



***AVANÇOS E DESAFIOS DAS NOVAS DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS
PARA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR, FACE À UMA NECESSIDADE DE
GOVERNANÇA AMBIENTAL, SOCIAL E CORPORATIVA***

***NÉCESSITÉ D'UNE GOUVERNANCE ENVIRONNEMENTALE, SOCIALE ET
D'ENTREPRISE***

Área temática: Sustentabilidade

*OLIVEIRA, Maria Angélica de Araújo
Membro da Comunidade*

Resumo

A *Environmental, Social and Governance* (ESG) é tema que cresce e ocupa espaço nas organizações e nas sociedades, das quais as organizações são parte fundamental. Fazer gestão, considerando uma necessidade de Governança Ambiental, Social e Corporativa é assunto que tem encontrado teoria e prática nas organizações, sendo que o posicionamento dos Administradores destas organizações pode ser o ponto de inflexão para mudanças que agregam valor a todos que de alguma forma, estão relacionados a elas. Sendo o Administrador um dos profissionais que detém a responsabilidade das decisões nas organizações, cabe questionar: como este profissional está sendo preparado para fazer gestão considerando a necessidade da ESG? As Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração representam itinerário para formação do profissional que se pretende entregar à sociedade. Neste ensaio teórico, por meio de levantamento bibliográfico e documental, a autora confronta a Resolução n. 04 de 2005, frente à Resolução n. 05 de 2021, que instituiu e institui, respectivamente, as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração, buscando os avanços e desafios das novas Diretrizes, face a uma necessidade latente de que estejam alinhadas a ESG. O resultado do estudo apresenta, no plano teórico, poucos avanços para que a ESG encontre espaço necessário para ser desenvolvida de maneira efetiva no processo formativo do Administrador, bem como revela inúmeros desafios para as Instituições de Ensino Superior, que são responsáveis por apresentar à sociedade, um profissional alinhado às necessidades locais, regionais, nacionais e globais que se apresentam.



Palavras-chave: Administrador; ESG; Diretrizes Curriculares.

Résumé

L'*Environmental, Social and Governance* (ESG) est un sujet qui n'a cessé de croître et d'occuper de l'espace dans les organisations et dans les sociétés, dont les organisations sont une partie fondamentale. Pour gérer, considérer la nécessité d'une gouvernance environnementale, sociale et d'entreprise est un sujet qui a trouvé une théorie et une pratique au sein des organisations, et la position des administrateurs de ces organisations peut être le point de départ de changements qui apportent une valeur ajoutée à tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, sont liés à elles. L'administrateur étant l'un des professionnels chargés de prendre des décisions au sein des organisations, nous devons nous demander comment ce professionnel est préparé à gérer en tenant compte de la nécessité d'une ESG. Les lignes directrices du programme national pour le cours de premier cycle en administration représentent un itinéraire qui doit être suivi pour la formation du professionnel qui est destiné à être livré à la société. Dans cet essai théorique, à travers une enquête bibliographique et documentaire, le auteur compare la Résolution n° 04 2005 avec la Résolution n° 05 2021, qui a institué et institue, respectivement, les Directives du Curriculum National pour le Cours de Premier Cycle en Administration, à la recherche des avancées et des défis des nouvelles Directives, face à un besoin latent de s'aligner sur la ESG. Le résultat de l'étude présente, au niveau théorique, peu de progrès pour que l'ESG trouve l'espace nécessaire pour être développée de manière efficace dans le processus de formation de l'administrateur, et révèle d'innombrables défis pour les EES qui sont responsables de présenter à la société un professionnel aligné sur les besoins locaux, régionaux, nationaux et mondiaux qui se présentent.

Mots-clés: Administrateur; ESG; Directrices du programme



1. Introdução

Os questionamentos sobre os impactos ambientais das atividades industriais que tiveram seu início entre o final do século XIX e início do século XX, foram o prefácio para que a sociedade de meados do século XX ampliasse o questionamento considerando também as implicações econômicas e sociais de tais atividades.

A preocupação com estas questões movimentou e movimenta a sociedade em ações que pretendem conscientizar e reagir frente a necessidade de atenção com as pessoas e o planeta no tempo em que vivemos e sendo previdentes com as pessoas e com o planeta do futuro.

Como exemplos destas ações temos a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo em 1972, sendo este, de acordo com Barbieri e Cajazeira (2016), uma importante referência para o desenvolvimento sustentável e ainda apregoam que uma das maiores contribuições desta Conferência, foi vincular a questão ambiental à social, sendo também um marco para aproximação com a questão da responsabilidade social; a divulgação do Relatório Brundtland em 1987; a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, também conhecida como ECO-92, na cidade do Rio de Janeiro em 1992; a Cúpula do Milênio das Nações Unidas, realizada no ano 2000 na cidade Nova York, onde foram definidos os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio; a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, também conhecida como Rio+20, em 2012 novamente na cidade do Rio de Janeiro, um marco dos 20 anos da ECO-92, e; o estabelecimento, em 2015, dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável que entraram em vigência em 1º de janeiro de 2016, estabelecendo ações para uma agenda à ser cumprida até o ano de 2030 – Agenda 2030.

Sendo a organização parte fundamental da sociedade em que vivemos e considerando que esta é a sociedade das organizações, pois nascemos, somos educados, trabalhamos, nos divertimos, jogamos e morremos nas organizações (ETZIONI, 1967), é também fundamental que estas organizações deem a devida importância ao seu papel econômico, social e ambiental na sociedade em que está inserida, seja ela local, regional, nacional ou global.



Diante de tamanha relevância das organizações na e para a sociedade, há que se refletir sobre aqueles que representam estas pessoas jurídicas, aqueles que são os tomadores de decisões em nome destas organizações, sendo o Administrador um destes personagens e nosso foco neste trabalho.

Face à Resolução n. 05 de 14 de outubro de 2021 que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração (DCN), o objetivo deste trabalho é examinar este documento, confrontando-o com a Resolução n. 04 de 13 de julho de 2005, agora revogada, em busca de elementos que (re)direcionem a formação do profissional da Administração de forma que este esteja preparado para fazer uma gestão que considere as questões ambientais, sociais e de governança em suas diversas possibilidades de atuação.

O resultado deste trabalho comparativo permitirá entender os avanços em relação à preparação do Administrador frente a necessidade de que este profissional esteja apto a considerar as questões de ESG em suas tomadas de decisões, bem como vislumbrar os desafios para fazer deste tema, uma pauta importante na formação do Administrador.

O trabalho está estruturado em 06 partes, sendo esta introdução a primeira parte: a segunda parte apresenta a figura do Administrador e o seu papel ao longo do um tempo, desde que se tornou necessário com a Revolução Industrial. A terceira parte aborda as Diretrizes Curriculares para formação do Administrador, com um breve histórico da transição do formato de Currículo Mínimo para a configuração atual e busca as alterações entre os dois documentos, bem como as informações que se mantiveram. A quarta parte discorre sobre a ESG, apresentando, entre os muito existentes, o conceito de ESG definido para este estudo. A quinta argumenta sobre os espaços existente para a ESG no ensino de Administração e reflete sobre o potencial de ampliação destes espaços. A sexta e última parte discute o resultado do trabalho de acordo com os objetivos iniciais.

2. O contexto histórico e atual do Administrador

Uma figura nascida da necessidade de gerenciar os processos construídos com a eclosão da Revolução Industrial, o Administrador do começo do século XXI traz ainda em sua atuação, resquícios do seu ancestral surgido no final do século XIX.

Lodi (2003) aponta uma ruptura entre a propriedade e a sua Administração, ocorrida entre o final do século XIX e início do século XX, ocorrida pela falta de tempo dos



proprietários, quando então surge a figura do Administrador profissional que assume uma gestão que antes era de responsabilidade dos donos das empresas.

Esta ruptura apontada por Lodi, reconfigura o comando das organizações, conforme abordado por Bertero (1996), ao considerar que o poder interno na organização pode ser observado em duas ocasiões, sendo a 1ª na fase inicial do capitalismo industrial, quando o poder era exercido pelo proprietário e a 2ª ocasião quando o poder passa então a ser compartilhado, face as limitações do proprietário e então Administrador.

O fato de compartilhar o poder que antes era integralmente absorvido e exercido pelo proprietário da organização, não fez e não faz do Administrador dono do negócio, mesmo considerando que nos dias de hoje ele possa até mesmo sequer compartilhar o poder com o proprietário, sendo detentor (com as devidas responsabilidades, inclusive legais) do poder para gerenciar uma organização.

Cristaldo (2009) expõe sobre a ambiguidade que este poder exerce sobre o profissional Administrador:

Geralmente, esse profissional ocupa as camadas mais altas não só das empresas, mas de toda estrutura capitalista, como escritórios de lobby, associações de classe e posições no governo.

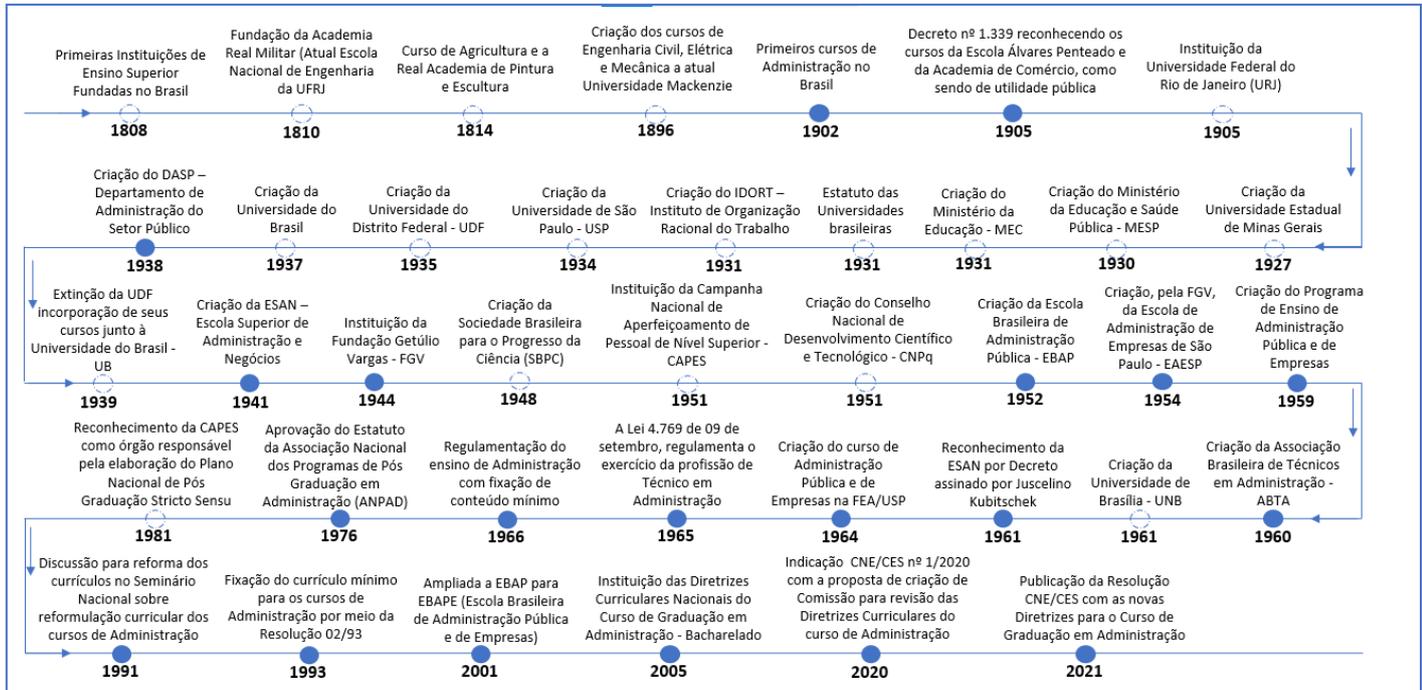
Porém, mesmo que se confundam com donos das empresas graças à estruturas de remuneração que preveem participações de lucros e opções em ações, ainda são proletários, são funcionários a serviço do Capital e, portanto, compõe a Administração profissional capitalista em sua segunda forma de manifestação (Cristaldo, 2009, p; 53).

Em uma perspectiva temporal, pouco mais de um século separa o Administrador forjado na Revolução Industrial, daquele que se ocupa da gestão nas organizações atualmente, mas é possível dizer o mesmo em relação a atuação deste profissional? Existem características que distanciam estas duas figuras?

Nesta perspectiva temporal, Oliveira (2020) discorre sobre a Administração no contexto do ensino superior até o ano de 2005, quando foram instituídas as primeiras Diretrizes Nacionais para formação do Administrador. A Figura 01 apresenta este histórico com uma adaptação para contemplar as mudanças ocorridas após o ano de 2005, até a presente data. Os pontos em **negrito** estão diretamente ligados à Administração:



Figura 01: A Administração no contexto histórico do ensino superior



Fonte: Adaptado de Oliveira (2020)

Um intervalo de 18 anos separa a 1ª Diretriz para formação do Administrador da Diretriz Curricular que está em vigor desde 2021. Neste intervalo cenários locais, regionais, nacionais e globais se alteraram e exigiram um perfil de Administrador que fosse adequado às novas realidades. Algumas destas mudanças, são o resultado da Pandemia de COVID-19 que de forma paradoxal, revelou o quanto a sociedade mundial pode ser, ao mesmo tempo, frágil e forte em diversas questões. A discussão para revisão das Diretrizes para formação do Administrador, tem início neste período.

3. As Diretrizes Curriculares para formação do Administrador

A formação do Administrador é alicerçada nas Diretrizes Curriculares Nacionais, cuja trajetória tem seu início com a fixação do conteúdo mínimo para formação do Administrador, no ano de 1966. A instituição do 1º documento que estabeleceu as Diretrizes Curriculares



Nacionais que contemplam, entre outras, a formação em Administração, foi o Parecer nº 146 de 03 de abril de 2002 (BRASIL, 2002).

A transição do formato de currículo mínimo para as DCN, dada pelo Parecer nº 0146/2002, foi um importante movimento para desvencilhar o estudante da grade curricular a qual era condenado e para impulsionar as Instituições de Ensino Superior na busca por um processo formativo que permitisse o alcance de maior qualidade, inovação, diversificação e adaptabilidade, sendo estes, elementos que acabavam preteridos com a adoção do currículo mínimo:

Desta forma, os currículos mínimos profissionalizantes, rigidamente concebidos na norma, para serem observados nas instituições, não mais permitiam o alcance da qualidade desejada segundo a sua contextualização no espaço e tempo. Ao contrário, inibiam a inovação e a diversificação na preparação ou formação do profissional apto para a adaptabilidade!... (BRASIL, 2002).

O Parecer nº 067 de 2003 aponta a defasagem existente no profissional egresso, formado no contexto do currículo mínimo, frente à realidade encontrada quando da sua colação de grau, sendo necessária uma preparação específica para que pudesse atuar.

Em meio à pandemia de Coronavírus (COVID-19) que assolava o mundo não só em relação à saúde pública, as novas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, tem no Parecer CNE/CES 438/2020 o marco para discussão das Diretrizes que eram então vigentes, buscando uma revisão para o direcionamento do ensino de Administração nas Instituições de Ensino Superior no país.

Em um cenário que já se apresentava com grandes mudanças, foi possível acompanhar estas grandes mudanças ocorrerem em um prazo ainda mais curto, do que aquele já experienciado até o momento.

Sobre este cenário de crescentes mudanças, o Parecer CNE/CES 438/2020 aponta que “o papel dos executivos e dos profissionais de educação é tremendamente desafiado. Conhecimentos adquiridos terão que ser reciclados, práticas de negócios serão desafiadas e processos terão que mudar” (BRASIL, 2020). Não se limitando à perspectiva técnica, o Parecer acrescenta que os aspectos humanos das organizações não podem ser desconsiderados.

Este documento destaca também, a importância do empoderamento para o futuro Administrador,



Uma vez que as escolas ainda estão preocupadas com conteúdos ligados a uma forma de produção ligada à Revolução 3.0, e ensinam competências não necessariamente ligadas à conversa contínua entre homens e máquinas, o administrador fica vulnerável a estas transformações. Por isso, é preciso empoderar o mesmo com ferramentas mais modernas (BRASIL, 2020, p.5).

As DCN revogadas com vigência da nova Resolução, em 1º de novembro de 2021, apresenta em Artigo 3º a necessidade de que o Curso de Administração almeje à formação de um profissional com “capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento” (BRASIL, 2005, p. 2).

Esta aptidão para as questões da produção apontadas nas DCN, trazem à tona o Administrador que surgiu para atender às necessidades trazidas pela Revolução Industrial, sendo apontado por Cristaldo (2009), como um profissional para gerenciamento dos espaços produtivos:

[...] esta a primeira e mais aparente manifestação da “Administração profissional”: o de promover a eficiência interna da organização. Seu papel principal seria o de preparar e monitorar a divisão do trabalho operário, e assim também contribuir para manter a hierarquia social que favorece o Capital (CRISTALDO, 2009, p. 48).

O autor ainda reforça que vislumbrar este profissional considerando apenas este estreito ponto de vista “é o limite conceitual possível dos que pensam a Administração como uma parte menor da microeconomia, dotada do cargo de controlar as eficiências marginais dos processos de produção (CRISTALDO, 2009, p. 45).

Saviani (2017) também aponta o desenvolvimento e deslocamento do processo produtivo para as indústrias como sendo um fator determinante para a sistematização do ensino em Administração.

Os processos produtivos apresentam-se como mote para o surgimento da figura do Administrador, bem como para a necessidade de que esta atividade fosse sistematizada e passasse a ser ensinada com requintes de Ciência.

As mudanças nos cenários político, econômico e social, seja local, regional, nacional ou global, levaram a transformações em que o Administrador deixou de ser exclusividade nas indústrias, passando a ser requerido em outros ambientes. As Diretrizes para formação deste profissional precisam acompanhar estas transformações para atender a um novo cenário.



4. Environmental, Social and Governance: buscando a sustentabilidade por meio do atendimento aos critérios da ESG

A expansão da industrialização trouxe impactos ambientais que provocaram o surgimento de um movimento para o desenvolvimento sustentável em meados do século XIX (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2016, p. 51). Entre os diversos movimentos que buscam chamar à atenção para a questão do desenvolvimento sustentável, os autores apontam a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, realizado em Estocolmo no ano de 1972, como uma referência.

A priorização do crescimento econômico, em detrimento às questões sociais e ambientais, é uma característica dos países em desenvolvimento (SILVA e QUELHAS, 2006). O processo formativo do Administrador, de acordo com as diretrizes para esta formação e o seu desdobramento no Projetos Pedagógicos do Curso, pode ser contributivo para este cenário. Os autores acrescentam ainda que

Neste contexto, em que a viabilidade econômica por vezes assume importância vital em detrimento da ambiental, as organizações brasileiras vêm implementando ações no sentido de incorporar os conceitos de desenvolvimento sustentável (SILVA e QUELHAS, 2006 p. 385).

Vivemos a emergência da sociedade do risco, uma sociedade que insiste em ser produtora de riscos, juntamente com as reações a estes riscos, que são efetivadas por meio de pactos que envolvem todo o planeta, programas que propõe mudanças nos processos produtivos e por ações educativas de nível global (JACOBI, RAUFFLET, ARRUDA, 2011, p. 24).

Dias (2015) considera que o crescimento é uma questão essencial para sobrevivência da maioria da população e pondera que não se trata do quanto se cresce (modelo inviável e insustentável), mas do como se cresce – Desenvolvimento Sustentável. O autor aponta ainda que, salvo singulares exceções, os impactos socioambientais não são concebidos pelos empresários.

É fundamental que as organizações considerem que o desenvolvimento das suas atividades, esteja alinhado às necessidades impostas por um mundo que depende de ações sustentáveis para manter-se em equilíbrio econômico, social e ambiental, visto que “a



empresa não sustentável terá uma vida tão breve quanto forem as suas aspirações de sucesso descoladas desses valores”, (BARBIERI E CAJAZEIRA, 2016, p. 14).

O posicionamento do Administrador deve ser pautado de acordo com as expectativas da sociedade em relação ao papel das organizações, ou seja, as tomadas de decisões das organizações são as tomadas de decisões dos seus Administradores. E o que dizer sobre o que a sociedade espera das organizações:

Para que um negócio seja considerado socialmente responsável, deve pautar suas ações por uma gestão ética e contemplar questões como a qualidade de vida dos seus empregados, o relacionamento com os stakeholders e a redução de impactos negativos na comunidade e no ambiente eventualmente causados por suas operações (IRIGARAY e STOCKER, 2022).

Considerar o que a sociedade espera do Administrador, conforme apresentado por Jacobi, Raufflet e Arruda (2011), é um artifício utilizado pelos cursos de Administração e pelas empresas que pretendem estar à frente nos assuntos de desenvolvimento sustentável e que objetivam conservar “uma reputação de organização socialmente responsável e, principalmente, como uma resposta a exigências legais e de licença para operar” (JACOBI, RAUFFLET e ARRUDA, 2011, p. 36).

Barbieri e Cajazeira (2016) apontam a importância de dois temas que chamam de “dois grandes movimentos sociais - a Responsabilidade social empresarial e o Desenvolvimento Sustentável. De acordo com os autores, são temas que diferem em termos de origem e propósito, mas que contêm pontos convergentes que fazem destes, temas muito próximos.

O posicionamento do Administrador é tratado pelos autores ao argumentarem sobre as possíveis formas de gerir uma organização:

Uma empresa pode ser dirigida de várias maneiras; gerir de forma socialmente responsável é uma delas. Em uma empresa, tomam-se muitas decisões que resultam em ações. Todas estas ações, sem nenhuma exceção, impactam de algum modo a vida de pessoas, podendo afetar a vida dos funcionários e de seus familiares, da comunidade, das gerações futuras, dos clientes, dos fornecedores, da comunidade, dos investidores, dos concorrentes etc. (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2016, p. XV).

Ainda de acordo com os autores, o setor empresarial tem total influência para determinar uma agenda para o presente e para o futuro em relação às questões de



responsabilidade social e sustentabilidade, visto que este setor detém alto poder econômico, financeiro, tecnológico, político e cultural.

A sigla ESG comumente utilizada para se referir aos termos em inglês “*Environmental, Social and Governance*”, trazidas para o português como Ambiental, Social e Governança, é um conjunto de boas práticas que busca assegurar o crescimento corporativo sustentável (*Governance*), considerando a importância das questões ambientais (*Environmental*) e sociais (*Social*).

Telles (2022) define estas boas práticas como um movimento de avaliação da consciência coletiva de uma empresa em que a gestão corporativa é realizada considerando a gestão dos riscos e as conformidades, sem preterir os impactos que a organização impõe nas questões ambientais e sociais.

Barbieri e Cajazeira (2016) apontam que uma organização sustentável é aquela que direciona as suas atividades de forma a equilibrar, com resultados positivos, as dimensões econômica, social e ambiental, conforme Figura 2:

Figura 2: Dimensões da sustentabilidade organizacional



Fonte: Barbieri e Cajazeira, 2016, p. 55



A Carta ao Leitor do documento A evolução do ESG no Brasil, produzido pela Rede Brasil do Pacto Global, apontam que muitos empresários têm procurado o órgão, interessados em alinhar suas empresas aos critérios da ESG (PACTO GLOBAL, 2021, p. 3). O documento prossegue, informando que, de modo geral, estes empresários apresentam a mesma dúvida - o que há de novo no termo? A resposta esclarece que não são coisas distintas e que não se trata de uma evolução da sustentabilidade empresarial, sendo, na verdade, a própria sustentabilidade empresarial.

O documento informa ainda que este cenário, faz com que investidores, consumidores, trabalhadores e fornecedores prefiram se relacionar com empresas com práticas ESG e sentença que

É a busca pelo propósito, um olhar mais humano e consciente. Todas as partes interessadas estão mais atentas e exigentes em relação a uma maior performance socioambiental e de governança e, ainda, atrelada a melhores resultados financeiros (PACTO GLOBAL, 2021 p. 4).

A ESG apresentam-se como uma importante ferramenta direcionadora para empresas que pretendem contribuir com uma sociedade mais sustentável em todos os aspectos. Resta agora entender se, e como a ESG pode cooperar dentre os conteúdos de formação do Administrador.

5. A ESG no ensino de Administração

O 4º objetivo para o Desenvolvimento Sustentável, relativo à Agenda 2030, propõe que deve ser garantida a aquisição de conhecimentos e habilidades necessárias que promovam o desenvolvimento sustentável, inclusive, entre outros, por meio de uma educação para o desenvolvimento sustentável (ONU BRASIL, 2015).

Aktouf (2005) aponta que os métodos utilizados no ensino de Administração priorizam a reprodução de técnicas existentes, sendo que, se esta prioridade estivesse direcionada a conteúdos que considerassem o coletivo e o social, teríamos também, métodos diferentes de ensino.

Jacobi, Raufflet e Arruda (2011), argumentam que propiciar oportunidades de aprendizagem no currículo das IES é fundamental para a promoção de mudanças.



Capacitar os estudantes em relação à Sustentabilidade, desenvolve o pensamento crítico, permite uma visão de cenários futuros e direciona para tomadas de decisão de forma colaborativa (DIAS, 2015, p. 193).

No entanto, ensinar considerando os princípios da sustentabilidade e da gestão sustentável, não é uma tarefa fácil, ao contrário é um árduo trabalho (BARBIERI e CAJAZEIRA, 2016, p. 14).

Jacobi, Raufflet e Arruda (2011) apontam um considerável aumento no número de IES que pretendem formar profissionais com as competências necessárias para que a Sustentabilidade esteja o ponto central da sua gestão, mas que estas vem enfrentando alguns desafios, sendo um deles, promover a interdisciplinaridade, tornando-a uma fundamental para educação da sustentabilidade. Os autores consideram ainda, que a multiplicação de crises ambientais nas últimas décadas, incentivaram as IES a se comprometerem mais com o tema sustentabilidade no ensino superior.

Tilbury e Wortman (2004), listam os temas que consideram como os principais componentes de educação para sustentabilidade, utilizando-os como estrutura do trabalho e como título para os capítulos: Imaginando um futuro melhor; Pensamento crítico e reflexão; Participação na tomada de decisão; Parcerias; Pensamento sistêmico.

O papel dos educadores no processo de inserir uma educação que seja permeada pela sustentabilidade, é abordada por JACOBI, 2005:

Os educadores têm um papel estratégico e decisivo na inserção da educação ambiental no cotidiano escolar, qualificando os alunos para um posicionamento crítico face à crise socioambiental, tendo como horizonte a transformação de hábitos e práticas sociais e a formação de uma cidadania ambiental que os mobilize para a questão da sustentabilidade no seu significado mais abrangente (JACOBI, 2005, p. 233).

O estudo de Oliveira (2020) traz uma análise de Projetos Pedagógicos de Curso (PPC) de Administração referente a oito Instituições de Ensino Superior (IES) na região de Ribeirão Preto, buscando o viés social na formação deste profissional em comparação a uma formação que privilegia o capital.

Após revisão dos Projetos Pedagógicos, considerando os objetivos do curso, o perfil do egresso, as matrizes curriculares e por fim uma entrevista com os coordenadores do curso de Administração, o estudo conclui que os objetivos do curso e o perfil do egresso estão alinhados para uma formação que não privilegia o viés do capital na construção do



profissional da Administração. No entanto, as matrizes curriculares e a perspectiva obtida dos coordenadores por meio da entrevista, não seguem o mesmo alinhamento.

Segundo a autora, “O profissional equilibrado em termos de ênfase no capital ou no social, está presente nos textos dos objetivos e do egresso, mas não se desdobram nas matrizes e na fala dos coordenadores” (OLIVEIRA, 2020, p. 131).

Em revista ao detalhamento realizado pela autora sobre os Projetos de Pedagógicos de Curso das oito Instituições e buscando nas disciplinas disponibilizadas termos que fossem relacionados a ESG, foi possível distinguir, em todos período de formação, uma média de 3,83 disciplinas voltadas as questões que podem ter referência com a ESG.

O resultado deste estudo, alinha-se ao argumento de Jacobi, Raufflet e Arruda, de que “sustentabilidade nas escolas de Administração apenas considera marginalmente o fato de vivermos em um planeta com recursos finitos” (JACOBI, RAUFFLET e ARRUDA, 2011, p. 39) e ainda argumentam que os materiais e módulos que se relacionam com a sustentabilidade no ensino de Administração, são adaptados.

Este trabalho de Jacobi, Raufflet e Arruda, propõe o desenvolvimento de 03 princípios básicos, que serão um meio para integrar a sustentabilidade aos cursos de Administração: 1. Os conteúdos que envolvem a sustentabilidade devem ser obrigatórios, bem como devem estar presentes nas atividades extracurriculares; 2. As questões da sustentabilidade devem ser inseridas de forma que façam parte o desenvolvimento desta Ciência e não como parte de um movimento de diferenciação; 3. O ensino de Administração deve estar alinhado com as dimensões do desenvolvimento sustentável – social, ambiental e econômica.

Os autores concluem de forma enérgica:

Educar indivíduos além de seus papéis profissionais e gerenciais, dados os desafios que a humanidade vem enfrentando e enfrentará, representa uma carga de responsabilidade para o ensino da Administração no século XXI e um convite também para se reinventar (JACOBI, RAUFFLET e ARRUDA, 2011, p. 25).

Esta reinvenção considerada pelos autores deverá encontrar um forte ponto de apoio nas Diretrizes para formação do Administrador, pois estas são referência para construção dos Projetos Pedagógicos de Curso, que serão colocados em prática nas salas de aula.



6. Discussões e Resultados

As novas DCN trazem os termos utilizados em competências, prezando por uma formação que desenvolva o saber, saber fazer e o querer fazer, para uma preparação que apresente à sociedade, um profissional que seja capaz de atender aos ambientes local, regional, nacional e global.

Embora um dos argumentos do Parecer n. 438/2020 para atualização das Diretrizes Curriculares seja o da importância e urgência na revisão dos conteúdos que hoje são abordados e desenvolvidos durante a formação, as novas Diretrizes alteram pouco o que já era atribuído no documento revogado pela nova Resolução.

A Resolução n. 04/2005, instituía que o processo formativo deveria ser desenvolvido com conteúdos de formação básica, de formação profissional, de estudos quantitativos e suas tecnologias e por fim conteúdos de formação complementar. A nova Resolução dispensa esta estrutura organizada em diversas formações, trazendo somente os conhecimentos que considera como fundamentais: Economia, Finanças, Contabilidade, Marketing, Operações e Cadeia de Suprimentos, Comportamento Humano e Organizacional, Ciências Sociais e Humanas e abre para que sejam considerados outros conhecimentos que favoreçam às especificidades do curso, mas pouco traz de diferente do que já era considerado na Resolução revogada. Vejamos como estes temas estavam alocados na antiga Resolução.

Os estudos econômicos e de contabilidade faziam parte do que estava convencionado como Conteúdos de Formação Básica. Finanças e marketing estavam contemplados nos chamados Conteúdos de Formação Profissional. Produção e logística, também abrangidos nos conteúdos de formação básicas, chegam à nova Resolução como Operações e Cadeia de Suprimentos, sendo que o mesmo ocorre com a administração de recursos humanos, que foi abordada como Comportamento Humano e Organizacional na nova Resolução.

Destaca-se a inclusão das Ciências Sociais e Humanas, que não foram abordadas na Resolução anterior, como sendo conhecimentos que deveriam ser desenvolvidos no processo formativo do Administrador.

A Resolução n. 04 de 2005 apresentava em seu artigo 4º, oito itens que abordavam, de forma sucinta, as competências e habilidades que deveriam permear o processo formativo do Administrador. A Resolução n. 5 de 2021, apresenta nove itens que devem compor o processo de desenvolvimento das competências do Administrador, sendo que estas são descritas de



forma difusa, apresentando habilidades que passaram a ser essenciais para o profissional da Administração, considerando as mudanças ocorridas no intervalo de publicação das duas Resoluções. A nova Resolução afirma esta mudança quando se compara à Resolução anterior.

Uma busca pela palavra “produção” na Resolução n. 4 de 2005 apresenta 03 resultados, sendo 01 no Artigo 3º, que discorre sobre o perfil do profissional egresso, defendendo que “O Curso de Administração deve ensejar, como perfil desejado do formado, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento” (BRASIL, 2005, p. 2).

O segundo resultado é apresentado no item III do Artigo 4º, em que são definidas as habilidades e competências que deverão permear a formação do Administrador, sendo que este deverá “refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento” (BRASIL, 2005, p. 2).

O terceiro e último resultado na busca pela palavra produção, é encontrado no item II do Artigo 5º. Este artigo traz as informações para construção dos Projetos Pedagógicos e organização curricular, sendo que a produção é relacionada como conteúdo necessário à formação profissional:

Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços (BRASIL, 2005, p.3).

Ao empreender a mesma busca na Resolução n. 5 de 2021, nenhum resultado é apresentado, bem como a busca pelas palavras produtivo e produtiva, que poderiam ser utilizadas para abordar a questão da produção.

O Parecer CNE/CNS n. 438/2020 que fundamenta as novas Diretrizes Curriculares, traz comentário sobre disciplinas ministradas na graduação em Administração, que são direcionadas à gestão de processos produtivos nas indústrias, enfatizando que as economias que mais movimentam os mercados são as criativas, inovadoras e de serviços, além de pontuar a ausência da interdisciplinaridade no desenvolvimento dos temas.

O posicionamento em abolir a palavra produção das Diretrizes Curriculares demonstra a evolução que se faz necessária em termos de formação para o profissional da



Administração, visto que suas atividades não são mais restritas às fabricas e ao gerenciamento dos processos produtivos. As evoluções que já vivenciamos, as que estamos vivenciando e aquelas que estão por vir, exigem um profissional que tenha capacidade de atuar em ambientes diversos e sob diversas circunstâncias.

Oliveira (2020) contribui ao considerar que “Um profissional que, em tese, é forjado para analisar e controlar, se depara com uma realidade em que outras competências também lhe são exigidas” (OLIVEIRA, 2020, P. 40).

Por ambientes diversos, podemos entender inclusive uma atuação que não seja restrita às organizações.

A habilidade em reconhecer e definir problemas, antes apresentada no item I do Artigo 4º na Resolução n. 4 de 2005, se desdobra nos itens II, III, IV e V do Artigo 3º na nova Resolução, ampliando as competências necessárias a este profissional em relação análise e solução de problemas e de oportunidades, sendo que esta última, sequer foi abordada na Resolução anterior.

Em dois destes três itens, – também um diferencial na nova Resolução – destaca-se a importância de que os problemas e oportunidades sejam tratados considerando as questões humana, social, política, ambiental, legal, ética e econômico-financeira (Item II), a relevância para que, na formulação de problemas e/ou oportunidades, o profissional utilize a empatia com os usuários das soluções (Item III).

A competência de comunicação, antes tratada no item II do Artigo 4º, agora é abordada nos itens VII e VIII, com destaque à importância de que se construa relacionamentos colaborativos e que o profissional busque respaldo em dados e evidências, fazendo com que a sua comunicação seja eficaz.

Um documento elaborado pelo Conselho Federal de Administração (CFA), com comentários às novas Diretrizes Curriculares, intitulado “Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração: comentada”, considera que

A grande missão de uma Instituição de Educação Superior é fazer com que os conteúdos curriculares dos cursos de Administração sejam relevantes para o futuro profissional de Administração e que o diploma não apenas represente uma titulação acadêmica (CFA, 2022, p. 16).



O mesmo documento ainda declara que “O grande desafio que se impõe às Instituições de Educação Superior (IESs) consiste em implantar as novas Diretrizes Curriculares Nacionais” (CFA, 2022, p. 9).

Administrador, Diretrizes Curriculares Nacionais e ESG. O desenvolvimento deste trabalho procurou informações sobre se, e como a ESG terá espaço no processo formativo do Administrador, com base no que está convencionado na Resolução n. 5 de 2021, que discorre sobre as Diretrizes Curriculares para o curso de Administração.

O resultado apresenta que houve pouca ampliação deste espaço, em detrimento às práticas que serão enfrentadas pelo Administrador no desenvolvimento das suas atividades as organizações. Sendo as Diretrizes Curriculares o ponto de partida para o desenvolvimento dos Projetos Pedagógicos de Curso, consideramos que, no campo teórico, a ESG abarcou pouco espaço em comparação ao pouco já existente.

O pouco avanço nas Diretrizes, aumenta o desafio para que haja comprometimento na inserção efetiva do tema no processo formativo do Administrador.

O primeiro passo para enfrentar o desafio, deve ser o de compreender e assumir a importância das questões sociais no processo formativo do Administrador, para que haja o (re)direcionamento desta formação, que não pode se restringir ao desenvolvimento de competências que busquem a eficiência produtiva e o lucro para as organizações, mas também um olhar para os impactos das ações organizacionais na sociedade e no planeta.

As IES deverão construir um planejamento para que o tema seja incorporado aos conteúdos de Administração, priorizando uma abordagem interdisciplinar e não simplesmente incluindo o assunto de forma desconectada com as demais disciplinas.

Esta inserção demandará preparo dos professores para que esta conexão seja efetivada, pois estes “preferem ensinar as disciplinas tradicionais do currículo de Administração, visto que tal opção possui maiores chances de promoção, segurança no emprego e outros benefícios e recompensas” (JACOBI, RAUFFLET e ARRUDA, 2011, p. 42).

O enfrentamento destes e outros desafios, poderão ampliar o pouco espaço que foi dado à questão da Sustentabilidade pelas Diretrizes Curriculares, em busca de entender a realidade das organizações e da sociedade, a fim de formar um profissional que possa entender e atender a importância de que se faça gestão diante de uma necessidade Ambiental, Social e de Governança, e, “mesmo que soluções nos pareçam no momento muito distantes,



elas somente aparecerão se houver sujeitos capazes de pensá-las e realiza-las (DEMO, 1999, p. 24).

Referências

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2016. *E-book*.

BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISHER, Rosa Maria (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parecer CNE/CES 0146 de 03 de abril de 2002**. Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de graduação em Direito, Ciências Econômicas, Administração, Ciências Contábeis, Turismo, Hotelaria, Secretariado Executivo, Música, Dança, Teatro e Design. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2002. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0146.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parecer CNE/CES 67 de 11 de março de 2003**. Referencial para as Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN dos Cursos de Graduação. Brasília, DF: Conselho Nacional de Educação, 2003. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2003/pces067_03.pdf. Acesso em: 21 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parecer CNE/CES 438 de 10 de julho de 2020**. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração. Brasília, DF: Conselho Nacional de Educação, 2020. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/agosto-2020-pdf/154111-pces438-20-1/file>. Acesso em: 21 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução n. 4 de 13 de julho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado e dá outras providências. Brasília, DF: Conselho Nacional de Educação, 2005. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf. Acesso em 21 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução n. 05 de 21 de outubro de 2021**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Brasília, DF: Conselho Nacional de Educação, 2005. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=212931-rces005-21&category_slug=outubro-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em 21 jan. 2023.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração Comentada**. Acesso em: 19 jan. 2023. Disponível em <https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2022/06/Guia-DCNs-E01-V3-Web.pdf>.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador e do Tecnólogo**. Disponível em



https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/08Pesquisa-perfil-2016_v3_web.pdf. Acesso em: 19 jan. 2023.

CRISTALDO, Rômulo Carvalho. Sobre o papel social do Administrador. Revista Brasileira de Administração Política, Salvador, v. 2, n. 1, abr. 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rebap/article/view/15491>. Acesso em: 28 jan. 2023.

DEMO, Pedro. Educação e Desenvolvimento: Mito e realidade de uma relação possível e fantasiosa. Campinas: Papirus, 1999.

DIAS, Reinaldo. **Sustentabilidade: Origem e Fundamentos; Educação e Governança Global; Modelo de Desenvolvimento**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499205/>. Acesso em: 31 jan. 2023.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1967.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; STOCKER, Fabrício. ESG: novo conceito para velhos problemas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, Editorial, jul. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395186096>. Acesso em: 23 jan. 2023.

JACOBI, Pedro Roberto; RAUFFLET, Emmanuel; ARRUDA, Michelle Padovese de. Educação para a sustentabilidade nos cursos de Administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, jun. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/W83BwgQNKGfyWqQJWx9xcTF/?format=html&lang=pt#MoDalHowcite>. Acesso em: 04.02.2023

LODI, João Bosco. **História da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2003.

ONU. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Nova York, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 23 jan. 2023.

OLIVEIRA, Maria Angélica de Araújo. Responsabilidade Social, Desenvolvimento e Cidadania na Formação de Administradores: um estudo regional. **Dissertação** (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Franca, 2020. Disponível em: <https://pos.unifacef.com.br/dissertacoes/>. Acesso em 04 fev. 2023.

PACTO GLOBAL. **A evolução do ESG no Brasil**. Disponível em: https://d3351uupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F150560%2F1619627473Estudo_A_Evoluo_do_ESG_no_Brasil.pdf. Acesso em: 03 fev. 2023.

SAVIANI, Demerval. **Sistema Nacional de Educação e Plano Nacional de Educação: significado, controvérsias e perspectivas**. 2. ed. Campinas: Autores Associados, 2017.

SILVA, Lilian Simone Aguiar da; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Sustentabilidade empresarial e o impacto no custo de capital próprio das empresas de capital aberto. **Gestão & Produção**, v 13, n. Gestão Produção, set. 2006. Disponível em:



<https://www.scielo.br/j/gp/a/3fQ6Ckj7vptDZvs4Zt9cdGR/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 20 jan. 2023.

TELLES, Dirceu D'Alkmim. **Resíduos sólidos: gestão responsável e sustentável**. São Paulo: Blucher, 2022. *E-book*.

TILBURY, Daniella; WORTMAN, David. **Engaging people in sustainability**. Gland, Switzerland: ICN, 2004. Disponível em: <https://drupal-main-staging.unece.org/DAM/env/esd/information/Publications%20IUCN/engaging%20people.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2023. *E-book*.