, que deu origem ao curso de Administração e Finanças a partir do



Decreto-lei nº 20.158, de 30 de julho de 1931, que regularizou o ensino comercial (PINTO e MOTTER JÚNIOR, 2012).

A partir da terceira década do século XX, a conjuntura econômica do Brasil apontava para a necessidade de sistematização de estudos voltados para a área da administração de negócios e pública, “Nesse contexto, em 1931, um grupo de empresários e intelectuais paulistas se reúne e cria o Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), considerada a primeira instituição de treinamento em administração da América Latina” (PINTO e MOTTER JÚNIOR, 2012, p.7). Foi em 1941, com a iniciativa de um padre jesuíta chamado Roberto Sabóia de Medeiros, figura com uma forte preocupação social, que visitou a Universidade de Harvard, que desde então já era referência na área de gestão de negócios, com a finalidade de buscar inspiração para a criação de um curso superior em Administração no Brasil, que foi criada em 1941 a ESAN (Escola Superior de Administração de Negócios) e “tornou-se a primeira escola de Administração do Brasil e da América Latina”.

O Decreto-lei nº 7.988, de 22 de setembro de 1945, extinguiu o curso superior de Administração e Finanças e criou os cursos de Ciências Econômicas e Ciências contábeis e atuariais. Segundo Pizzinatto (1999), no Brasil a primeira iniciativa de criar um currículo especialmente dedicado à administração aconteceu na Fundação Getúlio Vargas (FGV). Até então, o ensino em Administração era confundido ora com economia, ora com ciências contábeis, no ano de 1952 foi criada a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP/FGV- 1952) e em 1954 a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV, 1954).

Com o reconhecimento do curso da EBAP, pelo decreto nº 1.108, de 30 de maio de 1962, inaugurou-se a possibilidade de reconhecimento da profissão do Administrador. Em 1965, a Lei nº 4.769 de 9 de setembro, regulariza a profissão definindo seus direitos, deveres, o perfil desejado do profissional, o que é considerado um passo importante para a consolidação dos cursos de Administração no País. “A fixação do currículo mínimo do curso de graduação em Administração pelo Conselho Federal da Educação (CFA) ocorreu mediante Parecer 307/66” (PIZZINATTO, *op. cit.* p. 176).

O processo histórico foi seguido de um *boom* no número de cursos de Administração, sendo na década de 1970 o surgimento da maior parte dos cursos. Acredita-se que tal fato ocorreu devido a expansão do ensino superior no país, além disso, a situação econômica da época possibilitou esse aumento significativo de cursos. No ano de 1982, o MEC através da Secretária de Educação Superior instituiu uma comitiva de trabalho para criar uma proposta de projeto curricular de cursos de administração, o resultado deste trabalho foi a resolução 02/93, que estabeleceu a carga horária mínima do curso em 3000 horas e dividiu esta carga horária em eixos, tais quais: formação básica instrumental, formação profissional, formação complementar e atividade de estágio supervisionado. As novas exigências possibilitaram uma maior adequação às demandas regionais (PIZZINATTO, *op. cit.*), e deveriam ser atendidas até 1995. Outro fato que marcou a consolidação do curso foi a sua inclusão no sistema de avaliação nacional de cursos superiores, o conhecido provão em 1996.

Atualmente Administração é o curso com o maior número de matrículas no ensino superior do Brasil com 833.042, representando 11,9% do total, de um universo de 7.037.688 matrículas em graduação no ano de 2012, segundo dados do MEC (2013). Em consulta ao *site* do ministério da Educação, no dia 12 de maio de 2014, através do e-MEC foram identificados um total de 2674 cursos de Administração em atividade, dos quais 2538 são na modalidade presencial e 136 são na modalidade à distância. Destes, apenas 343 são de caráter gratuito e os 2331 restantes são cursos de caráter privado.

## **2.2 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO ADMINISTRADOR**

De acordo com o que já se vem tecendo no presente estudo, o profissional da administração tem algumas competências mínimas, podendo ser consideradas básicas para o Administrador. Segundo Fleury e Fleury (2004, p. 48) competência “implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades em um determinado contexto profissional”. Sendo assim, as competências do profissional administrador são as capacidades intelectuais adquiridas, via formação e/ou experiência para desenvolver suas atividades.

O Ministério da Educação instituiu na resolução Nº 4, de 13 de julho de 2005, a partir do Artigo primeiro “as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, a serem observadas pelas Instituições de Ensino Superior em sua organização curricular” (BRASIL, 2005). Nesta resolução, são indicadas as formas de organização e as exigências necessárias para a criação e o funcionamento dos cursos superiores de administração no país.

A referida resolução também apresenta o perfil desejado do formando:

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

Podem ser extraídas do artigo terceiro, que está posto na íntegra no parágrafo acima, algumas palavras que imprimem as competências-chaves para a formação do profissional da administração, tais como “capacidade e aptidão para compreender” e “flexibilidade intelectual”, estes são comportamentos essenciais para um administrador em um contexto de mercado globalizado e competitivo, onde as competências intelectuais dos gestores são de grande relevância para seus ambientes de atuação, assim como expressa Zago, Souza e Bezerra (2007, p. 212) “principalmente as que levem ao repensar das estruturas do conhecimento teórico- prático e formação profissional dos administradores, que necessitam de competências peculiares para a atuação em ambientes de alta competitividade e de rápidas mudanças”.

No Artigo 4º da mesma resolução são listadas as competências mínimas do administrador, que são:

- I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

- VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
- VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e
- VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Através da resolução de Nº 4, são apresentadas as competências dos administradores, que são enumeradas em oito competências e habilidades exigidas ao administrador. Porém, dentro dessas competências e habilidades “[...] os administradores são formados para enxergar os fenômenos organizacionais como eventos independentes, não sendo capazes de perceber a dinâmica sistêmica de funcionamento da sociedade” (DEMAJOROVIC e SILVA 2012, p. 46). A preocupação apresentada pelos autores indica uma competência exigida na formação do administrador do século XXI, que não está “listada” nas competências mínimas definidas pelo Conselho Nacional de Educação.

Também não foram mencionadas as responsabilidades do administrador no que toca a dimensão ambiental, fato que pode agravar cada vez mais a crise ambiental vivenciada na atualidade, o que aumenta ainda mais a responsabilidade de gestores organizacionais. O entendimento que se tem, em sua maioria, é que a competitividade das empresas é algo oposto ao desenvolvimento sustentável, por isso há uma discordância em inserir aos estudos da administração preocupações dessa natureza. Com relação a isso, tem-se: “Em um cenário de agravamento dos problemas socioambientais, os cursos de administração nos moldes tradicionais se distanciam cada vez mais de seu compromisso de transformação” (DEMAJOROVIC e SILVA, *op. cit.* 58).

A Administração apesar de ser uma ciência considerada jovem, assim como também os cursos que se fundamentam na ciência administrativa, adquiriram um caráter muito restritivo e preconceituoso em relação a novos paradigmas, houve uma mecanização instalada neste meio, um tradicionalismo impregnado que relaciona termos básicos como eficiência, eficácia e efetividade apenas com a dimensão econômica, relegando para outros campos as demais dimensões da sustentabilidade.

### **2.3 SUSTENTABILIDADE**

Debates da contemporaneidade põem em questão de primeira ordem os conflitos socioambientais da vida do homem na terra. Neste cenário, são sinalizadas alternativas para a convivência harmônica dos diferentes interesses do homem em sociedade. Uma das alternativas mais discutidas é a referente à sustentabilidade. A sustentabilidade na perspectiva de Desenvolvimento Sustentável foi inicialmente discutida em 1987, com a publicação do Relatório Nosso Futuro Comum que ficou mais conhecida como relatório de *Brundtland*, devido ao fato de ter sido apresentado por Gro Harlem Brundtland, a então primeira ministra da Noruega e chefe mundial da Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) da ONU (Organização das Nações Unidas), o relatório trás uma primeira definição do que é Desenvolvimento sustentável: “é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (CMMAD. 1987, p. 46).

Anteriormente ao relatório Nosso Futuro Comum, a ONU já havia tentado discutir as relações entre homem e meio ambiente durante a Conferência de Estocolmo na Suécia, em 1972, porém não logrou êxito devido à dualidade entre mundo periférico e mundo central. O

resultado foi a elaboração do primeiro documento a tratar da relação homem *versus* recursos naturais, chamado “Limites do Crescimento”.

Como foi dito, o termo sustentabilidade foi mencionado em 1987, com uma limitação teórica, mas ao passar dos anos esta definição foi evoluindo com vários eventos que foram acontecendo para debater o tema tais como Eco-92 no Rio de Janeiro com a elaboração da Carta da Terra a Agenda 21, em 1997 o Protocolo de Kyoto no Japão, a Conferência Mundial Rio+10 em Johannesburgo em 2002, a 15ª Conferência Climática das Nações Unidas em Copenhague no ano de 2009, e por último em 2012 a Conferência das Nações Unidas Sobre Desenvolvimento Sustentável (CNUDS), mas conhecida como Rio+20, que gerou o Relatório da Sustentabilidade da Conferência das Nações Unidas Sobre Desenvolvimento Sustentável.

Um dilema que permeia o Desenvolvimento Sustentável é a disputa entre Crescimento Econômico  $\times$  Desenvolvimento  $\times$  Meio Ambiente, porém para Sachs (2009, p. 32) “O uso produtivo não necessariamente precisa prejudicar o meio ambiente ou destruir a diversidade, se tivermos consciência de que todas as nossas atividades econômicas estão solidamente fincadas no ambiente natural”, deste modo Sachs esclarece que uma coisa não exclui a outra, é possível utilizar os recursos naturais de forma produtiva sem que o meio ambiente seja totalmente relegado à categoria de estoque de recursos.

Na visão de Cândido (2010, p. 29) “[...] a sustentabilidade relaciona-se com a melhor qualidade da vida das populações, a partir da capacidade de suporte dos ecossistemas”. Outro entendimento em relação à sustentabilidade é o aspecto que o relaciona com a qualidade de vida. A manutenção da vida na terra é algo que a sustentabilidade propõe desde a sua primeira definição articulada pelo relatório de *Brundtland*.

A sustentabilidade é definida como o equilíbrio entre três dimensões, que são: Econômica, Social e Ambiental, assim como esclarece Sachs (2009, p. 35) “[...] atender simultaneamente os critérios de relevância Social, prudência ecológica e viabilidade econômica, os três pilares do desenvolvimento sustentável”, ainda na mesma obra Sachs indica outras dimensões da sustentabilidade a serem analisadas que são: além da social, econômica e ambiental Sachs propõe a inclusão da dimensão cultural, ecológica, territorial e política.

Utilizando o autor citado como referência “É necessário uma combinação viável entre economia e ecologia, pois as ciências naturais podem descrever o que é preciso para um mundo sustentável, mas compete às ciências sociais a articulação das estratégias de transição rumo a este caminho” (SACHS, 1996, p. 60). Destarte, a partir da visão do autor, é transferida para o campo das ciências sociais aplicadas a responsabilidade de gerar estratégias e desenvolver articulações direcionadas ao desenvolvimento sustentável.

Capra (1996, p. 24) salienta que “O reconhecimento de que é necessário uma profunda mudança de percepção e de pensamento para garantir a nossa sobrevivência ainda não atingiu a maioria dos líderes das novas corporações, nem os administradores e os professores das nossas grandes universidades”, o autor coloca de forma clara que é de grande relevância uma mudança de pensamento tanto por parte dos líderes que estão diretamente ligados as grandes decisões das grandes organizações, quanto uma mudança dos professores dos principais centros de formação na maneira de preparar esses líderes para o mercado.

Para que haja um rompimento com o modo clássico de atuação das empresas se faz necessário uma mudança na conduta dos gestores (líderes) das organizações, e para que isso ocorra segundo Capra (1996) o que deve ser feito primeiramente é uma alteração dos valores que são “mudanças nas percepções e nas maneiras de pensar” (p. 27). Estes valores são alterados de forma lenta e gradativa, e uma das principais maneiras de despertar valores em pessoas é via formação. Frente a um assunto tão diversificado torna-se um desafio adquirir novas metodologias de ensino, relacionadas à prática para o desenvolvimento de

competências direcionadas a este contexto (GONÇALVES-DIAS, HERERRA e CRUZ, 2013). O próximo tópico indicará as competências exigidas neste contexto.

## 2.4 COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE

O pragmatismo instalado na administração muitas vezes limita o campo de atuação do administrador e negligencia áreas de atuação de tais profissionais, que devido a um antigo paradigma ainda não foi percorrido, conforme afirmação de Capra é necessário que haja um rompimento com o antigo paradigma para que um novo se instale e este “Novo paradigma pode ser chamado de uma visão de mundo holística, que concebe o mundo como um todo integrado, e não como coleção de partes dissociadas” (CAPRA, 1996, p. 25). De acordo com Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009, p. 193) “Essa nova perspectiva, que implica na contínua revisão das preocupações empresariais, aponta para uma compreensão do papel a ser exercido pelo administrador enquanto gestor”, e se de fato este papel for compreendido o novo paradigma proposto por Capra *op. cit.* pode começar a tomar forma.

Ainda segundo esse autor, para haver a mudança proposta por ele, os valores humanos necessariamente devem ser alterados e a educação é uma excelente resposta para isto. Porém, as dificuldades de inserir este tipo de conteúdo no ambiente de formação de gestores ainda são grandes, e para que isto ocorra “Torna-se importante, tendo como alicerce o projeto pedagógico do curso, educar para novos valores, comportamento, condutas pessoais e organizacionais. A aprendizagem é a chave para incorporar a dimensão social e ambiental no contexto empresarial” (ALIGLERI, ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009, p. 191). Os autores conseguem de forma objetiva expressar a devida relação existente entre os formatos dos cursos (PPP) e os impactos desejados na sociedade, a partir da atuação destes gestores os projetos políticos pedagógicos dos cursos incorporam ao curso aquilo que é considerado de relevância para a sociedade, isto é, quais as necessidades presentes e como elas podem ser atendidas através dos futuros profissionais formados com a perspectiva desejada.

Dada a importância do envolvimento das empresas rumo à sustentabilidade, torna-se relevante o questionamento sobre como os futuros gestores estão sendo formados na atualidade, e se a formação que recebem atende às necessidades e demandas que a realidade do mundo do trabalho lhes impõe (GONÇALVES-DIAS, HERERA e CRUZ, 2013, p.122).

Em uma sociedade capitalista em que o poder econômico das grandes organizações sufoca até as ações do Estado, que muitas vezes são subservientes ao poder econômico detido por estas empresas. É importante dizer que a maneira tradicional de pensar dos empresários é baseada em uma filosofia de “lucros a qualquer custo”, ou seja, o fator econômico é prioritariamente a preocupação, podendo gerar sem maiores problemas, prejuízos de ordem socioambiental. Porém Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009, p. 193-194) destacam que “A nova lógica impacta decisivamente na percepção sobre a empresa e nos critérios para tomada de decisão, pois o gestor passa a ser solucionador de problemas socioambientais ao invés de gerador de impactos adversos”.

A sociedade está diante de um desafio, e principalmente as Universidades, pois são nelas, que, na maioria dos casos, se dá a capacitação profissional dos agentes que atuam no campo de decisões estratégicas “As escolas de negócios e centros de educação para a liderança podem ter um papel fundamental” (*Global Compact* e EFMD, 2005, p. 2). “A ideia de ensino-aprendizagem, em sentido amplo, adquire uma importância central nas escolas de administração frente ao debate e ao desafio contemporâneo da sustentabilidade” (GONÇALVES-DIAS, HERERA e CRUZ, 2013, p.122). Esta importância mencionada é justificada pela seguinte afirmação: “A construção de negócios sustentáveis requer indivíduos

educados para reconhecerem-se como parte de um todo, avaliando suas decisões a partir dos impactos para as gerações atuais e futuras” (ALIGLERI, ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009, p. 198). De fato, o futuro das organizações encontra-se nas mãos dos futuros gestores, e o que indicará se as mudanças necessárias estão se direcionando para a sustentabilidade será as mudanças de valores e comportamentos dos futuros gestores, que é responsabilidade dos centros de formação.

Todo processo de ensino-aprendizagem tem o objeto de desenvolver competências nos educandos, dessa forma, um modelo voltado para a sustentabilidade na formação de gestores indicará no desenvolvimento de competências para a sustentabilidade, a mudança da conduta e do comportamento destes indivíduos dependerá do resultado alcançado, uma vez que não basta inserir conteúdos e/ou disciplinas nos cursos de administração, é necessário saber se as competências para sustentabilidade estão sendo desenvolvidas.

Para realização deste trabalho foram utilizadas as competências propostas pela *Global Compact* ONU e *European Foundation for Management Development* (EFMD), que apresentam, um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que juntos formam competências para a sustentabilidade, que será apresentado no Quadro 01.

Quadro 01: Perfil do líder em sustentabilidade.

PERFIL DO LÍDER EM SUSTENTABILIDADE			
CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATITUDES	VALORES
1. Compreender a complexidade do tema, sua transversalidade e suas conexões em toda a cadeia produtiva.	1. Identificar oportunidade e criar soluções novas.	1. Coragem para romper barreiras à mudança.	1. Elevado senso de justiça.
2. Entender que sustentabilidade é inovação.	2. Visão ampla e de longo prazo do propósito da empresa.	2. Crença firme; coerência nas atitudes.	2. Apego á liberdade.
3. Cultura geral e ampla visão de mundo.	3. Saber dialogar, envolver colaboradores e identificar as sinergias.	3. Prazer em educar e servir.	3. Senso de humanidade.
4. Compreender o conceito de interdependência.	4. Saber escutar.	4. Respeitar a diversidade.	4. Solidariedade.
5. Considerar os dilemas atuais nas estratégias de negócio.	5. Saber comunicar estratégias.	5. Inserir o tema na cultura da empresa.	5. Tolerância.
6. Entender o <i>triple botton line</i> .	6. Interagir com <i>stakeholders</i> .	6. Perseverar.	6. Transparência.
7. Saber como mudar modelos de gestão.	7. Planejar de modo sistêmico.	7. Paixão pelo que faz.	7. Ética.
8. Dominar as variáveis do sistema.	8. Analisar riscos e oportunidades sob vários ângulos.	8. Pró-atividade.	8. Fé no futuro.
	9. Construir redes de relacionamento.	9. Visão coletivista.	
		10. Acreditar nas pessoas.	
		11. Criar pontes com os setores públicos e da sociedade civil.	

Fonte: Liderança globalmente responsável: um chamado os engajamento. *Global Compact* da ONU. Apud Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009, p. 194).

A modificação da conduta requer a internalização de alguns princípios e valores, o processo é algo de dentro para fora. As competências para a sustentabilidade estabelecido pela ONU é composto por conhecimento, habilidade, atitudes e valores. Tais fatores quando

adquiridos de forma conjunta resulta em modificação de conduta e da maneira de atuação dos gestores nas empresas.

Em sua publicação da EFMD em parceria com a *Global Compact* lançaram um publicação intitulada “Liderança globalmente responsável: um chamado ao engajamento”, em que define o termo “Liderança globalmente responsável” e estabelece sua visão e sua meta, que são respectivamente: “Um mundo onde os líderes contribuem para a criação do progresso econômico e social de uma maneira globalmente responsável e sustentável” e “Desenvolver a próxima geração de líderes globalmente responsáveis através de uma aliança global de empresas e instituições de aprendizado, em rede e agindo e aprendendo juntas para implementar e promover a liderança globalmente responsável” (EFMD, 2005, p. 39).

As competências para a sustentabilidade, segundo o modelo, devem ter características em quatro dimensões, sendo 8 características relacionadas ao Conhecimentos, 9 relacionadas às habilidades, 11 ligadas às atitudes e 8 características de valores. A apresentação de tais características é feita no Quadro 01. Os conhecimentos propostos são: compreender a complexidade do tema, sua transversalidade e suas conexões em toda a cadeia produtiva; entender que sustentabilidade é inovação; cultura geral e ampla visão de mundo; compreender o conceito de interdependência; considerar os dilemas atuais nas estratégias de negócio; entender o *triple bottom line*; saber como mudar modelos de gestão e dominar as variáveis do sistema. As habilidades são: identificar oportunidade e criar soluções novas; visão ampla e de longo prazo do propósito da empresa; saber dialogar; envolver colaboradores e identificar as sinergias; saber escutar; saber comunicar estratégias; interagir com *stakeholders*; planejar de modo sistêmico; analisar riscos e oportunidades sob vários ângulos e construir redes de relacionamento.

Em relação às habilidades são indicadas as seguintes: Coragem para romper barreiras à mudança; crença firme, coerência nas atitudes; prazer em educar e servir; respeitar a diversidade; inserir o tema na cultura da empresa; perseverar; paixão pelo que faz; proatividade; visão coletivista; acreditar nas pessoas; criar pontes com os setores públicos e da sociedade civil. Já os valores são: elevado senso de justiça; apego à liberdade; senso de humanidade; solidariedade; tolerância; transparência; ética e fé no futuro.

Indiscutivelmente, as atuais gerações estão diante de grandes desafios de ordem social e ambiental que só tendem a aumentar as suas complexidades devido às agendas corporativas, que pouco se envolvem com temas sociais e ambientais.

### 3. PERCURSO METODOLÓGICO

O caminho metodológico percorrido para a realização da pesquisa foi composto de cinco etapas, que serão descritas de forma breve a seguir. A primeira etapa foi buscar através de estudos realizados e publicados através de livros e artigos em revistas e eventos a fim de dar embasamento teórico para dar sustentação ao trabalho. A segunda etapa consistiu em selecionar as IES, que foram escolhidas por questão de acessibilidade. A terceira etapa foi à elaboração do questionário que teve como base o quadro 01: Perfil do líder em sustentabilidade (ONU *Apud* Aligleri, Aligleri e Kruglianskas, 2009, p. 194), as competências pesquisadas são de criação da *Global Compact* ONU e EFMD. A quarta etapa foi referente à coleta de dados diretamente em cada IES, os respondentes foram os alunos que encontram-se em situação de conclusão de curso, pois entende-se que estes podem contribuir de forma mais clara para a pesquisa, uma vez que encontram-se em processo de finalização do curso, ou seja, já possui boa parte das competências pretendidas pelo curso desenvolvidas. A quinta e última etapa tratou-se da sistematização dos dados e análise dos resultados obtidos.

Quanto à classificação da pesquisa, esta pode ser considerada quanto à abordagem: apresenta a tipologia quantitativa, segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 33) “A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.”. Quanto aos objetivos pode ser considerada como exploratória e descritiva, é exploratória, pois busca investigar uma dada realidade e para isso se faz necessário explorá-la, e é também descritiva devido ao fato de ser necessário descrever acontecimentos e fatos de uma determinada realidade.

No que diz respeito aos procedimentos, é considerada de caráter bibliográfico, pois a primeira etapa consistiu no levantamento bibliográfico para ser tomado como referencial teórico, a fim de dar consistência ao trabalho. Também é considerada de campo, pois “caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas [...]” (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 37), já que utilizou-se questionário como instrumento de pesquisa para realizar a coleta de dados.

Para realização da pesquisa contou-se com a colaboração dos alunos concluintes dos cursos de Administração de duas universidades públicas do município de Campina Grande, que são a Universidade Estadual da Paraíba e a Universidade Federal de Campina Grande, o universo utilizado foi de 125 alunos em situação de conclusão, destes 125, 71 pertenciam a Universidade Estadual da Paraíba e os outros 54 a Universidade Federal de Campina Grande, foram participantes da pesquisa alunos matriculados nos 7º, 8º e 9º períodos dos cursos.

A amostra utilizada foi selecionada por critério de acessibilidade tendo como participantes 34 alunos da UEPB, 47,88% do universo da pesquisa de tal instituição, e 32 alunos da UFCG, 59,26% do universo pertencente a tal instituição. Do total da população da pesquisa participaram 66 alunos de um total de 125, o que representa uma amostra de 52,8%.

O modelo adotado tem como base um documento da EFMD em conjunto com *Global Compact ONU* que estabelece o conceito de Liderança Globalmente Responsável e aponta o perfil do líder em sustentabilidade, o modelo é composto por 36 características distribuídas em 04 dimensões, que são: conhecimentos, habilidades, atitudes e valores.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado de acordo com as características estabelecidas pelo documento da EFMD e *Global Compact ONU*, que indica o perfil do líder em sustentabilidade. Este foi organizado em cinco partes: a primeira visou caracterizar a amostra, as outras quatro partes foram divididas em conhecimentos, habilidade, atitudes e valores. As características foram distribuídas de acordo com o quadro 01, no qual foi perguntado se a universidade em que o respondente estuda contribuiu para o desenvolvimento de determinada competência, as respostas deveriam ser dadas em escala de concordância proposta por Likert (1 discordo plenamente; 2 discordo; 3 indiferente; 4 concordo e 5 concordo plenamente), o instrumento de pesquisa está disponível em forma de apêndice.

Para análise dos dados da pesquisa foi utilizado o *software Microsoft Excel 2010*. Os dados foram sistematizados em percentuais de acordo com o grau de concordância dos respondentes, a apresentação dos resultados é dividida em 5 partes de acordo com forma de organização do questionário.

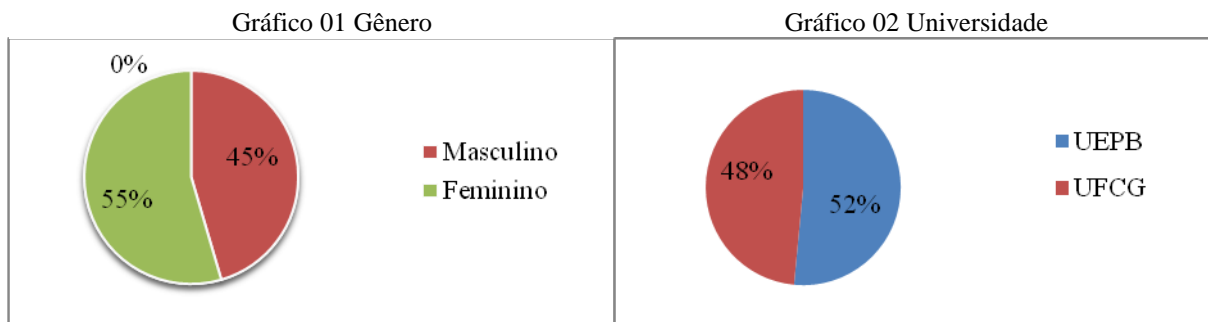
## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Caracterização**

Com a finalidade de caracterizar a amostra da pesquisa, a primeira parte do questionário trouxe quatro perguntas iniciais, que foram: Gênero, universidade, idade e período cursado pelo respondente. Na categoria gênero a maioria pertence ao sexo feminino com 55%, e 45% ao sexo masculino (Gráfico 01), fato que está relacionado com a realidade nacional constatada no último censo da educação realizado pelo INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), que apontou que 54% das matrículas em



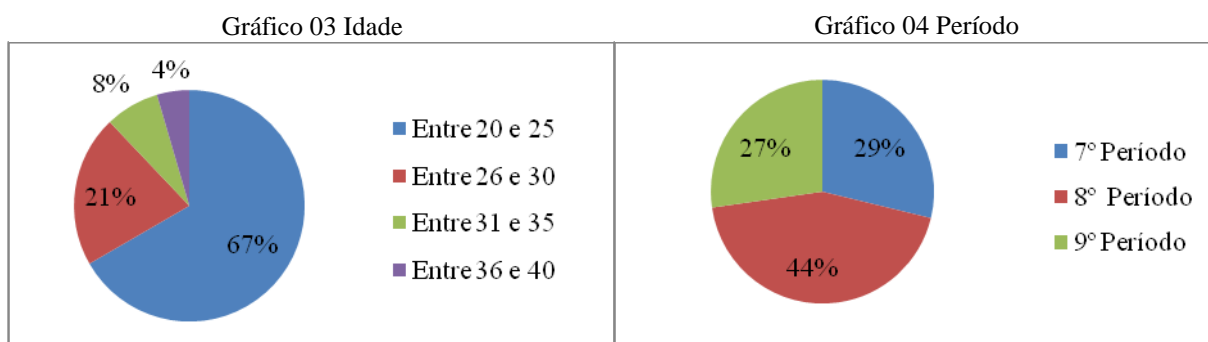
universidades são do sexo feminino, enquanto 46% são do sexo masculino. Quanto as Universidades, 52% da amostra pertencem à UEPB, enquanto 48% pertencem à UFCG (Ver Gráfico 02), o que é justificado pelo fato da UEPB possuir a maior parte do universo de pesquisa, com 71 concluintes que representa 56,8%, em relação a 43,2% da UFCG.



Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

Para o quesito idade foi identificado que predominantemente a população investigada é formada por jovens entre 20 e 25 anos representando um percentual de 67%, seguido por 21% de pessoas com idade entre 26 e 30 anos, representado no Gráfico 03. Este fator pode ser analisado de forma positiva para o foco da presente pesquisa, uma vez que as pessoas jovens na maioria das vezes são mais abertas ao novo, dispostos a enfrentar desafios, flexíveis às mudanças, estas características são de real importância para quem deseja desenvolver competências para sustentabilidade, segundo a EFMD (2005, p. 3) “transformar a cultura da empresa através da mudança de atitudes e comportamentos”. Em relação ao período do curso 44% encontram-se no 8º período, o que implica que a maioria dos respondentes estão concluindo o curso com o tempo desejado, a apresentação de 27% de alunos matriculados no 9º período ocorre devido o curso noturno ser composto de nove períodos, um período a mais em relação ao turno da manhã. Os 29% referentes ao 7º período são os alunos que conseguem concluir o curso com apenas 7 semestres cursados, o fato é mais comum na UFCG, pois nesta instituição os alunos tem a possibilidade de adiantar as disciplinas do final do curso, ou seja, as eletivas ou optativas.



Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

Fonte: Pesquisa Direta, 2014

Desta forma, por se tratar de um estudo exploratório, a caracterização da amostra se faz necessária para a melhor compreensão dos fatos constatados através da coleta de dados específicos, que serão apresentados nos próximos blocos.

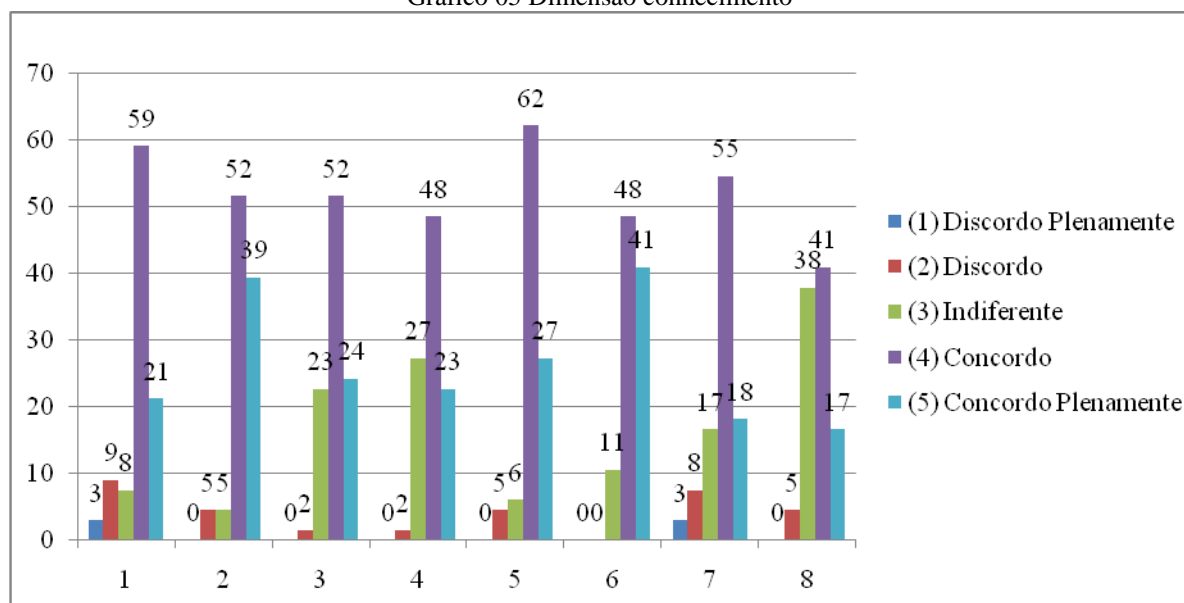
## 4.2 Dimensão Conhecimento

Para melhor compreender a dimensão conhecimento, são apresentadas as 08 afirmativas no campo desta dimensão, as características abaixo listadas pertencem ao modelo adotado, elaborado pela *Global Compact ONU* em parceria com a EFMD. São elas:

1. Compreender a complexidade do tema, sua transversalidade e suas conexões em toda a cadeia produtiva;
2. Entender que sustentabilidade é inovação;
3. Cultura geral e ampla visão de mundo;
4. Compreender o conceito de interdependência;
5. Considerar os dilemas atuais nas estratégias de negócio;
6. Entender o tripé da sustentabilidade;
7. Saber como mudar modelos de gestão;
8. Dominar as variáveis do sistema;

De maneira geral todas as afirmativas obtiveram um grau de concordância positivo quando foi perguntado se a universidade em que o aluno estuda ajuda a desenvolver tais competências, o panorama geral de cada competência desta dimensão, está apresentado no gráfico 05.

Gráfico 05 Dimensão conhecimento



Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

A representação gráfica 05 demonstra o percentual de concordância que cada questão da dimensão conhecimento obteve. No que se refere ao entendimento que o conhecimento 01. **Compreender a complexidade do tema, sua transversalidade e suas conexões em toda a cadeia produtiva** teve um percentual de concordância bom, sendo identificados 59% de concordância e 21% de concordância plena, 8% se apresentam indiferentes, 9% discordaram e 3% discordam plenamente, os dados demonstram que os alunos respondentes compreendem que a sustentabilidade é complexa e conectada em todas as partes da empresa.

O conhecimento 02. **Entender que sustentabilidade é inovação** também é bem avaliado pelos alunos, tendo 52% de concordância e 39% de concordância plena, 5% responderam ser indiferentes e 5% discordam, o que implica que este tipo de conhecimento está sendo fornecido nas IES pesquisadas, pois, para os alunos de administração, inserir a sustentabilidade em sua formação é algo novo, ou seja, inovação. De acordo com Aligleri,

Aligleri e Kruglianskas (2009, p. 190) a inovação depende das pessoas internalizar o novo e provocarem mudanças.

O conhecimento proposto de número 03. **Cultura geral e ampla visão de mundo** também foram bem avaliados, apresentando o percentual de 52% de concordância, 24% de concordância plena, 23% se dizem indiferentes, e 2% discordam, o que representa um resultado positivo, pois compreender o mundo no qual os negócios estão inseridos é também importante, pois assim pode-se levar em consideração o mundo “externo” para as decisões de negócio.

**Compreender o conceito de interdependência** obteve 48% de concordância, porém seu segundo maior índice é de indiferença com 27%, 23% concordam plenamente e 2% discordam, a variável é relevante, pois o conceito de interdependência relaciona-se ao conceito de sistema, ou seja, a existência de um elo de ligação entre todas as dimensões da sustentabilidade. Para os futuros profissionais de administração compreender os sistemas o qual se relacionam irá influenciar significativamente no seu modo de atuação.

Ao serem perguntados se a universidade tem ajudado a **Considerar os dilemas atuais nas estratégias de negócio**, observou-se que 62% dos alunos respondentes concordam e 27% concordam plenamente, 6% se demonstraram indiferentes e 5% de discordaram, segundo Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) é necessário incorporar nas organizações as mudanças nos cenários sociais, científicos, econômicos e tecnológicos.

Para se iniciar qualquer discussão de algum tema se faz necessário o seu entendimento conceitual, com isso foi perguntado se a Universidade ajuda o aluno a **Entender o tripé da sustentabilidade**, desta maneira o resultado apresentado foi que somadas as respostas de concordância plena e concordância atingiu-se o índice de 89% e apenas 11% demonstraram ser indiferentes. Entender que o tripé da sustentabilidade é composto pelas dimensões sociais, ambientais e econômica é o primeiro passo para se internalizar a sustentabilidade e começar a externaliza-la em forma de ação.

O conhecimento **Saber como mudar modelos de gestão** é um subsídio de orientação de saber como agir para direcionar os resultados a novos focos, de acordo com os objetivos da *Global Compact ONU* e EFMD (2005, p. 5) “[...] inspirar e capacitar as pessoas a terem a coragem de questionar e mudar a maneira como as coisas são feitas em empresas”, este conhecimento obteve resposta nas cinco alternativas, 55% de concordância, 18% concordam plenamente, 17% são indiferentes, 8% não concordam e 3% discordam plenamente.

08 **Dominar as variáveis do sistema**, também é importante, devido ao fato da necessidade de se compreender o todo, ou seja, todas as variáveis do sistema. 41% concordam, 38% são indiferentes, 17% concordam plenamente e 5% discordam, dentre os oito conhecimentos apontados, o oitavo foi o que mais apresentou o grau de indiferença, sendo de 38%.

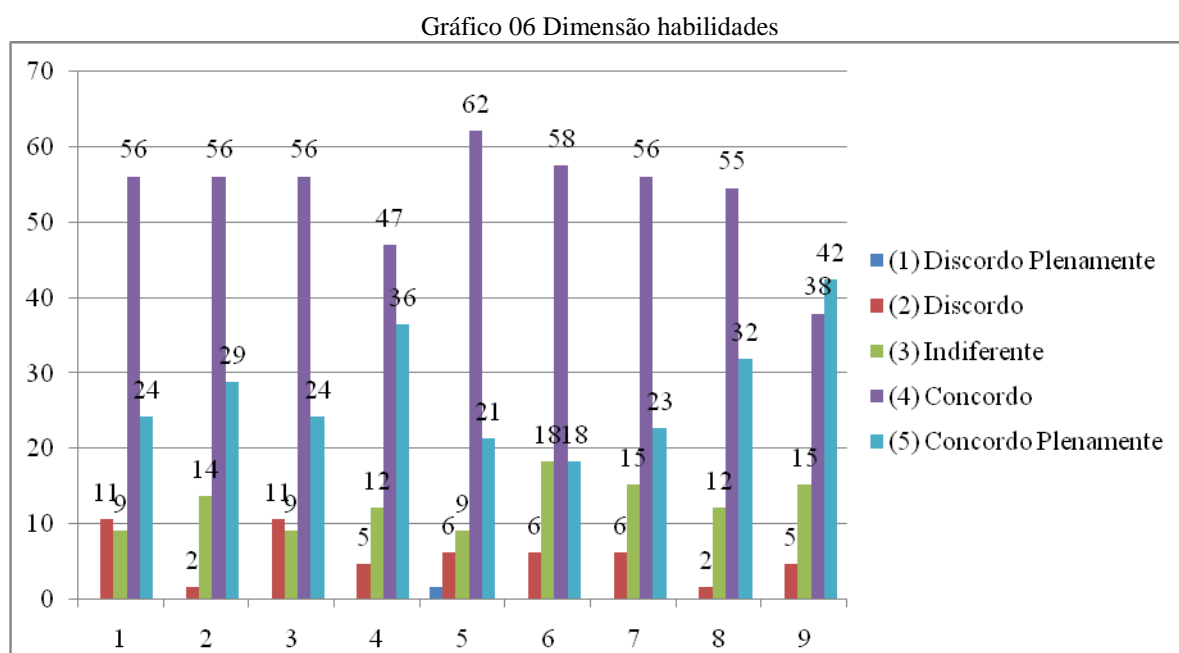
O conjunto de conhecimento é a dimensão da Competência que mais sofre influência dos centros de formação em relação as outras dimensões das competências que são habilidades, atitudes e valores, uma vez que, a transmissão de conhecimento é um dos objetivos das Universidades. Demajorovic e Silva (2012, p. 59) “atribui também uma responsabilidade adicional à universidade, tendo em vista que esta é encarregada da renovação e aplicação crítica do conhecimento”, na mesma pesquisa os autores constataram que “No bloco de questões que investigou se os conhecimentos, as experiências e os ambientes pedagógicos desenvolvidos durante o curso foram ‘absorvidos’ e propiciaram a formação de competências para a sustentabilidade, a avaliação dos egressos foi positiva”, a avaliação da presente pesquisa também foi positiva em relação a absorção de conhecimentos para a sustentabilidade.

### 4.3 Dimensão Habilidades

Para realizar a avaliação da dimensão habilidades foram propostos pelo modelo nove afirmativas, que procuram mensurar se as universidades investigadas desenvolvem habilidades voltadas para a formação de líderes em sustentabilidade. As questões foram:

1. Identificar oportunidade e criar soluções novas;
2. Visão ampla e de longo prazo do propósito da empresa;
3. Saber dialogar, envolver colaboradores e identificar as sinergias;
4. Saber escutar;
5. Saber comunicar estratégias;
6. Interagir com *stakeholders*;
7. Planejar de modo sistêmico;
8. Analisar riscos e oportunidades sob vários ângulos;
9. Construir redes de relacionamento.

Os resultados obtidos na dimensão habilidades são apresentados no Gráfico 06.



Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

A predominância das respostas para as 9 habilidades perguntadas é sempre na concordância plena ou apenas concordância, seguida da indiferença, já a discordância ocorre, porém em níveis baixos. A primeira habilidade perguntada foi **Identificar oportunidade e criar soluções novas**, que apresentou um percentual de 56% de concordância e 24% de discordância, 11% discordam, 9% são indiferentes, o que implica que a partir da visão dos alunos a universidade tem contribuído para sua capacidade de identificar problemas e encontrar soluções, esta é uma função clássica do administrador.

No que se refere a habilidade **Visão ampla e de longo prazo do propósito da empresa**, identificou-se que 56% dos alunos respondentes concordam e 29% de concordam plenamente, 11% discordam e 9% são indiferentes, e isto, pode ser considerado bom, uma vez que os resultados da prática da sustentabilidade são colhidos a longo prazo, e seus impactos devem serem percebidos também no futuro.

Quando questionado sobre a contribuição da universidade para o desenvolvimento da habilidade **Saber dialogar, envolver colaboradores e identificar as sinergias** juntando as respostas de concordância e concordância plena obteve-se um percentual de 80%, que representam 56% e 24% respectivamente, 11% discordam e 9% são indiferentes, o que implica que boa parte dos alunos desenvolvem habilidades de comunicação e mobilização de equipes para atingirem objetivos.

Ao que toca a habilidade **Saber escutar** obteve-se o resultado de 47% de concordância e 36% de concordância plena, 12% indiferente e 5% discordam, o que represente que a habilidade de ouvir está sendo desenvolvida pelos alunos dos cursos de administração investigados.

A habilidade **Saber comunicar estratégias** apresentou 62% de concordância e 21% de concordância plena, 9% são indiferentes, 6% discordam e 2% discordam plenamente. O que representa um excelente resultado, já que a comunicação é uma característica de bons negociadores, e saber negociar é uma característica exigida no contexto da sustentabilidade.

A habilidade **Interagir com stakeholders** obteve o seguinte resultado: 58% dos alunos concordam que a universidade ajudou-lhes a desenvolver esta habilidade e 18% concordam plenamente, enquanto 18% se mostram indiferentes e 6% discordam. Esta habilidade também é de suma importância, pois sabe-se que a sustentabilidade gera melhores resultados quando promovida de forma conjunta, e isto implica em buscar parceiros ou influenciá-los a buscarem melhores resultados. Para Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009, p. 193) “A responsabilidade social deve perpassar os níveis operações de negócio e sistematizar o diálogo com os *stakeholders*”

A habilidade 07. **Planejar de modo sistêmico** obteve o resultado de 56% dos alunos concordam que desenvolvem essa habilidade na universidade, 23% concordam plenamente, 15% se demonstraram indiferença e 6% discordaram. Isto significa, compreender que a organização é um sistema que encontra-se dentro de outro sistema, e que para se planejar é preciso considerar essa relação de troca, de acordo com Capra (1996) o indivíduo, a sociedade e a natureza formam um sistema de movimento constante, ou seja, que está em permanente estado de troca.

No que se refere à habilidade **Analisar riscos e oportunidades sob vários ângulos**, com relação a essa habilidade 55% concordam e 32% concordam plenamente apenas 12% se demonstraram indiferente e 2% discordaram. O que informa que a universidade contribui para desenvolvê-la, saber identificar onde há riscos e oportunidades conduz o gestor ao melhor campo de atuação para a aquisição de melhores resultados.

A habilidade 09. **Construir redes de relacionamento** apresentou 42% de concordância plena, o maior índice apresentado na dimensão, 38% concordam, a indiferença foi demonstrada por 15% e a discordância apenas 5% das respostas. Construir redes de relacionamento na visão dos respondentes é uma habilidade que está sendo desenvolvida por boa parte de seus alunos, e isto pode ser considerado importante, pois, sustentabilidade é algo que resulta de uma construção coletiva, daí a importância da construção das redes de relacionamento.

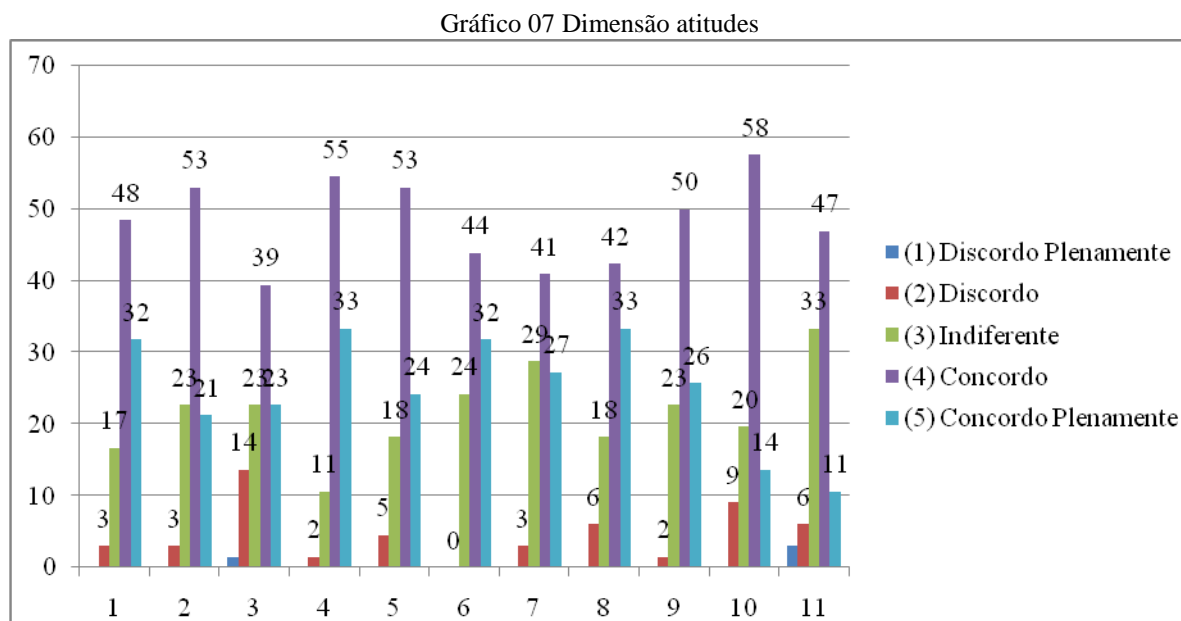
De acordo com a *Global Compact* e EFMD (2005, p.28) “O desenvolvimento de habilidades deve ser ajustado aos desafios específicos que o gerente enfrentará dentro do mercado específico no qual a firma opera”, com isso pode-se dizer que a partir da visão dos respondentes, as habilidades por eles desenvolvidas durante sua graduação os prepararam para enfrentar um mercado voltado para as exigências da sustentabilidade.

#### 4.4 Dimensão Atitudes

O conjunto de Atitudes para a sustentabilidade foi identificado através de 11 afirmativas que buscaram saber quais atitudes voltadas para a sustentabilidade estão sendo geradas pela formação em administração nas duas IES pesquisadas. As afirmativas serão apresentadas a seguir:

1. Coragem para romper barreiras à mudança;
2. Crença firme; coerência nas atitudes;
3. Prazer em educar e servir;
4. Respeitar a diversidade;
5. Inserir o tema na cultura da empresa;
6. Perseverar;
7. Paixão pelo que faz;
8. Pró-atividade;
9. Visão coletivista;
10. Acreditar nas pessoas;
11. Criar pontes com os setores públicos e da sociedade civil.

O gráfico 11 faz o esboço do que foi identificado pela pesquisa, mais uma vez é identificado que as respostas são em sua maioria se concentram nas alternativas concordo plenamente e concordo.



Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

As afirmativas apresentaram os seguintes desempenhos: no que tange a atitude **Coragem para romper barreiras à mudança** foi constatado que somados os índices de concordo plenamente e concordo encontra-se ao percentual de 80%, a indiferença obteve 17% e a discordância teve 3%. Criando uma ponte entre a dimensão Conhecimento e a Atitudes ver-se a mudança como um elo, pois na primeira dimensão analisada a inovação é um ponto bem avaliado, na presente dimensão a atitude para a mudança é um ponto forte, portanto á um ponto de convergência entre as dimensões já que o rompimento com algo é o efeito para ambas as ações (inovar e mudar).

No que se refere à atitude **Crença firme, coerência nas atitudes** o resultado obtido foi 53% de concordância, 21% de concordância plena, 23% indiferença e 3% de discordância respectivamente, ou seja, para os alunos essa atitude é provocada pelo seu processo de formação universitária. Acreditar no que se faz e manter a coerência entre o que se acredita e se faz, é uma característica marcante do líder em sustentabilidade, para ser este líder é preciso acreditar na sustentabilidade e praticá-la.

Em relação a atitude **Prazer em educar e servir** esta atitude foi a que mais apresentou proximidade nas respostas, porque apesar de ter tido 39% de concordância, foram apresentados também 23% de indiferença e de concordância plena, ou seja, ela foge do padrão apresentado pela dimensão, o fato pode ser justificado devido a pouca clareza que se tem em entender o gestor como educador.

Na atitude 04. **Respeitar a diversidade**, 55% dos alunos concordam que a universidade contribui para seu desenvolvimento, 33% concordam plenamente, 11% se demonstram indiferentes e apenas 2% discordam. Respeitar a diversidade seja ela humana, natural ou social é imprescindível para a garantia do equilíbrio, de acordo com Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) sustentabilidade possui ligação direta com a capacidade de respeitar a diversidade.

05. **Inserir o tema na cultura da empresa** é uma atitude desenvolvida por 77% dos alunos participantes, somando-se as respostas concordo plenamente com concordo, 18% se dizem indiferentes e 5% discordam. Para Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (*op. Cit* p. 190) a inserção do tema nas culturas da empresa requer uma mudança na formação dos futuros gestores para que estes “impulsionem um agir diferenciado que inclua uma preocupação com as pessoas e as gerações futuras”.

Para a atitude **Perseverar** foi constatado que 44% dizem concordar, 32% concordar plenamente e 24% se dizem indiferentes, não foi apresentado índice de discordância, o que implica que a maior parte dos alunos adquiriu esta atitude. Perseverar é importante, pois sabe-se que um caminho rumo a sustentabilidade na sociedade atual é significativamente difícil, com isso, a persistência é uma atitude bem vinda.

Em relação à atitude **Paixão pelo que faz**, foi apresentado o seguinte resultado, 41% concordam, 29% indiferente, 27% concordam plenamente, a paixão pelo que se faz é uma atitude mínima para quem deseja ter uma conduta direcionada para a sustentabilidade, uma vez que, a promoção da sustentabilidade requer comprometimento.

**Pró-atividade**, no que tange a esta atitude 42% concordam, 33% concordam plenamente, ou seja, tem um índice de aprovação da maioria dos alunos, a pró-atividade é característica de bons profissionais, e sempre relaciona-se com a eficiência e eficácia.

A atitude **Visão coletivista** obteve 50% de concordância, 26% de concordância plena e 23% de indiferença, a visão coletiva relaciona-se a visão integrada, compreensão do conjunto. Em relação à atitude **Acreditar nas pessoas**, 58% concordam, 20% são indiferentes, 14% concordam plenamente e 9% discordam. Acreditar nas pessoas é uma atitude desejável aos profissionais com competências para a sustentabilidade, e isto porque a sustentabilidade é uma construção coletiva e além de envolver os profissionais de uma determinada organização ela visa se relacionar com diversos públicos de interesse que possuam relação direta ou indiretamente..

Sobre a atitude **Criar pontes com os setores públicos e da sociedade civil**, o resultado alcançado foi que 47% concordam, 33% dos respondentes são indiferentes, 11% concordam plenamente e 6% discordam, o profissional com competências para a sustentabilidade devem buscar integrar esforços para aperfeiçoarem os resultados, parcerias entre público, privado e o terceiro setor é uma ótima iniciativa para integração.

A dimensão atitudes é de significativa importância para o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade, e deve ser bem desenvolvidas no perfil dos líderes, uma

vez que atitude é ação é agir, com isso pode-se dizer que a mudança de atitude voltada para a sustentabilidade implicará em ações concretas em busca do desenvolvimento sustentável. Para Telles (2011, p. 22) “As novas atitudes que se precisam desenvolver, podem ser construídas através de uma educação inovadora e includente de aspectos econômicos, ambientais, sociais e espirituais”, por isso destaca-se o papel dos centros de formação no trabalho de mudança de atitudes e rompimento de pragmatismo.

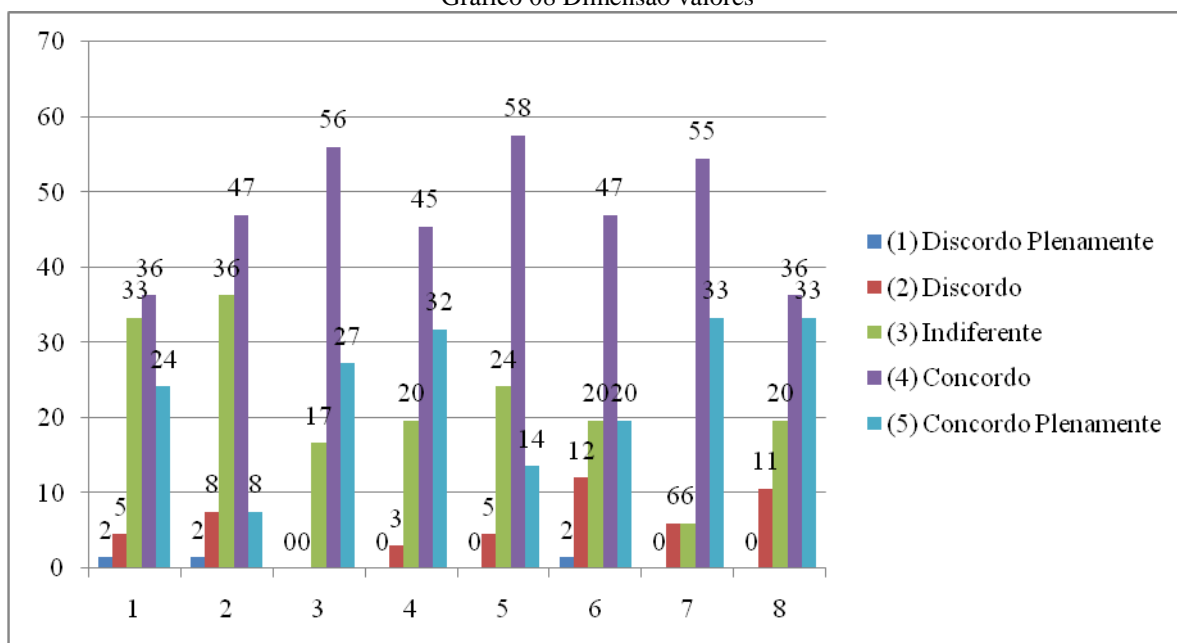
#### 4.5 Dimensão Valores

Para avaliar a dimensão valores foram utilizadas 08 afirmativas indicadas pelo modelo, que investigaram se as IES estão contribuindo para a formação de valores direcionados a sustentabilidade, entre as dimensões analisadas, esta é a que mais se aproxima da personalidade das pessoas. As afirmativas que foram utilizadas são apresentadas a seguir:

1. Elevado senso de justiça.
2. Apego á liberdade.
3. Senso de humanidade.
4. Solidariedade.
5. Tolerância.
6. Transparência.
7. Ética.
8. Fé no futuro.

A predominância das respostas “concordo plenamente” e “concordo” ocorreu na dimensão valores assim como nas outras, o panorama geral das respostas é apresentado no gráfico 08.

Gráfico 08 Dimensão valores



Fonte: Pesquisa Direta, 2014.

O primeiro valor proposto foi **Elevado senso de justiça** que alcançou 36% das respostas concordo e 33% indiferente, 24% concordo plenamente, juntos discordo e discordo plenamente representam 7%, um profissional com competências para a sustentabilidade deve



ter clareza em relação ao senso de justiça tanto social, como ambiental, o senso de justiça deve direcionar as ações deste profissional, pois sustentabilidade se faz com equidade.

Em relação ao valor **Apego á liberdade** o resultado obtido foi 47% de concordância e 36% de indiferença, 8% de concordo plenamente, 8% de discordância e 2% discordância plena, o profissional ligado a sustentabilidade deve entender que todas as pessoas são livres, deste modo há uma responsabilidade destes futuros profissionais em orientar seus liderados a fazerem as escolhas corretas.

No que se refere ao valor **Senso de humanidade** obteve-se 56% de concordância, 27% de concordância plena e 17% de indiferença, o senso de humanidade corresponde a “reconhecer nossa mútua dependência uns nos outros, cuidar do meio ambiente, dos necessitados, dos idosos” (*Global Compact ONU* e EFMD, 2005), O valor **Solidariedade** obteve 45% de concordância, 32% de concordância plena, 20% de indiferença e apenas 3% de discordância. Para o profissional com competências voltadas para a sustentabilidade a solidariedade é um valor chave para o sucesso de seu desempenho, isso porque, ser solidário é compreender a importância dos outros para a manutenção do equilíbrio.

O valor **Tolerância**, apresentou os seguintes resultados: 58% concordam, 24% se dizem indiferentes, 14% concordam plenamente e 5% discordam, ser tolerante é importante para a promoção da sustentabilidade, uma vez que respeitar as diferenças e divergências é obrigação de todos enquanto cidadãos. Em relação os valor **Transparência**, as respostas obtidas foram 47% concordam, 20% concordam plenamente, 20% indiferente, 12% discordam e 2% discordam plenamente, o que implica que para a maioria a universidade ajudou na compreensão destes valores, de acordo com Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) os profissionais devem moldar suas atuações baseadas em transparência e ética, principalmente .

No que se refere ao valor **Ética** obteve 55% de concordância e 33% de concordância plena, 6% de indiferença e 6% de discordância, Segundo a *Global Compact* e EFMD (2005, p. 2) os líderes em sustentabilidade “devem colocar a ética no centro de seus pensamentos, palavras e ações” a ética foi identificada como um valor considerado pelos alunos. Para Telles (2011, p. 55) “É necessário para educação do futuro o ensino da ética da compreensão planetária”, ou seja, a ética deve conduzir as ações do homem para com o meio. O oitavo valor proposto foi **Fé no futuro**, ou seja, acreditar no longo prazo, o líder em sustentabilidade deve entender que seus principais ganhos não encontram-se no curto prazo, 36% dos alunos participantes da pesquisa concordam que a universidade desenvolveu esse valor e 33% concordam plenamente, 20% foram indiferente e 11% discordam. Para Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009, p. 198) “A construção de negócios sustentáveis requer indivíduos educados para reconhecerem-se com parte de um todo, avaliando suas decisões para gerações atuais e futuras”. Cabe aqui destacar o papel da universidades em atuarem na mudança de valores por parte dos respondentes. “O papel da educação é refletido assim como a importância da mudança de valores, para que outra concepção e de educação pautada em novo paradigma, da sustentabilidade possa se estabelecer em âmbito global” (TELLES, 2011, p. 23), as universidades têm uma importante responsabilidade em auxiliar a mudança de valores, incorporando a sustentabilidade.

Segundo a visão de Capra (1996, p. 27) “A mudança de paradigmas requer uma expansão não apenas de nossas percepções e maneiras de pensar, mas também de nossos valores”, deste modo, percebe-se a importância da modificação dos valores, para que assim as condutas sejam repensadas, as ações sejam revistas, para que assim possam enxergar o todo como um todo e não apenas como a soma das partes.

O resultado apresenta implicações para o presente estudo, uma destas é que a partir da visão dos respondentes eles possuem competências para atuarem em um potencial mercado com possíveis exigências voltadas para a promoção do desenvolvimento sustentável.

O profissional com competências para a sustentabilidade possui grandes desafios para modificar sua realidade, porém através dos resultados alcançados com a presente pesquisa, tem-se potenciais modificadores do presente cenário. O profissional da sustentabilidade deve ser um vetor da mudança, e este fato apresenta-se compreendido pelos respondentes. Inserir os futuros profissionais da administração em um contexto em que as preocupações sociais e ambientais são de real importância para seu processo de tomada de decisão é fazer uma aposta no futuro. As contribuições dadas pelas empresas para a promoção do desenvolvimento sustentável requer um engajamento de profissionais, e isto é possível através da modificação dos processos de formação dos futuros profissionais que ocuparão cargos estratégicos com alta concentração de poder e tomada de decisão.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo identificar quais as contribuições das universidades públicas de Campina Grande-PB no desenvolvimento de competências para a sustentabilidade no curso de Administração, para isso usou-se um modelo proposto pela *Global Compact ONU* e EFMD dividido em quatro dimensões que são conhecimentos, habilidades, atitudes e valores. Entre estas quatro dimensões estão colocadas 36 características que caracterizam um o profissional competente em sustentabilidade.

Foi constatado que as quatro dimensões foram atendidas, ou seja, segundo a visão dos respondentes das duas universidades pesquisadas, ambas os auxiliam no desenvolvimento de competências voltadas para a compreensão e promoção da sustentabilidade. Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidade, atitudes e valores, já competências para a sustentabilidade é este mesmo conjunto direcionados ao objetivo da promoção da sustentabilidade, pode-se afirmar de acordo com os resultados da pesquisa que as duas universidades tem auxiliado a maioria de seus alunos de administração a desenvolverem competências para a sustentabilidade, ou seja, o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores proposto pelo modelo estão sendo desenvolvidos pelas duas instituições , sendo assim, atendidos de forma satisfatória.

Na dimensão conhecimento foram apresentados oito características, conforme identificado na pesquisa a maior parte dos alunos concordam que a universidade tem lhes proporcionados conhecimentos relacionados a sustentabilidade. A dimensão habilidades foi composta por nove características que buscavam avaliar a visão do aluno quanto o desenvolvimento de habilidades para a sustentabilidade, a avaliação feita pelos alunos também foi positiva, a maioria concordaram que a universidade os auxiliam para o desenvolvimento das habilidades propostas pelo modelo.

A terceira dimensão analisada foi a atitude, esta foi composta por onze afirmativas, todas são de real importância para a atuação do profissional que deseja promover a sustentabilidade e de acordo com os resultados da pesquisa a universidade contribui para o desenvolvimento desta dimensão. Foram analisados na última dimensão a formação dos valores, ou seja, os que foram adquiridos na Universidade, a partir da percepção dos respondentes observou-se que os valores propostos pelo modelo também estão sendo desenvolvidos na universidade.

De modo geral pode-se afirmar que a universidade tem contribuído com o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade dos seus alunos de administração, as contribuições apontadas pelo alunos concluintes são que, os conhecimentos transmitidos no processo de ensino-aprendizagem tem proporcionado ao aluno o entendimento da sustentabilidade. O curso de administração também proporcionou que os alunos adquirissem habilidades profissionais que auxiliam os profissionais a atuarem de forma sustentável. A partir da percepção dos alunos a universidade também os ajudou a adquirirem atitudes para a

sustentabilidade, podendo assim, o futuro profissional agir sustentável. Outra contribuição dada pela universidade foi a internalização de valores, ou seja, segundo os participantes da pesquisa a universidade os ajudou a compreender novos valores para a sustentabilidade e a adquiri-los.

Destaca-se o importante papel que as universidades devem assumir na condução de uma real mudança rumo a sustentabilidade “As escolas de negócios devem permitir que os alunos explorem diferentes pontos de vista através do desenvolvimento de consciência crítica na qual eles questionam as pressuposições econômicas, culturais e políticas largamente aceitas” (*GLOBAL COMPACT* e EFMD, 2005, p. 36). Ainda segundo as instituições os principais desafios a serem enfrentados pelas escolas de negócios mobilizar os corpos docente e discente e modificar os currículos e a pedagogia.

Na prática o objetivo deste estudo se cumpre. Faz-se a recomendação de realização de outros estudos que façam a mesma identificação com alunos egressos dos referidos cursos e que estejam em plena atividade profissional, com a finalidade de saber se as contribuições aqui avaliadas são realmente empregadas no exercício profissional.

## REFERÊNCIAS

ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz Antônio e KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL, **Ministério da Educação**. Resolução N. 4, de 13 de julho de 2005.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. **Desenvolvimento sustentável e sistemas de indicadores de sustentabilidade**. Campina Grande: EdUFPG, 2010.

CMMAD. Comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento. **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1987.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 1996.

DEMAJOROVIC, Jacques; SILVA, Helio Cesar Oliveira da. Formação interdisciplinar e sustentabilidade em cursos de administração. **Revista de Administração da Mackenzie**. V. 13, N. 5, SET/OUT 2012. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/index>> Acesso em: 05 abr 2014.

FLEURY, M. T. L. ; FLEURY, Afonso Carlos C . Alinhando estratégias e competências. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, p. 44-57, 2004. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae> > Acesso em 10 abr 2014.

GLOBAL COMPACT ONU e EFMD - European Foundation for Management Development. **Liderança globalmente responsável: um chamado ao engajamento**. Bruxelas, 2005. Disponível em: <<http://www.grli.org/>> Acesso em: 10 abr 2014.

GONÇALVES-DIAS, Sylmara Lopes Francelino; HERRERA, Carolina Bohórquez; CRUZ, Myrt Thânia de Souza. Desafios (e dilemas) para inserir 'Sustentabilidade' nos currículos de administração: um estudo de caso. **RAM. Revista de Administração Mackenzie** (Online), V. 14, N. 3, p. 119-153, 2013. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/index>> Acesso em: 10 abr 2014.

HOLLNAGEL, Heloisa Candia ; MORAES, Francisca Candida Candeias de . **Os Desafios para a Sustentabilidade:** o currículo dos cursos de Administração. In: XIII ENGEMA Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2011, São Paulo. XIII ENGEMA. São Paulo: FGV, 2011. V. 1. p. 25-40.

LACERDA, Carlos César de Oliveira; SILVA, Laércio de Barros; SILVA, Nathállya Etyenne Figueira; SOUZA, Sandra Maria Araújo. Temática Ambiental nos currículos de ensino dos cursos de administração das instituições de ensino superior do Estado da Paraíba. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, V. 3, N. 1, p. 28-42, 2014. Disponível em: <<http://www.revistageas.org.br/ojs/index.php/geas/index> > Acesso em: 11 jun 2014.

MOURA, Mara Águida Porfírio; BEM, José Rodrigues; SILVA, Alan Elias e LIMA, Ana Deborah Santos. **Perspectivas e Desafios da Gestão da Sustentabilidade para os alunos do Curso de Administração da UFPI Parnaíba.** In: Congresso Internacional de Administração, 2013, Ponta Grossa - PR. Congresso Internacional de Administração - ADM 2013. Ponta Grossa - PR: PPGEPI, 2013.

OLIVEIRA, L. G. L. ; OLIVEIRA, Davi Montefusco de ; COSTA, Francisco José da. A gestão ambiental nos cursos de administração: uma análise da perspectiva dos professores. **Revista de Administração da UFSM**, V. 3, N. 2, 2010. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm>> Acesso em: 05 abr 2014.

PINTO, Vera Regina Ramos; MOTTER JUNIOR, Mario Divo. Uma abordagem histórica sobre o ensino da Administração no Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (UFF)**, V. 6, N. 4, 2012. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca>> Acesso em 05 abr 2014.

PIZZINATTO, N. K. . Ensino de administração e o perfil do administrador: contexto nacional e o curso de Administração da Unimep. **Impulso (Piracicaba)**, Piracicaba / SP, v. 11, N ° 26, p. 173-189, 1999. Disponível em: <<http://www.unimep.br/phpg/editora/revistaspdf/imp26art11.pdf> > Acesso em: 05 abr 2014.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

TELLES, Beatriz Marcos. **Integrando a sustentabilidade na formação de administradores.** 2011. 250 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2011.

ZAGO, C. C. ; BEZERRA, L. A. M. L. ; Souza, C. C.B. . Competências profissionais do administrador: Uma análise comparativa entre as necessidades do mercado e a formação dos administradores da Paraíba. **Gestão.Org**, V. 05, N. 2, p. 211-225, 2007. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/index> > Acesso em: 10 Abr 2014.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO

#### COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE DESENVOLVIDAS NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE CAMPINA GRANDE-PB

#### PERFIL DO LIDER EM SUSTENTABILIDADE

Instruções: o questionário encontra-se estruturado em 5 partes; a primeira referente a caracterização da população. As demais partes (2, 3, 4 e 5) refere-se aos atributos da competência para a sustentabilidade de acordo com parâmetros estabelecidos pela ONU, sendo estes, conhecimentos, habilidades, atitudes e valores. Solicitamos que seja dada apenas uma resposta a cada questão. As alternativas das respostas serão organizadas em uma escala de 1 a 5 em que 1 representa a total discordância com a afirmativa e 5 representa o grau máximo de concordância. Todas as afirmativas devem ser seguidas da pergunta: a universidade em que estudo tem desenvolvido estas competências? Para responder indique o grau de concordância.

#### CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

Gênero:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino	Idade:		Instituição		Período	
					:		:	

#### CONHECIMENTO

##### 1. Compreender a complexidade do tema, sua transversalidade e suas conexões em toda a cadeia produtiva.

(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
-------------------------	--------------	-----------------	--------------	-------------------------

##### 2. Entender que sustentabilidade é inovação.

(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
-------------------------	--------------	-----------------	--------------	-------------------------

##### 3. Cultura geral e ampla visão de mundo.

(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
-------------------------	--------------	-----------------	--------------	-------------------------

##### 4. Compreender o conceito de interdependência.

(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
-------------------------	--------------	-----------------	--------------	-------------------------

##### 5. Considerar os dilemas atuais nas estratégias de negócio.

(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
-------------------------	--------------	-----------------	--------------	-------------------------

##### 6. Entender o tripé da sustentabilidade

(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>7. Saber como mudar modelos de gestão.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>8. Dominar as variáveis do sistema.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>HABILIDADES</b>				
<b>1. Identificar oportunidade e criar soluções novas.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>2. Visão ampla e de longo prazo do propósito da empresa.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>3. Saber dialogar, envolver colaboradores e identificar as sinergias.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>4. Saber escutar.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>5. Saber comunicar estratégias.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>6. Interagir com stakeholders.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>7. Planejar de modo sistêmico.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>8. Analisar riscos e oportunidades sob vários ângulos.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>9. Construir redes de relacionamento.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>ATITUDES</b>				
<b>1. Coragem para romper barreiras à mudança.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>2. Crença firme; coerência nas atitudes.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>3. Prazer em educar e servir.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>4. Respeitar a diversidade.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>5. Inserir o tema na cultura da empresa.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente

<b>6. Perseverar.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>7. Paixão pelo que faz.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>8. Pró-atividade.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>9. Visão coletivista.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>10. Acreditar nas pessoas.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>11. Criar pontes com os setores públicos e da sociedade civil.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>VALORES</b>				
<b>1. Elevado senso de justiça.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>2. Apego á liberdade.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>3. Senso de humanidade.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>4. Solidariedade.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>5. Tolerância.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>6. Transparência.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>7. Ética.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
<b>8. Fé no futuro.</b>				
(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Indiferente	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente