

## EDITORIAL

### ORGANIZAÇÕES E SUSTENTABILIDADE: EDUCAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

**BÁRBARA GALLELI**

Doutora em Administração, Universidade de São Paulo – USP, Brasil.  
Professora da Universidade Federal do Paraná – UFPR, Brasil.  
b.gallelidias@gmail.com

O debate envolto à gestão da sustentabilidade nas organizações traz implicações diretas à formação de futuros líderes e gestores. Há algumas décadas, vemos crescer a proeminência da educação para a sustentabilidade por meio da proliferação de cursos, programas, projetos e ações diversas, especialmente no ensino superior de Administração, tanto no cenário internacional quanto nacional. As publicações acadêmicas, para as quais também é possível observar uma expansão significativa, dedicam-se a relatar panoramas, experiências, desafios e caminhos para superá-los. Neste editorial, além de uma exposição direcionada sobre o tema, apresento meus desafios pessoais a busca por educar para a sustentabilidade. Acredito que os leitores do periódico Organizações e Sustentabilidade podem identificar-se em alguma medida, além de refletir sobre suas próprias práticas e superações nesse mesmo caminho.

Assim como acontece com grande parte dos conceitos associados ao desenvolvimento sustentável, ainda não é possível encontrar uma única e definitiva conceituação para o termo “educação para a sustentabilidade”. Por outro lado, podemos afirmar que há um relativo consenso a respeito de seu objetivo, qual seja garantir que os estudantes considerem questões ambientais, sociais, culturais e éticas em seus processos de tomada de decisão, em vez de apenas questões econômicas, tornando-se participantes ativos na construção de uma sociedade mais justa. Essa educação deve ser capaz de promover valores, comportamentos e estilos de vida condizentes e necessários para um futuro sustentável (Brunnquell, Brunstein & Jaime, 2015).

Diante das críticas ao ensino ortodoxo da Administração, permeado por uma visão de curto prazo e de consciência limitada aos impactos socioambientais, autores como Kearins e Springett (2003) e Sterling (2011) argumentam que a educação para a sustentabilidade nos cursos de Administração deve superar a reprodução de um paradigma dominante e estabelecer conexões transformadoras, a partir de perspectivas críticas de gestão. Em verdade, é de comum acordo entre os acadêmicos que a superação das práticas tradicionais de ensino relativos à gestão é essencial para promover a educação para a sustentabilidade.

Assim, a aprendizagem transformadora torna-se propícia ao colocar o aluno em dilemas desorientadores que os conduzem à autorreflexão, à avaliação crítica de crenças, ao reexame de estruturas de pensamento, suposições e valores. No que diz respeito à sustentabilidade, a reflexão crítica e a aprendizagem transformadora instigam uma mudança cultural e política por meio de ações também transformadoras; mudanças que lhes permitam desenvolver habilidades de comunicação que os tornem capazes, dentro de suas áreas de especialização, de negociar significados e objetivos focados em sociedades e negócios mais sustentáveis (Brunnquell, Brunstein & Jaime, 2015).

Experiências positivas da aprendizagem transformadora em instituições de ensino superior (IES) de sete diferentes países, conforme relatam Leal Filho et al. (2018), incluíram a aprendizagem por projetos, em que os alunos foram desafiados a solucionar problemas reais de natureza

socioambiental; o envolvimento de especialistas não acadêmicos (como profissionais de ONGs) em atividades formais de ensino; e a prática da liderança transformacional, por exemplo.

Mas, instituir a aprendizagem transformadora no campo da Administração significa romper com a ideologia tradicional do progresso e do crescimento, desde repensar o posicionamento da instituição, passando às metodologias pedagógicas e ao conteúdo curricular. E, uma mudança do aprendizado conformativo ou até mesmo reformativo para o aprendizado transformador implica resistência pessoal, institucional e política da própria instituição de ensino como dos professores e dos estudantes (Leal Filho et al., 2018). Talvez por isso, uma rápida consulta às bases de pesquisa acadêmica nacionais nos permite observar que as experiências compartilhadas nos âmbitos das universidades, dos próprios departamentos de Administração, dos programas de ensino *lato e stricto sensu*, dos cursos e de disciplinas específicas, em sua grande maioria, por mais que intentem caminhar rumo a aprendizagem transformadora para a sustentabilidade, ainda permanecem guiados pelos modos do ensino tradicional de gestão.

Melo e Brunstein (2013), por exemplo, relatam as práticas pedagógicas de professores em seis diferentes IES, e apontam uma recorrência de um tom discursivo pragmático e, mais do que isto, adaptativo na educação para a sustentabilidade. Segundo as autoras, mesmo que os alunos sejam estimulados a pensar em mudanças na gestão organizacional em direção à sustentabilidade, as experiências didático-pedagógicas nem sempre recaem sobre aspectos políticos, culturais, ou de ordem mais abrangente, que questionem e avancem para além da lógica clássica. As autoras ressaltam que não há demérito algum nessa conduta e que medidas pragmáticas, funcionais e adaptativas são necessárias e relevantes. Estes achados, na realidade, reforçam o que já havia sido colocado por Jacobi, Raufflet e Arruda (2011), no sentido de que há ainda muitas barreiras para serem superadas na educação para a sustentabilidade nos cursos de Administração.

Encontramos na literatura esses desafios com diversas ênfases como: questões de entendimento e apoio por parte dos gestores dos cursos e das IES em si; a necessidade de sensibilização e de capacitação dos educadores; a interdisciplinaridade e legitimação do tema; uma visão mais sistêmica, que considere a aprendizagem a partir de uma participação mais concreta dos diversos *stakeholders* envolvidos; a introdução de novas formas de ensino-aprendizagem; a dificuldade de identificar e desenvolver um conjunto de competências para a sustentabilidade; obstáculos à criação de um novo currículo; entre outros.

Além destes obstáculos já constatados nas investigações científicas, aproveito este espaço para compartilhar de minha percepção pessoal neste trajeto. Como professora da Universidade Federal do Paraná, tive a oportunidade de, em uma disciplina da graduação, pela primeira vez ministrar a que intitulei “Gestão Estratégica da Sustentabilidade”. Com uma ementa flexível de uma grade curricular institucionalizada, não encontrei resistências institucionais quanto à proposta da disciplina.

Ao pensar e elaborar então o plano de ensino para uma disciplina nova, o primeiro desafio foi quanto ao seu objetivo. Quais seriam os resultados esperados de uma disciplina de gestão da sustentabilidade? O que eu gostaria ou conseguiria atingir em termos de educação transformadora? Estas questões me fizeram ter que sair de uma posição de estudiosa e pesquisadora, que há alguns anos conversa com um público acadêmico com certa reciprocidade, para uma posição de educadora, agora com um público diferente: alunos que pouco tiveram contato com o assunto, e que durante três anos e meio de graduação foram expostos aos modos de ensino tradicional da Administração.

Outro desafio estava na composição curricular, de uma disciplina que nunca antes fora ministrada na universidade. Nessa esfera, outro obstáculo, agora institucional: encontrar obras em número suficiente na biblioteca, para uma turma de 50 alunos. Não havia. O que estava disponível no acervo

eram alguns poucos livros clássicos, que ajudariam na apresentação do tema, mas não como bibliografia básica do que eu pensaria ser ideal para a disciplina.

Durante o planejamento e preparação das aulas, já com a ideia de que estas demandariam métodos pedagógicos mais ativos, realizei diversas leituras a fim de absorver experiências de colegas e aplicar na minha realidade. No decorrer das primeiras aulas, no entanto, o que mais me intrigava e me desafiava era a receptividade de parte dos alunos – ou a falta de. E isso me fez me questionar enquanto educadora: “como um tema com tal relevância, tão presente em nosso dia a dia, desperta tão pouco interesse? Um tema que tanto estudei e estudo, como posso não ser capaz de instigar a atenção e o aprendizado do aluno?”. Enquanto me preparava para as aulas, li diversos relatos sobre a dificuldade de engajamento e a apatia dos alunos diante das atividades, das provocações e dos debates. Pensava eu que isso não iria acontecer, já que tive a sorte de até hoje não lecionar para turmas desinteressadas – ainda mais diante de um tema (na minha visão) que despertaria tanto interesse. E quão pretenciosa eu estava.

À medida que a rotina das aulas caminhava, percebi que as práticas ativas de aprendizagem davam mais certo quando combinadas com práticas mais tradicionais, como exposições e debates de vídeos, por exemplo. Percebi também que sustentabilidade era um tema distante para grande parte (quicá a totalidade) da turma e que trazer exemplos, buscar exemplos dos próprios alunos, e envolvê-los com isso trazia um efeito maior nas assimilações. Ao falarmos sobre *greenwashing*, levei rótulos de embalagens e, ao manusearmos juntos, descobrimos práticas irresponsáveis das empresas que consumimos produtos no dia a dia.

A apatia que eu vi durante as primeiras aulas – embora não superada em 100% da turma – logo deu lugar ao interesse, às dúvidas esposadas em classe, às conversas com a professora durante o intervalo e ao final da aula. Lendo mais e trocando experiências com colegas, permito-me inferir que essa apatia talvez fosse uma reação ao incômodo que o tema traz aos alunos enquanto estudantes, profissionais e cidadãos, e ao incômodo inclusive que a percepção da própria falta de conhecimento traz.

Assim, em superar os obstáculos que me deparei, recorri a *benchmarkings* de outras IES e aos contatos de professores que já tinham essa experiência, a fim de absorver e aplicar o que me seria apropriado. O plano de ensino foi adequado ao acervo disponível e incluí uma série de artigos, como complementares. Mesmo com as aulas em curso, modifiquei práticas e materiais de apoio.

A disciplina ainda está em andamento e, assim como toda primeira oferta, já constatei diversos pontos de ajustes e atualizações. Como toda disciplina, acredito que esta precisará de mais uma ou duas ofertas para que seja mais bem lapidada. Porém, assim como os pesquisadores do tema, compreendo que a educação para a sustentabilidade possui suas peculiaridades e demanda uma nova abordagem – transformadora – para que possa surtir os efeitos desejáveis de melhor formar e capacitar futuros gestores, em prol de uma sociedade mais sustentável.

Na empreitada de levar a educação para a sustentabilidade, via uma única disciplina (por enquanto), vejo que desafios, na realidade, são mais de natureza pessoal que institucional. A preparação do professor é e sempre será necessária, não só em termos de conhecimento específico sobre o tema, mas no que tange à capacidade de sensibilização. Isso inclui, a meu ver, a capacidade de conhecer o público, ou seja, a turma, suas demandas e limitações, e ir além: expor e envolver os alunos com o assunto, tanto na esfera profissional quanto pessoal.

Para isso, de fato, como argumentam os acadêmicos, as abordagens tradicionais de ensino não parecem ser as mais apropriadas. As metodologias que visam à reflexão crítica e a aprendizagem transformadora e colocam o aluno no centro da aprendizagem, se mostram mais eficazes na busca pela mudança de comportamento. Por outro lado, essa minha primeira experiência me mostrou que ambas abordagens são complementares, ou seja, meu público respondeu bem a essa combinação.

Enfim, se neste espaço, posso contribuir com os desafios e caminhos para superá-los diria que a persistência e comprometimento do professor são fundamentais. Mas, acrescento que as iniciativas da educação para a sustentabilidade não devem ser refletidas na bandeira de uns poucos docentes ou ficar encapsuladas em uma única disciplina. É minha intenção e meu projeto, dar continuidade na “contaminação” da instituição de que hoje faço parte.

Assim como boas experiências nos mostram, a IES deve estar envolvida no processo a fim de legitimar e institucionalizar a sustentabilidade perante os alunos, professores, comunidade, a própria instituição, entre outros. Como defendem Leal Filho et al. (2018), a necessidade de mudança não reside apenas em conteúdo, mas, acima de tudo, em métodos e abordagens que vão além de preocupações disciplinares. O comprometimento individual e o desenvolvimento de ações sinérgicas são essenciais para a inserção da sustentabilidade no ensino superior.

Para finalizar, em acordo com Brunquell, Brunstein e Jaime (2015), acredita-se que a incorporação consistente da educação para a sustentabilidade perpassa três dimensões-chave do processo educacional. O primeiro está relacionado ao enraizamento da sustentabilidade nos planos pedagógicos e na cultura organizacional das IES. Se a instituição não dá sinais concretos de incorporar este tema nos currículos de seus cursos, como eles podem esperar experiências significativas de seus professores nessa área? A segunda refere-se à reflexividade dos professores em sua prática docente. Como esperar que os estudantes desenvolvam o pensamento crítico se os próprios professores não revisam sua ação educacional? A terceira diz respeito à mudança efetiva nas maneiras de pensar, sentir e agir dos alunos em suas vidas e em seus ambientes de trabalho. Eles realmente incorporam a educação transformadora, a ponto de mudar seus modelos mentais e suas ações?

Concluimos que a educação para a sustentabilidade exige esforços de vias múltiplas, com desafios que remontam as bases tradicionais não só do ensino, mas da própria construção teórica da Administração. Esses desafios podem não ser facilmente transpostos, mas sabemos também que é preciso persistir, como pesquisadores e educadores. Deixo aqui então, meu argumento para que continuemos a disseminar conhecimentos, a incomodar valores, a questionar modelos mentais, a instigar mudanças de comportamento. Se não esses, qual o papel do educador?

## REFERÊNCIAS

Brunquell, C., Brunstein, J., & Jaime, P. (2015). Education for sustainability, critical reflection and transformative learning: professors' experiences in Brazilian administration courses. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 9(3/4), 321-342.

Jacobi, P. R., Raufflet, E. & Arruda, M. P. (2011). Educação para a sustentabilidade nos cursos de Administração: Reflexão sobre paradigmas e práticas. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, 12(3), 21-50.

Kearins, K. & Springett, D. (2003) 'Educating for sustainability: developing critical skills', *Journal of Management Education*, 27(2), 88-204.

Leal Filho, W., Raath, S., Lazzarini, B., Vargas, V. R., de Souza, L., Anholon, R., ... Orlovic, V. L. (2018). The role of transformation in learning and education for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 199, 286-295.

Sterling, S. (2011) 'Transformative learning and sustainability: sketching the conceptual ground', *Learning and Teaching in Higher Education*, 5, 17-33.