

## **O FUTURO QUE NÓS CRIAMOS: A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE PARA FUTUROS GESTORES**

**Johannes de Oliveira Lima Júnior**  
**Rafael Fernandes de Mesquita**  
**Natália Alves dos Santos**  
**Wellington Gomes Ferreira**  
**Felipe dos Santos Silva**  
**Fátima Regina Ney Matos**

Submetido em: 02.07.2020

Aceito em: 06.07.2020

### **Resumo**

A sociedade contemporânea enfrenta problemas socioambientais globais e, com advento desse novo paradigma, os futuros gestores devem estar preparados para suprir essa demanda consequente da sociedade. Neste contexto, questionou-se: como graduandos em administração de empresas no Brasil percebem sua atuação a partir da perspectiva da sustentabilidade? Neste sentido, o objetivo geral deste artigo foi analisar a percepção de graduandos em administração de empresas quanto à sustentabilidade no contexto de sua futura atuação profissional. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, utilizando-se da técnica projetiva de construção para captar a perspectiva da sustentabilidade de alunos do quinto período de um curso de administração de empresas, se fundamentando principalmente no conceito de sustentabilidade abordado por Elkington (2001), a partir do Triple Bottom Line (TBL). Verificou-se que os alunos demonstraram maior afinidade quanto ao aspecto econômico e social do TBL, evidenciando a insuficiência de conhecimento ou expectativa de aplicabilidade sobre o pilar ambiental.

**Palavras-chave:** Administração de empresas, Educação ambiental; Triple Bottom Line; Sustentabilidade.

## **THE FUTURE THAT WE CREATE: THE PERSPECTIVE OF SUSTAINABILITY IN FUTURE MANAGERS**

### **Abstract**

Contemporary society faces global socio-environmental problems and, with the advent of this new paradigm, future managers must be prepared to meet this consequent demand from society. In this context, the question was: how do graduate students in business administration in Brazil perceive their performance from the perspective of sustainability? In this sense, the general objective of this article was to analyze the perception of graduates in business administration regarding sustainability in the context of their future professional performance. For this, a qualitative research was developed, using the projective construction technique to capture the perspective of the sustainability of students in the fifth period of a business administration course, based mainly on the concept of sustainability addressed by Elkington (2001), from the Triple Bottom Line (TBL). It was found that the students showed greater affinity regarding the economic and social aspect of the TBL, showing the insufficiency of knowledge or expectation of applicability on the environmental pillar.

**Keywords:** Environmental education; Triple Bottom Line; Sustainability.

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea enfrenta desafios socioambientais globais, tais como o consumo excessivo dos recursos naturais, que são finitos e poucas vezes recuperáveis, ocasiona diversos problemas, tais como: fome, pobreza e mudanças climáticas (MESQUITA et al., 2017; FEIL; SCHREIBER, 2017; FARIA et al. 2018).

Tal situação requer medidas de responsabilidade social – uma discussão cada vez mais presente na academia – 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; FARIA et al. (2018).

Nesse contexto, as organizações e a sociedade em geral, buscam o desenvolvimento sustentável como garantia a uma convivência harmônica e ideal com o meio ambiente. Assim, tendo em vista os efeitos que podem causar na biota, essas organizações aspiram equilibrar os benefícios e os danos proporcionados por suas atividades (LARA; OLIVEIRA, 2017).

Apesar de sua relevância para o contexto moderno, os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável ainda não possuem um entendimento consensual na literatura. Contexto que pode dificultar, até mesmo, o ensino da sustentabilidade em instituições de ensino superior, desta forma, provocando uma *gap* no processo de transmissão da consciência ambiental para estes profissionais em formação (FEIL; SCHREIBER, 2017; LESSA; SPIER; NASCIMENTO, 2018).

O pensamento vigente do que é ensinado 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 (MESQUITA et al., 2020). 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, objetivou-se, analisar a percepção de graduandos em administração de empresas quanto à sustentabilidade no contexto de sua futura atuação profissional. Assim, o problema de pesquisa neste artigo foi: como graduandos em administração de empresas no Brasil percebem sua atuação a partir da perspectiva da sustentabilidade? Tendo como participantes alunos do Instituto Federal do Piauí (IFPI) *campus* Piripiri, uma instituição de educação básica, técnica e superior com vários *campi* atuantes no Estado do Piauí. O *locus* da pesquisa é melhor explorado na seção da metodologia.

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 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 interage (LÉON-SORIANO; MUNÓZ-TORRES; CHALMETA-ROSALEN, 2010).

## **2 A SUSTENTABILIDADE E O *TRIPLE BOTTOM LINE***

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 (ELKINGTON, 2001). 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. 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.

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. 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. Envolve, também, a redução de custos operacionais (ELKINGTON, 2001; JAMALI, 2006).

Barter e Russell (2012) identificaram 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 apontada por Sena et al. (2017), como uma atualização (*upgrade* como relatam 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 (VENKATRAMAN; 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, permitindo que a economia continue a crescer, sem que limites ecológicos sejam 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) relatam 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 uma geração (biodiversidade, estabilidade climática, etc.) e entre gerações distintas (previdência social, longevidade, etc.). Outro ponto relacionado a 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 (VENKATRAMAN; 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 (VENKATRAMAN; 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).

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 (2001, p. 86) destaca que, “se falharmos no tratamento de questões sociais, políticas e éticas, o recuo terminará inevitavelmente por solapar o progresso na área ambiental”. Logo, os avanços dos pilares econômico e ambiental estão diretamente atrelados à 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, Venkatraman 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 éticas, 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 uma 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 (VENKATRAMAN; NAYAL, 2015). Assim, “o conceito de ‘empresas sustentáveis’, ainda é embrionário” (ELKINGTON, 2001, p. 99). No entanto, 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 companhias 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) relatam que os estudiosos exploram várias oportunidades pedagógicas para inserir o tema “Sustentabilidade” nos cursos de diversas instituições e em várias disciplinas. Além disso, segundo os autores, 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 melhorem 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 estratégias voltadas para esse tema (JAMALI, 2006).

Para Sousa 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”.

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 questionando a *razão de ser* das empresas em uma sociedade sustentável (BRUNNQUELL et al., 2015). No tocante a isso, Cezarino et al. (2018) observaram que os estudantes possuíam um bom entendimento das situações presentes e futuras. Em relação a essas atitudes sociais, os valores sustentáveis produzidos dentro das universidades contribuem socialmente por meio 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 à questão ambiental. Entretanto, de acordo com Cezarino et al. (2018), os estudantes apresentam menos atenção aos aspectos sociais do que aos ambientais e econômicos.

Mesmo com a relevância do ensino da sustentabilidade, ainda ocorrem obstáculos que dificultam o seu processo. Assim, pode ser observado no 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). Essa proposta não corresponde 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 necessária 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 podem ser traduzidos em prática, fazendo com que os alunos observem e proponham soluções para problemas reais em seu entorno, bem como para criar situações que simulem negociações envolvendo conflitos de interesses, fazendo com que os alunos assumam posições de diversos atores sociais.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa qualitativa investiga problemáticas não objetivas de mundo, buscando compreender sua realidade a partir de uma perspectiva mais íntima com relação ao objeto investigado. 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 (DENZIN; LINCOLN, 2006; MESQUITA; MATOS, 2014).

As técnicas projetivas se utilizam de variadas ferramentas para facilitar que o sujeito da pesquisa “projete” suas crenças, valores e sentimentos. 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 por meio da técnica de construção, em que os sujeitos foram convidados a escrever redações a partir de um contexto inicial pré-definido, durante o mês de maio de 2019 (VERGARA, 2015; MEDEIROS et al., 2017).

O contexto, que serviu como instrumento provocador nesta pesquisa, elaborado pelos pesquisadores, 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 desenvolvido 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 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 de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI) – Campus Piripiri - PI, selecionado pela disponibilidade de participação dos alunos e

conveniência de sua localização. Os alunos participantes deveriam estar cursando o quinto período do curso, visto que é a turma imediata após o módulo em que há a disciplina de gestão ambiental, ou seja, possuem conhecimento recente a respeito dos três pilares.

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.

### 3.1 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 dezoito estudantes do quinto módulo do bacharelado em administração, que possui um total de 28 alunos matriculados.

## 4 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.

#### 4.1 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 (VENKATRAMAN; 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 imaginar 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 possa ser corrigido 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 possam causar diminuição nos lucros. No que se refere à logística e distribuição de produtos, para esses discentes, o ideal seria 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 Piripiri-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).  
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, na maior parte a atenção 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.

## 4.2 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. Pode-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).

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.

#### 4.3 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 proporciona (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) destacam 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 universidades, principalmente nos cursos de administração de empresas, requer a adoção de novos paradigmas e comportamentos. Esse é um dos obstáculos do ensino da sustentabilidade,

visto que, segundo Cezarino et al. (2018), muitas vezes as universidades 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 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).

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.

### Quadro 01 – Síntese dos Resultados

Síntese dos Resultados		
Pilar Econômico	Pilar Social	Pilar Ambiental
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca pelo lucro;</li> <li>• Redução de custos;</li> <li>• Rentabilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupação e saúde dos funcionários;</li> <li>• Atuações sociais;</li> <li>• Relacionamentos amigáveis com clientes e fornecedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impactos negativos da atividade industrial;</li> <li>• Preocupação com o meio ambiente;</li> <li>• Ecoeficiência.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria (2020).

## 5 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 conseqüentemente, o desenvolvimento sustentável. Neste artigo, objetivou-se analisar a percepção de graduandos em administração de empresas quanto à sustentabilidade no contexto de sua futura atuação profissional. Assim, a questão norteadora apresentada foi: como graduandos em administração de empresas no Brasil percebem sua atuação a partir da perspectiva da sustentabilidade? Dessa forma, após analisar os resultados chegou-se a conclusão apresentada nesta seção.

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 em consonância com a 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.

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).

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.

## 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.; ROSA, M. J.; CARVALHO, T.; PEDROSA, J 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.; MACHADO, D. Q.; MOREIRA, M. Z.; MESQUITA, R. F.; MATOS, F. R. N. Contributions and limits to the use of softwares to support content analysis. In: **World Conference on Qualitative Research**. Springer, p. 12-21. Cham, 2018.

BRUNNQUELL, C.; BRUNSTEIN, J.; JAIME, P. 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.; ABDALA, E. C.; SOARES, M. A.; FERNANDES, V. D. C. Students knowledge of sustainability issues in higher education. **Latin American Journal of Management for Sustainable Development**, v. 4, n. 1, p. 24-40, 2018.

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.; SILVA, L. S. A.; SILVA, D.; MILANI FILHO, M. A. F. 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.

JACOBI, P. R; RAUFFLET, E.; ARRUDA, M. P. 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.

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.; MACHADO, D. F. C.; PASSADOR, J. L. 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.

MESQUITA, R. F.; INTRAVAIA, D.; LIMA JÚNIOR, J. O.; SANTOS, J. S.; MATOS, F. R. N. Divulgação da responsabilidade social e desempenho de universidades brasileiras. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 17, n. 1, p. 70-86, 2020.

MESQUITA, R. F.; KLEIN, B.; XAVIER, A.; MATOS, F. R. N. Mining and the sustainable development goals: a systematic literature review. **Geo-Resources Environment and Engineering (GREE)**, v. 2, p. 29-34, 2017.

MORAIS-DA-SILVA, R. L.; NOBRE, F. S.; ORSIOLLI, T. A. E. 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 indices 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**. 114f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2008.

RIEDNER, L.; RIBEIRO, I.; BRANDALISE, L. T.; BERTOLINI, G. R. F. 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.; MATOS, F. R. N.; MESQUITA, R. F. D.; MACHADO, D. D. Q. 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.; CAMPANARIO, M. A.; SOUZA, M. T. S. 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 eletrodomésticos. **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.; COIMBRA, D. B.; MESQUITA, R. F. D.; LUNA, R. A. Análise do comportamento ecológico de estudantes de administração. **READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, n. 2, p. 300-319, 2015.

VEIGA, J. E. Indicadores de sustentabilidade. **Estudos avançados**, v. 24, n. 68, p. 39-52, 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.