

**O FUTURO QUE NÓS CRIAMOS: A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE EM
FUTUROS ADMINISTRADORES**

JOHANNES DE OLIVEIRA LIMA JUNIOR

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ (IFPI)

NATÁLIA ALVES DOS SANTOS

WELLINGTON GOMES FERREIRA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ (IFPI)

FELIPE DOS SANTOS SILVA

RAFAEL FERNANDES DE MESQUITA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ (IFPI)

O FUTURO QUE NÓS CRIAMOS: A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE EM FUTUROS ADMINISTRADORES

INTRODUÇÃO

A sociedade moderna enfrenta desafios socioambientais globais (FARIA et al. 2018). O consumo excessivo dos recursos naturais, que são finitos e poucas vezes recuperáveis, ocasiona diversos problemas, tais como: fome, pobreza e mudanças climáticas (FEIL; SCHREIBER, 2017). De acordo com Faria et al. (2018), essa situação requer medidas de responsabilidade social - uma discussão cada vez mais presente na ciência da administração - adequadas que proporcionem o equilíbrio entre aspectos econômicos, sociais e ambientais, conhecidos como o *Tripple Bottom Line* (TBL). Ou seja, é preciso haver sustentabilidade, isto é, a interação coesa e não danosa entre o ser humano e o meio ambiente, preservando recursos naturais para a atual e futura geração (ELKINGTON, 2001).

Nesse contexto, as empresas e a sociedade em geral, buscam o desenvolvimento sustentável como garantia a uma convivência harmônica e ideal com o meio ambiente (LARA; OLIVEIRA, 2017). Assim, tendo em vista os efeitos que podem causar na biota, essas organizações aspiram equilibrar os benefícios e os danos proporcionados por suas atividades. Contudo, apesar de sua relevância para o contexto moderno, os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável ainda não possuem um entendimento consensual na literatura (FEIL; SCHREIBER, 2017). Contexto que pode dificultar, até mesmo, o ensino da sustentabilidade em instituições de ensino superior (LESSA; SPIER; NASCIMENTO, 2018), desta forma, provocando uma *gap* no processo de transmissão da consciência ambiental para estes profissionais em formação.

Ademais, o pensamento vigente nas universidades enfatiza mais o lado econômico, em detrimento dos outros aspectos (CEZARINO et al., 2018). Sendo assim, isso será refletido na carreira futura dos estudantes, tornando-os propensos a descuidarem da questão ambiental que envolve sua profissão. Em adição, Lessa, Spier e Nascimento (2018) apontam que, o pouco reconhecimento do TBL e da falta de uma discussão consistente acerca do desenvolvimento sustentável, pode ser um obstáculo para a construção de uma consciência ambiental efetiva nos estudantes.

Tradicionalmente as empresas são concebidas para fins econômicos, isto é, com a finalidade de produzir bens e vendê-los ou prestar serviços para gerar lucro. No entanto, com o surgimento do paradigma do desenvolvimento sustentável, as empresas começaram a mudar suas estratégias para incorporar, à perspectiva do capital, os conceitos de responsabilidade social e do TBL em suas operações a fim de atender às expectativas sociais (JAMALI, 2006). Dessa forma, alinhando-se a estes conceitos, os futuros gestores devem estar preparados para suprir essa demanda da sociedade. Neste contexto geral, questionou-se: como futuros administradores, profissionais em formação, percebem sua atuação a partir de uma perspectiva de administração sustentável?

Para responder a tal questionamento, objetivou-se, de forma geral: Analisar a percepção futura de administradores em formação para uma atuação sustentável nas empresas. Para isso, objetivou-se especificamente: elaborar uma discussão teórica a respeito do conceito de sustentabilidade, a partir da perspectiva do *Triple Bottom Line* (TBL); estudar a perspectiva da sustentabilidade em alunos do curso de administração de empresas; e, comparar as perspectivas apresentadas pelos alunos com os conceitos estabelecidos pela literatura.

A discussão da sustentabilidade foi aprofundada nos últimos anos e, embora a ideia angarie aceitação global, uma gama de estudiosos ainda contesta a extensão do conceito e imergem na busca de contextualizações mais objetivas para evitar interpretações errôneas (MAZLOOMI; HASSAN, 2008). Já que sua interpretação é considerada inconsistente e um

tanto ambígua, decorre-se uma incompreensão dos problemas relacionados à pobreza, degradação ambiental e papel do crescimento econômico (MORI; CHRISTODOULOU, 2012; SLIMANE, 2012), fragmentando o conceito e deixando à margem alguns problemas que poderiam também ser compreendidos na interpretação de sua abrangência.

Nesse sentido, floresce a relevância de acentuar a inserção desta temática na formação dos acadêmicos em administração, em que o tema deve conter uma abordagem mais ampla, ou seja, ser trabalhado em diversas disciplinas do curso (SILVA et al., 2013). Para Jamali (2006), são eles que, principalmente, terão reais possibilidades de exercer uma gestão adequada ou condizente a visão sustentável da organização. Deste modo, esta visão deve estar em consonância com a sustentabilidade que, segundo Elkington (2001) - conceito adotado e discutido neste texto - se distingue como o equilíbrio entre os três pilares: ambiental, econômico e social. Logo, a organização sustentável seria aquela que consegue gerar lucro para proprietários e acionistas, proteger o meio ambiente e melhorar a vida das pessoas com as quais interagem (LÉON-SORIANO; MUNÔZ-TORRES; CHALMETA-ROSALEN, 2010).

A sustentabilidade é condizente ao crescimento econômico baseado na justiça social e eficiência no uso de recursos naturais (LOZANO, 2012). Assim, essa perspectiva crítica exige um romper com a mentalidade da macroeconomia vigente, a compreensão dos limites naturais em relação às atividades econômicas e o fim da lógica social ancorada no aumento e na dependência do consumo (VEIGA, 2010).

A SUSTENTABILIDADE E O *TRIPLE BOTTOM LINE*

Os termos sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, embora muito utilizados na literatura científica, no setor privado e nas políticas públicas, ainda não possuem um consenso em termos conceituais (FEIL; SCHREIBER, 2017). Dessa forma, esses dois construtos se confundem, e muitas vezes são explicados como a mesma coisa. Para Venkatraman e Nayak (2015), o termo sustentabilidade surgiu através da definição de desenvolvimento sustentável proposta pela Conferência de Brundtland (CMMAD, 1991, p. 46), sendo: “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades”.

Para Hove (2004), o desenvolvimento sustentável é o meio para atingir a sustentabilidade, sendo esta considerada o propósito final de longo prazo. Por outro lado, a sustentabilidade consiste em uma meta ou parâmetro (objetivo final) designado por critérios científicos, que mensura e acompanha os resultados estabelecidos pela utilização de estratégias do desenvolvimento sustentável (HOVE, 2004). Feil e Schreiber (2017) argumentam, nesta direção, que a sustentabilidade é o objetivo final que deve ser alcançado por meio do desenvolvimento sustentável, pois, a sustentabilidade, além do equilíbrio mútuo entre os três pilares, é a capacidade do sistema global de preservar sua qualidade ambiental, “[...] considerando-se as alterações dinâmicas provocadas pelas variáveis ao longo do tempo” (FEIL; SCHREIBER, 2017, p. 8). E para os autores, o desenvolvimento sustentável busca a melhora da qualidade de vida humana, onde se prevalece uma visão de longo prazo com o intuito de reduzir a desigualdade, eliminar a pobreza e promover o crescimento sustentável, e assim, alcançar a sustentabilidade.

Contudo, para Elkington (2001), a sustentabilidade deve orientar as empresas no sentido de harmonizar as linhas do TBL (econômico, social e ambiental) e, por meio disso, alcançar o desenvolvimento sustentável. Em complemento, Dovers e Handmer (1992) descrevem a sustentabilidade como capacidade de um sistema humano em se adaptar a situações interiores e exteriores por tempo indeterminado, ou seja, suprir necessidades próprias sem comprometer as do outro. Assim, a definição de desenvolvimento sustentável não se refere, apenas, em salvar a natureza, mas também à internalização de estratégias.

Aumentando assim, novos recursos para permitir o crescimento econômico e a abundância compartilhada por todos, uma visão macro (BARTER; RUSSELL, 2012).

Em uma visão otimista do desenvolvimento no capitalismo, Seifert e Vizeu (2015, p. 163) afirmam que “a crença no crescimento sem limites se sustenta na esperança de que os feitos científicos e tecnológicos permitirão que o modo de administrar centrado no crescimento possa permanecer o mesmo”. Sendo assim, segundo Latouche (2009), a crença na possibilidade de poder substituir recursos naturais por mecanismos artificiais possibilita à economia capitalista dar resposta a qualquer questionamento quanto à sustentabilidade do modelo de produção.

Em complemento, os estudos de Wanner (2015) na abordagem econômica neoliberal do desenvolvimento sustentável expõem a crença de que os recursos naturais poderão ser substituídos por outras formas de capital, em caso de esgotamento, ou seja, na extinção dos recursos naturais a humanidade criará outras formas de sobreviver. Uma adaptabilidade que seria compulsória. No entanto, pensando em formas de estacionar estes efeitos nocivos, para Marconatto et al. (2013), abordagens como a ecologia industrial e a teoria dos *stakeholders* representam uma importante possibilidade de conciliação de interesses entre industriais e ambientalistas, pois trazem uma inter relação aproximada de diretrizes pró-ambientais.

A perspectiva da sustentabilidade adotada neste artigo é aquela proposta por Elkington (2001). Segundo o autor, ela se baseia no equilíbrio dos três pilares: econômico, ambiental e social. O aspecto econômico está relacionado às questões financeiras, de competitividade e rentabilidade (JAMALI, 2006). Esse é o pilar que as empresas estão mais familiarizadas, em que ocorre a busca pelo lucro e a responsabilidade capital das empresas para com a sociedade, se pautando, em termos práticos, principalmente no fornecimento de relatórios financeiros (ELKINGTON, 2001). Envolve, também, a redução de custos operacionais (JAMALI, 2006).

Barter e Russell (2012) identificam o crescimento econômico como fundamental para permitir a sobrevivência humana. Desde que esta visão não exceda os limites convencionais a qual Sena et al. (2017) relatam ser um compromisso apenas com o lucro, visto que, desse modo, ofusca os aspectos socioambientais. Logo, é precípuo mesclar o capital humano e intelectual ao aspecto econômico. Conforme Elkington (2001), são termos que foram gradativamente acrescentados.

Nesse sentido, enaltece-se uma nova perspectiva em relação ao pilar econômico que é assegurado por Sena et al. (2017), como uma atualização (*upgrade* como dizem os autores), que diz respeito à economia solidária, a qual se distingue como uma forma de produção, consumo e distribuição de riqueza centrada na valorização do ser humano e não do capital. Tem base associativista-cooperativista comunitária e está voltada para a produção, consumo e comercialização de bens e serviços de modo autogerido, tendo como finalidade a reprodução ampliada da vida (PESSOA, 2008).

A inserção da ideia economia solidária no pilar econômico do desenvolvimento sustentável expande a concepção tradicional sob uma perspectiva mais promissora e adequada ao verdadeiro caráter econômico do desenvolvimento sustentável, visto que igualdade, cooperação, liberdade e autogestão são premissas enaltecidas por esse novo contorno ao pilar econômico (SENA et al., 2017). Em adição, Elkington (2001) relata que a primeira “entrelinha” do TBL, que relaciona os objetivos econômicos com as diretrizes ambientais de uma empresa, estabelece essa possível cooperação através da ecoeficiência. Essa relação melhora a eficiência e a produtividade de uma organização e, além disso, a integração de valores ambientais contribui para a uma boa imagem no mercado, podendo agregar em valor de mercado (VENKATRAMAM; NAYAL, 2015). Assim, uma parte dos economistas aposta na necessária remodelação do processo produtivo, com crescentes ganhos em ecoeficiência, com uso cada vez menos intensivo de energia, e isso permitiria que a economia continuasse a

crescer, sem que limites ecológicos fossem rompidos ou pelo esgotamento dos recursos naturais (VEIGA, 2010).

O pilar ambiental diz respeito à capacidade do ecossistema de “receber” a atividade econômica de uma organização (ELKINGTON, 2001). Isso envolve os produtos, serviços e as instalações de uma empresa, buscando eliminar o desperdício e maximizar a eficiência da operação (JAMALI, 2006). A esfera pública influencia e regula as atividades das organizações por meio de normas e políticas ambientais.

Sena et al. (2017) relata que no início da civilização humana, todas as estratégias desenvolvidas pelo homem para sua sobrevivência eram fáceis de causar alterações no meio ambiente. Os autores ainda abordam que, a partir do surgimento da Revolução Industrial, começa a ocorrer uma série de grandes transformações no modo de produção capitalista, como, por exemplo, as atividades de produção que deixam de ser artesanais para se tornarem manufaturadas. Sendo assim, alastraram-se as alterações nos sistemas econômicos, uma vez que os processos industriais passam a utilizar grandes quantidades de energia e recursos naturais.

Nesse contexto, as empresas buscam minimizar o impacto de suas atividades ao meio ambiente, porém, alguns impactos são considerados inevitáveis, como por exemplo, o impacto da indústria de energia (LARA; OLIVEIRA, 2017). De acordo com Silveira, Kikuchi e Policeno (2013), as empresas estão focando em capacitação, visando torná-las aptas à implantar as inovações necessárias para sua adequação a requisitos ambientais aplicáveis, mantendo seu desempenho competitivo. Segundo Elkington (2001), a ligação entre o aspecto ambiental e social acontece por meio da justiça social e da “equidade intra e intergerações”, isto é, o equilíbrio das vantagens usufruídas em um geração (biodiversidade, estabilidade climática, etc.) e entre gerações distintas (previdência social, longevidade, etc.). Outro ponto relacionado à essa ligação é a introdução de capital humano nas empresas, em que os candidatos talentosos recebem sinais positivos para ingressar em organizações com elevados índices de responsabilidade social (VENKATRAMAM; NAYAL, 2015).

No entanto, as empresas ainda possuem dificuldades nesse quesito, uma vez que os grupos sociais mais carentes são os que mais sofrem com problemas ambientais, assim, a organização que expõe essa desvantagem ambiental à comunidade, sente pressão tanto de ambientalistas quanto de defensores dos direitos humanos (ELKINGTON, 2001).

Sendo assim, para Sena et al. (2017, p. 12), o pilar ambiental ainda deve englobar os aspectos da ecologia política, “as atividades econômicas devem estar subordinadas a certas diretrizes da ecologia política, que visam ao equilíbrio dinâmico entre sociedades humanas e o meio ambiente, o qual implica o mesmo equilíbrio no interior das sociedades humanas”. Dessa forma, é necessário que haja a cooperação política, para que os padrões de consumo levem em consideração a conservação do meio ambiente e a melhora na qualidade de vida, aspectos essenciais para a continuidade da vida humana de modo satisfatório.

A dimensão social contempla o capital humano, a saúde da sociedade, habilidades e educação de indivíduos (ELKINGTON, 2001). Para Lara e Oliveira (2017, p. 17), esse conceito ainda é entendido como: “filantropia, cumprimento da legislação, investimentos culturais, compensação à comunidade por danos causados, cumprimento das leis trabalhistas e promoção da saúde ocupacional.”. Nesse aspecto, também é considerada a responsabilidade social da empresa e o relacionamento com funcionários e comunidade (VENKATRAMAM; NAYAL, 2015). Assim, a gama de *stakeholders* cresce cada vez mais, induzindo as empresas a repensar seu impacto nos sistemas sociais em que atua (JAMALI, 2006).

De acordo com Riedner et al. (2018), o pilar social surgiu da necessidade de compreender como as pessoas são afetadas pela sustentabilidade. Assim, esse aspecto da sustentabilidade busca o compartilhamento de direitos e responsabilidades entre as pessoas,

bem como o alcance, cada vez maior, da igualdade e da participação de grupos sociais (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2013)

Um dos aspectos ligados à dimensão social da sustentabilidade é a promoção do equilíbrio da distribuição de renda, e a redução das diferenças sociais (SENA et al., 2017). Nesse aspecto, uma prática atual de empresas, que atende ao pilar social, é o desenvolvimento de produtos para a base da pirâmide, isto é, produtos comercializados para pessoas em situações extremas (MORAIS-DA-SILVA et al., 2018).

Ademais, Lara e Oliveira (2017) relatam que, a sustentabilidade no âmbito social, é associada à resolução de conflitos e à harmonização com a comunidade local - que muitas vezes é afetada pela atividade empresarial. Para Morais-da-Silva et al. (2018), as organizações que aderem a estratégias que se adequam a sustentabilidade colaboram, em diversas formas, na geração de renda nas comunidades em que atuam. Em consonância, segundo Sena et al. (2017), em uma atualização desse conceito, através dos movimentos sociais esse pilar pode se estabelecer como uma nova forma de atuação do meio social, em que a população possa agir para que seus anseios sejam atendidos.

Destaca-se a relevância do pilar social para a comunidade e para a organização, pois permite um equilíbrio social e um progresso justo, sem o qual as “às questões ambientais e econômicas não serão tratadas, tampouco resolvidas da maneira desejada” (SENA et al., 2017, p. 6). Em concordância, Elkington destaca que, “se falharmos no tratamento de questões sociais, políticas e éticas, o recuo terminará inevitavelmente por solapar o progresso na área ambiental” (ELKINGTON, 2001, p. 86). Logo, o avanço dos pilares econômico e ambiental estão diretamente atrelados a questão social, onde o desenvolvimento desta pode ser observado na diminuição das desigualdades sociais, promovendo uma melhor qualidade de vida para os indivíduos com as quais a organização interage.

No tocante à relação entre o entre o pilar social e o econômico, Venkatramam e Nayal (2015) argumentam que investir em performance social pode ajudar no desempenho econômico de uma empresa, contudo, essa ligação ainda é fraca e não reflete um benefício mútuo. Além disso, a representação do social nas empresas ainda se dá por meio dos balanços sociais, ou seja, demonstrações numéricas sem subjetividade ou identidade cultural (LARA; OLIVEIRA, 2017). Essa entrelinha ainda apresenta questões ética, e que muitas empresas não estão prontas para corresponder, como é o caso do comércio de tabaco e armas, algo considerado como não ético, mas que ainda é um indústria expressiva (ELKINGTON, 2001).

A equidade dos aspectos do TBL direciona o alinhamento entre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, uma vez que o equilíbrio entre os três pilares é considerado em ambos os conceitos (FEIL; SCHREIBER, 2017). Apesar disso, a integração do TBL em empresas ainda é fraca, necessitando de uma maior importância estratégica nesse aspecto (VENKATRAMAM; NAYAL, 2015). Assim, “o conceito de ‘empresas sustentáveis’, ainda é embrionário” (ELKINGTON, 2001, p. 99).

Nesse sentido, para que as empresas sustentáveis venham a se tornar uma realidade, os funcionários e gestores dessas organizações ter conhecimento acerca da sustentabilidade. Com o surgimento desse novo paradigma, as empresas começaram a mudar suas estratégias para incorporar os conceitos de responsabilidade social e do TBL em suas operações a fim de atender às expectativas sociais (JAMALI, 2006).

Segundo Elkington (2001), as empresas que objetivam adotar o capitalismo sustentável em suas empresas deverão investir em auditoria da sustentabilidade, ou seja, na avaliação dos controles gerenciais, de acordo com as necessidades e expectativas que estão emergindo, guiadas pelos três pilares da sustentabilidade. Dessa forma, torna-se necessário que o administrador tenha internalizado os pilares do TBL, tendo estes como norteadores de seus controles e decisões gerenciais.

A partir da década de 90, com as múltiplas crises ambientais, as instituições de ensino superior começaram a se comprometer com o tema da sustentabilidade (JACOBI et al., 2011). Nesse contexto, a formação de gestores, ainda na universidade, deve abordar a educação ambiental como forma de promover valores e atitudes produtoras de melhores práticas sustentáveis, tornando-os mais conscientes (SILVA et al., 2013). Faria et al. (2018) relata que os estudiosos exploram várias oportunidades pedagógicas para inserir o tema ‘Sustentabilidade’ nos cursos de diversas instituições e em várias disciplinas. Além disso, segundo o autor, esse tipo de educação será fundamental na formação de cidadãos que estarão futuramente mais engajados em mudar seus comportamentos individuais, bem como em contribuir nas decisões de políticas públicas nas sociedades para que assim melhore os aspectos socioambientais e o bem-estar das gerações futuras.

Em uma empresa, o administrador é responsável pela visão sustentável adotada na organização. Dessa forma, deve promover um ambiente propício para o aprendizado dos conceitos de sustentabilidade, os gestores devem elaborar roteiros realistas e atraentes para tornar possível as estratégias voltadas para esse tema (JAMALI, 2006). Para Souza Filho et al. (2015), formar o administrador para atuar de forma transformadora, ajustando-se de forma célere aos avanços tecnológicos, é um dos principais desafios modernos.

Nesse contexto, os educadores e as instituições de ensino desempenham o papel de inserir a sustentabilidade, formando alunos qualificados, que tenham um pensamento crítico diante da crise socioambiental (JACOBI et al., 2011). Em complemento, Brunnellet al. (2015, p.4) afirmam que a educação para a sustentabilidade “deve ser capaz de promover valores, comportamentos e estilos de vida necessários para a sustentabilidade futura”.

A integração da sustentabilidade na formação de administradores permite que estes possam incluir em seus futuros planos de gestão, o conhecimento e a conscientização formada durante o curso (SILVA et al., 2013). Portanto, espera-se que o futuro administrador tenha consciência e seja capaz de tomar decisões responsáveis que promovam o respeito ambiental, uma vez que serão os responsáveis pelo futuro sustentável, especialmente na perspectiva empresarial. Esses futuros profissionais devem ser capazes de tomar decisões não apenas considerando o fator econômico, também o social e o ambiental (BRUNNQUELL et al., 2015).

Apesar disso, existe a falta de reconhecimento por parte dos professores e alunos, da importância do TBL, pois os conteúdos relacionados a esse tema são muitas vezes “considerados menos legítimos e importantes, especialmente se comparados aos relacionados a finanças ou marketing” (LESSA; SPIER; NASCIMENTO, 2018, p. 577). Portanto, a desvalorização dos assuntos relacionados ao meio ambiente cria uma barreira que dificulta a internalização dos princípios e práticas ambientais ao longo da formação dos futuros profissionais em administração.

Cezarino et al. (2018) em seu estudo, constataram que o conhecimento sobre sustentabilidade dos estudantes de uma universidade estava abaixo do esperado. No que concerne aos três aspectos do TBL, os alunos conheciam mais sobre o fator econômico do que o social ou o ambiental, evidenciando um *gap* de compreensão acerca dessas questões e um desequilíbrio a respeito dos três pilares do TBL.

Deste modo, ressalta-se novamente a importância do papel dos cursos de administração na formação de estudantes possuidores de uma visão ambiental alinhada com os três pilares do TBL, para apoiar suas futuras decisões gerenciais (SILVA et al., 2013). Os profissionais em administração ocuparão cargos de liderança, onde suas decisões irão influenciar no comportamento e nas atitudes sociais, causando impactos ao meio ambiente.

No caso dos futuros administradores, há o estímulo a pensar de forma mais global e holística, considerando os interesses e questionar a *razão de ser* das empresas em uma

sociedade sustentável (BRUNNQUELL et al., 2015). No tocante a isso, Cezarino et al. (2018) observou que os estudantes possuíam um bom entendimento das situações presentes e futuras.

Em relação à essas atitudes sociais, os valores sustentáveis produzidos dentro das universidades contribuem socialmente através do elo estabelecido entre a instituição de ensino superior e a sociedade, por meio das práticas tradicionais de extensão nessas instituições (BIZERRIL et al., 2017). Com isso, a ligação estabelecida entre a instituição de ensino e a comunidade colabora na formação de cidadãos críticos e conscientes em relação a questão ambiental. Entretanto, de acordo com Cezarino et al. (2018), os estudantes apresentam menos atenção aos aspectos sociais do que os ambientais e econômicos.

Mesmo com a relevância do ensino da sustentabilidade, ainda ocorrem obstáculos que dificultam o seu processo. Assim, pode ser observado o sistema de educação formal, ao reproduzir o pensamento econômico da teoria neoclássica, que foi disseminando ao longo do tempo: “a ideia de indivíduos interessados em si mesmos, orientados ao lucro e maximizadores de ganhos” (LESSA; SPIER; NASCIMENTO, 2018, p. 574). Proposta que vai em contraponto ao conceito de TBL de Elkington (2001), havendo, nesse caso, a desvalorização da esfera ambiental e social. Dessa forma, o pensamento neoclássico ainda reflete no desenvolvimento da carreira dos estudantes, onde estes se tornam propensos a negligenciar os limites ambientais e o desenvolvimento sustentável.

Para que se possa mudar estes aspectos nocivos do modo de pensamento neoclássico é necessário uma reorganização nas metodologias de ensino para os estudantes de Administração, oferecendo mais disciplinas que estimulem a visão crítica dos discentes, para que diante das decisões que estão por vir, estes possam tomá-las de forma mais consciente, equilibrando as dimensões da Sustentabilidade (FARIA et al., 2018). Segundo Brunnquell (2015), o contato com a comunidade também é destacado, pois permite que os alunos compreendam as dificuldades envolvidas em convencer os outros que os ideais de sustentabilidade pode ser traduzido em prática, mesmo que não seja óbvio, fazendo com que os alunos observem e proponham soluções para problemas reais em seus arredores, bem como para criar situações que simulem negociações envolvendo conflitos de interesses, fazendo com que os alunos assumam posições de diversos atores sociais.

METODOLOGIA

A pesquisa qualitativa investiga problemáticas não objetivas de mundo (DENZIN; LINCOLN, 2006), buscando compreender sua realidade a partir de uma perspectiva mais íntima com relação ao objeto investigado (MESQUITA; MATOS, 2014). Sendo assim, para estudar a percepção sustentável de futuros administradores, nesta pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa como estratégia metodológica e, para a coleta de dados, a técnica projetiva de construção.

As técnicas projetivas se utilizam de variadas ferramentas para facilitar que o sujeito da pesquisa “projete” suas crenças, valores e sentimentos (MEDEIROS et al., 2017). Segundo Vergara (2015), a técnica projetiva de construção é uma forma de coleta de dados que estimula o sujeito da pesquisa a dar uma resposta para o tema investigado, podendo ser executada na forma de histórias, relatos ou imagens. Assim, nesta pesquisa, os dados foram coletados através da técnica de construção, em que os sujeitos foram convidados a escreverem redações a partir de um contexto inicial pré-definido.

O contexto, que serviu como instrumento provocador nesta pesquisa, foi: “Considere que, após concluir sua graduação, você é o(a) administrador(a) de uma grande indústria do setor têxtil. Tente imaginar: como seria o seu dia a dia na empresa? Que metas você pretende alcançar? Que preocupações você teria com os seus produtos? E com os seus fornecedores e clientes? Como seus funcionários se relacionam uns com outros? E como eles se relacionam com você? O que a comunidade pensa da sua fábrica?”. Este contexto foi elaborado a partir de

uma perspectiva que não direcione rapidamente respostas à sustentabilidade, entendida nos pilares do TBL, mas apresenta-se de forma geral para estimular uma resposta mais objetiva e menos viesada, deixando para o respondente a situação de sua abordagem. O *corpus* de análise dos dados coletados foi formado a partir das redações escritas com este contexto como guia, e organizado com base em categorias teóricas, estabelecidas *a priori*, sendo criadas três categorias iniciais baseadas no TBL.

Para selecionar os sujeitos da pesquisa, foram utilizadas variáveis sociodemográficas como critério. De acordo com Bauer e Gaskell (2012), essas variáveis podem ser: gênero, idade, escolaridade, localização geográfica e outras. Para este estudo, são usadas, especificamente: a variável *escolaridade*, delimitando sujeitos matriculados no curso de bacharelado em administração de empresas; a variável *geográfica*, com os participantes matriculados no Instituto Federal do Piauí – *Campus Piripiri* e estarem cursando o quinto período do curso, visto que, é a turma imediata após o módulo em que há a disciplina de gestão ambiental e gestão de pessoas, ou seja, possuem conhecimento recente a respeito dos três pilares.

Em relação ao término da coleta de dados, foi utilizado o conceito de saturação teórica que, de acordo com Minayo (2017), é atingido quando as contribuições dos sujeitos não acrescentam nenhuma novidade, ou significante relevância ao tema investigado. Quanto à análise dos dados, as narrativas criadas pelos sujeitos foram lidas quantas vezes fossem necessárias para a construção de uma interpretação consistente, e assim, categorizadas de acordo com as categorias teóricas delimitadas (BRAGA et al. 2018), os pilares do TBL. A análise baseia-se na técnica de análise qualitativa de conteúdo (BARDIN, 2000; MATTOS, 2010), em que a etapa de fragmentação do texto em categorias específicas segue os critérios de homogeneização, exaustão de conteúdo, exclusividade, objetividade e pertinência.

Lócus da pesquisa

Esta pesquisa teve como *lócus* o Instituto Federal do Piauí (IFPI) *campus* Piripiri. O IFPI é uma instituição de educação básica, técnica e superior com vários *campi* atuantes no Estado do Piauí. Criada pela Lei N. 11.892 de 2008, a instituição é especializada em educação técnica profissionalizante, mas também conta com cursos de nível básico e de graduação (licenciatura, bacharelado e tecnólogos). Atualmente, o IFPI possui vinte *campi* espalhados pelo Piauí, oferecendo diversos cursos.

O *campus* de Piripiri está ativo desde 2010 e possui cursos técnicos em administração, informática e vestuário, licenciatura em matemática, bacharelado em administração e tecnólogo em moda. No tocante ao curso de bacharelado em administração, no *campus* Piripiri, esse é um curso recente, iniciando suas atividades em 2016 e possuindo um total de 135 alunos matriculados. O Curso foi conceituado com nota quatro pelo Ministério da Educação (MEC) em 2018. Neste artigo, os sujeitos de pesquisa foram estudantes do quinto módulo do bacharelado em administração.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os problemas do século XXI não são apenas ambientais ou econômicos, mas também são sociais, por isso, Elkington (2001) discute a importância do equilíbrio do TBL. Um esforço organizacional direcionado aos três pilares é necessário para garantir recursos, tanto para as futuras gerações, como para a sociedade atual. Nesta direção, para compreender como estão apresentadas as compreensões dos três pilares na projeção da atividade de administração de empresas em estudantes em formação, como uma forma de apresentar os resultados, trechos das redações foram selecionados e organizados em cada um dos pilares, conforme conteúdo temático. Os resultados e discussão são apresentados nas subseções seguintes.

O pilar econômico

De acordo com Sena et al. (2017), o pilar econômico busca o crescimento econômico e do lucro a longo prazo. Para Elkington (2001), um dos elementos importantes desse pilar é o conceito de capital econômico, isto é, o valor dos ativos descontado suas obrigações. Nesse quesito, Lara e Oliveira (2017, p. 16) afirmam que: “É por meio da mensuração financeira dos investimentos, dos riscos, dos impactos e dos projetos que o TBL faz sentido [...]”. Ademais, a responsabilidade social das empresas, quanto ao aspecto financeiro, se encontra no gerenciamento dos *stakeholders*. Um bom gerenciamento de *stakeholders* pode refletir no desempenho econômico da organização (VENKATRAMAM; NAYAL, 2015). Mais próximo do conceito generalista de administração, este pilar foi referido em diversas redações, conforme segue em alguns trechos.

No aspecto econômico, os sujeitos ressaltaram a qualidade do serviço e do produto, além da constante busca pela satisfação do cliente.

Ter clientes encantados com os nossos produtos (Redação 11).

A preocupação vital seria com a qualidade do produto e o atendimento das necessidades dos clientes [...] traçar metas de desenvolvimento organizacional para atingir os objetivos no que tange à produção, economia dos recursos e qualidade do produto (Redação 12).

A relação entre empresa e produto/serviço é direta, de modo que, ao imaginarem uma empresa, seu foco imediato será sobre seu produto ou serviço, e conseqüentemente, sobre a qualidade desses. Outras redações exaltaram que a identificação de possíveis erros, de maneira rápida e objetiva, ajuda na obtenção de maior qualidade gerando a diminuição dos riscos de prejuízos em determinados produtos.

Identificar erros nos processos ou danos ao patrimônio para que no momento de sua identificação possam ser corrigidos o mais rápido possível, para não colocar em risco a qualidade de grande número de peças (Redação 10).

Procura por inovações, uma logística de transportes e armazenamento para a boa qualidade (Redação 9).

No relato desses alunos, é perceptível a preocupação com a qualidade do produto, principalmente, com as possíveis falhas e erros que possa causar diminuição nos lucros. No que se refere à logística e distribuição de produtos, para esses discentes, o ideal era procurar novas formas de transportar esses produtos e armazená-los de maneira adequada, garantindo assim, a manutenção de sua qualidade. Algumas redações relacionaram determinado tipo de serviço com o mercado têxtil presente na cidade de Piri-piri-PI, buscando motivações para atingir as metas estabelecidas, além de engrandecer a marca de seus empreendimentos, visando alcançar lucros e um alto patamar multinacional no que se refere à indústria têxtil.

Melhorando a produção, melhorando a concorrência e qualidade de meus produtos e pensando em como fazer para que meu produto seja sempre com a melhor qualidade possível e poder crescer ainda mais no ramo (Redação 1).

Nossa meta seria torna-se a principal indústria têxtil do país e posteriormente alcançar uma grande fatia no mercado internacional (Redação 5).

As metas seriam tornar-se uma multinacional do setor têxtil (Redação 6).

Para que meu produto seja reconhecido no mercado preciso atender à algumas metas: [...] atingir e premiar quem alcançar as metas por produtividade (Redação 7).

As metas a serem alcançadas poderiam ser alcançados com êxito, metas como dominar o mercado têxtil de Piripiri, conseguir ter franquias (Redação 14).

As metas a serem alcançadas seriam a de vendas (Redação 16).

Sobre as metas, queria alcançar vendas não só na cidade e Estado, mas também nos Estados vizinhos (Redação 17).

As metas mais recorrentes nas redações foram do pilar econômico. Os alunos focaram nas vendas de suas empresas, na sua atuação no mercado, bem como na expansão de suas atividades para outras regiões, demonstrando o desejo de aumentar seus ganhos cada vez mais. Também se podem ressaltar os processos produtivos que, por sua vez, além de focar na redução de custos, priorizam a qualidade na produção, a partir da obtenção de metas pré-estabelecidas.

Quanto à matéria-prima, várias redações citaram que o ideal seria utilizar matérias-primas com um ótimo custo benefício, ou seja, adquirindo a qualidade do produto e um longo período de periodicidade. Sendo assim, deve-se escolher um fornecedor com potencial para suprir os objetivos das organizações.

Em um determinado período do dia seria dedicado com relação aos fornecedores. Iria ver se era necessário realizar uma nova compra, ou uma reposição e ver também os materiais que estão parados e sem utilidade no momento (Redação 4).

A falta de um determinado material ou tecido pode acarretar numa queda drástica dos lucros (Redação 14).

fazer com os produtos sejam vendidos antes da data de vencimento (Redação 16).

Faria um estudo para conseguir a matéria-prima com qualidade e com menos custos (Redação 17).

Como apresentado pelos estudantes pesquisados, a preocupação com os insumos e materiais para produção é bem recorrente. No entanto, a maior parte a atenção maior por parte dos estudantes foi em relação ao aspecto social de suas empresas, diferentemente do que mostrou a literatura (BIZERRIL et al., 2017; CEZARINO et al., 2018; LESSA; SPIER; NASCIMENTO, 2018). O pilar social, pela perspectiva dos estudantes, é tratado na subseção seguinte.

O pilar social

O pilar social trata da harmonização entre meio ambiente e sociedade, isto é, como as questões da sustentabilidade vão afetar a comunidade, e para isso, esse pilar considera o conceito de capital social. Para Elkington (2001), capital social é entendido como as questões humanas de uma organização, a saúde, habilidade, e educação deles. Contudo, o capital social ainda é apresentado por números no balanço social de uma empresa (LARA; OLIVEIRA, 2017). Nesse contexto, as organizações modernas sofrem influência do público externo, *stakeholders* e movimentos sociais (ELKINGTON, 2001; SENA et al, 2017).

Diante disso, denota-se que os alunos se preocupam com a questão social da sustentabilidade, onde a responsabilidade social se revela na preocupação com o capital humano da organização, no qual se pretende manter um relacionamento saudável com os funcionários da empresa, valorizando-os, evitando conflitos e promovendo ambientes de trabalho agradáveis, além do estabelecimento de estímulos para motivá-los, para que desta forma, os funcionários se sintam bem em estar trabalhando na organização. Assim, também se promove o desenvolvimento e a saúde ocupacional dos funcionários. Podem-se notar essas características relacionadas ao pilar social nos seguintes trechos:

Para que meu produto seja reconhecido no mercado preciso atender à algumas metas: como valorização do funcionário [...] é uma instituição séria, preocupada com o bem estar dos funcionários (Redação 7).

A relação interpessoal seria fundamental entre os colaboradores e entre todas as partes integrantes (Redação 12).

Criando ambientes inteiramente ótimos de se trabalhar [...] manter relações saudáveis com os com os colaboradores (Redação 14).

Sempre estar motivando-os com programas de benefícios financeiros, bem como estímulos [...] e estes se sintam bem em estar trabalhando na organização (Redação 7).

Treinamentos e qualificações com momentos de interação entre eles, trazendo um bom ambiente, os funcionários dessa forma se sentem motivados e percebem a importância dada por mim com sua qualidade de vida no trabalho, sempre aberta a ouvir o que se passa com eles (Redação 15).

Outro aspecto referente à responsabilidade social é o relacionamento com a comunidade, pois esta é impactada pela atividade empresarial. Nesse quesito, os alunos se preocupam em passar uma imagem positiva para a comunidade, demonstrando responsabilidade com a mesma. Dessa maneira, ressalta-se o ideal de auxiliar as pessoas com menos recursos, atuando socialmente na criação de projetos sociais e de empregos, promovendo a geração de renda e, desta forma, a redução das diferenças sociais.

Procuraria passar uma imagem de uma empresa que se preocupa com o bem estar dos seus funcionários, ou seja, cumprindo as leis trabalhistas (Redação 13).

A comunidade buscava passar uma imagem de atenção para com a mesma, visto que doaria cestas básicas e auxílio aos necessitados (Redação 17).

O foco da empresa viria a ser à preocupação com às famílias próximas, e com a fábrica viria a geração de empregos (Redação 6).

Diferentemente do que se percebe pela literatura (BIZERRIL et al., 2017; CEZARINO et al., 2018; LESSA; SPIER; NASCIMENTO, 2018), o pilar social, neste estudo, foi o mais recorrente na redações dos estudantes, mostrando sua preocupação, não apenas com o lado econômico de um negócio, mas também com o lado humano e social.

O pilar ambiental

Para a concepção do pilar ambiental, é importante se observar o significado de capital natural, ou seja, a riqueza natural existente em um ecossistema e as contribuições que elas proporcionam (ELKINGTON, 2001). Nesse aspecto, o gerenciamento dos recursos naturais é o principal desafio, uma vez que, “A humanidade se autoriza a alterar o ambiente (por meio de legislação) e gerir os impactos da forma que menos lhe causar prejuízos [...]” (LARA; OLIVEIRA, 2017, p. 15). Assim, a dimensão ambiental busca a preservação dos recursos ambientais e a manutenção da qualidade de vida (SENA et al, 2017).

A partir deste cenário, a questão da sustentabilidade mostra-se “como algo que pode atualizar o currículo das escolas de negócios ajudando-as a lidar com esse fenômeno recente” (CEZARINO et al. 2018, p.25). Assim também, Faria et al. (2018) destaca que é preciso assimilar o ensino superior com desenvolvimento sustentável no currículo das universidades, com o intuito de difundir esse conceito e fazer com que os profissionais do futuro cresçam com estas convicções enraizadas em suas crenças. Sendo assim, estes profissionais irão desenvolver atitudes e comportamentos considerados sustentáveis.

Ainda conforme Faria et al. (2018), as empresas atuam sobre a sociedade, uma vez que, as decisões geradas no meio empresarial causam impactos na sociedade, intervindo na relação desta com a sustentabilidade. Dessa forma, o ensino da sustentabilidade em universidade, principalmente nos curso de administração de empresas, requer a adoção de novos paradigma e comportamentos. Esse é justamente um dos obstáculo do ensino da sustentabilidade, visto que, segundo Cezarino et al. (2018), muitas vezes as universidade apresentam resistência a mudanças. Além disso, de acordo com os autores, como a sustentabilidade é um tema multidisciplinar, para se desenvolver atividades de cunho sustentável é preciso que os professores dominem os assuntos de diversos campos do conhecimento.

De acordo com Faria et al. (2018), a educação sobre a sustentabilidade é a melhor forma de desenvolver indivíduos que tenham comportamentos que respeitem o meio ambiente, pois o conhecimento relacionado a sustentabilidade promove uma consciência ambiental no aluno, que engloba atitudes, crenças e valores sustentáveis. No entanto, ao analisar o conhecimento de alunos numa universidade, Cezarino et al., (2018) constatou que o nível de conhecimento dos alunos em relação a sustentabilidade estava abaixo da média. Dessa forma, denota-se um fator preocupante, visto que a educação é relevante na formação dos comportamentos futuros de um indivíduo, além de influenciar “nas decisões de políticas públicas para melhorar os aspectos socioambientais e o bem estar das gerações futuras” (FARIA et al., 2018, p. 244).

Além disso, o grau de conhecimento sustentável afeta a promoção de mudanças nos estilos de vida e atitudes dos indivíduos, alterando suas ações em relação ao consumo e a sociedade em tendência a sustentabilidade (FARIA et al., 2018). Contudo, o aspecto econômico da sustentabilidade ainda é mais visível nas universidades, e também é o fator mais conhecido pelos alunos (CEZARINO et al., 2018). Ainda de acordo com os resultados de Cezarino et al. (2018), os estudantes dominam menos os fatores ligados à dimensão social da sustentabilidade.

Desenvolver uma gestão com conscientização ambiental perdura ainda como um desafio a ser superado, visto ser projetada ainda uma lógica inconsistente de limitação organizacional. Sendo necessária uma conscientização ampla sobre o valor e papel do meio ambiente para os seres que o gozam. Isso, para se ter pensamentos ou visões harmoniosas em respeito ao mesmo, como asseguram os seguintes trechos de alguns alunos que concordam com uma visão cirúrgica em relação ao pilar ambiental, os quais relatam o dever de consonar atividades não nocivas para com meio ambiente.

Trabalhar de forma sustentável (Redação 5).

Conscientização ambiental dos colaboradores (Redação 7).

Promover uma atividade sustentável e manter sempre uma preocupação com o ambiente econômico, social e ambiental da comunidade (Redação 13).

Com ações que agradam o meio ambiente (Redação 7).

O meio ambiente como fonte rica de recursos é significativamente explorado por organizações que dependem destes para subsistirem. Dado a importância de racionalizar a exploração ambiental, alguns alunos observam isso não mais como um obstáculo frente ao quesito econômico. Logo, passam a enxergar formas estratégicas de redução de custos, através do manuseio consciente com o propósito de evitar desperdícios.

Metas também para a diminuição de perdas de produtos (Redação 16).

Os produtos oferecidos e trabalhados com qualidade os processos, tendo cuidado com a parte ambiental (Redação 15).

Para se manter no topo é preciso primeiro estar na sua cidade ou estado, para isso desenvolver atividades sem prejudicar o ambiente em

que ela está instalada e assim de todo promover ações que ajude a comunidade a se desenvolver juntamente com a empresa (Redação 3). Responsabilidade com o meio ambiente, sempre buscando como reaproveitar tudo que é lançado no meio ambiente, investindo em projetos que venham diminuir o impacto ambiental (Redação 9). Um dos nossos pilares seria o desenvolvimento socioambiental da região (Redação 10).

A possibilidade redutiva de custo que as práticas ambientais retratam, soa agradavelmente aos administradores. Pois, por proporcionarem uma imagem mais amigável com o meio ambiente, logo, os clientes e a mídia têm por alegria bendizer tais organizações que assim sucedem.

Nossa fábrica tem uma imagem concretizada que está sempre em harmonia com a natureza com o objetivo de empregar mais pessoas e gerar renda para a região (Redação 11).

Embora estes alunos citem a fator ambiental em suas redações, ainda assim, esse é o pilar menos recorrente em seus relatos. Além disso, os alunos pesquisados possivelmente carecem de conhecimento aprofundado sobre a questão ambiental, visto que, em suas redações, apesar de apontarem certa tendência à sustentabilidade, não é algo específico, recorrendo a expressões mais gerais e menos fundamentadas em suas respostas, como os trechos acima retratam.

CONCLUSÃO

O conceito de sustentabilidade, neste artigo, foi o proposto por Elkington (2001), partindo do princípio do *Triple Bottom Line*, em que as dimensões econômica, social e ambiental devem estar em harmonia e equilíbrio para se alcançar a sustentabilidade, e consequentemente, o desenvolvimento sustentável.

O pilar econômico, como apresentado, se concentra na busca pelo lucro, ecoeficiência, reduções de custos operacionais, rentabilidade, competitividade e na economia solidária, sendo esse último fator, um *upgrade* recente. O pilar social trata de capital humano, da saúde dos funcionários, de igualdade social, cumprimento da legislação trabalhista, dos *stakeholders* e movimentos sociais no ambiente empresarial. E o pilar ambiental contempla a manutenção do capital natural e a minimização do impacto na natureza, redução do desperdício durante o processo produtivo e o incremento na eficiência desses processos, além de envolver a economia solidária.

De acordo com os resultados encontrados, a percepção de trabalho futuro de estudantes do curso de administração é mais enfatizada nas dimensões econômica e social do TBL, sendo o pilar ambiental o menos recorrente nas redações estudadas. Os alunos demonstraram ter bons conhecimentos sobre o pilar econômico, visto que, no geral, é o aspecto que mais se aproxima da administração, sendo de acordo com o esperado pela literatura (BIZERRIL et al., 2017; CEZARINO et al., 2018; LESSA; SPIER; NASCIMENTO, 2018). Nesse quesito, os alunos citaram: satisfação do cliente, qualidade do produto, redução de custos, cuidados no processo produtivo e a busca por insumos com maiores resultados positivos na lógica custo-benefício, estando de acordo com o que apresentado com da literatura.

Quanto ao pilar social, diferentemente do que foi apresentado pelo referencial, este foi a dimensão da sustentabilidade em que os alunos demonstraram maior preocupação de aplicação, sendo também o aspecto mais recorrente nas redações. Nessa questão, os alunos relataram: o desenvolvimento e saúde ocupacional dos funcionários, atuações sociais, como na criação de projetos sociais e de geração de renda, além de relacionamentos amigáveis com clientes e fornecedores.

Por fim, no tocante ao pilar ambiental, os alunos apresentaram pouco envolvimento com as questões ambientais, sendo o aspecto menos recorrente nas redações, novamente, como esperado pela literatura. Em relação a isso, alguns estudantes apresentaram preocupação com o meio ambiente e com os impactos negativos que suas atividades industriais poderiam causar. Apesar disso, faltou aprofundamento em seus relatos, sendo superficiais. Dessa forma, percebe-se que há pouco conhecimento acerca da questão ambiental e de como a gestão ambiental poderia ser utilizada na prática.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições, v. 70, p. 225, 2000.
- BARTER, N.; RUSSELL, S. Sustainable Development: 1987 to 2012 – Don't Be Naive, it's not about the Environment. In: 11TH AUSTRALASIAN CONFERENCE ON SOCIAL AND ENVIRONMENTAL ACCOUNTING RESEARCH (A-CSEAR). **Proceedings...**University of Wollongong, 2012. p. 1-18.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: Bauer, M. W.; Gaskell, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. São Paulo: Vozes, v. 2, p. 64-89, 2012.
- BIZERRIL, M. et al. Sustainability in higher education: A review of contributions from Portuguese Speaking Countries. **Journal of cleaner production**, v. 171, p. 600-612, 2018. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.10.048.
- BRAGA, C. S. C. et al. Contributions and limits to the use of softwares to support content analysis. In: **World Conference on Qualitative Research**. Springer, Cham, 2018. p. 12-21.
- BRUNNQUELL, C.; et al. Education for sustainability, critical reflection and transformative learning: professors' experiences in Brazilian administration courses. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 9, n. 3-4, p. 321-342, 2015.
- CEZARINO, L. O. et al. Students' knowledge of sustainability issues in higher education. **Latin American Journal of Management for Sustainable Development**, v. 4, n. 1, p. 24-40, 2018.
- CMMAD. **Nosso Futuro Comum**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2006.
- DOVERS, S. R.; HANDMER, J. W. Uncertainty, sustainability and change. **Global Environmental Change**, v. 2, n. 4, p. 262-276, 1992.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FARIA, A. C. et al. Influência do Conhecimento sobre Sustentabilidade nas Atitudes, Comportamentos e Consumo de Estudantes de Administração. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 17, n. 2, p. 239-260, 2018.
- FEIL, A.A; SCHREIBER, D. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, no 3, Artigo 7, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2017.
- GROENEWEGEN, Peter; VERGRAGT, Philip. Environmental issues as threats and opportunities for technological innovation. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 3, n. 1, p. 43-55, 1991.
- HOVE, H. Critiquing Sustainable Development: A Meaningful Way of Mediating the Development Impasse? **Undercurrent**, v. 1, n. 1, p. 48-54, 2004.
- JACOBI, P. R. et al. Educação para sustentabilidade nos cursos de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. **Revista de Administração Mackenzie**, v.12, n.3, p.21-50, 2011.

JAMALI, D. Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 809-821, 2006.

LARA, L. G. A.; OLIVEIRA, S. A. A ideologia do crescimento econômico e o discurso empresarial do desenvolvimento sustentável. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 15, n. 2, p. 326-348, 2017.

LATOUCHE, S. **Pequeno tratado do decrescimento sereno**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

LÉON-SORIANO, R.; MUNÓZ-TORRES, M. J.; CHALMETA-ROSALEN, R. Methodology for sustainability strategic planning and management. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 2, p. 249-268, 2010.

LESSA, B. S.; SPIER, K. B.; NASCIMENTO, L. F. M. Barriers to sustainability in management schools: a bourdieusian explanation. **Administração, ensino e pesquisa**, v.19, n. 3, p. 555-582, 2018.

LOZANO, R. Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. **Journal of Cleaner Production**, v.25, n.0, p.14-26, 2012.

MARCONATTO, D. A. B. et al. Saindo da trincheira do desenvolvimento sustentável: uma nova perspectiva para a análise e a decisão em sustentabilidade. **Revista de Administração Mackenzie**, v.14, n. 1, p. 15-43, 2013.

MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: Godoi, C. K.; Bandeira-de-Melo, R.; Silva, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAZLOOMI, M.; HASSAN, A. S. Sustainable Development: Divergences and complexities in Interpretation. In: **2nd INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUILT ENVIRONMENT IN DEVELOPING COUNTRIES**, p. 310-322, 2008.

MEDEIROS, M. L. et al. Técnicas projetivas: aplicações, limitações e potenciais para o uso em pesquisas em turismo. **Marketing & Tourism Review**, v. 2, n. 1, 2017.

MESQUITA, R. F.; MATOS, F. R. N. A abordagem qualitativa nas ciências administrativas: aspectos históricos, tipologias e perspectivas futuras. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 5, n. 1, p. 7-22, 2014.

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.

MORAIS-DA-SILVA, R. L. et al. Empresas atuantes na base da pirâmide e suas contribuições para a sustentabilidade: quadro de análise e evidências empíricas. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 2, p. 286-301, 2018.

MORI, K.; CHRISTODOULOU, A. Review of sustainability índices and indicators: Towards a new City Sustainability Index (CSI). **Environmental Impact Assessment Review**, v. 32, n. 1, p. 94-106, 2012.

MUNCK, L.; GALLELI, B.; SOUZA, R. B. Competências para a sustentabilidade organizacional: a proposição de um framework representativo do acontecimento da ecoeficiência. **Production**, v. 23, n. 3, p. 652-669, 2013.

PESSOA, R. A. **Formação de redes de economia solidária: o caso da Rede Abelha Ceará**. 2008. 114f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2008.

RIEDNER, L.; et al. Dimensão social da sustentabilidade: uma análise a partir de propriedades produtoras de mandioca. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 14, n. 3, 2018.

SEIFERT, R. E.; VIZEU, F. Tréplica: Davi e Golias – possibilidades de ruptura ao gigantismo em estudos organizacionais e de gestão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 1, p. 160-168, 2015.

- SENA, A. M. C. et al. Abordagem grassroots e resistência: atualizando a concepção de desenvolvimento sustentável. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 15, n. 3, p. 651-666, 2017.
- SILVA, H. H. M. et al. O isomorfismo na educação ambiental como tema transversal em programas de graduação em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 37, p.170-186, 2013.
- SILVEIRA, M. A.; KIKUCHI, L. S.; POLICENO, C. A. Inovação e Aprendizagem Organizacional para a Sustentabilidade: desenvolvimento de competências na indústria de equipamentos eletromédicos. **Revista Gestão & Conexões**, v. 2, n. 1, p. 76-93, 2013.
- SLIMANE, M. Role and relationship between leadership and sustainable development to release social, human, and cultural dimension. **Social and Behavioral Sciences**, v. 41, p. 92-99, 2012.
- SOUSA FILHO, J. M.; et al. Análise do comportamento ecológico de estudantes de administração. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, n. 2, p. 300-319, 2015.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. Futura, 2000.
- VEIGA, J. E. Indicadores de sustentabilidade. **Estudos avançados**, v. 24, n. 68, p. 39-52, 2010.
- VEIGA, J. E. **Sustentabilidade – A legitimação de um novo valor**. São Paulo: Senac, 2010.
- VENKATRAMAN, S; NAYAK, R. R. Relationships among triple bottom line elements. **Journal of Global Responsibility**, v. 6, n. 2, p.195-214, 2015.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6a.ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- WANNER, T. The new ‘passive revolution’ of the Green economy and growth discourse: maintaining the ‘sustainable development’ of neoliberal capitalism. **New Political Economy**, v. 20, n. 1, p. 21-41, 2015.
- WATKINS, L.; AITKEN, R.; MATHER, D. Conscientious consumers: a relationship between moral foundations, political orientation and sustainable consumption. **Journal of Cleaner Production**, v. 134, p. 137-146, 2016.