



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOÃO CLÉCIO DE SOUSA HOLANDA

**SUSTENTABILIDADE NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: UMA ANÁLISE
CONTEXTUAL, ORGANIZACIONAL, CURRICULAR E PEDAGÓGICA**

MOSSORÓ

2023

JOÃO CLÉCIO DE SOUSA HOLANDA

**SUSTENTABILIDADE NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: UMA ANÁLISE
CONTEXTUAL, ORGANIZACIONAL, CURRICULAR E PEDAGÓGICA**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Gestão Socioambiental

Orientadora: Profa. Dra. Lilian Caporlúngua
Giesta Cabral

MOSSORÓ

2023

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

HH722 Holanda, João Clécio de Sousa.
s SUSTENTABILIDADE NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO:
UMA ANÁLISE CONTEXTUAL, ORGANIZACIONAL,
CURRICULAR E PEDAGÓGICA / João Clécio de Sousa
Holanda. - 2023.
146 f. : il.

Orientadora: Lilian Caporlândia Giesta Cabral.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Programa de Pós-graduação em
Mestrado em Administração, 2023.

1. Ensino Superior. 2. Escola de negócios. 3.
Sustentabilidade. 4. Universidade. I. Cabral,
Lilian Caporlândia Giesta, orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

JOÃO CLÉCIO DE SOUSA HOLANDA

**SUSTENTABILIDADE NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: UMA ANÁLISE
CONTEXTUAL, ORGANIZACIONAL, CURRICULAR E PEDAGÓGICA**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Gestão Socioambiental

Defendida em: 18 / 05 / 2023

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Lilian Caporlândia Giesta Cabral (UFERSA)
Presidente

Profa. Dra. Paola Schmitt Figueiró (FEEVALE)
Membro Examinador

Profa. Dra. Thaiseany de Freitas Rêgo (UFERSA)
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Chegou o momento de agradecer por essa conquista em minha vida e neste momento, eu sou somente gratidão! Foram diversos obstáculos, medos e desafios enfrentados ao longo desses dois anos, mas com perseverança, força de vontade e determinação cheguei lá.

Durante esse percurso, nunca estive sozinho, sempre tive o apoio e o fortalecimento de diversos entes queridos que sempre acreditaram no meu potencial, na minha capacidade e sobretudo, me fizeram acreditar em mim mesmo e de que eu seria capaz, mesmo nos momentos mais desanimadores.

Assim, agradeço primeiramente à Deus, pelo dom da vida e por me dar a coragem e a sabedoria para seguir o caminho. Sem ele, com certeza não teria conseguido. Obrigado por essa dádiva.

A minha família, que sempre me deu amparo e amor e por sempre incentivarem para a conquista dos meus sonhos. Em especial a minha mãe, Ana Ferreira, por todas as orações, amor e cuidado que tiveste comigo. À minha avó, Maria Madalena (*in memoriam*), que sempre preocupada comigo, com os seus cuidados de avó/mãe, me fizeram forte para chegar até aqui.

Agradeço também a minha orientadora, Lílian Giesta, por todos os seus ensinamentos e orientações, sempre mostrando os melhores caminhos e tornando o processo mais leve e gratificante. Obrigado por toda a sua dedicação, profissionalismo e parceria que tivestes conosco.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) por todos os seus ensinamentos e conhecimento transmitido. À Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA) pela concessão da bolsa de mestrado pelo período de um ano de curso, no qual foi fundamental para minha manutenção e desenvolvimento de pesquisas durante o mestrado.

Aos meus amigos de longa data, que sempre acreditaram em mim e aos meus colegas da turma II, obrigado por toda a parceria, ajuda e força durante esse momento tão difícil para cada um de nós, cada qual com as suas limitações e obstáculos, mas que tornaram a caminhada mais leve. Aqui, eu ganhei grandes amigos.

Por fim, quero agradecer a banca avaliadora, por todas as contribuições para a grandeza desse trabalho. Vocês foram fundamentais neste processo. Agradeço também a instituição lócus do estudo por conceder a realização da pesquisa e aos participantes por dedicarem seu tempo e conhecimento que contribuiriam diretamente para a realização da pesquisa.

RESUMO

Os valores gerados pelo debate relacionado à sustentabilidade são essenciais na formação de qualquer profissional e em especial do administrador. Com isso, nota-se que as discussões sobre a temática têm ganhado evidência, principalmente em relação ao contexto educacional e organizacional, pois a educação é vista como um caminho para disseminar mudanças de conscientização para uma cultura sustentável e nas organizações, por fazerem uso de recursos, isso têm gerado preocupação quanto aos impactos oriundos das suas atividades, buscando mitigá-las a partir da adoção de práticas responsáveis, visando um futuro sustentável. Nesse contexto, o objetivo desse trabalho foi analisar os elementos que permitem a integração da temática da sustentabilidade no curso de administração de uma IES pública, a partir de uma estrutura analítica baseada nas dimensões operacionais da educação em gestão. Em relação ao delineamento metodológico, quanto aos objetivos classifica-se como exploratório e descritivo e quanto a abordagem, qualitativa. Em relação aos procedimentos técnicos e meios de investigação foi realizado um estudo de caso numa IES pública situada em Mossoró-RN, no qual os sujeitos da pesquisa compreendem um representante institucional, o chefe de departamento e professores do curso de administração. Para a coleta dos dados foram utilizadas múltiplas fontes de evidências, tais como a pesquisa documental e entrevistas. Os instrumentos da pesquisa foram um roteiro semiestruturado e um *check-list* e como técnica de análise dos dados adotou-se a análise de conteúdo e análise documental. A partir dos resultados da pesquisa, foi possível inferir que o problema de pesquisa - *Como são abordados os elementos que permitem a integração da temática da sustentabilidade no curso de administração de uma Instituição de Ensino Superior Pública, considerando as perspectivas das dimensões contextual, organizacional, curricular e pedagógica* – foi atendido. Os principais resultados evidenciaram que as dimensões operacionais foram contempladas pois há o cumprimento das diretrizes e estabelecimento de estratégias em prol de mudanças voltadas à temática da sustentabilidade – dimensão contextual; O papel desempenhado pela atual gestão com esforços e comprometimento com as questões atuais, assim como as metas estabelecidas em suas práticas e no tripé da universidade têm possibilitado estabelecer um perfil institucional em prol da sustentabilidade, conforme evidenciado nos documentos institucionais e nas práticas – dimensão organizacional; Com a reformulação do projeto pedagógico, atenção às diretrizes e o incentivo da gestão para inclusão da temática na pesquisa e extensão, têm proporcionado a presença da sustentabilidade no currículo do curso de administração e dos demais cursos da instituição – dimensão curricular; As estratégias aplicadas em sala de aula permitem uma maior autonomia e prática para o aluno, e isso têm garantido um processo formativo com orientação aos temas transversais da contemporaneidade – dimensão pedagógica. Conclui-se que os objetivos desse estudo foram contemplados e que trouxeram contribuições relevantes para a área em estudo, uma vez que a sustentabilidade ainda é uma discussão incipiente no âmbito do curso de administração e da IES analisada, no qual ficou claro a partir dos achados da pesquisa que ambos contemplam ações pontuais ou iniciativas que ainda serão praticadas.

Palavras-chave: Ensino Superior. Escola de negócios. Sustentabilidade. Universidade.

ABSTRACT

The values generated by the debate related to sustainability are essential in the education of any professional and especially of the administrator. Thus, it is noted that discussions on the theme have gained evidence, especially in relation to the educational and organizational context, because education is seen as a way to disseminate changes of awareness for a sustainable culture and in organizations, by making use of resources, this has generated concern about the impacts arising from their activities, seeking to mitigate them from the adoption of responsible practices, aiming for a sustainable future. In this context, the objective of this work was to analyze the elements that allow the integration of the sustainability theme in the administration course of a public HEI, from an analytical structure based on the operational dimensions of management education. Regarding the methodological design, the objectives were classified as exploratory and descriptive, and the approach was qualitative. In relation to the technical procedures and means of investigation a case study was carried out in a public higher education institution located in Mossoró-RN, in which the research subjects were comprised of an institutional representative, the head of department and professors from the administration course. For data collection multiple sources of evidence were used, such as documentary research and interviews. The research instruments were a semi-structured script and a check-list, and the data analysis technique adopted was content analysis and document analysis. From the research results, it was possible to infer that the research problem - How are the elements that allow the integration of the sustainability theme in the administration course of a Public Higher Education Institution, considering the perspectives of the contextual, organizational, curricular and pedagogical dimensions - was met. The main results showed that the operational dimensions were contemplated because there is compliance with the guidelines and establishment of strategies in favor of changes focused on the theme of sustainability - contextual dimension; The role played by the current management with efforts and commitment to current issues, as well as the goals set in its practices and the tripod of the university have enabled establishing an institutional profile in favor of sustainability, as evidenced in institutional documents and practices - organizational dimension; With the reformulation of the pedagogical project, attention to the guidelines and the management's incentive to include the theme in research and extension, have provided the presence of sustainability in the curriculum of the administration course and the other courses of the institution - curriculum dimension; The strategies applied in the classroom have ensured greater autonomy and practice for the student, and this has ensured a formative process with orientation to the transversal themes of contemporaneity - pedagogical dimension. We conclude that the objectives of this study were met and that it brought relevant contributions to the area under study, since sustainability is still an incipient discussion in the scope of the administration course and the analyzed HEI, in which it was clear from the research findings that both contemplate punctual actions or initiatives that will still be practiced.

Keywords: Higher Education. Business School. Sustainability. University.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	Relação de interdependência entre as dimensões operacionais	29
Figura 2	–	Modelo conceitual da pesquisa	52
Figura 3	–	Achados da dimensão contextual	74
Figura 4	–	Achados da dimensão organizacional	87
Figura 5	–	Achados da dimensão curricular	98
Figura 6	–	Achados da dimensão pedagógica	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Barreiras direcionadas à sustentabilidade	40
Quadro 2	–	Integração da sustentabilidade no currículo	42
Quadro 3	–	Estratégias de aprendizagem	46
Quadro 4	–	Caracterização dos sujeitos	56
Quadro 5	–	Detalhamento das entrevistas	57
Quadro 6	–	Documentos da pesquisa documental	58
Quadro 7	–	Síntese da estrutura e classificação metodológica	58
Quadro 8	–	Categorias de análise	60
Quadro 9	–	Procedimentos de análise de dados	62
Quadro 10	–	Categoria Governo	66
Quadro 11	–	Categoria Razões para a inserção	70
Quadro 12	–	Categoria Natureza da IES	71
Quadro 13	–	Categoria Localização geográfica	72
Quadro 14	–	Categoria Estrutura organizacional	74
Quadro 15	–	Categoria Desafios de suporte	78
Quadro 16	–	Categoria Desafios comportamentais	81
Quadro 17	–	Categoria Natureza da disciplina	87
Quadro 18	–	Disciplinas que abordam a sustentabilidade	89
Quadro 19	–	Categoria Presença no currículo	91
Quadro 20	–	Categoria Extensão	93
Quadro 21	–	Categoria Pesquisa	96
Quadro 22	–	Categoria Estratégias em sala de aula	98
Quadro 23	–	Categoria Capacidade do curso	100
Quadro 24	–	Categoria Orientação de TCC	102
Quadro 25	–	Categoria Formação de professores	103
Quadro 26	–	Elementos que permitem a integração da sustentabilidade	111

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CMMAD	Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
CNE	Conselho Nacional de Educação
CPC	Conceito Preliminar de Curso
DCNs	Diretrizes Curriculares Nacionais
DEDS	Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável
DS	Desenvolvimento Sustentável
EA	Educação Ambiental
EDS	Educação para o Desenvolvimento Sustentável
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos estudantes
EPS	Educação para a Sustentabilidade
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira
ISO	<i>International Standard Organization</i>
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PCNs	Parâmetros Curriculares Nacionais
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIB	Produto Interno Bruto
PNEA	Política Nacional de Educação Ambiental
PNMA	Política Nacional de Meio Ambiente
PPC	Projeto Pedagógico Curricular
RN	Estado do Rio Grande do Norte
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 ESTUDOS RELACIONADOS E QUESTÃO DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	21
1.2.1 Objetivo geral	21
1.2.2 Objetivos específicos	21
1.3 JUSTIFICATIVA.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 DIMENSÕES OPERACIONAIS DO ENSINO DA SUSTENTABILIDADE EM GESTÃO	27
2.1.1 Dimensão Contextual	29
2.1.2 Dimensão Organizacional	35
2.1.3 Dimensão Curricular	41
2.1.4 Dimensão Pedagógica	45
2.2 <i>FRAMEWORK</i> PARA A INSERÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	50
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA	54
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	55
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	56
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	59
3.5 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA	62
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA IES, DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E DOS SUJEITOS	64
4.2 ANÁLISE DAS DIMENSÕES	66
4.2.1 Dimensão Contextual	66
4.2.2 Dimensão Organizacional	74
4.2.3 Dimensão Curricular	87
4.2.4 Dimensão Pedagógica	98
4.2.5 Síntese das dimensões operacionais do ensino em gestão	106
4.3 ELEMENTOS DE INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE	110
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
REFERÊNCIAS	117
APÊNDICE A –ROTEIRO DE ENTREVISTA (INSTITUIÇÃO)	133
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA (COORDENAÇÃO DO CURSO)	134
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA (DOCENTES)	135
APÊNDICE D – CHECK-LIST DOS DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS	137
APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	138
APÊNDICE F – TERMO DE USO DE ÁUDIO	140
ANEXO A – PALAVRAS-CHAVE ASSOCIADAS À SUSTENTABILIDADE	141

ANEXO B – DISCIPLINAS QUE ABORDAM A SUSTENTABILIDADE..... 143

1 INTRODUÇÃO

Os debates acerca das questões ambientais adquirem um caráter global a partir das graves ações antrópicas, que proporcionaram consequências graves e negativas para o futuro da humanidade. Assim, o desenvolvimento nas últimas décadas, representado pelo crescimento econômico e fundamentado na exploração intensiva dos recursos naturais, resultou além de problemas de ordem socioeconômicas, em impactos negativos ao ambiente, colocando em risco a sobrevivência do ecossistema (KLARIN, 2018).

A preocupação com o crescimento, o progresso e a estabilidade econômica, o estilo de vida das nações industrializadas, o equilíbrio ecológico e a segurança do planeta, constituem pontos centrais do debate (FEIL; SCHREIBER, 2017). Nesse sentido, Boff (2017) afirma que o aumento da percepção das consequências das ações antrópicas sobre o meio, como alterações climáticas globais, altos índices de poluição, dizimação de espécies, fome e pobreza e outros efeitos negativos, têm alertado sobre a necessidade de um modo sustentável de vida em todos os segmentos.

As questões ambientais ganharam ênfase em âmbito internacional a partir da Conferência Mundial das Nações Unidas sobre o Homem e o Meio Ambiente, realizado em 1972 em Estocolmo, no qual reuniram vários países com o intuito de determinar um conjunto de princípios referente ao manejo ecologicamente racional do meio ambiente (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2020). Em 1988 foi criada a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) que elaborou o *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum) ou, como é conhecido, Relatório *Brundtland*, no qual apresenta a perspectiva de Desenvolvimento Sustentável (DS) como sendo “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades” (CMMAD, 1988, p. 46).

De acordo com o Relatório *Brundtland* (CMMAD,1988), o Desenvolvimento Sustentável pode ser entendido como um processo de mudança, em que ao utilizar os recursos em prol de investimentos, é orientado de como deve ser seguido e a partir de uma relação harmoniosa reforça o potencial presente e futuro com o intuito de satisfazer as aspirações e necessidades humanas.

As amplas recomendações da CMMAD levaram à realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, também conhecida como “Cúpula da Terra” e “Rio 92”, realizada no Rio de Janeiro em 1992, em que aprovou o Relatório *Brundtland* e promulgou a “Agenda 21”, um diagrama para proteção do planeta e seu desenvolvimento sustentável, direcionando para atividades que protejam e renovem os recursos ambientais, no

qual o crescimento e o desenvolvimento dependem (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2020). A partir daí, a expressão “Desenvolvimento Sustentável”, popularizada a partir da Conferência de Estocolmo em 1972 e firmado na “Rio 92”, teve a sua definição mais próxima do consenso oficial.

Com o avanço das discussões sobre as questões ambientais, começaram a surgir iniciativas para concebê-la e materializá-la no contexto das organizações empresariais. Nesse sentido, a concepção de sustentabilidade sofre evolução a partir do conceito do *triple bottom line* ou Tripé da Sustentabilidade, criado por John Elkington em 1994. Para o autor, as organizações devem medir o valor que geram ou que destroem, considerando as dimensões econômica, social e ambiental. Assim, o modelo prevê a integração entre as dimensões com o propósito de prestar atendimento, de forma equilibrada, às pessoas, ao planeta e ao lucro. A partir daí, é firmada a concepção quanto ao termo “Sustentabilidade”, no qual foi definido por Elkington (2000, p. 21) como “o princípio que assegura que as ações de hoje não irão limitar a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para a futura geração”. O autor enfatiza ainda que a sustentabilidade deve ser entendida como um modelo de gestão de negócios em que “os negócios precisam ser gerenciados não apenas do ponto de vista financeiro, mas também considerando aspectos sociais e ambientais” (ELKINGTON, 2000, p. 397).

Boff (2017) define a sustentabilidade como toda ação destinada a manter as condições energéticas, físico-químicas que sustentam todos os seres, especialmente a comunidade e a vida humana, visando sua continuidade e atender as necessidades da geração presente e futura, de modo que o capital natural seja mantido e enriquecido a capacidade de regeneração, reprodução e coevolução. Dias e Marques (2017) reforçam que a sustentabilidade pode ser entendida como a busca pelo equilíbrio em diferentes frentes da relação homem e natureza, visando melhorar a qualidade de vida respeitando o meio ambiente natural, artificial e cultural.

A expressão “Sustentabilidade” muitas vezes está associada ao termo Desenvolvimento Sustentável, em que apesar da polissemia em torno dos termos, têm-se uma maior aceitabilidade a partir de uma concepção integrada, no qual induz a uma nova forma de atuação em que o crescimento econômico deve estar aliado a um desenvolvimento social e ambientalmente sustentável (KLARIN, 2018). De acordo com Figueiró (2015), o Desenvolvimento Sustentável é visto como uma jornada ou processo para alcançar a sustentabilidade, e o termo sustentabilidade, pode ser compreendido como a consequência do DS. Corroborando, Carvalho (2019, p. 779) diz que a “Sustentabilidade e o Desenvolvimento Sustentável são termos que estão entrelaçados, ou seja, envolvidos com propósitos semelhantes, uma vez que a sustentabilidade é o objetivo do desenvolvimento sustentável”.

Dias e Marques (2017) afirmam que apesar das interpretações diversas quanto aos termos, ambos os têm algo em comum, que é o entendimento de que a sociedade (ser humano) precisa mudar a relação existente com a natureza e seus pares, visando uma maior equidade social e equilíbrio ambiental. Olivera et al. (2019) potencializam essa afirmação ao dizer que o objetivo na discussão e preocupação com a sustentabilidade é no que se pretende alcançar, já o DS é a forma em como alcançá-lo. Sendo assim, os termos se complementam, no qual quando se fala de DS não se pode desconsiderar a sustentabilidade. A partir disso, tomando-se em conta esse raciocínio, neste estudo passa-se a utilizar os termos “Sustentabilidade” e “Desenvolvimento Sustentável” como que equiparados, por entender que são indissociáveis.

Outros conceitos que emergem e ganharam novos adeptos é o de Educação para a Sustentabilidade (EpS) e Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS). A EpS surge como uma maneira de operacionalizar a transposição do discurso para a prática, ressaltando o quão relevante é o papel da educação na construção de uma sociedade sustentável, consciente da importância que as ações de hoje têm para o futuro. Trata-se, pois, de uma estratégia fundamental para a apreensão do desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade (GRISWOLD, 2017; DUBEY; GUNASEKARAN; DESHPANDE, 2017). Para Farias, Coelho e Coelho (2019), a EpS é construída no dia a dia de cada indivíduo em sociedade, no qual deve-se considerar além das contribuições trazidas do processo formal de educação, suas experiências pessoais e cotidianas que contribuiriam para a constituição das suas concepções de sustentabilidade. Dessa forma, a ideia de EpS pressupõe uma maneira alternativa e desafiadora para um novo olhar para a educação e para a sustentabilidade, de forma que se possa transformar o modo como a sociedade vive hoje.

A Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) afirma que a EDS desenvolve competências reflexivas nas ações das pessoas e que impacta a área social, econômica, cultural e ambiental agora e no futuro. Levando em consideração as perspectivas regionais, nacionais e global, o indivíduo deve ter a capacidade de agir em situações complexas que envolvam a sustentabilidade, o que pode levar a novos rumos e fazer com que os indivíduos participem de processos sociopolíticos, levando a sociedade a um desenvolvimento sustentável (UNESCO, 2017). De acordo com Pereira (2021), sendo a EDS uma educação para o DS, ou seja, que tem DS como objetivo, entende-se que qualquer educação pode ser uma EDS, a educação familiar, a educação escolar, a educação da cultura, a Educação Ambiental.

Diante disso, esses conceitos ganharam notoriedade a partir da Assembleia Geral das Nações Unidas que instituiu a “Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável”

(DEDS) (2005 a 2014), que tem como objetivo global integrar os valores inerentes ao DS em todos os aspectos de aprendizagem, com o intuito de fomentar mudanças de comportamento em prol de uma sociedade sustentável e justa para todos (UNESCO, 2005; SOUZA; RÊGO; GIESTA-CABRAL, 2019). Após a DEDS, o tema ganha nova força e visibilidade a partir da “Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, que propõe 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas, que em sua maioria, envolvem consequências diretas ou indiretas nos processos educacionais. Nesta agenda, a educação é considerada transversal a todos os ODS, por ser um espaço de acesso universal validado como Direito Humano (UNESCO, 2020). Figueiró, Silva e Philereno (2019) acrescentam que a educação é importante para todos os ODS, considerando que a sustentabilidade representa um desafio educacional para a humanidade, com ênfase maior no processo de aprendizagem do que no ensino em si.

A educação sempre foi parte integrante da agenda para o desenvolvimento sustentável. Assim, o ODS 4 se concentra na educação, tendo como propósito “garantir uma educação de qualidade, inclusiva e equitativa e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos” (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2015). As metas relacionadas ao ODS 4 concentram-se em várias questões, tais como a garantia e cuidados quanto à formação primária; igualdade de acesso à homens e mulheres em todos os níveis de ensino; eliminação das disparidades de gênero na educação e o acesso para deficientes, indígenas e grupos vulneráveis; o alcance da alfabetização de jovens e adultos e por fim, garantir que até 2030 todos os indivíduos adquiram conhecimentos e habilidades necessárias para a promoção do Desenvolvimento Sustentável.

De acordo com Leal Filho et al. (2019, p. 287), a educação é fundamental para os ODS e que as Instituições de Ensino Superior (IES) “por meio de sua experiência de aprendizagem e ensino, que inclui vários níveis de ensino, desempenham um papel muito relevante na implementação dos ODS”. Desse modo, Ferguson e Roofe (2020), orientam que a implementação eficaz e bem-sucedida do ODS 4 vai depender de várias entidades, incluindo as IES. Para esses autores, a capacitação e treinamento das instituições são importantes ao aprimoramento das capacidades dos educadores para a entrega de currículos inclusivos e de qualidade e para a utilização da pedagogia inclusiva.

Segundo Santana (2018), quando a educação compartilhar efetivamente o discurso da sustentabilidade e com ela dialogar, ensinará o surgimento de uma nova visão de mundo, mais equitativa e capaz de tornar efetiva a sustentabilidade do desenvolvimento. Assim, de acordo com Murray (2018), nos últimos anos, a necessária transição para sociedades mais sustentáveis

tem posto em evidência as IES como protagonistas desse processo, sendo reconhecidas como líderes ideais no desenvolvimento de políticas e soluções inovadoras. Adams, Martin e Boom (2018) dizem que, para que as instituições cumpram seu papel como modelos de sustentabilidade, é importante estabelecer uma forte cultura organizacional, no qual se faz necessário mudanças substanciais no sentido de desenvolver um conjunto de valores e comportamentos.

Segundo Zaleniene e Pereira (2021), numerosos desafios e barreiras afetam a contribuição bem-sucedida do ensino superior para a criação de um futuro sustentável. Sem profundidade e mudança, existe a ameaça que as Universidades percam o seu papel essencial na pesquisa e no conhecimento, sendo assim, é necessária uma transformação de atitudes e práticas éticas para solucionar os desafios mais críticos do nosso tempo. Nesse sentido, destacam como desafios e barreiras a serem enfrentados dentro das IES o currículo e os princípios éticos, e externamente, os diferentes públicos, ambiente político e interesse dos *stakeholders*.

No que se refere ao campo de estudos da Administração, Frankenberger, Amarante e Vieira (2017) afirmam que o ensino da sustentabilidade no curso de é de extrema importância para que o gestor conheça de que forma poderá contribuir com a temática na empresa, tendo em vista os recursos disponíveis e garantindo que as próximas gerações tenham os mesmos à disposição. Petarnella, Silveira e Machado (2017) dizem que a formação em Administração exige que o profissional possua conhecimentos técnicos e gere habilidades que sejam capazes de lhe garantir uma visão holística sobre determinado assunto. Essa orientação indica a preocupação com a formação desses profissionais, que ao assumirem cargos gerenciais nas organizações, tomarão decisões com implicações econômicas, sociais e ambientais para toda a sociedade (SILVA JUNIOR et al., 2018).

Portanto, Amaeshi, Muthuri e Ogbechie (2019) afirmam que as escolas de administração estão sendo desafiadas a incorporar temáticas orientadas à sustentabilidade em seus currículos. Para os autores, as escolas de negócios são um importante ator na promoção de uma agenda sustentável, já que são capazes de formar toda uma geração de profissionais preparados para contribuir com soluções para os problemas enfrentados.

1.1 ESTUDOS RELACIONADOS E QUESTÃO DE PESQUISA

Na última década, diversos estudos (MULLER-CHRIST et al., 2014; BLANCO-PORTELLA et al., 2017; OWENS, 2017; LEAL FILHO et al., 2018; ARGENTO et al., 2020; MENON; SURESH, 2020; ZAHID et al., 2021; ZALENIENE; PEREIRA, 2021;

HERNANDEZ-DIAZ et al., 2021; MONNA et al., 2022) buscaram abordar sobre a inserção e integração da sustentabilidade no ensino superior. Essas iniciativas partem do princípio de que as IES são como um sistema, em que buscam fazer uma conexão entre as suas atividades, seja a partir do currículo, gestão, pesquisa, extensão ou operações no campus, para que assim consigam implementar ações em prol da sustentabilidade.

Com isso, Müller-Christ et al. (2014) considerou as contribuições universitárias para o desenvolvimento sustentável nas áreas de campus, currículo e comunidade. No campus, destacou o papel da comunicação e a importância do envolvimento de todos os membros da Universidade, incluindo a alta gestão e o valor de atuar como exemplo de sustentabilidade para as outras organizações. Já no currículo, discutiu a relevância das novas oportunidades, as pressões externas e o direcionamento interno. Quanto à comunidade, destacou as Universidades como locais de interação e de envolvimento dos alunos com a realidade.

Blanco-Portela et al. (2017) buscaram revisar os impulsionadores e desafios para incorporar a sustentabilidade nas IES. Assim, identificou que as IES têm avançado na integração da sustentabilidade, mas ainda precisam mudar as dinâmicas de funcionamento. Sendo assim, visualizam que as IES usam estratégias para efetivar a institucionalização da temática, mas também enfrentar obstáculos que impedem ou retardam a mudança. Owens (2017) considera que o ensino superior desempenha um papel fundamental para o alcance do ODS 4. Assim, o estudo avalia a introdução do ensino superior nas agendas do desenvolvimento sustentável, evidenciando a pesquisa com financiamento público e as parcerias educativas regionais como fatores essenciais para que o ensino superior desempenhe um papel revitalizado na estrutura do desenvolvimento sustentável.

Leal Filho et al. (2018) verificaram o compromisso docente e o engajamento dos alunos em prol da transformação da aprendizagem em EpS, no qual evidenciaram que para aumentar a sustentabilidade nos currículos se faz necessário que os acadêmicos desenvolvam abordagens colaborativas e redesenhem suas próprias disciplinas. Constatou-se ainda que os valores dos acadêmicos são cruciais para desenvolver o potencial transformador dos alunos como agentes de um futuro sustentável e a necessidade de transformação das universidades para servir como modelo de justiça social e gestão ambiental e promover o aprendizado em sustentabilidade.

No seu estudo, Argento et al. (2020) tiveram como propósito desvendar como a sustentabilidade é integrada aos cursos e programas das IES. As descobertas destacam como os acadêmicos, com tradições e características específicas, enfrentam o desafio da sustentabilidade. Desse modo, com a implementação bem-sucedida de uma abordagem

holística da sustentabilidade, os alunos terão melhores percepções e compreensão de si mesmos e da sociedade circundante, preparando o terreno para uma futura sociedade inclusiva.

Menon e Suresh (2020) tiveram como objetivo explorar e encapsular as práticas adotadas por universidades e faculdades em todo o mundo na integração da sustentabilidade no currículo, pedagogia, pesquisa, operações no campus e programas de extensão. Consideram que os exemplos de implementação bem-sucedida da sustentabilidade pelas instituições ajudariam a formular políticas, estratégias e práticas que promovam a sustentabilidade nos campi. O estudo buscou oferecer uma visão abrangente das iniciativas adotadas pelas IES para incorporar a sustentabilidade na educação, pesquisa, extensão e operações. Já Zahid et al. (2021) propuseram um índice de integração e implementação da sustentabilidade nas IES. Os autores justificam que as Universidades têm um direcionamento para a agenda do desenvolvimento sustentável, mas que ainda carecem de integração, implementação e relato de suas práticas sustentáveis. Os resultados evidenciaram heterogeneidade entre as instituições pesquisadas, o que reflete na falta de conscientização e política ou um impulso do topo da gestão.

Zaleniene e Pereira (2021) consideram que as IES têm um papel essencial na sustentabilidade por serem agentes-chave na educação daqueles que contribuirão para implementação bem-sucedida dos ODS. Assim, o estudo analisa os impactos do ensino da sustentabilidade e os desafios e barreiras associados ao processo. Para tanto, afirmam que os princípios da sustentabilidade devem estar no centro das estratégias das IES e que sejam incorporadas à cultura organizacional, no qual se faz necessário diferentes métodos de comunicação com os alunos. Quanto aos desafios, consideram que devem ser enfrentados dentro e fora do ambiente institucional. Hernandez-Diaz et al. (2021) afirmam que a EDS nas Universidades oferece a comunidade universitárias as competências e capacidades necessárias para a realização do desenvolvimento sustentável. Diante disso, compreendem que a EDS foi incorporada nos currículos, pesquisas, atividades de extensão e operações do campus e que hoje há ferramentas para avaliar esta incorporação. Assim, os autores propuseram e validaram um modelo, considerando ferramentas e estruturas existentes e comprovando a proposta teórica em um contexto empírico. Assim, o modelo permite compreender os elementos da instituição como um todo.

Monna et al. (2022) avaliaram o estado atual da educação em sustentabilidade e da capacidade de pesquisa. Assim, pretende-se fornecer informações novas e muito necessárias sobre o conhecimento da sustentabilidade, atividades de ensino e pesquisa. Como resultado, o trabalho fornece um estado atual para integrar educação e pesquisa em sustentabilidade, no qual

pode ser útil para futuras pesquisas ao analisar o impacto das IES no desenvolvimento sustentável.

Outros autores (RUSINKO, 2010; GONÇALVES-DIAS; HERRERA; CRUZ, 2013; KURUCZ; COLBERTAND; MARCUS, 2014; FIGUEIRÓ; RAUFFLET, 2015; FIGUEIRÓ, 2015; SETÓ-PAMIES; PAPAIOKONOMOU, 2016; FIGUEIRÓ; SILVA; PHILERENO, 2019; YAMAMOTO et al., 2020; BRONZERI; CUNHA, 2020; SANTOS et al., 2020; FIGUEIRÓ; NEUTZLING; LESSA, 2022), corroboram com essa visão da integração da sustentabilidade nas Universidades na perspectiva orientada aos cursos de Administração.

Assim, Rusinko (2010) apresenta uma matriz com elementos para integrar a sustentabilidade na escola na gestão e na educação empresarial, ilustrando como o modelo pode ser usado como exemplo para uma escola de negócios. O estudo inclui questões que vão além do currículo, fornecendo a professores, funcionários e gestores opções de integrar a sustentabilidade, incluindo vantagens, desvantagens e recomendações quanto ao uso da matriz. Gonçalves-dias, Herrera e Cruz (2013) analisam os desafios para inserir a sustentabilidade nos currículos de Administração, no qual consideram que a inserção do tema reflete nas estratégias e práticas no âmbito da gestão empresarial, bem como no projeto pedagógico e nas práticas de aprendizagem utilizadas na formação dos futuros administradores. Assim, o estudo evidenciou que os desafios estão associados à implementação de projetos pedagógicos que contemplem novos modelos de ensino-aprendizagem e a exigência competências na formação docente. As mudanças sugeridas vão além do conteúdo do currículo, exigindo das instituições compromissos para se transformarem em comunidades em prol da sustentabilidade, no qual se faz necessário criar uma agenda institucional para permitir as IES ensinar, aprender e atuar para a sustentabilidade.

Kurucz, Colbertand e Marcus (2014) definiram um modelo prático para o ensino da sustentabilidade, em que ofereceram uma visão alternativa da educação gerencial como uma prática educativa que abarca a nossa imersão no mundo natural e nossa relação com ele. Assim, os autores propuseram as dimensões contextual, organizacional, curricular e pedagógico como alternativas para alcançar tal visão. De acordo com os autores, essa nova visão da educação em gestão permite que as escolas de administração vão além do treinamento gerencial e a concessão de títulos, mas que possam servir como centros de investigação e ação, que incentive a participação democrática dos *stakeholders* a nível local, regional e em espaços nacionais e globais. Assim, contribui para uma reflexão sobre o papel da Administração e dos gestores e como usar ferramentas de gestão para criar valor para a humanidade em uma perspectiva incorporada e focada nos *stakeholders*.

Figueiró e Raufflet (2015) realizaram uma revisão sistemática referente à sustentabilidade no ensino superior com foco na educação em gestão, no qual apresentam três contribuições: a primeira contribuição se diz respeito a falta de estudos voltados à filosofia e a um desenho mais amplo da educação em gestão; a segunda, contribui na avaliação da sustentabilidade na administração como campo de estudo, no qual evidenciam que apesar de ter sido adicionada aos currículos, ainda precisar ser incorporada ao desenho do curso e do programa; e a terceira, destaca direções futuras para a sustentabilidade no ensino de gestão em toda a instituição. Assim, Figueiró (2015) propôs um modelo teórico tendo como referência as dimensões propostas por Kurucz, Colbertand e Marcus (2014). O estudo parte do pressuposto que de que as quatro dimensões – contextual, organizacional, curricular e pedagógica são interdependentes no processo de integração da sustentabilidade na formação em Administração.

Setó-Pamies e Papaoikonomou (2016) apresentam uma perspectiva multinível da ética, responsabilidade social e sustentabilidade. Assim, enfatizam a necessidade de contemplar e integrar os três níveis: institucional (Faculdade, Universidade), curricular (módulos, desenho do curso) e instrumental (metodologias específicas). Com isso, destacam a necessidade do apoio e envolvimento de todos os níveis das Universidades, no qual cada uma deve adotar estratégias que melhor se adequem à sua realidade e contexto, identificando os elementos que podem facilitar ou dificultar o processo. Para eles, os três níveis quando integrados holisticamente, tem como propósito atingir tanto os conhecimentos quanto as atitudes dos estudantes.

O estudo de Figueiró, Silva e Philereno (2019) segue o pressuposto que as organizações e seus atores são essenciais para promover impactos positivos na sociedade. Assim, propuseram analisar em que medida os elementos contextuais, organizacionais e curriculares colaboram na formação em Administração sob a perspectiva da sustentabilidade. As evidências mostraram a existência de um movimento institucional que emerge da característica comunitária da Universidade analisada e que apesar da existência de práticas socioambientais, a instituição é percebida pela perspectiva na inovação e não da sustentabilidade e que as alterações curriculares parte da demanda manifestada pelos estudantes.

Yamamoto et al. (2020) concentraram em avaliar o processo de ensino da sustentabilidade no curso de Administração de uma Universidade Federal. Os resultados mostraram a presença da temática no curso analisado, de forma pontual e com baixa porcentagem de disciplinas que abordam o tema no currículo. Assim, a partir disso, puderam verificar que a educação da sustentabilidade envolve além de estratégias didático-pedagógicas e exige um comprometimento institucional, com participação ativa e alinhada com a

comunidade universitária no processo de mudança, principalmente os docentes envolvidos na produção do conhecimento.

Bronzeri e Cunha (2020) buscaram identificar as práticas de sustentabilidade em uma IES Estadual e as ações de inclusão na formação de alunos do curso de Administração. Os autores indicaram que há ações para a inclusão da sustentabilidade na formação dos alunos, a partir de disciplinas e atividades de extensão. Em relação as práticas, não identificaram uma política institucional orientada à sustentabilidade e que a limitação financeira era considerada um problema na proposição de políticas públicas que visem a intensificação de práticas sustentáveis na instituição. Santos et al. (2020) abordam a temática EpS nos cursos de gestão, no qual consideram pertinente a integração da sustentabilidade na formação dos bacharéis em Administração, pois estes atuarão em organizações e serão tomadores de decisões. Com isso, os resultados apontaram que os discentes entendem a importância da temática na sua formação e consideram que o curso analisado tem dado pouca ênfase à sustentabilidade, o que pode influenciar na atuação do futuro administrador frente aos problemas socioambientais enfrentados pelas organizações.

O estudo de Figueiró, Neutzling e Lessa (2022) realizaram uma revisão do estudo de Figueiró (2015) e desenvolveram um arcabouço conceitual e analítico baseado em quatro dimensões – contextual, organizacional, curricular e pedagógica, que podem ser usadas como guias para integrar a sustentabilidade nas IES, considerando as áreas de gestão universitárias, ensino, pesquisa e extensão comunitárias. Diante disso, o estudo contribui para a área ao apresentar um modelo multianalítico e seus elementos específicos que podem orientar as IES a integrar efetivamente a sustentabilidade à educação em gestão. O modelo proposto no estudo foi considerado como referência central para a realização desse trabalho, no qual será mais bem detalhado no capítulo do referencial teórico.

É oportuno mencionar que as estratégias direcionadas à sustentabilidade estão sendo inseridas gradativamente nas Universidades, possibilitando a integração e o debate sobre o tema e a valorização de questões locais, da diversidade e da pluralidade. Se faz necessário, assim, aceitação e apoio institucional e o desenvolvimento do tripé da universidade (ensino, pesquisa e extensão), de modo a tornar as instituições propícias para o desenvolvimento de ações e pesquisas orientadas à sustentabilidade. Em particular, na área de Ciências Sociais Aplicadas e no curso de Administração, é imperativo alinhar o que está ensinando e aprendendo com o que está sendo exigido pelas organizações.

Assim, a partir das perspectivas teóricas discutidas até o momento, nota-se que os estudos tratam da inserção da temática da sustentabilidade no ensino de forma isolada, ou,

considerando apenas algumas das dimensões operacionais, sendo necessário tratar de forma integrada, a partir da interconexão entre elas, para que se possa ter uma completa inserção da temática, implementada de forma holística e transversal nos cursos de administração. Diante o exposto, esse estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como são abordados os elementos que permitem a integração da temática da sustentabilidade no curso de administração de uma Instituição de Ensino Superior Pública, considerando as perspectivas das dimensões contextual, organizacional, curricular e pedagógica?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os elementos que permitem a integração da temática da sustentabilidade no curso de administração de uma IES pública, a partir de uma estrutura analítica baseada nas dimensões operacionais da educação em gestão.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar elementos para a inserção e integração da sustentabilidade na IES e no curso de Administração;
- Verificar as práticas orientadas à sustentabilidade pela IES;
- Investigar, a partir do currículo, a presença da sustentabilidade no curso de administração;
- Identificar as estratégias utilizadas por docentes para a inserção da temática da sustentabilidade no ensino.

1.3 JUSTIFICATIVA

As discussões relacionadas à sustentabilidade têm ganhado notoriedade nos últimos tempos, podendo ser considerada como uma meta a ser alcançada e que perpassa por diversos setores da sociedade. Assim, a educação é vista como uma estratégia para disseminar mudanças em prol da sustentabilidade, tornando-se necessária a inserção da temática em todos os níveis de ensino, para que assim, proporcione aos futuros profissionais uma formação que gere consciência socioambiental independente da sua área de atuação (YAMAMOTO, 2018).

Santana (2018) afirma ainda, que a educação, decerto, constitui um dos pilares de sustentação de um novo projeto de desenvolvimento, uma vez que cabe a ela fomentar a construção e a difusão de valores que estimulem, promovam e consolidem novos

comportamentos na relação homem-natureza. Dessa forma, para lograr uma sustentabilidade efetiva, não bastam somente políticas e leis, delineando diretrizes e determinando obrigações, precisa de fato de que as instituições de ensino e educação de todos os níveis, em especial as IES, se engajem em ações educativas concretas. Assim, se faz necessário que continuem incorporando novos procedimentos administrativos, curriculares e acadêmicos, visando à busca do desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, Zamora-Polo e Sanchez-Martin (2019) corroboram que o papel do ensino dentro da Universidade, e em conceito mais amplo, no Ensino Superior, não deve ficar de fora desses imperativos, no qual o desafio ambiental (desafio da sustentabilidade) vai muito além da ecologia (entendida como conservação ambiental) e envolve a forma de viabilizar a vida na Terra, para a grande maioria dos humanos nas melhores condições possíveis e isso implica na utilização de novos métodos e programas, como por exemplo, a atual Agenda para o Desenvolvimento Sustentável.

É oportuno ressaltar que dos temas, assuntos e preocupações enfatizados na contemporaneidade, destaca-se a relação entre a organização e o meio ambiente e organização e sociedade. Essas interações são reflexos dos intensos debates ao redor do mundo por causa dos graves problemas ambientais e sociais vivenciados e relatados ante a atual sociedade contemporânea. Nesse sentido, isso leva a meditar sobre o papel das organizações a frente dos problemas inerentes à sustentabilidade, principalmente no tocante às questões ambientais, que foram aquelas que impulsionaram os debates acerca da relação entre o homem e a natureza (DIAS; MARQUES, 2017). Com isso, as empresas têm visto a necessidade de inserir a sustentabilidade no meio profissional, a fim de transmitir aos seus colaboradores e consumidores, além do trabalho, a conscientização quanto a responsabilidade pelos seus atos (BENEDICTO, 2019).

Existe uma presente necessidade de trabalhar o conceito de sustentabilidade dentro dos cursos de Administração. Assim, Bronzeri e Cunha (2020) corroboram ao dizer que se torna fundamental que as IES, e em especial o curso de Administração, trabalhem em conjunto para a formação de profissionais melhor preparados para lidar com as questões da sustentabilidade, conduzindo as empresas a considerarem os aspectos ambiental e social, além do econômico, relacionados às suas atividades, de forma a contribuir na redução dos impactos negativos e aumentar a qualidade de vida.

Nota-se que, apesar da educação para a sustentabilidade nas IES e em particular, nos cursos de Administração ainda serem uma reação às pressões e não uma postura proativa, há que se intensificar essa educação, bem como as práticas de sustentabilidade nas IES, enquanto

se constrói o caminho para uma tão sonhada conscientização (BRONZERI; CUNHA, 2020). Nesse contexto, incluir a sustentabilidade nos currículos dos cursos é naturalmente a primeira contribuição que as IES devem dar, mas limitar-se somente a essa ação é redutor e ineficaz (PIZZUTILO; VENEZIA, 2021). Diante disso, Galleli et al. (2022) ressalta que é natural que deficiências ou insuficiências nessa primeira etapa possam causar incapacidades e até dificultar o avanço das IES na busca da sustentabilidade. Com isso, a participação dos alunos, motivação dos docentes, cocriação dos planos e metodologias adequadas contribuem para uma participação mais efetiva do processo de ensino-aprendizagem (SINGH; KANIAK; CARLI, 2022). Assim, conforme foi discutido no capítulo anterior, na literatura há diversas experiências que abordam a integração da sustentabilidade nos cursos de gestão, sendo este o foco deste estudo.

O Brasil tem a sexta maior população mundial – cerca de 213 milhões – e sua pirâmide populacional é formada principalmente pelos mais jovens, o que requer um enorme potencial de demanda por educação (POPULATION PYRAMID, 2020). De acordo com o último censo da Educação Superior, divulgado em 2021, no Brasil existem quase 9 milhões de estudantes matriculados em cursos de graduação, na categoria presencial e a distância, distribuído entre os mais de 43 mil cursos ofertados em 2.574 IES (313 IES públicas e 2.261 IES privadas) (INEP, 2021). Quanto ao curso de Administração, existem no Brasil 2.891 cursos de bacharelado (E-MEC, 2023), sendo o terceiro maior curso do país em relação ao número de matrículas (620.966), o segundo no quantitativo de ingressantes (284.096), e terceiro em relação à concluintes (85.427) (INEP, 2021). Diante disso, esses números evidenciam que o curso de Administração tem a capacidade de formar anualmente um grande contingente de futuros gestores, o que corrobora com a importância de aproximar a temática da sustentabilidade às escolas de negócios, tendo em vista que estes serão profissionais que atuarão em organizações e serão tomadores de decisões, representando um quantitativo expressivo de pessoas que irão gerar mudanças na sociedade, por isso, justifica-se o interesse para a realização desse estudo no curso de Administração.

Com isso, mediante o intuito de visualizar no contexto local como a sustentabilidade é abordada no curso de Administração, essa pesquisa foi realizada numa IES pública do Estado do Rio Grande do Norte (RN), mais precisamente no município de Mossoró.

No que se refere à escolha do município de Mossoró, justifica-se diante a sua importância regional, sendo o segundo maior centro urbano do Estado do RN, no qual figura como um importante entroncamento rodoviário e comercial sendo um destino de rota de cargas, pessoas, recursos e informações que transpassam continuamente o nordeste do Brasil,

principalmente de duas relevantes capitais do nordeste brasileiro, Natal/RN e Fortaleza/CE (SILVA, 2019).

Localizado na região oeste do Estado do RN, o município está 281,5 km distante de sua capital, Natal. Com uma população de 259.815 habitantes (IBGE, 2010), o município tem sua base econômica ancorada em quatro atividades principais: a salinicultura, a exploração de petróleo, a fruticultura irrigada e as atividades terciárias, como comércio e serviços. O desenvolvimento dessas atividades tem garantido à cidade a se manter num destaque no território norte-riograndense como o segundo maior Produto Interno Bruto (PIB) do estado, ante Natal, a capital do RN (SILVA, 2017). Outro ponto, se refere aos serviços de educação técnica e superior, em que também se apresentam como elementos de destaque do município. A cidade é polo de duas Universidades pública importantes para o RN, que ofertam cursos a nível de graduação e pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado), e um instituto federal, voltado ao ensino técnico. Além disso, conta ainda com uma universidade privada e outros diversos estabelecimentos de educação superior (SILVA, 2017). Com isso, Duarte (2019, p. 94) ressalta que “os serviços de ensino superior e técnico são importantes para produzir e difundir conhecimentos científicos, técnicos e culturais que contribuam para o desenvolvimento sustentável do município e da sua região de influência”.

Quanto à instituição lócus do estudo, a escolha se deu pelo fato de ser uma IES de natureza pública consolidada e reconhecida quanto ao ensino no Estado do RN, ofertando cursos de nível de graduação à doutorado e que conta com o tripé do ensino, pesquisa e extensão em sua estrutura e corresponde a uma comunidade acadêmica de quase 15 mil pessoas. Assim, mediante o foco desse estudo em analisar a sustentabilidade no curso de gestão, a IES escolhida conta com um curso de bacharelado em Administração com boa avaliação e com muitos anos de atuação.

Diante disso, o desenvolvimento da presente pesquisa buscou analisar os elementos que permitem a integração da temática da sustentabilidade no curso de administração de uma IES pública, a partir de uma estrutura analítica baseada nas dimensões operacionais da educação em gestão. Tendo como referência o estudo de Figueiró (2015), que considerou quatro dimensões para o ensino da sustentabilidade no curso de Administração, visando contribuir para a interação do conhecimento acadêmico, dos docentes e IES voltado para o paradoxo do sucesso organizacional e à sustentabilidade, os elementos constituintes da estrutura analítica desenvolvida em seu estudo permitiram identificar diferenças entre instituições de ensino e cursos de administração e os resultados possibilitaram a elaboração de sugestões ligadas às diferentes dimensões de análise e aos diversos atores das instituições.

Alguns estudos consideraram o modelo teórico proposto por Figueiró (2015), tais como Oliveira (2018), Telocken (2018) e Silva Filho (2019). O estudo de Oliveira (2018) objetivou analisar de que forma se dá a inserção do ensino da sustentabilidade aplicada ao curso de administração, em uma IES privada da região do cariri cearense. Com isso, evidenciou-se que as dimensões contextual e organizacional estão contempladas com ações, mas, a efetiva disseminação curricular e pedagógica precisa de reestruturação para que a IES possa formar administradores com práticas orientadas à sustentabilidade. Já o estudo de Telocken (2018) buscou evidenciar os elementos que permitem a integração da temática da sustentabilidade sob a perspectiva das dimensões operacionais em universidades comunitárias, por meio da gestão estratégica. A autora realizou uma adaptação da estrutura analítica de Figueiró (2015) para universidades comunitárias. Com isso, a pesquisa foi desenvolvida com seis universidades comunitárias do Rio Grande do Sul e os resultados evidenciaram possibilidades de avanços para integração da sustentabilidade em universidades comunitárias a partir da gestão estratégica e principalmente no que tange ao protagonismo do consórcio quanto a ações sobre a temática.

Por fim, o estudo de Silva Filho (2019) buscou-se analisar de que maneira se dá o ensino da sustentabilidade no curso de administração de instituições de ensino privado, sob a ótica das dimensões curricular e pedagógica. Trata-se de um estudo multicaso, realizado em três IES privadas da cidade de Teresina no Piauí, no qual evidenciou que o currículo e a prática docente constroem uma sintonia na educação, porém, as IES pesquisadas não estão proporcionando um cenário positivo para a inserção da EpS na formação do administrador.

Dessa forma, essa pesquisa tem o intuito de replicar o modelo teórico da Figueiró (2015), revisado por Figueiró, Neutzling e Lessa (2022), considerando a realidade local em que o pesquisador está inserido. Assim, esse estudo justifica-se pelo seu ineditismo, tendo em vista que ainda não foi realizada nenhuma pesquisa no Estado do Rio Grande do Norte e no âmbito do município de Mossoró que considerou as dimensões operacionais de ensino da sustentabilidade na administração, conforme o modelo conceitual de Figueiró, Neutzling e Lessa (2022).

Diante disso, o estudo apresenta contribuições teóricas e ausentes na literatura para o campo do conhecimento da sustentabilidade na administração. Assim, o estudo pode instigar novas discussões sobre a inclusão de conteúdos relacionados à sustentabilidade nas IES, especificamente nos cursos de gestão, ampliando o debate sobre a eficácia do tema na aprendizagem e no desenvolvimento de competências dos alunos, bem como, ampliar as discussões e servir de subsídio não somente para a geração de conhecimento entre acadêmicos,

mas também para que professores, alunos e gestores das IES avancem em práticas orientadas à sustentabilidade.

As contribuições práticas estão relacionadas em despertar a atenção dos profissionais das organizações, em especial das IES, quanto à aderência dos seus objetivos em relação à sustentabilidade. Desse modo, o estudo pode contribuir para que os reitores de IES visualizem a necessidade e urgência da inserção de temas e ações relacionadas à sustentabilidade nos cursos de administração e nas instituições e contribuirá para com outras IES que estão iniciando suas ações neste contexto, principalmente na participação coletiva dos atores envolvidos nas atividades das IES, para que possam propor novos assuntos e conteúdos relacionados à sustentabilidade.

Como contribuição social, o estudo estimula o debate e a formação de políticas públicas com iniciativas para a inserção da sustentabilidade no ensino superior de Administração. Assim, acredita que despertar o interesse e orientar o debate em organizações, IES e nas escolas de negócios pode resultar em ações que se expandem para a sociedade e ainda, orientar aos alunos que serão futuros profissionais da área de Administração a trazer a sustentabilidade para a prática profissional, que podem resultar em tomadas de decisões conscientes para enfrentar as pressões e desafios gerados na sociedade em geral no que tange ao fenômeno estudado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta as bases teóricas que fundamentam a pesquisa. Na primeira seção contempla uma contextualização sobre as dimensões operacionais do ensino da sustentabilidade em gestão – contextual, organizacional, curricular e pedagógica e por fim, é apresentado o *framework* para a inserção da sustentabilidade no curso de Administração, descrevendo de forma detalhada o modelo teórico utilizado neste estudo.

2.1 DIMENSÕES OPERACIONAIS DO ENSINO DA SUSTENTABILIDADE EM GESTÃO

Segundo Campos e Palma (2017) o estímulo direcionado para gerar maior compromisso com o tema e as práticas de sustentabilidade no ensino superior, se deu em meados da década de 1990, levando as instituições acadêmicas a repensarem o seu papel e suas ações nessa direção. Santana (2018) afirma ainda, que no contexto atual, a educação superior assume um papel fundamental na construção de novas ideias e quebra de paradigmas no que se refere à sustentabilidade. Nesse sentido, o ambiente acadêmico está se tornando um espaço privilegiado para reflexões e vivências, e sobretudo, para o desenvolvimento de práticas de sustentabilidade, que permeiam a gestão, projetos de extensão e as disciplinas que compõem o currículo.

De acordo com Kuzma et al. (2016), no contexto da formação dos administradores, a sustentabilidade tem por objetivo a inclusão do tema em debates que envolvem acadêmicos e futuros profissionais que irão integrar o mercado de trabalho e coadjuvar no direcionamento das decisões organizacionais. Assim, a formação do administrador enriquecida por conceitos referentes à sustentabilidade, pode favorecer a adoção de práticas ambientalmente corretas e socialmente responsáveis nas organizações, tendo em vista o caráter influente desse profissional na tomada de decisões e na construção das empresas. Para Sousa Filho et al. (2015), existem dificuldades na implementação das questões ambientais no ensino da administração, no qual estão relacionadas às necessidades de mudança de cultura e comportamento, já que o despertar de uma mentalidade capaz de provocar transformações nos âmbitos educacionais demandam uma consciência completa do papel assumido por cada um, inicialmente como cidadão e depois como gestor.

Dessa forma, no campo organizacional, a sustentabilidade se refere a um conjunto de variedades de comportamentos organizacionais, desde a conformidade legal até o engajamento das partes interessadas e estratégias transformadoras (KORDAB; RAUDELIUNIENE; MEIDUTE-KAVALIAUSKIENE, 2020). Outro sim, quando a sustentabilidade passa a ser pauta e objeto de ações e políticas nas organizações, todo um movimento por parte delas começa a acontecer para dar respostas às pressões externas e internas sobre as consequências sociais e

ambientais de suas ações. Assim, há uma busca por demonstrar uma contribuição para a sociedade que se pretende ser sustentável, com iniciativas que vão além das demandas legais e operacionais (ANTUNES, 2022).

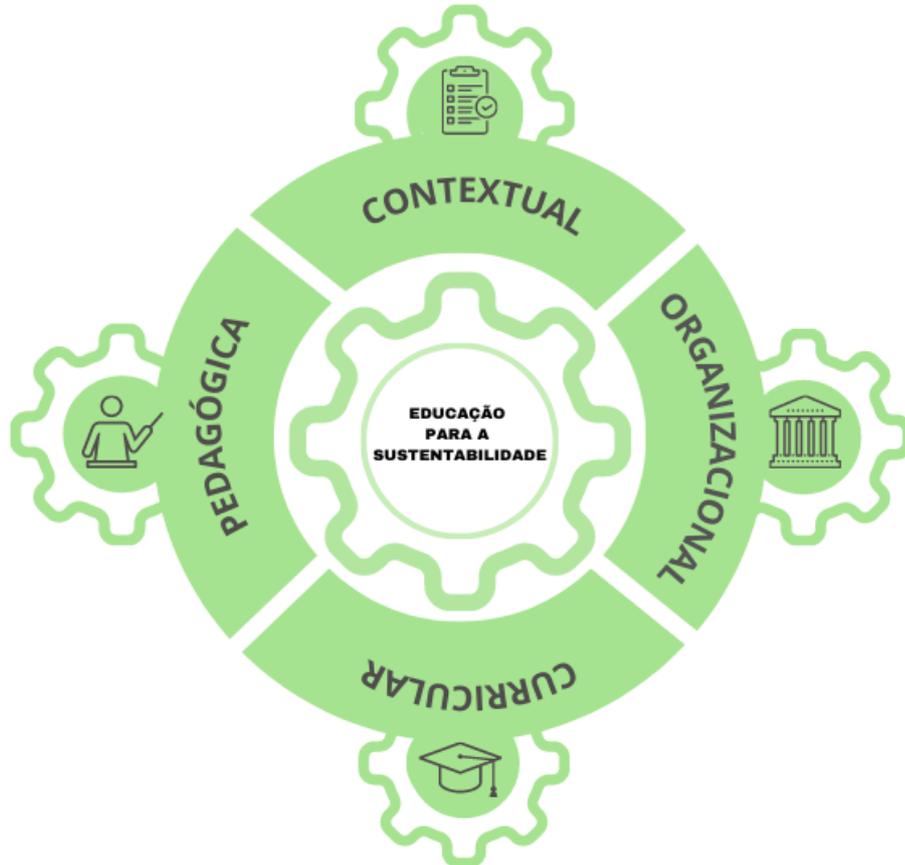
As IES podem adotar conceitos e práticas de sustentabilidade em diferentes contextos: educação e currículo, pesquisa, operações de instalações/campus, sensibilização da comunidade, organização do quadro de gestão/institucional, avaliação e reporte (LOZANO et al., 2013). Assim, na busca de um entendimento integral dos fenômenos, foi verificada uma nova estrutura analítica das dimensões operacionais para educação em gestão, voltada para o ensino da sustentabilidade na administração. Baseado nos estudos de Sterling (2004), Kurucz, Colbert e Marcus (2014) propuseram quatro dimensões das instituições educacionais como áreas-chaves de uma educação transformadora: a dimensão contextual, com foco nos sistemas de educação em administração e nas normas culturais que dão suporte à sua existência; a dimensão organizacional, que revela o estilo de gestão e a estrutura de governança presente; a dimensão curricular, que inclui o conteúdo programático e o *design* do programa e das disciplinas; e a dimensão pedagógica, que se concentra em métodos de aprendizagem e investigação que são aplicados em sala de aula pelo professor.

Segundo Raufflet (2014), a integração dos diferentes eixos ou dimensões pode ser definida, num sentido mais amplo, como a busca pela coerência em um programa ou atividade pedagógica relacionada a questões de sustentabilidade. Com isso, argumenta que a integração da sustentabilidade ao ensino da administração representa um desafio tanto a nível conceitual, devido às inúmeras interpretações dos termos “desenvolvimento sustentável” e “sustentabilidade”, como também em outros níveis, contextual, organizacional, curricular e pedagógico, no qual os desafios resultam do contexto em que os cursos e programas são elaborados, implementados e ensinados. Corroborando, Figueiró e Raufflet (2015) também abordam que os desafios são de ordem conceitual, já que os termos são conceitos guarda-chuva contestados e que significam muitas coisas diferentes para pessoas diferentes, e desafios de âmbito organizacional, no qual dizem que integrar a sustentabilidade ao ensino superior depende de diversas mudanças organizacionais que requerem apoio, envolvimento e comprometimento da gestão da instituição acadêmica.

Diante desse panorama, Figueiró (2015) apresenta um modelo teórico que busca identificar os mecanismos de integração da sustentabilidade à formação do administrador, mediante o uso de ferramentas analíticas, modelos de otimização e técnicas de gestão que vão de encontro às quatro dimensões operacionais da educação em gestão. Para a autora, a interligação dessas dimensões pode ser representada por uma engrenagem, em que para a EpS

de fato acontecer é necessária uma interdependência ente os elementos das dimensões. A Figura 1 apresenta essa concepção defendida pela autora.

Figura 1: Relação de interdependência entre as dimensões operacionais



Fonte: Adaptado pelo autor (2023) a partir de Figueiró (2015).

A seguir, serão abordadas sobre cada uma das dimensões que constituem o modelo a partir do aporte dos teóricos.

2.1.1 Dimensão Contextual

De acordo com Kurucz, Colbert e Marcus (2014), a dimensão contextual leva em consideração as influências do governo, restrições legais e as dinâmicas de mercado. Nesse sentido, esta dimensão trata do macro ambiente do qual as IES estão inseridas, no qual, estes ambientes contém as políticas governamentais, os órgãos reguladores e suas determinações; as leis e as mudanças de mercado em si, como o crescimento econômico ou crise e a entrada de novos concorrentes (FIGUEIRÓ, 2015).

Com isso, é válido destacar que os sistemas de educação gerencial são moldados pelo contexto social em que operam, sob a influência do governo, dos requisitos legais, normativos e regulatórios. Para tanto, um sistema de educação gerencial que desafie a direção e os valores

fundamentais da cultura dominante, com a afirmação de que a cultura não deve permanecer mais com a sua visão, é essencial para permitir a reestruturação radical do contexto cultural e uma mudança profunda com modos de vida passado, no que diz respeito ao que o paradoxo da sustentabilidade provoca (KURUCZ; COLBERT; MARCUS, 2014).

Argento et al. (2020) dizem que as exigências governamentais para serem mais sensíveis à sustentabilidade representam pressões coercitivas que obrigam as IES a se adaptarem a essa pressão externa. Assim, as pressões normativas podem decorrer dos valores e normas que alguns acadêmicos mais sensíveis à sustentabilidade podem tentar institucionalizar em suas instituições, atuando como defensores e estabelecendo um diálogo contínuo com seus colegas e diretores de programas. Nesse sentido, o desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade através de diferentes atividades desenvolvidas no campus, como o enquadramento e avaliação institucional, investigação, educação, experiências e operações e divulgação, têm um impacto substancial no mundo exterior, nomeadamente no ambiente, economia, sociedade e a conscientização do *stakeholder* sobre aspectos de sustentabilidade (FINDLER et al., 2019).

No Brasil, alguns marcos foram relevantes para a regulamentação de algumas leis ou diretrizes relacionadas à sustentabilidade, tais como a Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, que dispõe sobre a Política Nacional de Meio Ambiente (PNMA); a lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB); a lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999, que institui a Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA); e a Resolução nº 2, de 15 de junho de 2012, estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental.

A lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, criou a PNMA, tendo como objetivo a preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental propícia à vida, visando assegurar no País, condições ao desenvolvimento socioeconômico, aos interesses da segurança nacional e à proteção da dignidade da vida humana (BRASIL, 1981).

Quanto à Lei da LDB, que estabelece as diretrizes curriculares nacionais, traz os princípios da educação, que compreende os processos formativos de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais. A partir da LDB, de 1996, foram definidos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), no qual constituem-se como um subsídio para apoiar na elaboração do seu projeto educativo, inserindo procedimentos, atitudes e valores de convívio escolar, bem como a necessidade de tratar sobre temas sociais urgentes e de abrangência nacional, denominados como temas transversais. Nesse contexto, a transversalidade consiste em estabelecer, na prática educativa, uma relação entre aprender conhecimentos teoricamente sistematizados e as questões da vida real e da sua

transformação. Não se trata de trabalhar paralelamente, mas, de trazer para os conteúdos e para a metodologia da área a perspectiva dos temas (BRASIL, 1996).

Instituída a partir da Lei nº 9.795 de 1999, a PNEA estabelece que a Educação Ambiental (EA) seja entendida como um processo por meio dos quais os indivíduos e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente, bem de uso comum do povo. Nesse sentido, a EA trata-se de um componente essencial e permanente da educação nacional, no qual deve estar presente, de forma articulada, contínua e permanente em todos os níveis e modalidades do processo educativo, em caráter formal ou não-formal. Assim, a EA não deve ficar restrita apenas aos cursos relacionados a biologia ou ecologia, mas deve ser uma prática transversal, interdisciplinar (BRASIL, 2002).

Posteriormente, mediante a Resolução nº 2, de 15 de junho de 2012, foi estabelecido as DCNs para a Educação Ambiental, que em conformidade com a Lei nº 9.795/1999, reafirma que a EA é um componente integrante e essencial da educação nacional, devendo estar presente nos níveis e modalidades da educação básica e da educação superior, no qual compete as instituições de ensino promovê-la de forma integrada nos seus projetos institucionais e pedagógicos. De acordo com a resolução, a EA deve conceber ao indivíduo um caráter social em sua relação com a natureza e com os outros seres humanos, potencializando essa atividade humana com a finalidade de torná-la plena de prática social e ética ambiental, ainda como, visa a construção de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes sociais, direcionados ao cuidado com a vida, justiça e a equidade socioambiental e a proteção do meio ambiente natural. Em seu Art. 10º, a resolução dita que as instituições de Educação Superior devem promover sua gestão e suas ações de ensino, pesquisa e extensão orientadas pelos princípios e objetivos da Educação Ambiental (CNE, 2012).

A base legal para os cursos de graduação (bacharelado) em Administração está na Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração, no qual estabelece um perfil do formando capaz de compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e do seu gerenciamento, observando os níveis graduais do processo de tomada de decisão, apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade às situações diversas e emergentes nos vários campos de atuação do administrador (CNE, 2005).

Nesse sentido, as DCNs têm o propósito de estabelecer uma formação de nível superior constituída num processo contínuo, autônomo e permanente, com uma sólida formação básica e profissional, fundamentada na competência teórico-prática, observada a flexibilidade

curricular, autonomia e liberdade das instituições de inovar seus projetos pedagógicos para atender as contínuas e emergentes mudanças que o administrador deverá estar apto. Dessa forma, a sistematização das informações relevantes para o ensino de administração e a disseminação de boas práticas, podem impactar positivamente nos processos de aprendizagem, no sentido de oferecer cursos para além do atendimento à legislação educacional, em direção às novas concepções e sintonizadas com a realidade do mercado de trabalho (CFA, 2022).

Recentemente essas diretrizes obtiveram uma nova atualização, mediante a Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021, que propicia a revisão dos projetos pedagógicos dos cursos de administração. Assim, essas novas DCNs do curso que forma os futuros administradores, contempla um novo momento para a Administração, em que o desenvolvimento de competências e práticas supervisionadas farão diferença no processo de formação dos profissionais que atuarão num contexto complexo e desafiador (CFA,2022).

Com isso, o aluno de administração deve receber uma formação interdisciplinar, integrado de conteúdos, competências, habilidades e atitudes que sejam coerentes com o ambiente profissional para o qual o egresso será preparado, seja ele local, regional, nacional ou global (CNE, 2021). Nota-se que as novas DCSs representam uma oportunidade de mudança de valores no ambiente acadêmico, onde a prática caminha alinhado com a teoria e que o conhecimento seja construído em conjunto, pelos professores e alunos (CFA, 2022).

É importante mencionar, a importância da criação de projetos relacionados ao tema, no qual segundo Pérez et al., (2020) a implementação de projetos relacionados à sustentabilidade tem gerado excelentes resultados nas universidades, no qual afirma que as trocas de experiências ente alunos e professores, conferências e conversas sobre o tema, promovem potencialidades e criam espaços adequados em prol da qualidade de vida. Da mesma forma, permite que os atores envolvidos conheçam e troquem critérios, realizem o confronto de saberes e estimulem projetos voltados ao tema.

No que concerne a avaliação do ensino superior no Brasil, é de responsabilidade do Ministério da Educação (MEC), por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), no qual foi instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Esse sistema foi criado com o objetivo de analisar as instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico dos estudantes, avaliando todos os aspectos que giram em torno de diferentes eixos, tais como: ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, desempenho dos alunos, gestão da instituição, corpo docente, instalações, dentre outros aspectos (BRASIL, 2004).

O SINAES reúne informações do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) e das avaliações institucionais e dos cursos de graduação. Assim, a partir dessas avaliações, o MEC utiliza-se desses resultados para subvencionar os processos de regulação e supervisão da educação superior, no qual compreende ações de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de graduação e o credenciamento e reconhecimentos das instituições (BRASIL, 2004).

Nesse contexto, a avaliação dos alunos é realizada via ENADE, que tem como objetivo principal avaliar o desempenho dos alunos dos cursos de graduação em relação às competências desenvolvidas ao longo da formação. Assim, as questões da prova apresentam um indicativo de formação que está sendo observada. A periodicidade do exame é trienal para cada grupo de cursos definidos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (INEP, 2019). Já em relação à avaliação dos cursos de graduação, tanto para o reconhecimento dos cursos quanto para a renovação deste, é utilizado um instrumento que contempla três dimensões: organização didático-pedagógica, corpo docente e tutorial e infraestrutura. O resultado das avaliações dos cursos é expresso pelo Conceito Preliminar de Curso (CPC) que varia de 1 a 5 e é obtido a partir do desempenho dos alunos no ENADE e considera também o corpo docente, infraestrutura e projeto pedagógico do curso (INEP, 2015).

De acordo com Pontes et al. (2015) embora a sustentabilidade já esteja inserida no contexto de algumas organizações educacionais, seja nos currículos ou nas demais práticas de gestão, sua presença necessita de expansão. Assim, questiona-se a maneira como tal inserção está sendo conduzida. Além disso, nota-se que apesar do esforço de ampliar a presença da sustentabilidade em discussões e movimentos sociais e educacionais, muitos gestores acreditam não estar preparados para tratar assuntos sociais e ambientais dentro das organizações.

Assim, no contexto da chamada “crise ambiental”, onde os sistemas interagem entre si e recebem influências externas, continuamente, todos os espaços são levados a refletirem acerca de suas formas de atuação no ambiente, especificamente as organizações que provocam impactos ambientais em seus processos de produção. Nesse cenário, considerando as especificidades das IES, públicas ou privadas, quanto ao seu papel social e político desempenhado na sociedade onde atuam e que são responsáveis pela construção de conhecimento científico, se faz importante indagar como estas organizações tratam da questão socioambiental em suas atividades, meio e fim (VIEGAS; CABRAL, 2015). Para Too e Bajracharya (2015), apesar das amplas discussões sobre as estratégias e direcionamento para o DS nas IES, é aceito que o envolvimento de todos os participantes é o principal impulsionador.

Dessa forma, os objetivos do DS nas IES só podem ser alcançados quando as atitudes dos principais *stakeholders* em relação ao DS são conhecidas.

Quanto a natureza das IES, o ensino superior brasileiro estruturou-se como um campo acadêmico complexo e heterogêneo, com grande diversidade institucional. Assim, o sistema de ensino superior do Brasil é constituído por IES públicas e privadas. No setor público, abrange instituições federais, estaduais e municipais, gratuitas e mantidas pelos respectivos poderes, ou seja, é o Estado que garante investimentos e financiamento pleno dos estudos, já no segmento privado, compreende instituições comunitárias, confessionais, filantrópicas e particulares, no qual se sustenta fundamentalmente a partir do pagamento da mensalidade pelas famílias ou pelos próprios estudantes (NEVES; MARTINS, 2016). Nesse estudo, a instituição em análise trata-se de uma IES pública.

Para Menon e Suresh (2020), as Universidades podem desempenhar um papel importante na melhoria e no desenvolvimento das condições locais de vida das pessoas. Dessa forma, embora as IES tenham desenvolvido uma maior consciência institucional e social da importância do desempenho de suas atividades para o DS, seus esforços se concentram mais no aspecto interno. Sendo assim, os políticos e gestores das IES precisam adotar comportamentos mais holístico, desenvolvendo novas abordagens em conjunto das empresas, entidades sociais e ambientais, autoridades locais e cidadãos, de modo a criar sinergias para um futuro sustentável, tanto para a IES quanto para sua região de influência (PEDRO; LEITÃO; ALVES, 2020).

Diante disso, considerado a localização geográfica em que está situado o objeto desse estudo, trata-se uma região com atividades comerciais, diversidades das atividades terciárias e disponibilidade de bens e serviços, o que permite compreender a conformação desse espaço como uma centralidade urbanorregional, sendo assim, um lugar de importância para a região e ocupando um patamar de evidência em relação aos demais municípios que compõem a sua região de influência. Com isso, pode-se dizer que a atual conjuntura econômica e espacial do município de Mossoró e a sua inserção como cidade de destaque, é um reflexo dos processos socioeconômicos que ocorrem nesse espaço, resultante direto das alternâncias econômicas e produtivas que desenham e modelam esse centro urbano ao longo de sua história (SILVA, 2017).

É importante pontuar, conforme afirmam Pedro, Leitão e Alves (2022) que a eficiência das IES depende também dos fatores econômicos (ou contextuais) subjacentes à região de entorno, sugerindo que uma região com maior poder econômico ajudará sua IES no alcance de

melhores resultados, o que por sua vez, pode contribuir ainda mais para o desenvolvimento regional.

2.1.2 Dimensão Organizacional

De acordo com Oliveira (2018) as visões modernas do desenvolvimento sustentável refletem uma nova perspectiva e uma nova filosofia de desenvolvimento, implícito à integração dos aspectos sociais, econômicos e ambientais na tomada de decisões e nas práticas. Com isso, tal posicionamento visa abordar as dimensões envolvidas de forma holística, incorporada na gestão e na tomada de decisões.

Kurucz, Colbert e Marcus (2014) afirmam que uma mudança na aprendizagem voltada para um esforço colaborativo que afete a prática do desenvolvimento sustentável, desafia os limites tradicionais de uma organização, por meio de um foco voltado para uma abordagem socialmente orientada para aprender e conhecer. Com isso, a partir dessa abordagem, o aprendizado é sobre a relação entre a organização e o seu contexto externo e assim pode se expandir para levar em consideração o posicionamento estratégico da organização e a relevância dos múltiplos *stakeholders*. Nesse sentido, ao incorporar uma comunidade prática na estruturação de relações com *stakeholders*, eles podem servir como eixos de redes de aprendizagem focadas na sustentabilidade, implementando estruturas e processos institucionais para apoiar formas emancipatórias de conhecimento.

Para Figueiró (2015), a dimensão organizacional é o quesito mais desafiador quanto ao tocante à integração do ensino da sustentabilidade no ensino superior. Tal antagonismo se estabelece em razão na necessidade de integração entre professores e gestores nos diferentes níveis organizacionais, pleiteando da IES o uso de recursos, planejamento, participação ativa, treinamento, comprometimento, indicadores de desempenho, comunicação e políticas que promovam a sustentabilidade em todo o campus.

De acordo com Engert e Baumgartner (2016) a maioria das grandes organizações possuem estratégias de sustentabilidade, no entanto, o conhecimento sobre a implementação de estratégias de sustentabilidade é limitado, pois a maioria das pesquisas estão concentradas na criação e no conteúdo dessas estratégias. Diante disso, a estrutura e a cultura organizacional são fatores que influenciam a implementação de estratégias de sustentabilidade. Os autores afirmam ainda que a estrutura organizacional é importante porque a sustentabilidade é um tema holístico que diz respeito a todas as unidades de uma organização.

Higgins e Thomas (2016) abordam sobre a questão da mudança organizacional neste contexto, no qual consideram como uma jornada que existe em um *continuum* desde a alteração

de práticas até o estabelecimento de iniciativas de toda a instituição. Assim, embora algumas sugestões de mudança organizacional voltas a sustentabilidade sejam oriundas da literatura, o processo de mudança em específico será mais bem sucedido quando adaptado à cultura e ao contexto institucional. Silva e Bizerril (2021) dizem que as IES se tornam agentes de mudança frente aos desafios socioambientais, que precisa ir além dos pronunciamentos, mas num processo que envolve uma metamorfose de estruturas, cultura institucional, liderança e padrões de decisão, ou seja, é tomar para si a responsabilidade e o compromisso de integrar a sustentabilidade como eixo condutor das ações da instituição.

Diante disso, é oportuno dizer que as mudanças não ocorrem sozinhas, mas a partir do envolvimento de diversos atores-chaves, tais como gestores, funcionários, professores e alunos. Akins et al. (2019) diz que qualquer funcionário com habilidade de envolver pessoas nessas questões pode vir a ser um líder ou agente de mudança, em que para fazer um projeto funcionar, se faz necessário o esforço e a dedicação de vários membros da comunidade acadêmica.

No que se refere à comunicação, segundo Lertpratchya et al. (2017), para estabelecer uma mentalidade da sustentabilidade de forma eficaz, os princípios de sustentabilidade também precisam ser comunicados de forma eficaz. Assim, segundo os autores, a comunicação é um aspecto relevante na implementação de iniciativas de sustentabilidade, no qual indicam três razões que indicam que as IES são os canais essenciais para comunicar a sustentabilidade de forma eficaz: 1) apesar das desigualdades, muitas pessoas frequentam universidades e faculdades; 2) os alunos matriculados no ensino superior estão entre 18 e 21 anos de idade, uma idade crítica para o desenvolvimento da identidade; e 3) na maioria das vezes o ensino superior é a última etapa do nível educacional antes do ingresso no mercado de trabalho. Dessa forma, a comunicação frente as iniciativas de sustentabilidade são importantes para moldar a mentalidade do futuro profissional e implementar o conhecimento da vida real, além de possibilitar a mensagem à diferentes públicos ou grupos de alunos.

Vale salientar que no processo de comunicação também se faz importante a interação entre os departamentos, em que as estruturas organizacionais promovem e apoiam a colaboração entre as fronteiras existentes nas unidades e ajudam a promover a implementação da sustentabilidade, ao invés de criar atritos devido a competências pouco claras e falta de comunicação. A partir disso, cria-se um sentido organizacional, que inclui valores e normas subjacentes e aprendizado organizacional (BENN; EDWARDS; WILLIAMS, 2018). Em geral, as iniciativas de implementação da sustentabilidade nas IES são individuais e compartilhadas, no qual evidencia um dos desafios enfrentados pelas IES, que é superar as ações isoladas de alguns departamentos ou grupos (SILVA; BIZERRIL, 2021).

Nesse sentido, entende-se que são frequentes os desafios organizacionais quando se trata em integrar a sustentabilidade no ensino superior. Com isso, a alta rotatividade dos funcionários, bem como os diferentes grupos e interesses, é um dos pontos que incrementam a dificuldade de implementação da dimensão organizacional. Outro aspecto se diz respeito a resistência à mudança e o entendimento e a implementação do conceito de sustentabilidade, assim como a complexa estrutura das instituições educacionais, que envolvem diferentes grupos e interesses, somados aos obstáculos, dificultam os processos de mudança e *status quo* de uma educação ainda fragmentada (KURLAND et al., 2010; SIBBEL, 2009; WRIGHT; WILTON, 2012).

Outro ponto, se diz respeito a departamentalização das IES, a burocratização, fragmentação e especialização do conhecimento e as dificuldades para formação equipes de trabalho interdisciplinares, assim como a falta de recursos financeiros e de infraestrutura e ainda a ausência de políticas de fomento e de conhecimento da política de educação ambiental, são pontos de justificativas que favorecem a relevância da dimensão organizacional (CARVALHO; BRUNSTEIN; GODOY, 2014).

A predisposição das IES para a inovação é um outro ponto importante nas discussões. De acordo com Avila et al. (2019) dizem que uma forma de vincular o desenvolvimento econômico ao desenvolvimento social sustentável é incorporar a inovação como uma ferramenta ambientalmente amigável, sendo essa a chave para o progresso sustentável.

Segundo Laurett, Paço e Mainardes (2022), vários projetos de sustentabilidade foram encontrados em todo o mundo, no qual são projetos realizados por IES em diferentes países e que reforçam o quanto elas poderiam contribuir e iniciativas de sustentabilidade que podem ser incorporadas ao cotidiano das IES, por meio de ações que envolver o ensino da sustentabilidade, divulgação dos ODS, incentivo à reciclagem, energia e transporte sustentável, entre outros. Dessa maneira, Shahzad et al. (2020) afirma que a crescente conscientização e maior pressão dos *stakeholders* sobre o DS contribui para que as organizações priorizem as iniciativas “verdes” entre suas principais prioridades.

Nesse contexto, as iniciativas estão voltadas principalmente as práticas ambientais para segregar, separar e destinar corretamente os resíduos gerados (SEVERO et al., 2019). No estudo de Tangwanichagapong et al. (2017) os autores abordam sobre o gerenciamento de resíduos 3R (reduzir, reutilizar e reciclar) na comunidade de um campus a partir das atitudes e opiniões ambientais dos residentes e suas respostas comportamentais às iniciativas de gerenciamento de resíduos. Dessa forma, esses autores evidenciaram que controlar a geração de resíduos sólidos tem sido bastante desafiador, graças a regulamentações fracas e a falta de mecanismos políticos

eficazes de controlar a geração e disposição de resíduos. Outrossim, constataram que os residentes que não estavam envolvidos em práticas 3R tinham menos consciência e preocupação com as práticas e questões relacionadas aos resíduos do que aqueles que estavam informados sobre a importância da separação dos resíduos para reciclagem. O estudo revelou que as iniciativas 3R têm efeitos positivos nas atitudes ambientais e na consciência da necessidade de evitar a produção de resíduos numa comunidade altamente educada.

Barros et al. (2020) dizem que embora as universidades não possuam processos industriais, elas podem causar impactos ambientais devido ao grande número de pessoas, produzindo diversos tipos de resíduos, além do consumo de água, papel, uso de energia elétrica, burocracia e uma série de questões relacionadas ao ambiente de trabalho. Assim, esses processos podem ser difíceis de administrar, justamente pelo grande número de pessoas, no entanto, trata-se de um lugar onde os pesquisadores podem usar técnicas científicas avançadas e comprovadas para melhorar a sustentabilidade ambiental em uma universidade, contribuindo não somente para ações e práticas dentro das universidades, como também no desenvolvimento da consciência ambiental dos alunos em sua formação acadêmica. Para Windyastuti et al. (2020) a educação ambiental é um pilar fundamental na conscientização ambiental, que visou a gestão do meio ambiente e a redução dos impactos ambientais.

É importante mencionar, que a adoção de práticas sustentáveis nas organizações e em especial nas IES, estão alicerçados em desafios de suporte que dão iniciativas para as mudanças, principalmente de nível institucional. Assim, os líderes na academia são desafiados a entender os interesses de uma variedade de *stakeholders*, como governo, estudantes, órgãos de credenciamento, funcionários administrativos e acadêmicos ou parceiros de indústria. A partir disso, mediante as decisões de alto nível sobre a implementação da sustentabilidade, é notório que a cultura de uma IES é importante para alcançar o desempenho da sustentabilidade (SRIVASTANA et al., 2019; ROOSA; MISCHEN, 2022).

Nesse sentido, a mudança organizacional em direção a integração da sustentabilidade é um desafio para a liderança das organizações, tendo em vista que a implementação da sustentabilidade é muitas vezes potencializada por meio de ações do nível institucional estratégico, como por exemplo, sustentabilidade no plano estratégico, quadro institucional para a sustentabilidade, apoio da gestão de topo e quadro de política institucional (PURCELL; HENRIKSEN; SPENGLER, 2019; BLANCO-PORTELA et al., 2017). Assim, de acordo com Roos, Sassen e Guenther (2023) a governança contribui para estabelecer estruturas necessárias para o sucesso da implementação da sustentabilidade nas IES. É relevante mencionar também a necessidade de estabelecer o compromisso institucional com a sustentabilidade, mediante a

inclusão do tema na visão e na missão institucional, para que assim, a instituição deixe claro sua perspectiva de sustentabilidade e servindo de orientação para o planejamento de novas iniciativas (TAPIA-FONLLEM et al., 2017).

Vale salientar a existência de normas internacionais de gestão ambiental (*International Standard Organization – ISO*) e metodologias nacionais e internacionais que visam auxiliar no desenvolvimento sustentável de uma organização, trazendo benefícios ambientais e econômicos para quem as implementa (ABNT, 2015). Mediante isso, as IES podem reorganizar as políticas e práticas em direção ao DS, reavaliando indicadores e metodologias que visam garantir a diversidade, inclusão, equidade participativa, igualdade e qualidade de ensino/aprendizagem (TORABIAN, 2019), bem como, monitorar indicadores com padrões nacionais e internacionais que permitam as universidades a assumirem seu papel na promoção e manutenção do DS, identificando os principais aspectos do desempenho sustentável (GOMES et al., 2023).

Há ainda desafios de ordem comportamental, como o comprometimento, no qual nos estudos de Leal Filho et al. (2019) afirmam a necessidade de requerer a criação de “escritórios de sustentabilidade”, ou de uma abordagem mais integrada da sustentabilidade. De acordo com esses autores, as universidades sem um escritório verde ou de sustentabilidade perceberam que as maiores barreiras para a implementação estavam na falta de financiamento, a falta de apoio da administração, a falta de interesse da equipe e a falta de experiência. Para Levesque e Wake (2021) uma forma de medir o comprometimento de uma organização com a sustentabilidade é a quantidade de recursos, em termos de pessoas dedicadas ao alcance dos objetivos de sustentabilidade financiados pela instituição.

Outro obstáculo a ser considerado é a confiança para ensinar sobre o tema, no qual segundo Adams, Martin e Boom (2018) o conceito de sustentabilidade é complexo, pois requer a integração de pessoas, planta e lucro, ou seja, três condições de alto nível. Assim, para que as IES cumpram seu papel como modelos de sustentabilidade, é necessário estabelecer uma forte cultura organizacional e que mudanças substanciais são necessárias para desenvolver um novo conjunto de valores e comportamentos.

Dessa forma, são vários os entraves que influenciam o processo de sustentabilidade, no qual se faz necessário observar as condições que determinam o sucesso ou o fracasso das iniciativas. Nesse contexto, alguns estudos (WAAS et al., 2012; BRANDLI et al., 2015; Ávila et al., 2019) identificaram barreiras para trabalhar a sustentabilidade nas universidades. O Quadro 1 cita as barreiras encontradas nesses estudos.

Quadro 1 – Barreiras direcionadas à sustentabilidade

Barreiras	Autores
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrutura organizacional disciplinar dificultando o pensamento integrativo e cooperação interdisciplinar e aprendizagem; ✓ O DS é percebido como um “complemento”, não um aspecto embutido do ensino superior; ✓ Falta de visão e priorização/liderança do DS entre os líderes do ensino superior; ✓ Falta de consciência, entendimento comum e conhecimento de sustentabilidade em Educação e suas consequências; ✓ Confusão sobre o conceito de DS; ✓ Falta de amplitude de DS; ✓ Falta de coordenação e visão para mudar as políticas de sustentabilidade e educação no nível governamental; ✓ Pouca ou nenhuma motivação ou realismo; ✓ Sustentabilidade é considerada radical; ✓ Mudanças nos currículos são traduzidas em reivindicações orçamentárias; ✓ Currículos superlotados; ✓ Considera-se que a sustentabilidade tem pouca ou nenhuma relevância para a disciplina, seus cursos e pesquisa; ✓ Falta de recursos (financeiros) e incerteza sobre os esforços/recursos necessários para engajar e implementar a sustentabilidade; ✓ Ameaça à credibilidade acadêmica de acadêmicos e professores. 	<p>WAAS et al. (2012, p. 27)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mudança cultural; ✓ Importância atribuída à sustentabilidade; ✓ Falta de redes de cooperação entre as universidades; ✓ Políticas governamentais para incentivar a implementação de educação para a sustentabilidade e práticas sustentáveis no campus, especialmente do Ministério da Educação; ✓ Falta de recursos ou financiamento disponível para projetos de sustentabilidade; ✓ Falta de pessoal e de um membro sênior da equipe que possa implementar e supervisionar esforços de sustentabilidade. Isso pode ser em termos de tamanho e histórico da equipe; ✓ Falta de projetos entre empresas e universidades e projetos de P&D. 	<p>BRANDLI et al. (2015, p. 68)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de planejamento e foco; ✓ Falta de comitê ambiental; ✓ Falta de aplicabilidade e continuidade; ✓ Falta de resistência à mudança de comportamento; ✓ Falta de compromisso com inovação e sustentabilidade; ✓ Falta de treinamento e colaboração; ✓ Falta de cultura e conservadores; ✓ Falta de pesquisa e desenvolvimento; ✓ Falta de consciência e preocupação; ✓ Falta de propriedade e estruturas de propriedade; ✓ Falta de suporte administrativo; ✓ Falta de tecnologia apropriada; ✓ Falta de integração entre ensino e pesquisa; ✓ Falta de diálogo; ✓ Muitas barreiras institucionais; ✓ Falta de incentivo à inovação; ✓ Falta de práticas e políticas definidas; ✓ Falta de apoio para a introdução de sistemas de controle; ✓ Muitas restrições e burocracia; ✓ Falta de conhecimento e educação. 	<p>ÁVILA et al. (2019, p. 816)</p>

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Wass et al. (2012); Brandili et al. (2015) e Ávila et al. (2019) (tradução nossa).

Essas motivações e obstáculos à sustentabilidade nas universidades permitem que possamos identificar quais barreiras impedem o DS, quais são semelhantes, quais estão sendo

superadas, bem como entender quais iniciativas estão sendo desenvolvidas para o DS nas universidades. São informações importantes para entender o nível de envolvimento da instituição com a temática.

2.1.3 Dimensão Curricular

De acordo com Kurucz, Colbert e Marcus (2014), a construção de uma prática educativa depende de reconhecer como legítimas várias visões do mundo e formas de conhecer e integrar diversos desafios, enquadrados fora ou além das fronteiras disciplinares. Nesse sentido, uma colaboração interdisciplinar pode ser utilizada para desafiar as regras tradicionais quanto ao desenho curricular por meio de abordagens interdisciplinares e colaborativas para a inovação do programa. Essa colaboração reúne disciplinas que mantem seus próprios conceitos e métodos e os aplica a um assunto acordado. Esses autores citam ainda uma colaboração transdisciplinar, no qual está direcionada a construção de uma compreensão coletiva de uma questão, incluindo várias disciplinas e as múltiplas fontes de conhecimento, para construir um entendimento holístico, integrado ou de sistemas, em vez de um entendimento reduutivo.

Diante disso, Figueiró (2015) afirma que um dos pontos centrais da dimensão curricular é a transversalidade da temática sustentabilidade no ensino da Administração. Nesse sentido, a autora diz que a forma como os currículos são feitos e a própria formação dos docentes são causas arraigadas ao ensino e complicam a abordagem. Com isso, uma das principais inquietações na análise dessa dimensão está na predisposição das DCNs para a inserção da temática da sustentabilidade frente ao desempenho das instituições. A dimensão curricular é composta pela natureza, presença no currículo e pelos projetos de pesquisa e extensão.

Vale ressaltar que as instituições de ensino superior precisam ser impulsionadoras de uma cultura de mudança e desenvolver currículos baseados nos princípios da sustentabilidade. Isso começa no campus, onde a cultura dos funcionários da universidade é fundamental para a transformação dos ex-alunos, no qual se faz necessário uma comunicação adequada e personalizada para diferentes públicos (ZALENIENE; PEREIRA, 2021). No entanto, existem razões pelas quais as estruturas institucionais do ensino superior não permitem prontamente o tipo de mudança necessária para a transformação curricular em toda a instituição, tais como a fragmentação disciplinar, o compartilhamento deficiente de informações, foco no lucro, mais incentivos para publicações do que para inovações no ensino, falta de requisitos de desenvolvimento profissional docente e a rigidez organizacional (ALEIXO; LEAL; AZEITEIRO, 2018; TRECHSEL et al., 2018).

Outra razão pela qual as IES demoram incorporar a sustentabilidade no currículo é o debate sobre a melhor maneira de fazê-lo, no qual pode haver disciplinas avulsas de sustentabilidade, que podem ser obrigatórias ou eletivas, pode haver programas de sustentabilidade específicos da disciplina ou ainda, esforços direcionados à sustentabilidade em todo o currículo que visa integrar a temática em diversas disciplinas (CEBRIAN; GRACE; HUMPHRIS, 2018; MINTZ; TAL, 2018).

Ceulemans e De Prins (2010) ressaltam que os conteúdos relacionados à sustentabilidade podem ser integrados ao currículo de forma bastante variada: horizontalmente e verticalmente. Na forma horizontal a sustentabilidade perpassa diferentes disciplinas do currículo, sendo abordada de forma mais interdisciplinar e sistêmica. Quanto à integração vertical, pode ser entendida como a organização das disciplinas separadas e isoladas, relacionadas a assuntos diversos.

Figueiró e Raufflet (2015) apontam possibilidades de integração da sustentabilidade nos currículos, no qual podem ser das seguintes formas: disciplinar, *cross*-disciplinar, transversal, interdisciplinar, multidisciplinar, transdisciplinar e criação de uma nova disciplina ou programa. No Quadro 2, esses autores sintetizam essas possibilidades de integração do ensino da sustentabilidade.

Quadro 2: Integração da sustentabilidade no currículo

Perspectiva	Significado
Disciplinar	A sustentabilidade é pensada sem relação com outras disciplinas.
Cross-disciplinar	Representa uma instância isolada de examinar o tópico disciplinar por meio de insights de outro campo, geralmente usando alguma tarefa relacionada à sustentabilidade durante a aula.
Transversal	Presença da temática ao longo do currículo, por meio de uma atividade ou discussão específica em cada disciplina.
Interdisciplinar	Envolve a integração de duas ou mais disciplinas para resolver alguma questão específica relacionada à sustentabilidade, a partir de um método comum. Pode ser um projeto temporário ou estar presente de forma permanente no currículo.
Multidisciplinar	Diferentes campos do conhecimento reunidos para ensinar sustentabilidade. Neste caso, cada disciplina permanece com seu método e pode ser responsável por diferentes tópicos ligados ao tema.
Transdisciplinar	Esta abordagem visa ir além dos métodos tradicionais e disciplinares de ensino, a partir da inclusão de <i>stakeholders</i> como organizações, órgãos públicos e cidadãos.
Criação de uma nova disciplina ou programa	A sustentabilidade passa a fazer parte do currículo a partir do desenvolvimento de uma nova disciplina ou curso.

Fonte: Adaptado de Figueiró e Raufflet (2015).

Assim, Figueiró (2015) aponta que estas possibilidades de integração no currículo representam grandes desafios para as universidades, pois essas constatações e demandas de replanejamento do ensino remetem à dimensão organizacional, requerendo um processo de engajamento entre professores sobre o seu entendimento sobre a importância de serem adotadas novas abordagens de ensino e aprendizagem, além de atividades com a comunidade. Mintz et al. (2018, p. 213) diz que “incorporar a sustentabilidade em vários cursos da área e em diferentes disciplinas é uma missão desafiadora, exigindo uma grande mudança longitudinal de cultura nas universidades”.

Um ponto a ser considerado são os grupos de pesquisa, no qual também podem interpelar aspectos relacionados à sala de aula e não somente à pesquisa. Ao convidar especialistas e dividir experiências entre colegas e demais docentes pode avivar a inovação no ensino. Assim, a pesquisa é a parte do currículo correspondente a um processo sistemático para a construção de novos conhecimentos ou atualização e ampliação de algum conhecimento pré-existente (CEULEMANS; DE PRINS, 2010; FIGUEIRÓ, 2015; RAUFFLET, 2014). Bieler e Mckenzie (2017) destacam a pesquisa como um dos domínios-chave da sustentabilidade para medir a abrangência do planejamento estratégico em torno da sustentabilidade nas IES.

Vale salientar que as universidades são responsáveis pela comunidade onde estão localizadas, no qual fazem isso ajudando as comunidades locais a identificar problemas e fornecendo soluções para os problemas (SASSON, 2018; LARSSON; HOLMBERG, 2018). Nesse contexto, torna-se relevante as ações de extensão, no qual incentivam a aprendizagem fora da sala de aula. Assim, as atividades de extensão (atividades IES/interações com a comunidade local) podem, de fato, contribuir para a formação integral dos alunos como cidadãos críticos e responsáveis. Dessa forma, as IES só estão completas quando viabilizam e oferecem condições necessárias para que as atividades de ensino, pesquisa e extensão sejam contempladas e praticadas de forma plena (SARAIVA; ANJOS, 2020).

É importante salientar a curricularização da extensão, no qual torna-se obrigatória a inclusão da extensão em todos os cursos de graduação. Mediante a resolução do Conselho Nacional de Educação (CNE), as atividades de extensão devem compor, no mínimo 10% (dez por cento) do total da carga horária curricular dos cursos de graduação (CNE, 2018). De acordo com Silva Junior et al., (2022), as instituições de ensino precisam se adequar a essa nova realidade, no entanto, conforme os mesmos autores, estas instituições têm encontrado dificuldades na sua creditação, optando, então, pela escolha de temas transversais a serem abordados junto à sociedade. Segundo Miguel (2023) o cumprimento legal da curricularização da extensão tem encaminhamentos dispares nas universidades brasileiras, dada a complexidade

da temática, em que algumas delas o processo já é consolidado, enquanto em outras, o desenvolvimento é recente, havendo protelação de prazo para efetivação da creditação a partir de 2024.

Purcell, Henrikser e Spengler (2019) destacam a importância das parcerias das IES para estabelecer e alcançar proativamente os ODS, no qual enfatiza que as IES têm um efeito crucial no cultivo da próxima geração de profissionais e na educação de futuros líderes mundiais. Collier et al. (2016), por exemplo, destaca o valor do intercâmbio interativo entre IES, autoridades locais e pequenas e médias empresas para aumentar a sustentabilidade urbana e a resiliência dos processos de planejamento convencionais. Segundo Miguel (2023), a consolidação das relações entre educação e sociedade, impõe a construção de um modelo de universidade no qual se coloca como imprescindível a contribuição mais significativa dessa instituição para o enfrentamento da brutal diferença nas formas de acesso aos bens culturais produzidos pela humanidade, em que existe muita informação, mas sua difusão não é democrática.

Com isso, valer o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, tomando como elemento para a consolidação de uma universidade democrática, implica estabelecer entre a academia e a sociedade uma interdependência profícua, sustentada num ensino de qualidade, pesquisas relevantes e extensão de impacto social, articulados com diversos programas, projetos e redes temáticas de socialização de conhecimento, integrando as universidades aos movimentos sociais e populares (MIGUEL, 2023).

Kurucz, Colbert e Marcus (2014) ressaltam que um desafio fundamental da integração curricular está na fragmentação típica das instituições de ensino superior. Com isso, a burocracia isola os indivíduos uns dos outros e despersonaliza os canais que ligam os indivíduos, representando um desafio particular para nutrir a curiosidade epistemológica necessária que reúne áreas de investigação anteriormente isoladas. Assim, a interação social significativa é substituída pela associação formal e isso se traduz em inovações curriculares limitadas às áreas tradicionais de estudo que não permitem uma abordagem integrada para explorar questões mais complexas. Dessa forma, ao desafiar esta fragmentação através do desenvolvimento de uma abordagem interdisciplinar ou transdisciplinar da educação em gestão, é possível nutrir a curiosidade epistemológica e apoiar a empatia ontológica necessária para gerar novas ideias.

Zaleniene e Pereira (2021) citam que vários desafios e barreiras precisam ser enfrentados internamente nas instituições de ensino superior, tais como os currículos e

princípios éticos e externamente, como o ambiente político, tipos de público e interesse dos *stakeholders*, para que assim permita a realização do mundo que queremos.

De acordo com Lemos et al., (2020) os cursos de Administração ainda possuem defasagem quanto aos currículos orientados à temática da sustentabilidade, assim, carrega a responsabilidade de incluí-la no ensino por ser um importante componente para a formação dos futuros gestores. Outrossim, Oliveira (2018) identifica a necessidade de instigar e inserir a educação para a sustentabilidade na grade curricular dos cursos de Administração, no entanto, para a sua inserção, se faz necessário que a parte pedagógica esteja alinhada com o currículo.

Diante disso, Costa e Sousa (2022) ressaltam que é importante não só transmitir conhecimento, mas também despertar um processo atitudinal alinhado à sustentabilidade socioambiental. É essencial considerar um novo paradigma, que amplia a postura de apenas comprometimento para eco comprometimento, no qual inclui a percepção de que a grande maioria dos recursos naturais são finitos e que o seu uso deve ocorrer de forma consciente e ética. Ainda assim, é preciso uma imersão na comunidade que se pretende estudar, para então desenvolver um ensino que mude a realidade, quebrando paradigmas.

2.1.4 Dimensão Pedagógica

De acordo com Kurucz, Colbert e Marcus (2014), o engajamento para uma formação diferenciada pode acontecer a partir da adoção da perspectiva pedagógica crítica da sustentabilidade. Isso quer dizer que, é necessário explorar as implicações da linguagem da crítica e o exercício de uma linguagem de possibilidade de criar uma visão para a educação gerencial. No entanto, exige-se levar em consideração as restrições sociais e culturais que permitam essa nova prática acadêmica.

Dessa forma, Dziubaniuk e Nyholm (2021) dizem que diferentes métodos podem ser usados para atingir os mesmos objetivos de ensino em diferentes contextos, tais como mercado, país e prioridades de DS. Assim, abre oportunidade para criatividade pedagógica e modificação do conteúdo do curso de acordo com os ambientes políticos e econômicos e com possibilidade de ajustá-los às novas expectativas sobre o conhecimento dos graduados.

Com isso, Figueiró (2015) esclarece que as práticas pedagógicas devem oferecer aos indivíduos um percurso de aprendizado que tenha mais significado, a partir de um ambiente que gere diálogos, criação e reflexão, para que se desperte curiosidades, pensamento crítico e, portanto, à prática de uma sustentabilidade real. Nesse sentido, as estratégias pedagógicas não devem ficar retraídas somente a projetos formais ou na execução de ações isoladas ligadas à sustentabilidade. Oliveira (2018) cita ainda que o problema dos projetos pedagógicos

tradicionais não está na estrutura disciplinar, mas na falta de articulação entre as disciplinas e no distanciamento dos ensinamentos da realidade dos alunos. Com isso, as novas propostas pedagógicas com estruturas interdisciplinares colaboram com a formação de profissionais orientados à sustentabilidade, fazendo alavancar a formação do administrador como sendo efetivamente voltado às práticas sustentáveis, privilegiando o processo de compreensão do aluno sobre sua realidade (OLIVEIRA, 2018).

Kurucz, Colbert e Marcus (2014) afirmam que para aumentar as oportunidades de aprendizagem transformadora na educação gerencial, é preciso colocar em primeiro plano processos dialógicos e reflexivos na abordagem pedagógica, com contribuições ou experiências criativas como provocações à reflexão e à aprendizagem conversacional. Nesse sentido, a dimensão pedagógica traz uma perspectiva que requer uma nova orientação para a prática letiva, enfatizando situações de aprendizagens ativas, experienciais, colaborativas e dirigidas para a solução de problemas (FIGUEIRÓ, 2015).

Um processo mais dinâmico de aprendizagem pode ser obtido a partir de diferentes formas. As estratégias mais presentes na literatura são: a) Aprendizagem Ativa (Casos, aprendizagem baseada em projetos e aprendizagem baseada em problemas); b) Aprendizagem Experiencial (*Service Learning*); c) Aprendizagem transformadora; d) Aprendizagem Social; e) Aprendizagem Situada. O Quadro 3 apresenta uma síntese sobre cada uma dessas estratégias.

Quadro 3 - Estratégias de aprendizagem

Abordagens			Autores
Aprendizagem ativa			SILVA FILHO, (2019); CLARO; ESTEVES, (2021).
Engloba a participação dos alunos por meio do próprio conhecimento sobre a temática que está sendo discutido, envolvendo-o no processo de complexificação, investigação e solução de problemas e reflexão crítica. Tem foco em instrumentos que geram engajamento cognitivo dos alunos e há sempre exposição prévia das indagações teóricas ligadas ao tema em questão. Esse método favorece o envolvimento e interação, melhora o conhecimento sobre o contexto da vida real e apoia soluções inovadoras.			
<i>Cases</i> (Estudo de caso)	<i>Project-Based Learning</i> (PjBL)	<i>Problem-Based Learning</i> (PBL)	CASANOVAS; RUÍZ-MUNZÓN;

Abordagens			Autores
<p>É usado para desenvolver habilidades de pensamento crítico e resolução de problemas, bem como apresentar aos alunos situações da vida real. Geralmente são apresentados em forma de narrativas que incluem a resolução de problemas, sugestões de algumas leituras, discussões por grupos de alunos ou toda a turma, analisando e criticando a situação ou o problema.</p>	<p>É uma atividade com tempo determinado que é direcionado pelos participantes ou equipe do projeto. A atividade do aluno permite diversas interações com a equipe e desenvolve uma gama de habilidades, tais como comunicação, planejamento e trabalho em equipe. Essa aprendizagem permite que os alunos tragam os conhecimentos, habilidades e atitudes que já possuem e apliquem de maneira a desenvolver competências e a própria percepção dos alunos sobre o que podem alcançar.</p>	<p>O aluno aborda um problema e busca entendê-lo com profundidade. Assim, os alunos se envolvem com tarefas e desafios para resolver um problema real em que lidam com questões interdisciplinares, tomam decisões e agem sozinho ou em equipe. O aluno desempenha papel ativo e preponderante na sua educação.</p>	<p>BUIL-FABREGÁ (2022); LAKE; FERNANDO; EARDLEY, (2016); SAVAGE et al. (2015); LLACH; BASTIDA, (2023); FIGUEIRÓ; BITTENCOURT, (2017).</p>
Aprendizagem Experiencial			
<p>Envolve atividades nas quais os estudantes aprendem a partir da experiência. Tem-se a reflexão como elemento crítico, em que o praticante irá se engajar em questionamentos sobre determinados pressupostos e modelos mentais em busca de explicações. Assim, a reflexão permite a transição do desconforto para o aprendizado e ao fazê-lo, ultrapassa seus próprios limites de maneira produtiva. Surge a partir da interação entre experiência, conceito, reflexão e ação, num processo cíclico, sem ordem definida.</p>			<p>FIGUEIRÓ (2017); BIRDMAN; REDMAN; LANG (2021).</p>
<i>Service Learning (SL)</i>			
<p>A aprendizagem é gerada a partir da participação ativa dos alunos e serviços voltados à comunidade. Os estudantes que realizam atividades dessa natureza são ensinados sobre conceitos, estratégias e dificuldades de implementação das propostas e geralmente demonstram ter um maior entendimento sobre questões sociais, além de mudar sua visão social.</p>			<p>BROWER, (2011); YORIO; YE (2012), FIGUEIRÓ, (2017).</p>
Aprendizagem Transformadora			
<p>Trata-se de uma aprendizagem voltada à educação de adultos, envolvendo a aprendizagem em contextos formais e informais. Dirige-se à interseção entre o individual e social, já que os indivíduos são constituídos em sociedade. Objetiva não apenas a transformação pessoal, mas a transformação da sociedade, em que as pessoas são produtoras criativas de si mesmas e da sociedade e de suas relações políticas e econômicas. Leva o aluno a autorreflexão, avaliação crítica de crenças, reexames de estruturas, pressupostos e valores, engajando-os em novos papéis, relações e planos que potencializam iniciativas pessoais e coletivas. Desenvolve habilidades de resolução de problemas, pensamento críticos e raciocínio.</p>			<p>CLOSS et al. (2017); SHERIMON; SHERIMON, (2019).</p>
Aprendizagem Social			
<p>Os indivíduos produzem e são produtos das situações nas quais estão envolvidos. Assim o indivíduo é o elemento central da aprendizagem e suas capacidades cognitivas individuais, bem como seu contexto social, determinam os processos de aprendizagem. A interação mútua entre indivíduo, grupo e contexto são de grande relevância para a ocorrência de mudanças. Possibilita o entendimento sobre como as práticas são construídas e reconstruídas, seja em nível organizacional ou individual.</p>			<p>FIGUEIRÓ, (2017); AMARAL; BRUNSTEIN, (2017).</p>
Aprendizagem Situada			
<p>Considera a aprendizagem como socialmente construída e fundamentada em situações</p>			<p>ENGELMAN et al. (2017); SANTOS;</p>

Abordagens	Autores
concretas e o conhecimento não é abstrato e simbólico, mas mediado e socialmente construído. A interação social é o componente crítico da aprendizagem, em que alunos são envolvidos em uma “comunidade de prática” que incorpora crenças e comportamentos a serem adquiridos. A partir do envolvimento com a comunidade, o aprendiz se torna mais ativo e empenhado no âmbito da cultura, assumindo um papel de especialista ou experiente.	MARTINS; MEDEIROS, (2015).

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Desse modo, as estratégias e ferramentas pedagógicas são aliadas na busca da “*Sustainability learning*”, com o objetivo de favorecer a formação de profissionais aptos a resolver adversidades com foco no tema da sustentabilidade (FIGUEIRÓ, 2015). O termo *Sustainability Learning*, se refere às práticas educacionais que contribuem para um ecossistema saudável e em constante evolução, no qual o conhecimento é co-criado e compartilhado em uma comunidade (CHILDHOOD EDUCATION INTERNATIONAL, 2022).

Figueiró (2015) cita várias ferramentas que podem ser utilizadas pelos professores para o ensino da sustentabilidade, por meio da interação e da reflexão crítica, simultaneamente, a saber: gamificação, discussões em grupos, seminários, palestrantes convidados, viagens de estudos, *brainstorming* e oficinas. Essas estratégias aparecem como alternativas que enfatizam a necessidade de mudança de um modelo de ensino clássico para um mais dinâmico, em que os alunos participam ativamente na co-criação do conhecimento. Silva Filho (2019) vai ressaltar ainda que há experiências pedagógicas que extrapolam o ambiente da sala de aula, a saber: trabalhos multidisciplinares, concursos de projetos estudantis com premiações, pesquisas apoiadas e incentivadas pela instituição, uso de *cases*, fórum de discussões, oficinas, projetos de incubadoras e atividades complementares em instituições sem fins lucrativos.

É importante mencionar também o uso de metodologias ativas de ensino-aprendizagem, no qual segundo Nagib e Silva (2020) surgem como uma alternativa para criar espaços de construção do conhecimento orientados ao desenvolvimento de habilidades e atitudes em sala de aula. Posto isso, Junges et al. (2022) relacionam as metodologias ativas como um mecanismo para fomentar o desenvolvimento de competências voltadas à sustentabilidade, o que pode incitar um olhar diferenciado frente a sustentabilidade como um todo. Assim, consideram que o uso de metodologias ativas pode proporcionar uma visão mais crítica e participativa por parte dos alunos, os quais poderão se posicionar melhor no que diz respeito à sustentabilidade, levando os conhecimentos da sala de aula para fora dela. As autoras citam algumas estratégias de metodologias ativas de ensino-aprendizagem, a saber: aprendizagem baseada em equipe; aprendizagem baseada em games e gamificação; aprendizagem baseada em problemas;

aprendizagem baseada em projetos; aprendizagem por pares; aula expositiva dialogada; debates; dramatização; filmes; grupos de verbalização e observação; método do caso; painel integrado; problematização: arco de Margueriez; *roleplay*; sala de aula invertida; seminário; e *storytelling*.

Nesse sentido, estabelecer uma cultura acadêmica interdisciplinar torna-se importante, em que especialistas de várias disciplinas devem estabelecer em conjunto, perspectivas inter e transdisciplinares sobre o ensino/aprendizagem a partir das quais o DS, como tema principal, deve ser abordado (AVERY; NORDEN, 2017; MEYER et al., 2017).

Segundo Dziubaniuk e Nyholm (2021) os alunos devem participar ativamente do processo de aprendizagem e devem poder redescobrir significados e conceitos com os quais interagem. Assim, os alunos devem desenvolver sua própria visão e opinião que levam ao pensamento crítico. Com isso, as IES precisam expandir a compreensão de aprendizagem. Em primeiro lugar, os alunos precisam adquirir mais do que conhecimento e habilidades disciplinares, eles precisam se envolver em atitudes sociais, valores humanos e em ações (HAY et al., 2019; BALAKRISHNAN; TOCHINAI; KANEMITSU, 2019). Em segundo lugar, as IES devem reconhecer que a aprendizagem não é exclusiva da sala de aula e dos ambientes formais e que os alunos não são os únicos aprendizes, nem aprendem apenas como indivíduos (WALS; MOCHIZUKI; LEICHT, 2017).

Com isso, é compreendido que ensinar e aprender sobre sustentabilidade pode ser uma tarefa bastante exigente, pois há o envolvimento de diversas áreas de conhecimento e pode ser compreendida de formas diferentes dentro das pedagogias individuais e isso explica porque a conscientização dos alunos sobre as questões da sustentabilidade não são homogêneas e ao mesmo tempo, destaca a potencial complexidade envolvida no aumento das preocupações sociais, econômicas e ambientais entre os alunos (EDWARDS et al., 2020; KUTHE et al., 2019). Assim, os alunos precisam aprender não somente a transformar ideias inovadoras em projetos reais, como também a combinar com sucesso os objetivos ambientais, sociais e financeiros (MARATHE; DUTTA; KUNDU, 2020).

De acordo com Oliveira (2018) para a formação de um sujeito ativo exige-se inovação no ensino e um novo olhar com relação à aprendizagem. Para isso, os titulares dos componentes curriculares orientados à formação do administrador, necessitam adotar práticas inovadoras que levem os alunos a se envolverem com o tema, a fim que estes possam desenvolver conhecimentos e habilidades que os capacitem para resolução de situações diversas e complexas.

Pappas et al. (2013) acreditam que professores e funcionários devem ir além das aulas tradicionais e adotar novas estratégias em sala de aula, formando alunos que sejam capazes de analisar os desafios da sustentabilidade, avaliar possíveis soluções, analisar informações de forma crítica, criar cenários desejáveis e projetar um futuro melhor. De acordo com Mulà et al. (2017), os esforços para transformar a sociedade devem se concentrar nos educadores, construindo sua compreensão da sustentabilidade e sua capacidade de transformar currículos e oportunidades de aprendizado mais amplas. Com isso, o instrutor precisa ser mais um facilitador, apoiando o processo de aprendizagem individual, do que o professor que fornece fatos a partir de palestras (DZIUBANIUK; NYHOLM, 2021).

Para Nguyen (2017), quando se trata de competências dos professores no contexto do DS, coloca-se em questão que tipo de competências os professores precisam para implementar a EDS com sucesso. Assim, o autor entende que os professores são poderosos agentes de mudança na tradução dos objetivos da EDS em ação, contribuindo para o sucesso acadêmico dos alunos e criando oportunidades de aprendizagem adequadas para promover os melhores resultados de aprendizagem para os alunos. Nesse sentido, fica evidente o papel crucial que os docentes desempenham na implementação da sustentabilidade nos programas de ensino e a necessidade de buscar seu desenvolvimento profissional no campo da sustentabilidade (PEDERSEN, 2017).

Em suma, Silva Filho (2019) considera que assim, constrói-se o projeto pedagógico do curso de Administração, para multiplicar o conhecimento da sustentabilidade, com a interação e diálogo entre docentes, como também, compartilhamento e desenvolvimento de habilidades pedagógicas a partir da temática sustentabilidade voltada para a administração de empresas.

2.2 *FRAMEWORK* PARA A INSERÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Considerando a estrutura analítica proposto na tese de Figueiró (2015), o modelo teórico busca estabelecer a integração entre as dimensões operacionais do ensino em gestão que permitem a inserção e integração da sustentabilidade na Administração.

De acordo com a autora, a temática da sustentabilidade na formação do administrador tem tido avanços nas últimas décadas, principalmente a partir do movimento chamado EpS, em que despertou o interesse em diferentes níveis e proporcionou transformações nas IES. Com isso, parte do pressuposto da existência de quatro dimensões operacionais integradoras e interdependentes no processo de mudança e adaptação das IES. Para tanto, o estudo buscou identificar os mecanismos que permitem a integração da temática da sustentabilidade na

formação em Administração, considerando as dimensões contextual, organizacional, curricular e pedagógica.

Assim, considera quatro dimensões operacionais da educação em gestão, interdependentes no processo de integração da temática da sustentabilidade na formação de gestores, que são elas: a dimensão contextual (legislação e contextos econômico, social e cultura das IES); dimensão organizacional (envolve as estruturas internas das IES); dimensão curricular (discute a transversalidade do tema sustentabilidade na formação dos alunos); e a dimensão pedagógica (formação e uso de tecnologias de ensino-aprendizagem). Ao considerar a interdependência das referidas dimensões, pretende fornecer subsídios para o mapeamento das IES e dos cursos de Administração no que tange a uma efetiva integração da sustentabilidade.

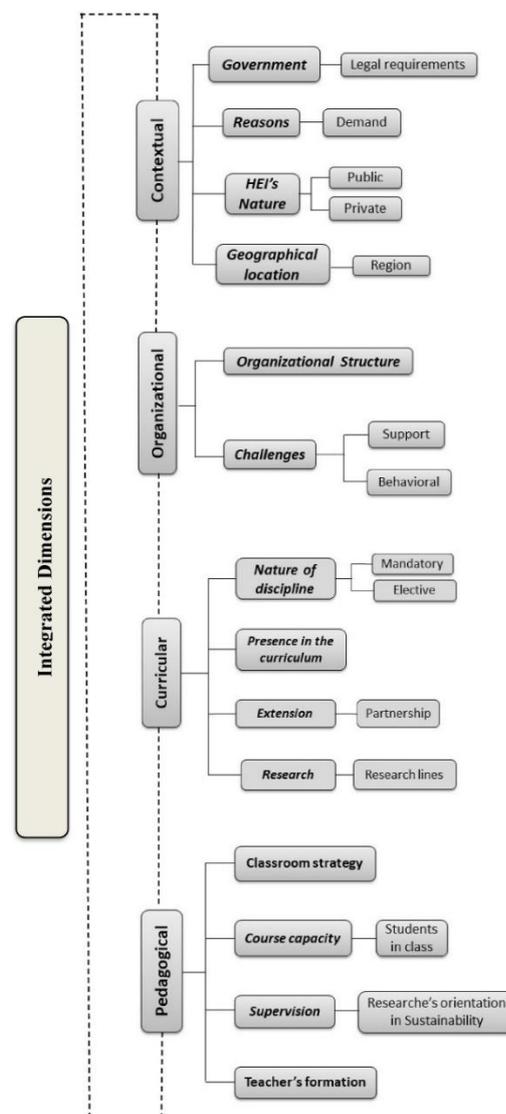
Os pressupostos teóricos considerados como referência para a proposição do modelo foram os estudos de Jabbour (2010) e Kurucz, Colbert e Marcus (2014). Assim, o estudo de Jabbour (2010) buscou apresentar um modelo para análise das escolas de negócios como criadoras, disseminadoras e adotantes do conhecimento em gestão ambiental. Assim, no seu modelo considerou as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária como elementares para essas escolas, apresentando como resultado, os estágios evolutivos da contribuição das escolas de negócios para o conhecimento em gestão ambiental e que pode ser útil para os *stakeholders* ligados a essas escolas. Já Kurucz, Colbert e Marcus (2014) propuseram uma visão alternativa da educação gerencial, engajando uma visão pedagógica crítica da sustentabilidade. Assim, consideraram que essa visão pedagógica poderá apoiar uma visão radicalmente progressista das escolas de negócios como esferas públicas de conscientização e de abordagem social emancipatória da educação gerencial por meio do desenvolvimento de temas geradores de novas conversas. Dessa forma, apresentaram implicações do paradoxo da sustentabilidade para quatro dimensões operacionais da educação gerencial - contextual, organizacional, curricular e pedagógica, e sugeriram redesenhar cada uma dessas dimensões para construir uma prática educativa progressista.

A proposição do modelo teórico partiu de um estudo exploratório realizado no exterior e no Brasil, mediante entrevistas com especialistas do tema em questão. Com vistas à validação do modelo, realizou um estudo de casos múltiplos, testado empiricamente em duas instituições de ensino do Estado do Rio Grande do Sul, sendo uma privada e uma pública, no qual buscou usar múltiplas fontes de evidências, apoiando-se na triangulação de dados realizada a partir de diferentes fontes e atores que compuseram a coleta de dados, a qual apresentou diferentes perspectivas pertinentes para a discussão. Diante disso, a estrutura analítica permitiu identificar

diferenças entre as IES e os cursos de administração, possibilitando a geração de sugestões ligadas às diferentes dimensões de análise e ainda, indicar os mecanismos que podem gerar a integração da sustentabilidade no ensino superior de administração, tais como: interação e diálogo em diferentes níveis; troca e compartilhamento entre docentes; desenvolvimento de habilidades dos docentes; estímulo à inovação; e fortalecimento de parcerias.

É importante salientar que o modelo teórico teve um processo de reformulação, proposto por Figueiró, Neutzling e Lessa (2022), no qual foi realizada uma revisão com a finalidade de desenvolver uma estrutura conceitual e analítica baseada nas quatro dimensões, para que possam ser usadas como guia para integrar a sustentabilidade em áreas críticas nas IES. O esquema resultante do modelo reformulado, a partir da qual essa pesquisa será estruturada, é apresentado na Figura 2.

Figura 2: Modelo conceitual da pesquisa



Esse modelo orienta toda a pesquisa, incluindo aspectos teóricos, bem como aspectos do ambiente de pesquisa que foram coletados pelo autor e utilizados como subsídios para a definição das categorias de análise.

O modelo teórico permite fornecer elementos para mapear o cenário de instituições de ensino e cursos de administração em cada uma das dimensões operacionais do ensino em gestão. Nesse sentido, tendo como base as dimensões e as variáveis que constituem o presente modelo conceitual, esse estudo foi norteado pelo seguinte pressuposto central: **A presença da sustentabilidade no curso de Administração de uma IES pública depende do entrelaçamento das dimensões operacionais.**

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é apresentado o enquadramento da pesquisa do ponto de vista metodológico, que serviu de instrumento para estruturação e desenvolvimento deste estudo. Dessa forma, traz-se os métodos de trabalho para o alcance dos objetivos propostos e para responder ao problema de pesquisa.

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Em função dos objetivos propostos, esta pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. Collis e Hussey (2005, p. 24) definem que a “pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há poucos ou nenhum estudo anterior em que se possa buscar informações sobre a questão ou o problema”. Assim, o uso da pesquisa exploratória se justifica pelo fato de a temática da sustentabilidade no curso de Administração ser um assunto relevante no contexto da contemporaneidade e por esse tipo de pesquisa permitir uma maior familiaridade com o problema em questão.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois o estudo busca descrever algo, neste caso, os elementos que permitem a integração da sustentabilidade no curso de Administração, no qual estes foram identificados e descritos, revelando as características que fazem parte do fenômeno estudado. Para Collis e Hussey (2005, p. 24) a pesquisa descritiva “é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão”. Prodanov e Freitas (2013, p. 52) enfatizam que nas “pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira sobre eles”. Para Gil (2019), a pesquisa descritiva tem por objetivo levantar opiniões, crenças e atitudes de um grupo e descrever as características de determinada população ou fenômeno, proporcionando uma nova visão do problema exposto.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa. De acordo com Oliveira (2012) essa abordagem consiste no processo de análise e reflexão da realidade por meio da utilização de técnicas e métodos para a compreensão detalhada do objeto de estudo. Para tanto, indica que já se tenha uma clareza quanto ao objeto de pesquisa, ou seja, quanto ao tema a ser estudado. Neste estudo, o tema de estudo se refere à sustentabilidade e o objeto trata-se do curso de Administração. Para Oliveira (2012), essa abordagem tenta explicar com profundidade o significado e as características do resultado de informações obtidas a partir de entrevistas ou questões abertas, sem a mensuração quantitativa de características ou comportamentos. De acordo com Creswell (2014), ao final, os resultados oriundos desse tipo de pesquisa abrangem

as vozes dos participantes, o raciocínio do pesquisador, uma complexa descrição e interpretação do problema e a sua colaboração para a literatura.

Quanto aos procedimentos técnicos e meios de investigação, trata-se de um estudo de caso, pois parte de uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real. Para Yin (2010), o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real e serve para responder questionamentos que o pesquisador não tem muito controle sobre o fenômeno estudado, contribuindo para compreender melhor os fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade. De acordo com Oliveira (2012, p. 56), “o estudo de caso é um método abrangente que permite se chegar a generalizações amplas baseadas em evidências e que facilita a compreensão da realidade”.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

O estudo foi realizado em uma instituição pública de ensino superior no Estado do RN, com sede na cidade de Mossoró/RN, cujo objeto de pesquisa foi o curso de Administração da instituição, tendo como finalidade investigar a integração da sustentabilidade a partir das dimensões operacionais do ensino em gestão.

Os sujeitos da pesquisa foram acessados a partir da anuência da instituição. Assim, os sujeitos foram compostos por um profissional que ocupa cargo estratégico na gestão (Assessoria da Reitoria), no qual buscou identificar ações e direcionamentos da instituição em prol da sustentabilidade; e os professores do curso de administração, que atuam, tanto no cargo de docente ou na função de chefe de departamento. Com os professores, buscou-se investigar a existência e a prática do ensino da sustentabilidade no curso de administração e com o chefe de departamento, buscou verificar o entendimento do curso de administração para as orientações curriculares e pedagógicas ligadas à inserção da sustentabilidade na formação do administrador.

O universo da pesquisa foi de 15 sujeitos, no entanto, tendo em vista a disponibilidade dos respondentes, só foi possível o acesso à 11 participantes, sendo assim, uma das limitações desse estudo. O contato com os participantes para a realização da coleta de dados ocorreu, primeiramente, via e-mail e um deles, optou pelo contato presencial. Para manter a discrição sobre as identidades dos participantes, utilizou-se a letra “S” para sujeitos, seguido dos números 01 a 11, conforme apresentado no Quadro 4. Optou-se por omitir o gênero dos entrevistados para evitar sua identificação. Por essa razão, todas as menções dos sujeitos se fizeram por meio do masculino genérico - conceito linguístico de gênero não marcado (MÄDER; MOURA,

2015). As inflexões de gênero eventualmente feitas pelos entrevistados, no entanto, não foram alteradas para manter a fidedignidade dos dados

Quadro 4 – Caracterização dos sujeitos

Código	Titulação	Setor de atividade	Função	Tempo de atuação na IES	Regime / Vínculo
S01	Mestrado	Reitoria	Docente e Assessor (a)	18 anos	40h / Efetivo DE*
S02	Mestrado	Departamento de Administração	Docente e Chefe de departamento	29 anos	40h / Efetivo DE
S03	Mestrado	Departamento de Administração	Docente	18 anos	40h / Efetivo DE
S04	Doutorado	Departamento de Administração	Docente	19 anos	40h / Efetivo DE
S05	Doutorado	Departamento de Administração	Docente	19 anos	40h / Efetivo DE
S06	Doutorado	Departamento de Administração	Docente	21 anos	40h / Efetivo DE
S07	Doutorado	Departamento de Administração	Docente e Pró-reitora de Administração	24 anos	40h / Efetivo DE
S08	Especialização	Departamento de Administração	Docente	19 anos	40h / Efetivo DE
S09	Mestrado	Departamento de Administração	Docente	2 anos	40h / Temporário
S10	Mestrado	Departamento de Administração	Docente	25 anos	20h / Efetivo
S11	Doutorado	Departamento de Administração	Docente	25 anos	20h / Efetivo

*DE – Dedicção Exclusiva

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foram utilizadas múltiplas fontes de evidências, tais como entrevista e pesquisa documental. A sistematização e combinação dos dados coletados serviram para aprofundar o estudo sobre a integração da temática da sustentabilidade nos cursos de administração em suas diversas dimensões.

Nesse contexto, primeiramente foi realizada uma visita à instituição analisada com o intuito de apresentar aos participantes o objetivo da pesquisa e ter acesso à documentos pertinentes para a análise do fenômeno. De acordo com Oliveira (2012), recomenda-se visita prévia ao campo onde se pretende realizar a pesquisa, no qual deve-se observar *in loco* os possíveis dados que devem ser pesquisados em relação aos objetivos preestabelecidos.

No que se refere à entrevista, para Martins e Theóphilo (2009, p. 88) é um procedimento de coleta de dados que se caracteriza como uma “técnica de pesquisa para a coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo básico é entender e compreender o significado

que entrevistados atribuem a questões e situações”. Dessa forma, para a elaboração da entrevista, foi realizado uma adaptação ao roteiro de Figueiró (2015), constituído por questões abertas que possibilitam aos sujeitos pesquisados a relatarem suas experiências e informações que considerem relevantes para a pesquisa. Vale salientar que a análise desse estudo considerou o texto de Figueiró, Neutzling e Lessa (2022) por permitir a compreensão do *framework* numa visão mais atualizada, o que não gerou prejuízos na escolha do modelo proposto em 2015 para a elaboração do instrumento de pesquisa frente ao modelo revisado de 2022, já que neste último não houve mudanças substanciais quanto às categorias e elementos de análise que pudesse gerar algum impacto direto no cumprimento dos resultados do presente estudo.

Assim, as entrevistas aconteceram com um representante institucional indicado pela reitoria da IES, com a chefia de departamento e os docentes do curso de administração, de forma semiestruturada, individual, em dia e horário pré-agendados com os participantes, por meio de roteiro de entrevista, que se encontra nos apêndices A (Representante institucional), B (chefe de departamento) e C (Professores). De acordo com Flick (2012), nas entrevistas semiestruturadas as perguntas são elaboradas com a finalidade de atingir o objetivo da pesquisa e obter pontos de vista dos entrevistados sobre determinado tema. Oliveira (2012) afirma ainda que a entrevista permite a interação entre pesquisador e entrevistado e a obtenção de descrições detalhadas sobre o que se está pesquisando, no qual é preciso que o entrevistador não interfira nas respostas do entrevistado, limitando-se a ouvir e gravar a fala dele, desde que autorizado.

Com isso, as entrevistas aconteceram entre os meses de dezembro de 2022 a março de 2023, sendo que uma aconteceu de forma presencial e as demais ocorreram na modalidade virtual, via *google meet*, e tiveram uma variação de tempo mínimo de 27 minutos e máximo de 64 minutos. As respostas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados e posteriormente transcritas. O Quadro 5 detalha cada uma das entrevistas.

Quadro 5 – Detalhamento das entrevistas

Código	Data da entrevista	Tempo de duração	Modalidade	Número de páginas transcritas
S01	08/12/2022	48min11seg	Virtual	10
S02	22/12/2022	1h4min12seg	Virtual	14
S03	15/12/2022	46min45seg	Presencial	9
S04	16/12/2022	30min13seg	Virtual	5
S05	28/12/2022	32min34seg	Virtual	7
S06	29/12/2022	1h1min08seg	Virtual	12
S07	09/01/2023	40min46seg	Virtual	6
S08	08/02/2023	43min34seg	Virtual	7
S09	15/02/2023	51min03seg	Virtual	14
S10	03/03/2023	35min31seg	Virtual	7
S11	06/03/2023	27min18seg	Virtual	5

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Por fim, com o intuito de evidenciar se os documentos institucionais estão direcionados para a inserção da temática da sustentabilidade na IES e no curso de administração, utilizou-se da pesquisa documental como uma das fontes de dados. De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 55), a pesquisa documental é “característica dos estudos que utilizam documentos como fonte de dados, informações e evidências”. Segundo Oliveira (2012, p. 69) a pesquisa documental “caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico”.

A pesquisa documental deste estudo parte da análise do Projeto de Desenvolvimento Institucional (PDI), Projeto Pedagógico de Curso (PPC), Relatório de gestão e a carta programa da instituição. A análise cuidadosa e sistematização das evidências encontradas, aliadas ao modelo teórico, foi parte das respostas pretendidas na investigação. O Quadro 6 apresenta os documentos utilizados na pesquisa documental, com as respectivas fontes.

Quadro 6 – Documentos da pesquisa documental

Documentos	Finalidade	Fontes
Projeto de Desenvolvimento Institucional (PDI)	Identificar se há iniciativas ou ações direcionadas à sustentabilidade	PDI (2016-2026)
Relatório de gestão		RELATÓRIO DE GESTÃO (2022)
Carta programa		CARTA PROGRAMA (2021)
Projeto Pedagógico de Curso (PPC)	Analisar as orientações quanto a inserção da temática no ensino, pesquisa e extensão e na formação do administrador.	PPC (2021)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Para a análise documental, foi utilizado um *check-list* dos documentos institucionais (Apêndice D), no qual os elementos relacionados à sustentabilidade foram identificados a partir das seguintes palavras-chave: Sustentabilidade, Educação Ambiental, Meio ambiente, Biodiversidade, Responsabilidade socioambiental, Desenvolvimento sustentável, Ética, Direitos humanos, Ecossistema, Gestão ambiental, Capital social, Empreendedorismo, Práticas ambientais, Indicadores, Estratégias, Economia criativa, Agricultura e Turismo, definidas nos estudos de Marques e Trevisan (2018) e Benedicto (2019), que estão descritas no anexo A (Palavras-chave relacionadas à sustentabilidade).

O Quadro 7 apresenta uma síntese da estrutura e classificação metodológica adotadas na pesquisa, fazendo uma correlação com os objetivos específicos da pesquisa.

Quadro 7 – Síntese da estrutura e classificação metodológica da pesquisa

Objetivo específico	Estratégias de coleta	Tipo de pesquisa	Técnica de coleta	Fontes
Identificar elementos norteadores para a inserção e integração da sustentabilidade na IES e no curso de Administração	Extração de trechos da Missão institucional do PDI, diretrizes curriculares e perguntas inseridas nas entrevistas	Exploratória e descritiva	Pesquisa documental e entrevista	PDI, Diretrizes curriculares (MEC), SINAES, INEP, IES utilizada no estudo, Assessoria da reitoria, chefe de departamento e professores do curso de Administração
Verificar as práticas orientadas à sustentabilidade pela IES	Extração de trechos do PDI, da carta programa, relatório de gestão e das perguntas inseridas nas entrevistas.	Exploratória e descritiva	Pesquisa documental e entrevista	PDI, Carta programa, Relatório de gestão, assessoria da reitoria, chefe de departamento e professores do curso de Administração.
Investigar a partir do currículo, a presença da sustentabilidade no curso de administração	Extração de trechos do PPC do curso e perguntas inseridas nas entrevistas.	Exploratória e descritiva	Pesquisa documental e entrevista	PPC, chefe de departamento e professores do curso de Administração
Identificar as estratégias utilizadas por docentes para a inserção da temática da sustentabilidade no ensino	Perguntas inseridas nas entrevistas.	Descritiva	Entrevista	Chefe de departamento e Professores do curso de Administração.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados por meio das entrevistas foi realizada por meio da técnica da análise de conteúdo, que conforme Bardin (2011, p. 44) define-a como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Para a autora, existem três fases da análise de conteúdo organizadas em polos cronológicos, a saber: a) pré-análise; b) exploração do material; c) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A primeira fase é a pré-análise, que corresponde a organização propriamente dita de todo o material, tendo por objetivo sistematizar as ideias iniciais, visando a escolha da literatura pertinente e em quais documentos será feita a análise. Compreende ainda a formulação de hipóteses e objetivos e a construção de indicadores para fundamentar a interpretação final dos resultados (BARDIN, 2011). De forma específica, nesta fase foi realizado primeiramente a leitura e aprofundamento do tema e das dimensões teóricas utilizadas no estudo, seguido pela escolha dos documentos de análise, no qual estes foram definidos *a priori* e posteriormente a preparação do material, que consistiu nas transcrições das entrevistas. Para as transcrições, foram utilizadas algumas normas e representações no texto: as passagens pouco audíveis foram colocadas entre colchetes []; as dúvidas, silêncio e pausas na fala do entrevistado são

representadas por reticências (...); as palavras com forte entonação serão assinaladas em negrito; por fim, foi utilizado o termo “Alfa” em substituição do nome da IES, com vistas a manter o anonimato.

A segunda fase consistiu na exploração do material, no qual compreende essencialmente na sistematização de todo o material, com estabelecimento das categorias teóricas e a categorização dos componentes do conceito, objeto de estudo (BARDIN, 2011). Assim, nesta fase a análise iniciou com ideias pré-estabelecidas sobre o tema, em que as categorias foram definidas *a priori*, ou seja, sugeridas pelo referencial teórico, sendo do tipo pertinente, no qual a autora afirma que se refere a categoria que está adequada ao material de análise escolhido e quando pertence ao quadro teórico definido.

Dessa forma, as categorias utilizadas para análise empírica desse trabalho se referem a estrutura analítica da integração da sustentabilidade em instituições de ensino superior, proposto por Figueiró, Neutzling e Lessa (2022) em que consideram quatro dimensões operacionais do ensino em gestão. No Quadro 8 são apresentadas as categorias desse estudo, a sua descrição e os elementos de análise.

Quadro 8 – Categorias de análise

	Categorias	Descrição	Elementos de análise
DIMENSÃO CONTEXTUAL	Governo	Influência dos requisitos legais para mudanças	-Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Ambiental -Avaliação Institucional -Editais para projetos focados no tema
	Razões para a inserção	Demandas internas e externas que exercem influência	- Exigências dos alunos - Demanda das empresas - Exigências da sociedade
	Natureza da IES	Influência de questões normativas e culturais	- Instituição pública ou privada
	Localização geográfica	Influência das características da região	- Matriz econômica da região - Desenvolvimento Regional - Cultura
DIMENSÃO ORGANIZACIONAL	Estrutura organizacional	Perfil e planejamento organizacional	- Rotinas administrativas - Comunicação interna - Incentivo à interação entre departamentos - <i>Turnover</i> (Rotatividade) - Estabilidade nos cargos - Predisposição para inovar
		Práticas	- Oferta de cursos para a comunidade acadêmica - Reutilização, reciclagem e redução
	Desafios de suporte	Incentivos da instituição para mudanças	- Requisitos de cima para baixo - Compromisso institucional - Recursos financeiros - Oferta de formação continuada - Indicadores de desempenho - Papel da coordenação do curso

	Desafios comportamentais	Facilitadores e obstáculos de ordem pessoal para a realização de mudanças.	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento - Interesse pelo tema - Interesse/participação em projetos sobre o tema - Resistência à mudança - Confiança para ensinar - Tempos e esforços
DIMENSÃO CURRICULAR	Natureza da disciplina	Como a disciplina é ofertada aos alunos.	<ul style="list-style-type: none"> - Caráter obrigatório - Caráter eletivo
	Presença no currículo	Como a disciplina está presente no currículo.	<ul style="list-style-type: none"> - Disciplinar (disciplina isolada) - <i>Cross</i>-disciplinar (transversal) - Interdisciplinar - Multidisciplinar - Transdisciplinar
	Extensão	Projetos de extensão relacionados à sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Parceria com o setor privado - Parceria com o setor público - Parceria com a sociedade civil
	Pesquisa	Presença de linhas de pesquisa relacionadas à sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Projetos de pesquisa - Grupos de pesquisa - Iniciação científica
DIMENSÃO PEDAGÓGICA	Estratégia em sala de aula	Como a sustentabilidade é ensinada.	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizagem ativa - <i>Cases</i> (Casos) - Aprendizagem baseada em projetos - Aprendizagem baseada em problemas - Aprendizagem experiencial - <i>Service learning</i> (Aprendizagem de serviço) - Aprendizagem social - Aprendizagem situada
	Capacidade do curso	Influência da quantidade de alunos no processo de aprendizagem.	- Quantidade de alunos em cada turma e seu impacto em diferentes estratégias de ensino
	Orientação de TCC	Orientação direcionada a pesquisas sobre a temática sustentabilidade	- Professores orientam pesquisas sobre sustentabilidade
	Formação de professores	Temática da sustentabilidade na trajetória dos docentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Presença do tema na sua formação - Compreensão e segurança para ensinar

Fonte: Adaptado de Figueiró, Neutzling e Lessa (2022).

A fase final da análise de conteúdo é o tratamento dos dados, a inferência e interpretação (BARDIN, 2011). Essa fase consiste na interpretação dos resultados obtidos na investigação, que podem ser comparados com estudos já existentes e confrontados com os objetivos do estudo.

A análise dos dados contou ainda com uma pesquisa documental dos documentos anteriormente descritos. Com isso, esses documentos foram analisados pela técnica da análise documental, no qual tem como objetivo a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem (BARDIN, 2011). Segundo Oliveira (2012) esse procedimento é bastante recomendável, visto que o pesquisador conhece com profundidade o contexto em que se insere o seu objeto de pesquisa e que o acesso a documentos contribui para um conhecimento mais aprofundado da realidade.

Nesse estudo, o uso da análise documental foi para complementar e validar os dados obtidos pelas entrevistas, tendo como objetivo apresentar elementos que identificasse direcionamentos para a integração da sustentabilidade na IES e no curso de Administração. Assim, visando ilustrar os procedimentos utilizados na análise dos dados e a finalidade do seu uso para contribuir no alcance dos objetivos do presente estudo, o Quadro 9 apresenta as técnicas de análise utilizadas na pesquisa.

Quadro 9 – Procedimentos de análise de dados

Técnica de coleta	Técnica de análise	Finalidade
Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo	Evidenciar os aspectos relacionados à sustentabilidade no contexto da IES e do curso, sob a perspectiva de atores-chave.
Pesquisa documental	Análise documental	Descrever como a sustentabilidade é abordada no curso de Administração e na IES.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

3.5 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

O presente estudo envolve seres humanos, o que se fez necessário a submissão da proposta da pesquisa ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/CONEP), no qual foi submetido no dia 11 de outubro de 2022 e aprovado em 26 de outubro de 2022 (CAAE: 64233122.0.0000.5294). De acordo com Flick (2012), os comitês de ética avaliam se a pesquisa irá oferecer novos *insights* a serem acrescentados ao conhecimento já existente sobre o assunto e acompanhar os aspectos éticos nas pesquisas que envolvem seres humanos, com o objetivo de minimizar os riscos da participação dos sujeitos.

Assim, anterior a submissão do projeto ao comitê de ética, foi necessário obter a anuência da instituição objeto de estudo, a partir da emissão de uma carta de anuência que autoriza a realização da pesquisa. Com isso, a pesquisa somente teve início após a aprovação do comitê de ética e foi realizado sob o consentimento livre e esclarecido dos participantes, ou seja, as pessoas foram comunicadas e aceitaram voluntariamente, mediante a entrega do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice E), informando aos sujeitos que se tratava de uma pesquisa de cunho acadêmico e que a confidencialidade seria mantida. Além do TCLE, foi solicitado a autorização para o uso de áudio (Apêndice F) tendo em vista que as entrevistas foram gravadas e o áudio transcrito para a análise dos resultados.

O TCLE e o termo de áudio foram elaborados de forma impressa e digital, enviado pelo *google forms* para o aceite dos participantes, já que a maioria das entrevistas foram realizadas virtualmente. Os dados coletados serão, ao final da pesquisa, armazenados na nuvem por meio do *Drive* do *Google*, por no mínimo cinco anos, sob a responsabilidade dos pesquisadores

responsáveis, a fim de garantir a confidencialidade, a privacidade e segurança das informações coletadas e a divulgação será feita de forma a não identificar os participantes e responsáveis.

Os benefícios desta pesquisa estão relacionados a possibilidade de contribuição acadêmica para a literatura a respeito da temática da sustentabilidade na formação do administrador, buscando trazer uma aproximação entre a temática com as escolas de negócios e universidades. Quanto aos riscos, os sujeitos estarão expostos a riscos mínimos, tais como a identificação, constrangimento, cansaço e desconforto. Esses riscos serão minimizados mediante: Garantia do anonimato/privacidade do participante na pesquisa, onde não será preciso colocar o nome do mesmo; Para manter o sigilo e o respeito ao participante da pesquisa, apenas o pesquisador responsável realizará a entrevista e somente ele e a sua orientadora poderão manusear e guardar os dados; Sigilo das informações por ocasião da publicação dos resultados, visto que não será divulgado dado que identifique o participante; Garantia que o participante se sinta a vontade para responder as perguntas e Anuência da Instituição de ensino para a realização da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados a análise e discussão dos resultados da pesquisa, utilizando-se o caminho metodológico citado anteriormente, com base nos objetivos do trabalho, na fundamentação teórica utilizada e no modelo conceitual do estudo. Assim, com o intuito de apresentar os resultados alcançados de forma organizada, este capítulo foi dividido em três partes: a primeira trata-se de uma breve caracterização da instituição lócus do estudo, do curso de administração e dos sujeitos entrevistados; a segunda se refere à análise das quatro dimensões teóricas adotadas neste estudo, sendo elas: contextual, organizacional, curricular e pedagógica, a partir das percepções obtidas nas entrevistas, as evidências identificadas na pesquisa documental e na revisão da literatura; e por fim, a última trata-se dos elementos que permitem a integração da sustentabilidade.

Ao persistir sobre o percurso metodológico para responder aos objetivos específicos traçados para a presente investigação, foi possível tecer algumas considerações quanto à abordagem da integração da temática da sustentabilidade no projeto pedagógico do curso, no qual a instituição atualmente trabalha com um PPC antigo, em prática desde 2014, mas que a coordenação do curso e professores reconhecem que tal documento não seria significativo para o estudo quanto às concepções de sustentabilidade: “As exigências de mercado fez a gente ver que a nossa grade já estava obsoleta. Então, de acordo com exigências dos discentes e das mudanças de mercado, tivemos que redefinir” (S02); “por uma necessidade de modernização, pela necessidade de implantação da curricularização da extensão, pela necessidade de modificação do TCC. E a gente já considerava, assim, um modelo superado” (S07). Por essa razão, optou-se por analisar somente o novo PPC, aprovado em 2021, que traz mais elementos, no entanto, ainda não está vigência. Assim, essa decisão refletiu na necessidade de descartar a percepção dos discentes para esse estudo, já que não houve ainda a implantação do novo PPC e por entender que os alunos não iriam refletir ainda sobre ele, pois não teriam vivido ainda essa nova estrutura curricular.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA IES, DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E DOS SUJEITOS

A IES analisada foi instituída e credenciada pelo MEC e está presente em diversas cidades do Estado do RN. Oferece mais de 60 cursos de graduação entre as modalidades presencial e Educação à Distância, entre bacharelados, licenciaturas e tecnólogos, distribuídos nas seguintes áreas do conhecimento: Humanas; Linguística, letras e artes; Sociais aplicadas; Saúde; Biológicas; Exatas e da Terra. Oferta ainda quase 30 cursos de pós-graduação entre programas de mestrados, doutorados, residências e especializações, e compreende uma

comunidade de mais de 13 mil discentes e quase 1.500 mil servidores (docentes e técnicos administrativos) (RELATÓRIO ANUAL DE GESTÃO, 2022).

A instituição possui um Índice Geral de Cursos (IGC) nota 4, no qual trata-se de um indicador que mensura o desempenho das IES do país no que se refere a qualidade de todos os cursos de graduação, mestrado e doutorado da mesma instituição de ensino.

Quanto à missão institucional, visa promover a formação de profissionais com competência técnica, ética e política e cidadãos para o exercício da cidadania, além de produzir e difundir conhecimentos científicos, técnicos e culturais. A visão da IES está orientada ao reconhecida como uma universidade autônoma, política e financeiramente, com vistas à realização de ações de ensino, pesquisa e extensão, visando à excelência na formação das pessoas. Já os valores estão relacionados aos princípios gerais referentes às relações entre a instituição com a sociedade, princípios do funcionamento, que se refere à qualidade das relações internas e princípios programáticos, que são relativos ao compromisso da instituição com a sua própria missão (PDI, 2016-2026).

No que se refere ao curso de Administração, têm um regime de oferta presencial, com turmas de ingresso anual e um tempo médio de integralização curricular de oito semestres. O aluno ingressante no curso de administração da IES em análise tem um processo formativo que busca incorporar um conjunto de competências e conhecimentos necessários para a formação profissional orientada as novas tendências tecnológicas e organizacionais. Conforme exposto no PPC, a missão do curso consiste em formar administradores capacitados para gerenciar organizações com formação científica, humana e técnica, considerando os princípios da ética, responsabilidade social e sustentabilidade (PPC, 2021).

Quanto aos sujeitos da pesquisa, todos têm atuação como docente e alguns deles ocupam cargos estratégicos na instituição, tais como assessoria de governança e transparência, pró-reitoria de administração e chefia de departamento. Conforme exposto anteriormente no Quadro 4, o tempo de atuação dos sujeitos na instituição variam entre dois anos (docente temporário) e 29 anos (docente efetivo com dedicação exclusiva), com formações em nível de mestrado (5), doutorado (5) e especialização (1). Com exceção do S01 que possui formação (graduação e mestrado) na área de computação, os demais sujeitos têm sua formação no campo da Administração. Foram identificados sujeitos com graduação em Administração, como também Ciências contábeis, Turismo e Engenharia elétrica; Especializações na área de empreendedorismo, Administração e negócios, Contabilidade gerencial e auditoria contábil; Mestrados na área de Administração, Desenvolvimento e Meio Ambiente e Engenharia da Produção e Doutorados na área de Administração, Administração e Direção de empresas,

Geografia econômica, Psicologia Organizacional e Antropologia, Educação e Planejamento energético.

4.2 ANÁLISE DAS DIMENSÕES

Essa seção compreende a análise das quatro dimensões que foram adotadas no estudo a partir do modelo teórico, sendo as dimensões operacionais do ensino da sustentabilidade em gestão. Tais dimensões foram analisados de acordo com as categorias de análise descritas no Quadro 8, considerando as múltiplas fontes de evidências relatadas no percurso metodológico.

4.2.1 Dimensão Contextual

A dimensão contextual leva em consideração os aspectos normativos e institucionais frente ao fenômeno estudado. Assim, essa dimensão foi analisada com base em quatro categorias: Governo, razões para inserção, natureza da IES e localização geográfica. O Quadro 10 resume os principais relatos dos sujeitos quanto aos elementos relacionados ao governo.

Quadro 10 – Categoria Governo

GOVERNO	
Variáveis	Trechos extraídos das entrevistas
Influência dos requisitos legais para mudanças	<p>“Não há ainda um instrumento de orientação com relação a isso. Primeiro, porque nós acreditamos na autonomia departamental, então eu não acredito que é... haja em algum momento uma orientação nesse sentido, né?! Expressa. É por uma questão realmente de cultura organizacional, de autonomia dos departamentos”. (S01)</p> <p>“Ao longo de 2022 a equipe da gestão trabalhou com a Agenda 2030, então todos os setores de ensino, pesquisa, extensão e administração estabeleceram metas de trabalho dentro dos objetivos sustentáveis, então nós trabalhamos isso de uma forma bem consistente e isso é recente, pois é algo da gestão, que completou um ano agora e vem implementando essa política em todas as pró-reitorias e acredito que vá chegar nos departamentos também”. (S07)</p> <p>“Quando o MEC fala em inserção transversal, ele fala justamente nesse aspecto de promoção de eventos, conscientização, campanhas, palestras. Nós estamos discutindo em âmbito institucional de modo transversal para cumprir essas diretrizes”. (S01)</p> <p>“O MEC, é um compromisso com a construção da cidadania, que pede necessariamente essa prática educacional voltada para a compreensão dessa da realidade social, né?! Então, foi o MEC, acredito que foi nessa perspectiva que foram incorporados alguns temas transversais”. (S08)</p> <p>“Nós vimos a agenda mundial da sustentabilidade, as novas diretrizes do curso de administração e um dos focos era essa questão de sustentabilidade, tanto que tivemos que aplicar na nova matriz do PPC, ela como um eixo da extensão e incluir no nosso grupo de pesquisa, tentando atender às três questões: ensino, pesquisa e extensão”. (S03)</p> <p>“Esta grade nova, ela foi redefinida de acordo com as novas diretrizes curriculares de administração, onde permeia todos esses eixos de sustentabilidade, essa parte da responsabilidade social, de meio ambiente, a parte de empreendedorismo e todos os eixos que estão lá nas novas diretrizes”. (S02)</p>

	“A reestruturação do PPC foi uma atualização do próprio conceito da formação do administrador. Foi a mudança baseada em novas diretrizes, novas dimensões de orientação pelo Ministério da Educação”. (S11)
--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme relato do entrevistado S01, não há expressamente orientações institucionais ligadas à sustentabilidade na instituição, visto que são iniciativas que estão sendo pensadas neste momento a partir da visão da atual gestão, mediante a carta programa e o plano de gestão da reitoria. Então, percebe-se que a IES realiza a inserção da sustentabilidade a partir de suas demandas e não necessariamente por uma determinação governamental. Com isso, o S01 afirma em relação a adoção da agenda 2030 na instituição: “Não estamos colocando diretamente nos currículos, mas nós estamos discutindo em âmbito institucional”. Tal afirmação é reafirmada por S07, ao dizer que estão sendo trabalhadas metas em todos os elos da instituição, como o ensino, pesquisa, extensão e administração.

É oportuno citar que a instituição foi certificada com o selo ODS de Educação, no qual se refere a uma valorização de reconhecer projetos que contribuem com a implementação dos ODS, estimulando a participação das instituições de ensino pública e privada em iniciativas que auxiliem no alcance das metas da Agenda 2030:

Fomos agraciados com a notícia de que a “Alfa” receberá o selo ODS para a educação. E aí, qual foi o nosso projeto que nós inscrevemos lá? Foi justamente uma prática de gestão, porque o selo ele certifica iniciativas de gestão, ensino, pesquisa e extensão, e aí nós inscrevemos uma iniciativa de gestão que foi a aprovação da resolução que determina na Alfa a equidade de gênero nos cargos de gestão nomeados pela reitoria dessa universidade. Inclusive, essas questões como equidade e gênero, que fazem parte da agenda 2030, está lá no ODS 5. (S01)

Quando questionados sobre a existência de uma norma ou política institucional relacionada à temática da sustentabilidade, os entrevistados (S05, S08, S09, S10 e S11) relatam a falta de conhecimento quanto a existência de uma política que oriente ações nesse sentido, mas ressaltam o que foi citado por S01, no que se refere ao empenho da gestão atual voltada as iniciativas da sustentabilidade e citam as próprias iniciativas adotadas por eles:

Assim, política institucional eu não sei se realmente há, eu percebo que há uma discussão, um aumento na discussão do tema por meio de ações da instituição. (S09)

Eu sigo a evolução da área da Administração, emitida pelo Conselho Regional de Administração, tanto que a gente a viabilizou no novo PPC para colocar em prática. (S03)

Eu faço por conta própria, mas por uma questão mesmo de biologia, eu vou falar assim, de enxergar aquilo ali como uma coisa correta. (S10)

Esses fatos evidenciam que mesmo diante da ausência de uma política institucional direcionada à sustentabilidade, os entrevistados adotam ações próprias que colaboram com a

disseminação da temática na instituição. Tais evidências corroboram com os achados de Figueiró (2015) ao dizer que os professores percebem a falta de políticas internas na instituição e no curso que disponibilize informações para todos os professores.

A partir da análise do PDI, é afirmado que a universidade se depara com novas demandas e está atenta às políticas de valorização da diversidade e inclusão, ao debate de temas como sustentabilidade socioambiental, educação em direitos humanos e para as relações étnico-raciais, o que exige da instituição a adequação dos espaços, equipamentos e do saber-fazer necessário à sua concretização. Com isso, a temática da sustentabilidade está expressa na missão institucional, no qual reforça o compromisso da IES na formação de profissionais com competências e conhecimentos que contribuam para o desenvolvimento sustentável da região e do País (PDI, 2016-2026).

Quando questionados sobre se as diretrizes curriculares orientam quanto a inserção da temática na IES e no curso, no qual entende-se que sim, conforme relatado nas faltas de S01, S02, S03, S08 e S11 e apresentados no Quadro 10, a instituição e o curso têm a preocupação de atender as diretrizes do MEC e do conselho de curso, para que possa cumprir com os requisitos legais e institucionais que garantem a qualidade e o funcionamento do curso. Essas recomendações, conforme relatado, foram norteadoras para a reestruturação do currículo do curso, de modo a atender as novas exigências que estavam sendo solicitadas. Esse achado também foi evidenciado no estudo de Figueiró (2015) no qual afirma que tanto os professores e coordenadores de curso estão cientes quanto às resoluções do MEC no que se diz respeito à presença da sustentabilidade no currículo.

Com isso, foram identificados nas novas DCNs a presença dos elementos relacionados à sustentabilidade na formação dos profissionais de Administração. No seu art. 3º, cita que o curso deve proporcionar aos egressos além dos conhecimentos, ao menos as seguintes competências gerais:

I - Integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador - Para além de apenas deter conhecimentos fundamentais, o egresso deve ser capaz de integrá-los para criar ou aprimorar de forma inovadora os modelos de negócios, de operacionais e organizacionais, para que sejam sustentáveis nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais;

II - Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica - Compreender o ambiente, modelar os processos com base em cenários, analisando a interrelação entre as partes e os impactos ao longo do tempo. Analisar problemas e oportunidades sob diferentes dimensões (humana, social, política, ambiental, legal, ética, econômico-financeira). (CNE, 2021).

De acordo com Figueiró, Neutzling e Lessa (2022), essas novas diretrizes podem ser entendidas como uma legislação progressiva que está alinhada à agenda global de

sustentabilidade e que visa fomentar novas práticas educativas nas IES. Com isso, em longo prazo, acredita-se que as práticas ancoradas nesta norma poderão romper os métodos tradicionais de ensino e construir novos valores.

Um dos elementos de análise da categoria governo é a avaliação institucional. Assim, a instituição desenvolve seus processos de avaliação com base no SINAES, que tem por objetivo aferir a qualidade das IES, dos cursos de graduação e o desempenho dos estudantes, nos termos do art. 9º, VI, VII e IX da lei 9.394/96. Com isso, a instituição possui instrumentos de avaliação interna (Questionário docente, discente e técnico administrativo), aplicados semestralmente, que buscam sensibilizar para uma cultura de avaliação na qual todos são corresponsáveis, tanto pelo processo de formação como pelos seus resultados (PROJETO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 2021-2024).

Assim, os questionários de docentes e discentes possibilitam a avaliação nas seguintes dimensões: a) autoavaliação docente e autoavaliação discente; b) avaliação da atividade didático-pedagógica; c) avaliação dos componentes curriculares; d) avaliação da infraestrutura. Já o questionário do técnico administrativo considera o PDI e as dimensões do SINAES, avaliando a partir de quatro seções: I – Questões relacionadas ao PDI, gestão, meio ambiente, comunicação, avaliação institucional e ouvidoria; II – Política de formação e plano de cargos, carreiras e salários; III – Questões voltadas a adequação à função desempenhada conforme as competências e o autoconhecimento profissional; e IV – Condições e ambiente de trabalho, as políticas de pessoal e clima organizacional (PROJETO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 2021-2024).

Outro mecanismo de avaliação é o ENADE e o Conceito Preliminar de Curso (CPC), em que o primeiro avalia o rendimento dos concluintes de graduação em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes do curso, habilidades e competências necessárias para a formação. Já o CPC é um indicador de qualidade dos cursos de graduação, baseado na avaliação do desempenho dos estudantes, e divulgado um ano após ao resultado do ENADE. Ambos os exames são avaliados de forma trienal (INEP, 2023). Com isso, o curso de administração analisado possui conceito 3 no ENADE e no CPC, referente a edição realizada em 2018 (BRASIL, 2019). Esses conceitos variam de 1 a 5 e, à medida que esse valor aumenta, melhor terá sido o desempenho no exame. No ano de 2022 foi realizada uma nova aplicação dos exames, no entanto, até o presente momento os resultados não foram divulgados.

Outra categoria abordada na dimensão contextual é a razões para a inserção, no qual apresenta como as demandas internas e externas podem exercer influência. O Quadro 11 apresenta os relatos das entrevistas referentes à categoria.

Quadro 11 – Categoria Razões para a inserção

RAZÕES PARA A INSERÇÃO	
Variáveis	Trechos extraídos das entrevistas
Demandas internas e externas que exercem influência	<p>“No nosso caso é uma demanda de fato institucional. Nós já tínhamos em alguns cursos, algumas discussões pontuais, né? E que não extrapolava muito o âmbito desses cursos. Mas hoje, como eu disse, é uma decisão institucional, de gestão da reitoria, de conduzir a universidade, para que a gente possa, a partir de agora, intensificar, porque a gente já fazia”. (S01)</p> <p>“Acho que três direcionamentos estão presentes: existe um interesse da própria universidade em trabalhar essa questão, quando busca se alinhar as questões mundiais; existe uma demanda da sociedade, a gente sabe que o meio ambiente é onde a gente vive, onde cresce, onde é o futuro, e a gente não pode maltratar, pois tem um revide natural; e eu acho que das pessoas, pois estão entendendo, estão trabalhando para melhorar neste aspecto”. (S06)</p> <p>“Eu creio o contexto como um todo, sabe? Eu acho que as pessoas têm que conscientizar. Nós no papel de professores e vocês um gestor, pois já é um administrador. Nós temos uma responsabilidade muito grande para com a sociedade e para com as pessoas que a gente convive de trazer essa responsabilidade”. (S02)</p> <p>“Eu acredito que seria a sociedade. Tudo o que você vai fazer rege a questão do mundo [...] para poder atender essas novas demandas da sociedade”. (S03)</p> <p>“A demanda da sociedade. A gente precisa se preocupar com o nosso futuro [...] é um processo de mudança de cultura, de forma de pensar, de ver enquanto indivíduo e enquanto sociedade, tendo a consciência que deve ser trabalhado todos os dias e em todos os ambientes”. (S04)</p> <p>“Acredito que a principal razão é a conscientização das pessoas em relação ao tema e a própria demanda da sociedade”. (S08)</p> <p>“Uma demanda de sociedade. É muito uma demanda social e aí as instituições elas correm para se enquadrar no que a sociedade, no que o mercado está querendo [...] Eu Acredito que não é somente um fator sociedade, é um conjunto de relações que impulsiona a universidade, o curso também, a mudar essa postura”. (S09)</p> <p>“O objeto de estudo da Administração são as organizações, e elas não existem dissociadas do que acontece no mundo, na verdade são o reflexo daquilo que acontece no mundo. [...] É nítido o desafio que esses 8 bilhões de habitante que o mundo abriga tenha com o uso dos recursos, de modo que dê tempo esses recursos se renovarem para que a gente possa sobreviver ao longo do tempo. As empresas são os principais usuários desses recursos”. (S05)</p> <p>“O nível de importância que deve ser tratado no mundo dos negócios. [...] Eu entendo que ela é mais uma necessidade real de mudança de comportamento em prol da humanidade, em prol do mundo”. (S11)</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme relatado na fala de S01 e S06, há uma demanda institucional quanto a inserção da temática da sustentabilidade, a partir do momento em que há uma preocupação com as questões mundiais e a instituição busca estar alinhada a essas discussões e mediante a postura da gestão, que se compromete a intensificar as ações, que já eram realizadas, mas de forma pontual. Esse relato corrobora com o que foi identificado por Figueiró (2015) a partir da fala do especialista E9, que afirma que a EpS vem se institucionalizando, e que apesar de haver uma

longa trajetória de engajamento e prática a ser percorrida, a evolução é inegável. Com isso, S07 diz que:

É uma tendência, que quando a gestão superior da universidade implementa esse tema como um elemento da sua gestão, aos poucos isso vai se espalhando nos outros níveis até chegar ao nível de departamento e de discussão dos NDEs, quando estiverem discutindo os seus projetos, nas escolhas de disciplinas, de pesquisas, a gente vai começar mesmo a tratar desse assunto de uma forma muito natural. (S07)

Outros sujeitos (S02, S03, S04, S08, S09) acreditam que é uma demanda da sociedade, pois tudo o que fazemos rege a questão do mundo e somos co-responsabilizados por isso. Assim, ao assumirem o papel de professor, por exemplo, é uma responsabilidade ainda maior, no sentido de educar e conscientizar as pessoas em relação ao tema, para que o indivíduo possa pensar e ver, enquanto pessoa e sociedade, que é necessário um processo de mudança contínua e diária. Com isso, o processo de conscientização e de mudança é importante para que as pessoas compreendam a relevância do tema para o nosso futuro e para o futuro das próximas gerações. No estudo de Figueiró (2015) os professores também acreditam que seja uma demanda da sociedade, por se tratar de uma preocupação latente e que permeia o dia a dia das pessoas e que o contato maior com o assunto pode impactar na sala de aula, a partir dos questionamentos advindos pelos alunos, e isso pode refletir no comportamento do professor incentivando-o a trazer o tema para as suas discussões e atividades.

Já S05 e S11 acreditam que também é uma demanda das organizações, por entenderem que estas não estão dissociadas do mundo, são um reflexo do que acontece no mundo, e que são entidades que fazem o uso de recursos e sendo os recursos finitos, se faz necessário pensar em medidas que permitam a renovação desses recursos e garantam a nossa sobrevivência, no qual isso deve ser uma preocupação da sociedade, como também das empresas. Com isso, Figueiró (2015) ressalta que a demanda existe, seja de maior ou menor grau e parte de diversos fatores, tais como exigência legal, interesse pessoal, dos alunos, docentes, empresas ou sociedade em geral.

A categoria natureza da IES visa apresentar como as questões normativas e culturais têm influência na instituição. Neste estudo, trata-se de uma instituição de natureza pública. O Quadro 12 apresenta as evidências encontradas na categoria.

Quadro 12 – Categoria Natureza da IES

NATUREZA DA IES	
Variáveis	Trechos extraídos das entrevistas
Influência de questões normativas e culturais	“Acreditamos que estamos co-responsabilizados com os objetivos dessa agenda, no sentido de sermos uma instituição de ensino superior pública, pautada na educação de qualidade”. (S01)

	“Não é fácil como eu disse, porque estamos num serviço público. Se eu tivesse na iniciativa privada com um recurso que eu pudesse destinar, porque eu quisesse, né? Com o tempo que eu quisesse, tranquilo, eram iniciativa de gestão, eu fazia, obrigava, todo mundo cumpria e aqui não é”. (S01)
--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme relato do S01, por se tratar de uma instituição pública, há um compromisso em garantir uma educação pautada na qualidade e que o fato de ser um serviço público, há limitações quanto as iniciativas a serem desenvolvidas na instituição. Com isso, S01 e S04 afirmam que as limitações geralmente são de ordem burocrática e de recursos ou pessoas.

Sem dúvidas, dificuldades burocráticas. Por quê? Porque é, quando você vai comprar um papel reciclável, ele é mais caro do que o papel normal. Por exemplo, vou dar um exemplo, na hora de licitar você tem que justificar, porque você está comprando esse ar-condicionado que é muito mais caro do que o ar-condicionado com mesmo padrão e é mais barato. (S01)

Recursos financeiros. Os desafios é esses mesmos, recursos financeiros, pessoas. (S04)

Assim, as ações não podem ser propostas como obrigatória pela IES, ou ainda, não podem fazer o uso de recursos de forma aleatória, sem justificativa, pois existem normativas que dão orientações quanto a isso. Essa afirmação vai de encontro aos achados de Figueiró, Neutzling e Bessa (2022), ao dizer que em uma universidade pública, se os professores não quiserem participar de uma reunião ou evento, eles não são punidos, diferente do que ocorre numa instituição privada. Assim, os autores consideram que as universidades públicas devem ter a sustentabilidade e outras questões sociais como uma agenda ainda mais robusta em suas atividades. Figueiró (2015) ressalta que o fato de não haver uma cobrança dos gestores, não chamarem à atenção, tendo em vista a natureza da instituição, isso causa entrave em um possível processo de mudança cultural. Com isso, S01 corrobora ao relatar a necessidade de as iniciativas estarem presentes numa resolução da universidade, no qual se encontram no plano de gestão, mas precisam ser transformadas numa resolução para que possa ter uma amplitude maior das ações.

Por fim, a última categoria analisada na dimensão contextual foi a localização geográfica, que têm como propósito identificar as influências das características da região com relação à sustentabilidade. O Quadro 13 apresenta as evidências encontradas na categoria.

Quadro 13 – Categoria Localização Geográfica

LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA	
Variáveis	Trechos extraídos das entrevistas

<p>Influência das características da região</p>	<p>“Entendemos o nosso papel enquanto instituição de ensino superior, firmada no interior do estado do Rio Grande do Norte, na capital do semiárido brasileiro, no agreste nordestino, com um papel crucial na erradicação da pobreza, na diminuição da fome, com grande responsabilidade para a equidade de gênero, para o desenvolvimento das cidades, para o desenvolvimento tecnológico”. (S01)</p> <p>“A gente tem um sentimento de pertencimento e de gratidão, de perceber o quanto essa universidade contribui realmente para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte e para a transformação da nossa vida, por isso que a gente quer dar uma dimensão maior a isso”. (S01)</p> <p>“A universidade vai poder implantar muitas mudanças e a orientação é essa, dentro de uma política de respeito ao meio ambiente, de suporte as comunidades mais carentes da universidade. [...] Hoje, a ‘ALFA’ recebe acho que 80% dos estudantes são de escola pública”. (S07)</p> <p>“Para debater o tema para socializar, colocar os empresários também, a consciência da importância disso seria uma contribuição que a ‘ALFA’ estaria fazendo também para o seu entorno”. (S07)</p>
---	---

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

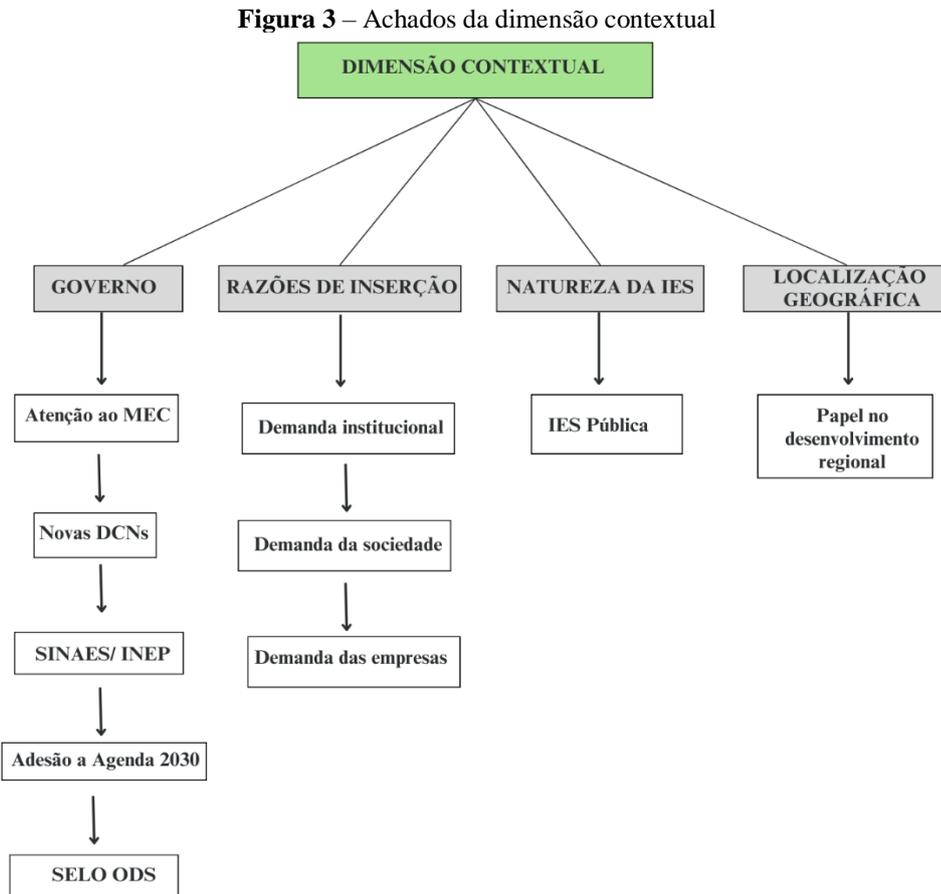
Os relatos evidenciam que o papel da instituição de ensino tem um reflexo importante para o desenvolvimento do Estado do RN, seja no desenvolvimento das cidades, desenvolvimento tecnológico, no suporte as comunidades mais carentes da universidade ou na solução de problemas vivenciados na sociedade, como a fome, a pobreza e outros. Assim, há um sentimento de pertencimento e de transformação de vida, tendo em vista as mudanças na sociedade e na cultura da região que de certa forma são ocasionadas pela presença da universidade. Dessa forma, de acordo com as evidências do estudo de Oliveira (2018, p. 94), o “entrelaçado de aspectos históricos, culturais, educacionais, geográficos e acadêmicos reforçam a base sólida de uma inevitável demanda por um cenário que desenvolva conhecimentos e práticas que amplifiquem a filosofia da sustentabilidade”.

Com isso, conforme relata o S01, são muitas as pessoas beneficiadas pela formação ofertada pela instituição e o retorno gerado pelo processo formativo são os diversos profissionais em atuação pelo Estado, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade.

A “ALFA” está em todas as escolas, Né? Os professores de química, física, biologia, aqueles professores que deram aula para a gente da pedagogia, né? Nós somos a primeira de enfermagem. Nós somos a primeira de economia. Então assim, é um sentimento que nenhuma outra instituição experimenta no nível que nós. (S01)

Dessa forma, fica evidente o quão importante são as IES na disseminação de ações ou debates relacionadas à sustentabilidade, por entender que há um elevado quantitativo de pessoas envolvidas na comunidade acadêmica e que o papel desempenhado por ela gera impacto direto na sociedade e principalmente na região na qual está inserida. Assim, consumir essa temática no processo formativo, buscar parcerias com a sociedade, principalmente no campo empresarial, significa trazer mudanças para o seu entorno e que de certa forma trará contribuições para o mundo. Essa afirmação é corroborada por Jacobi, Raufflet e Arruda (2011)

ao afirmarem que o avanço rumo a uma sociedade que tenha base nos valores de sustentabilidade é lento, no qual se faz necessário estabelecer um diálogo no campo acadêmico, governo, setor empresarial e a sociedade a fim de avançar para o desenvolvimento sustentável. A Figura 3 apresenta os principais achados da dimensão.



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

4.2.2 Dimensão Organizacional

A dimensão organizacional busca evidenciar as iniciativas e desafios quanto às práticas de sustentabilidade na IES e no curso de Administração. Assim, essa dimensão compreende três categorias: estrutura organizacional, desafios de suporte e desafios comportamentais. O Quadro 14 apresenta as evidências dos entrevistados referentes a categoria estrutura organizacional.

Quadro 14 – Categoria Estrutura organizacional

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	
Variáveis	Trechos extraídos das entrevistas

<p>Perfil e planejamento organizacional</p>	<p>“A reitora tem defendido inclusive a agenda 2030 e os objetivos de desenvolvimento sustentável, que estão firmados lá. Então, desde então, nós temos é... ensejado esforços, né, para alterar inclusive algumas condutas administrativas nossas”. (S01)</p> <p>“As ações de planejamento, pelo que eu pude entender, estão pautadas no alinhamento com a agenda 2030, os objetivos sustentáveis, então, não vejo uma obrigatoriedade, mas vejo que a instituição está começando a direcionar ações e direcionando ações, indiretamente vai direcionar professores para que se aborde esse tema”. (S09)</p> <p>“Nós reunimos as equipes da universidade, nós reunimos as pró reitorias da nossa universidade, fomos falar pra eles, o que é a agenda, qual é o objetivo dessa agenda, qual é o pensamento da nossa reitoria sobre a agenda e de que modo cada um dentro do seu espaço de trabalho pode contribuir com a agenda”. (S01)</p> <p>“Houve reuniões amplas com setores acadêmicos, com diretores de unidade, e com chefes de departamento para colocar essa questão de sustentabilidade, porque essas questões de sustentabilidade elas não estão, elas precisam passar pelo NDE - Núcleo Docente Estruturante para chegar até os currículos”. (S01)</p> <p>“Estamos discutindo inclusive com os campis, pois a coleta não depende somente da ‘ALFA’ e nós estamos num contexto municipal, então estamos discutindo com os diretores de que modo vai fazer bom uso daquele coletor [para coleta seletiva] que adquirimos”. (S01)</p> <p>“É uma cultura que a gente vai daqui a pouco perceber que na no campus central as pessoas não vão querer descartável, vão pedir para não usar, vão pedir uma mudança, né?! E a gente está acreditando nisso, que aos pouquinhos a gente vai conscientizando a nossa comunidade e levando isso, inclusive para dentro dos cursos”. (S01)</p>
<p>Práticas</p>	<p>“Discutimos a sustentabilidade em âmbito institucional através de eventos, semana de meio ambiente, de palestras, discutindo a temática de modo bem abrangente. [...] Ano passado nós tivemos no início do semestre, já nas primeiras palestras do semestre letivo, palestras sobre sustentabilidade. Então, a universidade tem discutido de diversas formas, inserindo essa temática em eventos”. (S01)</p> <p>“Nós realizamos no início de julho do ano passado, a primeira Semana do Meio Ambiente da ‘ALFA’. Nós já tínhamos semanas de meio ambiente do curso de gestão ambiental, biologia, mas em âmbito institucional, o ano passado foi a primeira”. (S01)</p> <p>“Hoje as lixeiras que estão distribuídas na ALFA, são lixeiras já próprias para a coleta seletiva”. (S01)</p> <p>“A gente já tem, inclusive, uma campanha pronta para estimular os nossos alunos a usarem as suas garrafas, a usarem os seus copos e evitarem usar o bebedouro diretamente, né? A boca e copos descartáveis”. (S01)</p> <p>“As pessoas nos procuram com iniciativas como essa, por exemplo, descarte de lixo eletrônico. Temos muita gente que nos procurou assim: como é que eu vou descartar isso aqui? Então hoje nós temos uma preocupação maior”. (S01)</p> <p>“Temos um projeto cetáceos da Costa branca, que cuida dos animais, tartaruga, Peixe-Boi, dos animais que estão lá, e a grande preocupação deles é com relação aos descartáveis”. (S01)</p> <p>“Foi inaugurado recentemente um viveiro de mudas”. (S02)</p> <p>“Nós temos a feira agroecológica”. (S02)</p> <p>“Há mais de uma década atrás, você não tinha preocupação nenhuma em relação a arborização. Hoje o campus está sendo rearborizado. (S05)</p> <p>“Eu vi a universidade quando entrei muito pelada, vamos dizer assim, em termos de plantações. Hoje ela está muito mais arborizada”. (S10)</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme o relato dos entrevistados, o perfil da IES é de uma instituição que tem ensejados esforços quando se refere às ações relacionadas à sustentabilidade e isso se deve

principalmente ao posicionamento da reitoria de buscar estabelecer uma cultura e uma conduta naqueles que fazem parte da gestão da universidade. Assim, conforme afirma S01 “já estamos fazendo esse trabalho, com as pró-reitorias, por exemplo, e colocando para eles os compromissos que foram firmados pela gestão da universidade, que precisam ser cumpridos”. Essa percepção também foi identificada nos estudos de Oliveira (2018) no qual a partir das falas dos gestores, eles reconhecem que o tema da sustentabilidade perpassa várias ações ou iniciativas dentro das estruturas da instituição, o que demonstra uma preocupação da instituição com as questões ambientais.

Os relatos de S01 e S09 evidenciam que a gestão têm iniciado ações quanto a inserção do tema nos objetivos da instituição, principalmente a partir da adesão à Agenda 2030 e que essas iniciativas têm sido abordadas em todo o contexto da universidade, a partir de reuniões com as pró-reitorias, setores acadêmicos, diretores de unidades e chefes de departamento, de modo que cada um dentro do seu espaço de trabalho possa contribuir para o cumprimento do que se propõe na agenda e que a partir disso, seja possível conscientizar a comunidade acadêmica sobre a necessidade de mudanças, principalmente comportamentais. Então, acreditam que a partir desses esforços realizados no contexto geral da instituição, as pessoas vão pedir uma mudança e estabelecer uma cultura em prol da sustentabilidade. Assim, S01 afirma que: “Quando a gente se movimenta, a gente nota que pessoas que têm a mesma ‘vibe’, digamos assim, elas vêm, elas se juntam, elas nos procuram, elas somam”.

No que se refere às práticas realizadas pela instituição, os relatos evidenciam que têm acontecido a partir da realização de eventos, palestras, como por exemplo a Semana de Meio Ambiente, que antes era realizada no âmbito dos cursos de Gestão Ambiental e Biologia e agora desenvolvido de forma institucional. Outras iniciativas são a implementação da coleta seletiva, a partir da aquisição de novos coletores, a realização de coleta de lixo eletrônico e a realização de campanhas de conscientização sobre o uso de descartáveis. Há também projetos institucionalizados, como a arborização do campus, projeto cetáceos costa branca do curso de biologia que atua na preservação dos animais marinhos, a realização da feira agroecológica e mais recente a construção de um viveiro de mudas, sob a responsabilidade da Faculdade de ciências econômicas, que compreende os cursos de Administração, turismo, ciências econômicas, ciências contábeis e gestão ambiental gestão ambiental.

Essas evidências mostram que a instituição tem realizado ações em prol da sustentabilidade e que a partir de agora, têm tido a percepção de buscar institucionalizá-las, como foi o caso da Semana de Meio Ambiente. Assim, parte das ações desenvolvidas na IES

partiram da iniciativa dos cursos e isso se deve à falta de um setor específico ou coordenação que assume o papel no âmbito da instituição, conforme foi relatado:

Hoje elas estão, na verdade, espalhadas pela instituição, né? Hoje ainda nós não temos, é, uma coordenação, uma pessoa. Nós tivemos uma comissão que trabalhou por um tempo, gerando algumas diretrizes, né? mas não temos um setor em si que cuida de sustentabilidade. Foi criado um setor, mas na verdade, ele é um setor acadêmico, não é um setor administrativo que está dentro da pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação. Mas, no âmbito administrativo não há essa pessoa, essa coordenação. Então, estou hoje na assessoria de governança e transparência e aí eu tenho assumido um pouco essa função. (S01)

Esse relato confirma as barreiras existentes em direção à sustentabilidade, conforme é apresentado no Quadro 1, em que Brandli et al. (2018) e Ávila et al. (2019) elencam, respectivamente, a falta de pessoal ou de um membro sênior da equipe que possa implementar e supervisionar esforços de sustentabilidade e a falta de um comitê ambiental. Outro elemento importante é a adoção da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), no qual é um programa do Ministério do Meio Ambiente que estimula os órgãos públicos a implementar práticas de sustentabilidade. Assim, a IES analisada é adepta a essa agenda, no entanto, os trabalhos desenvolvidos ainda são incipientes, conforme relatado:

Nós temos também uma comissão da A3P. A Universidade, ela aderiu ao programa desde 2014. E aí, ela vem fazendo os diagnósticos, só ainda não implementou 100%. Nos últimos 2 anos, 3 anos antes dessa gestão, deu uma paralisação em função das próprias indefinições do Ministério do Meio Ambiente. Tem uma comissão que trabalha, isso, que tem se reunido para começar, para retrabalhar, fazer um retrabalho relacionado ao diagnóstico ambiental, de acordo com o sistema da A3P. Esse sistema ele é predefinido pelo Ministério do Meio Ambiente e compreende seis eixos: de licitações e compras, consumo sustentável, recursos naturais, energia elétrica, enfim, isso então é um diagnóstico de acordo com aqueles seis eixos definidos pelo programa. (S01)

O S01 ressalta ainda que há desafios quanto às práticas realizadas na instituição, como por exemplo, para fazer a arborização da universidade, conforme é relatado no trecho abaixo:

Quando eu digo que eu preciso ampliar o espaço verde do campus central, que já é um espaço bem verde, eu tenho outros desafios. Eu não sei quanto o campus central é verde, e aí eu preciso de drones, né? Que façam um mapeamento do campus central, para saber o quanto o meu campus central é verde, para eu dizer se de fato, daqui a um ano eu consegui ampliar esse espaço verde. E, inclusive, se é necessário a gente fazer isso, né? E onde é que eu vou colocar esse espaço verde? [...] são desafios pelos quais a gente já passa hoje. Por exemplo: fizemos uma semana de meio ambiente, eu consegui 500 plantas para a gente plantar e aumentar o espaço verde do campo central. Vamos botar onde? Eu preciso de: Terra apropriada, não posso plantar em cima do pedregulho que eu vou fingir que estou plantando amanhã ela vai morrer. Eu preciso de um espaço que tenha água, eu preciso de um jardineiro, ou seja, eu vou ampliar o meu contrato de terceirização. (S01)

Outra categoria abordada na dimensão organizacional são os desafios de suporte, no qual compreende os incentivos da instituição para mudanças. O Quadro 15 mostra as evidências relatadas na categoria.

Quadro 15 – Categoria Desafios de suporte

DESAFIOS DE SUPORTE	
Variáveis	Trechos extraídos das entrevistas
Incentivos da instituição para mudanças	<p>“O que existe hoje no ALFA é um compromisso dos nossos gestores, a nível institucional com aspectos de sustentabilidade”. (S01)</p> <p>“A gente tem sempre uma preocupação institucional e essa questão de sustentabilidade para nós é um dos pilares. A gente tem colocado, inclusive dentro dos nossos projetos de pesquisa e de extensão, para que os nossos pesquisadores, eles elenquem quais são os objetivos, lá da agenda, em que eles estão tentando colaborar”. (S01)</p> <p>“Você percebe uma gestão atualmente comprometida, isso naturalmente vai interferir no planejamento e nos debates que ocorrem em sala de aula”. (S07)</p> <p>“Nós temos já alguns compromissos, né? Com a questão de energias renováveis, com o aumento da área verde do campus/campis da universidade, né? Com a discussão multidisciplinar de sustentabilidade, com a realização de eventos que tratam de sustentabilidade”. (S01)</p> <p>“Mediante a mudança de gestão, temos uma gestão mais moderna, comprometida e que a um ano recebeu do governo legislativo a autonomia financeira”. (S07)</p> <p>“Nós vamos começar a melhorar a qualidade de vida no trabalho do nosso servidor, com novos equipamentos, com novos ar-condicionado, e isso vai gerar uma ampliação, por exemplo, do consumo de energia, do consumo de água. Temos também preocupação com os descartáveis”. (S01)</p> <p>“A ‘ALFA’ do ano passado para cá, depois que houve a mudança de gestão, a gente vem percebendo que tem um incentivo maior, uma presença maior, uma discussão maior sobre esse tema dentro da universidade. Estão acontecendo alguns eventos que tratam sobre o desenvolvimento sustentável”. (S09)</p> <p>“Temos realizado capacitações. Nós temos um setor de capacitação que é quem promove essas capacitações”. (S01)</p> <p>“Existem reuniões periódicas porque pra gente chegar à realização de um evento, por exemplo, que a gente passou por recentemente, foram várias reuniões, então sempre tem um coordenador à frente pra poder você ver toda essa dinâmica acontecer”. (S02)</p> <p>“Nós fizemos discussões na elaboração do projeto pedagógico, do projeto político pedagógico do curso e dentro das linhas e transversalidade entrava sustentabilidade. [...] Na universidade, consegui enxergar dentro de alguns eventos, eventos desenvolvidos por algumas áreas que discutem o tema da sustentabilidade”. (S11)</p> <p>“Com a inclusão do tema nas estratégias da gestão, com capacitação de professores e técnicos em relação ao tema, que a gente vê que ocorre, começa a dar sinais do resultado de algumas ações na área de inclusão, de acessibilidade, assistência estudantil, suporte de bolsa e o cuidado e zelo com a vegetação, com o meio ambiente, investimento em drenagem”. (S07)</p> <p>“Tiveram capacitações da gestão durante o processo de elaboração da agenda 2030, onde a gente considerou cada um dos 17 objetivos para estabelecer metas dentro de cada função administrativa da gestão. (S07)</p> <p>“A orientação que a gente tem da coordenação é que a gente possa trabalhar os temas que têm relevância contextual”. (S05)</p> <p>“Nossa chefe de departamento tem mestrado na área de meio ambiente, então sempre discute”. (S06)</p>

	<p>“Eu acredito que por mais que não tenha tido esse incentivo direto da coordenação por conta da sustentabilidade, eu mesmo já tento fazer isso”. (S09)</p> <p>“Foi feito uma discussão recentemente, inclusive na mudança do projeto pedagógico do curso, houve uma mudança recentemente do curso de administração, de sair de 5 anos para 4 anos, e houve uma orientação para se trabalhar temas transversais a sustentabilidade era um deles”. (S11)</p> <p>“Temos inclusive plataformas digitais de acompanhamento, que é chamada plataforma 2125, e onde estão todos os compromissos firmados pela gestão da universidade e que as pessoas podem acompanhar, inclusive pela internet”. (S01)</p>
--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

De acordo com os entrevistados, existe um compromisso institucional com a sustentabilidade, sendo impulsionado principalmente pela postura dos gestores da IES, no qual tem atribuído a importância de relacionar suas atividades aos objetivos da Agenda 2030, como por exemplo, os projetos de pesquisa e extensão, em que os proponentes devem associar o projeto à um dos ODS. Além disso, os compromissos institucionais avançam para outros projetos, como a busca de implantação de energias renováveis, arborização dos campi, discussão multidisciplinar da temática e a realização de eventos. Com isso, percebe-se que há uma preocupação da gestão em estabelecer esse compromisso com a temática, em que têm sido feito esforços para torná-la permanente na IES, principalmente a partir das práticas de gestão. Essa preocupação da gestão é mais no sentido de trazer o tema para o centro das coisas e despertar uma preocupação coletiva em relação as práticas das pessoas, conforme é relatado por S01:

a reitora costuma muito dizer. Eu sou uma no meio de bilhões, 8 bilhões de pessoas, né? Então, mas se eu não fizer a minha parte, e se eu não inspirar pessoas a fazerem isso? Né? Agora imagine que eu estou à frente de uma instituição que tem 12000 alunos, tem 1500 servidores e eu não puxar essa... Eu não, não, não chamar essa agenda, né? Para o centro das coisas, né? Veja bem, então a magnitude que a universidade tem, tenho 3000 alunos nesses 3000 alunos, sei lá, se cada um tiver mais alguém em casa, é mais alguém influenciado, é mais alguém que está vendo, é mais alguém está acompanhando, é mais alguém que possa... mudar suas práticas. (S01)

Um dos elementos de análise da categoria são os recursos financeiros, no qual segundo o S07 a instituição recebeu recentemente a autonomia financeira e isso garante uma maior possibilidade de avançar nas ações de âmbito institucional, não somente em relação a sustentabilidade como também em outros contextos. Assim, S01 complementa dizendo que essa autonomia vai melhorar a qualidade de vida no trabalho, dando suporte a sua comunidade acadêmica a partir de mudanças como a aquisição de novos equipamentos. Nesse contexto, o sujeito ressalta a preocupação com os aspectos relacionados à sustentabilidade, pois na medida em que amplia o uso de equipamentos, aumenta o consumo de energia e de água, por exemplo, sendo uma preocupação da temática e que se deve ser analisada no momento das novas

aquisições. Como sugestão, no estudo de Figueiró (2015) os entrevistados pontuam que seria interessante haver metas de redução do consumo de água, energia elétrica ou de materiais diversos, por exemplo, pois motivaria a mudança de algumas práticas e daria exemplo a toda a comunidade acadêmica, mediante indicadores e métricas capazes de balizar a tomada de decisão em nível estratégico e a criação de metas em nível institucional e departamental.

Outro elemento de análise é a oferta de formação continuada, no qual segundo S01, S02, S07, S09 e S11 têm sido realizadas na instituição a partir de capacitações e reuniões relacionadas à temática. Essas iniciativas têm acontecido principalmente a partir de eventos e discussões e isso tem dado sinais de resultados a partir de algumas ações, como na área de inclusão e acessibilidade, assistência estudantil, preocupação com a vegetação, entre outros, já que a gestão buscou estabelecer metas orientadas aos ODS dentro de cada função administrativa. Apesar de estar presente na instituição, por vezes as discussões têm acontecido de forma pontual e não têm tido amplitude na divulgação para a comunidade, conforme é relatado pelos sujeitos:

Às vezes, na maioria das vezes, como assunto paralelo, não como assunto central. (S05)

Algumas vezes, principalmente quando se trata de projetos de pesquisa ou de extensão. (S07)

sempre está presente em alguns momentos, das formações, às vezes, esporadicamente em alguma questão, alguma reunião do departamento, esse tema acaba surgindo a gente acaba discutindo alguma coisa, por muitas vezes inter-relacionado com outras disciplinas. (S09)

capacitação, eu diria que quando eu procuro participar das atividades, mas no ato da assim proposto pela instituição nunca teve não. (S03)

Na época, eu fiz alguns cursos nessa área na época também eu atuei como secretário na área de desenvolvimento e meio ambiente, então eu tive a oportunidade de fazer alguns cursos na área. Mas não pelo meu vínculo com a universidade. (S05)

Na “ALFA” já teve, mas eu não pude participar porque eu estava em outras, em outras obrigações. (S09)

Assim, fica evidente que nem toda a comunidade docente é atingida por essas formações, seja por questões de ordem pessoal ou por considerar que a IES pouco divulga essas ações. Com isso, S04 diz que “existem ações, mas que ainda são pequenas, de forma bem discretas [...] então eu vejo ainda muito incipiente quanto essas questões, que existem ações, mas que poderia ser mais”. O S09 diz ainda que “falta ainda um pouco de incentivo para as práticas, isso é uma dificuldade que a gente tem bastante em sala de aula, em ter que movimentar a prática”. Esses relatos corroboram com os achados de Figueiró (2015) que cita que mesmo

existindo iniciativas, devido à falta de alcance delas faz com que a sustentabilidade não faça parte da cultura da organização.

É importante ressaltar que essas discussões não ficam somente no âmbito das funções administrativas da instituição, como também é realizado no curso de administração, conforme é citado na fala de S11, que relata que essas discussões foram importantes para a mudança do projeto pedagógico, incluindo a temática como um tema transversal. Com isso, o papel da coordenação do curso tem sido importante nesse contexto, conforme é evidenciado por S05, S06, S09 e S11, no qual têm orientado quanto a inclusão de discussões de temas com relevância contextual, como é o caso da sustentabilidade, assim como tem deixado livre a atuação dos docentes para abordar a temática.

A instituição utiliza ainda indicadores de desempenho, no qual trata-se de uma plataforma de acompanhamento em que mostra para toda a comunidade os compromissos firmados pela gestão e como têm sido o cumprimento dessas estratégias.

Em relação a categoria desafios comportamentais, contempla os facilitadores e obstáculos de ordem pessoal para a realização de mudanças. O Quadro 16 mostra o relato dos entrevistados referente a essa categoria.

Quadro 16 – Categoria Desafios comportamentais

DESAFIOS COMPORTAMENTAIS	
Variáveis	Trechos extraídos das entrevistas
Facilitadores e obstáculos de ordem pessoal para a realização de mudanças.	<p>“É nesse âmbito que nós estamos trabalhando ainda, de uma mudança cultural”. (S01)</p> <p>“Hoje a gente gasta bem menos com papel [...] e isso faz bem para a natureza. [...] vou adotar o meu copo descartável ou então vou trazer minha garrafinha. O fruto desse conhecimento é essa cultura de sustentabilidade”. (S05)</p> <p>“A gente não pode dizer que a gente não faz nada, mas dizer que a gente ainda precisa caminhar muito, é isso é um fato. A gente precisa sim, instituir uma cultura, e ainda maior, por exemplo, sobre o uso de descartáveis, né? Sobre a os resíduos, sobre a energia, temos muito a fazer, com certeza”. (S01)</p> <p>“A gente vê que eles nem querem mais imprimir, eles querem tudo online, exatamente para evitar isso, existe uma preocupação dos próprios alunos nessa temática”. (S06)</p> <p>“Hoje, por exemplo, nós vemos preocupações das pessoas com questão de energia, com resíduos, com o descarte correto do lixo, principalmente das suas práticas no dia a dia, em desligar as luzes, em desligar ar-condicionado”. (S01)</p> <p>“Inclusive sempre que a gente promove alguma coisa, a gente tem um retorno bastante positivo. Pessoas vendo os seus setores pensando aquelas práticas do dia a dia de modo diferente. Então, a gente percebe que mais e mais pessoas vão se engajando”. (S01)</p> <p>“A gente vê cada vez mais o envolvimento não só do curso, mas também de professores em ações pontuais”. (S02)</p> <p>“Não há resistência. Quando a gente chama, eles se envolvem, um se envolvem mais do que tem mais conhecimento e repassa para ter mais”. (S02)</p> <p>“São iniciativas sempre que demanda muito esforço, né? Muito esforço, muita energia, muito planejamento. E aí, elas não estão na carga horária de ninguém, digamos assim. Não</p>

	<p>estão inseridas, necessariamente, dentro da nossa prática do dia a dia. Então, sem dúvida, mobilizar pessoas para a realização das ações não é fácil”. (S01)</p> <p>“A gente precisa de tempo, a gente precisa de pessoas, né, e a gente precisa de recurso. Recursos hoje a gente até já tem, enfim, a gente precisa agora de tempo, né? E maturidade para a gente avançar nessas pautas”. (S01)</p>
--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As evidências relatadas apresentam que o comprometimento da instituição está pautado numa mudança cultural visando estabelecer uma cultura de sustentabilidade. Assim, essa mudança cultural se refere aos comportamentos das pessoas no que se refere as práticas de sustentabilidade, no qual segundo S01 é perceptível o engajamento da comunidade acadêmica nas ações e nas práticas do dia a dia, em estão preocupadas principalmente com o consumo de energia elétrica, o descarte correto de lixo, o uso de descartáveis. Essa preocupação também é de iniciativa dos professores, conforme relatado por S02, mediante ações pontuais e por alunos, ao dizerem que não querem fazer a impressão dos textos, dando preferência ao texto *online*, conforme relatado por S06. Dessa forma, percebe-se que a preocupação quanto as práticas de sustentabilidade permeiam todos os setores da universidade, sendo assim, um aspecto positivo para instituição, já que a mesma procura estabelecer essa cultura de sustentabilidade, evidenciando que essa concepção cultural já está em prática no dia a dia da comunidade acadêmica.

Nesta categoria foi perguntado se há resistência a mudanças por parte dos professores, no qual é relatado por S02, que não há esse tipo de resistência, o que se vê é uma cooperação mútua, em que quando há uma ação ou projeto, por exemplo, é apresentado a proposta e todos acabam se envolvendo, cada qual trazendo seu conhecimento, repassando para os demais que não sabem sobre o tema. Esse posicionamento adotado pelos docentes do curso em ser adeptos as mudanças são relevantes pois permite que estejam atentos e engajados com as questões atuais, como é o caso da sustentabilidade, e que a partir disso possam inseri-las nas suas aulas.

Apesar de ter ações acontecendo na instituição, mesmo que pontuais, essas iniciativas em prol da sustentabilidade requer tempo e esforços para acontecerem, conforme é relatado por S01, ao dizer que trata-se de ações que requerem planejamento e energia e não estão na carga horaria de ninguém, então a cooperação parte da iniciativa de cada pessoa, sendo esse um dos desafios para avançar nessas pautas, pois mobilizar pessoas, ter recursos e tempo para realização as ações não têm sido uma tarefa fácil. Esse achado também foi identificado por Figueiró (2015) como um dos motivos de resistência por parte dos professores, tendo em vista que estes se sentem sobrecarregados em função da grande demanda de trabalho com outros

cursos, pós-graduação, projetos e atividades administrativas, então há dificuldade para conciliar tempo.

Quando questionados sobre o que ainda precisa ser feito a nível institucional, os entrevistados afirmam que:

Precisamos definir políticas, né? E publicar políticas permanentes. De sustentabilidade, com relação a essa temática, sem dúvida, precisamos avançar nisso. (S01)

Eu espero que as práticas institucionais inspirem essas outras instituições, porque inclusive quando me perguntaram, né? E o impacto social envolvido na resolução da equidade de gênero, quando me perguntaram... eu disse, é justamente inspirar. É reverberar. O objetivo do selo é justamente esse, né? É pegar boas práticas e mostrar. E aí, na “ALFA” a gente tem conseguido fazer isso hoje. Então, no aspecto acadêmico, eu acho que a gente está todo mundo no mesmo patamar. No aspecto de gestão, eu acho que a gente tem, sim. (S01)

Poderia falar mais sobre o tema nos diversos cursos da Universidade. Tenho um conhecimento mais restrito da minha faculdade, então com exceção do curso de gestão ambiental, os outros não abordam tanto. (S08)

Conforme foi relatado, percebe-se que ainda falta a proposição de políticas que fortaleça institucionalmente as iniciativas orientadas à sustentabilidade, bem como expandir essas ações para a universidade como um todo e não ficar restrito aos cursos, para que mais pessoas possam participar das ações e conseqüentemente, tornar evidente as práticas institucionais para toda a comunidade acadêmica e inspirar até mesmo outras instituições.

A partir da pesquisa documental, foi possível identificar que o PDI contempla diretrizes e metas que estabelecem ações estratégicas relacionadas à sustentabilidade, conforme exposto a seguir:

Política de gestão: Institucionalizar políticas e práticas que favoreçam a sustentabilidade financeira e socioambiental expressa por meio de ações técnicas, científicas e administrativas (p. 33).

Dimensão organizacional: Modernização da estrutura de gestão administrativa/universitária, visando ao aperfeiçoamento contínuo dos processos e serviços e à promoção da sustentabilidade socioambiental (p. 36).

Infraestrutura física: Modernização da estrutura de prestação de serviços, por meio da ampliação da informatização, com vistas a tornar a administração mais eficiente com base nos princípios de sustentabilidade socioambiental, ampliando o uso racional dos recursos naturais e bens públicos, evitando o seu desperdício (p. 40)

Criação, ampliação e adequação de ambientes coletivos e administrativos aos padrões de acessibilidade, climatização, bem-estar e segurança, projetando as obras públicas visando à economia da manutenção e operacionalização das edificações, com base em princípios de sustentabilidade socioambiental (p. 40).

Sustentabilidade financeira e orçamentária: Adotar procedimentos e práticas na administração, fundamentados nos princípios de sustentabilidade socioambiental (p. 47).

Projeto pedagógico institucional: Desenvolver ações conjuntas, em especial com a Pró-Reitoria de Ensino de Graduação, Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de

Pesquisa e Pós-Graduação e a Diretoria de Políticas e Ações Inclusivas para desenvolver, fortalecer e avaliar os projetos de ensino, pesquisa e extensão, articulando-os aos temas transversais, tais como Políticas de educação ambiental, Sustentabilidade socioambiental, Educação em Direitos Humanos, diversidades étnico-racial, de gênero, sexual, religiosa, de faixa geracional e educação especial (p. 53).

Política de ensino – graduação e pós-graduação: Orientar os Cursos à reformulação dos PPCs, contemplando as temáticas relacionadas à Política de educação ambiental, Sustentabilidade socioambiental, Educação em Direitos Humanos, diversidades étnico-racial, de gênero, sexual, religiosa, de faixa geracional e educação especial (p. 58).

Viabilização da oferta regular e permanente de cursos de pós-graduação de qualidade, com foco na formação profissional continuada e nas demandas da dinâmica inerente às profissões e, considerando a autonomia do colegiado dos cursos e dos programas, zelando para que observem a inserção de temáticas, tais como: política de educação ambiental, sustentabilidade socioambiental, educação em direitos humanos, diversidades étnico-racial, de gênero, sexual, religiosa, de faixa geracional e educação especial, conforme legislação vigente (p. 60).

Política de pesquisa e inovação: Criar espaços de discussão acerca da pesquisa e da inovação em âmbito institucional, a fim de induzir a pesquisa qualificada em áreas estratégicas e que possibilitem a abordagem de temáticas relacionadas à Política de educação ambiental, Sustentabilidade socioambiental, Educação em Direitos Humanos, diversidades étnico-racial, de gênero, sexual, religiosa, de faixa geracional e educação especial, conforme legislação vigente (p. 66).

Política de extensão: Implantar unidades de extensão em todas as faculdades e campi avançados em consonância com missão institucional e considerando a política de educação ambiental, sustentabilidade socioambiental, educação em direitos humanos, diversidades étnico-racial, de gênero, sexual, religiosa, de faixa geracional e educação especial, conforme legislação vigente (p. 72).

Educação a distância: Sensibilizar a comunidade acadêmica de que adesão à EaD amplia as possibilidades de acesso e permanência no ensino superior e promove a sustentabilidade socioambiental (p. 90).

Avaliação institucional: Acompanhar e avaliar, em articulação entre Assessoria de Avaliação Institucional e Pró-reitora de Planejamento, a execução do Plano de Gestão Sustentável (p. 95). (PDI, 2016-2026).

Nota-se que, a partir do que foi relatado anteriormente na fala dos entrevistados, mesmo que incipientes, algumas dessas diretrizes e metas já estão sendo implementadas na instituição, tais como na política de gestão, infraestrutura física, projeto pedagógico institucional e políticas de ensino, pesquisa e extensão.

No que se refere à carta programa, esta tem por objetivo apresentar propostas quanto a formação humana, acadêmica e profissional, aos direitos humanos e ao modelo de gestão que irão seguir (CARTA PROGRAMA, 2021). Essa carta é organizada por três eixos: 1) Formação humana, acadêmica, profissional e permanência estudantil; 2) Direitos humanos: inclusão e diversidade; e 3) Gestão democrática, participativa, eficiente, transparente e sustentável. Esse último eixo é o mais próximo quanto ao que concerne à sustentabilidade, propondo a melhoria das atividades e serviços institucionais com ações voltadas à gestão plural, aberta, sustentável

e inovadora. Com isso, os resultados almejados no eixo visam a promoção de uma cultura de sustentabilidade.

Diante disso, pensando em promover a cultura sustentável na “Alfa”, a gestão propõe as seguintes ações:

Implementar uma política de gestão ambiental com o objetivo de planejar, orientar, gerir e promover programas ambientais em todos os campi da “ALFA”;

Inserir a educação ambiental nas atividades universitárias, primando pela multidisciplinaridade e pelo engajamento da comunidade através de campanhas periódicas, cursos e eventos sobre o meio ambiente;

Fortalecer os trabalhos da comissão responsável pela implantação da Agenda Ambiental da Administração Pública, A3P, em todas as Unidades administrativas e acadêmicas da “ALFA”;

Efetivar a separação adequada dos resíduos sólidos recicláveis em todas as unidades administrativas e acadêmicas e promover seu destino às cooperativas, ou associações, de reciclagem nas cidades em que a “ALFA” atua;

Adotar meios para a redução do consumo de papel e demais materiais descartáveis, contribuindo para minimizar a geração de resíduos;

Empreender esforços para implantar usinas de energia fotovoltaica no âmbito da “ALFA”;

Estudar a viabilidade e elaborar um projeto para a implantação de sistemas com biodigestores para o tratamento de efluentes com vistas a uma política de reuso de água e de geração de energia a partir desses sistemas;

Elaborar e implantar um projeto para ampliação dos espaços verdes, com a melhoria do paisagismo e da arborização nos Campi da “ALFA”;

Incentivar, no âmbito da “ALFA” a adoção de compras sustentáveis, priorizando a aquisição de produtos e serviços de menor impacto ambiental;

Elaborar estudos para implantar, nos projetos executados pela “ALFA”, os preceitos de “obras limpas”, incentivados pela resolução nº 307 do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA);

Elaborar e buscar meios para implementar o Plano de Segurança Ocupacional e Regularização Urbanística e Ambiental para todos os Campi da “ALFA”. (CARTA PROGRAMA, 2021, p. 34).

As evidências das entrevistas mostram que parte das iniciativas propostas na carta programa tem sido implementadas na atual gestão, como a realização de cursos e eventos voltadas à temática, fortalecimento da atuação da A3P, incentivo a redução do uso de papel e descartáveis, adoção da coleta seletiva em todas as unidades da IES e a ampliação dos espaços verdes dos campi.

No relatório de gestão referente ao exercício do ano de 2022, foram identificados alguns elementos que evidenciam iniciativas da instituição direcionadas à sustentabilidade. Assim, os resultados divulgados no presente relatório abrangem ações realizadas no campo da área finalística, como ensino, na área de avaliação institucional e na área de suporte operacional, como a gestão de pessoas e sustentabilidade ambiental.

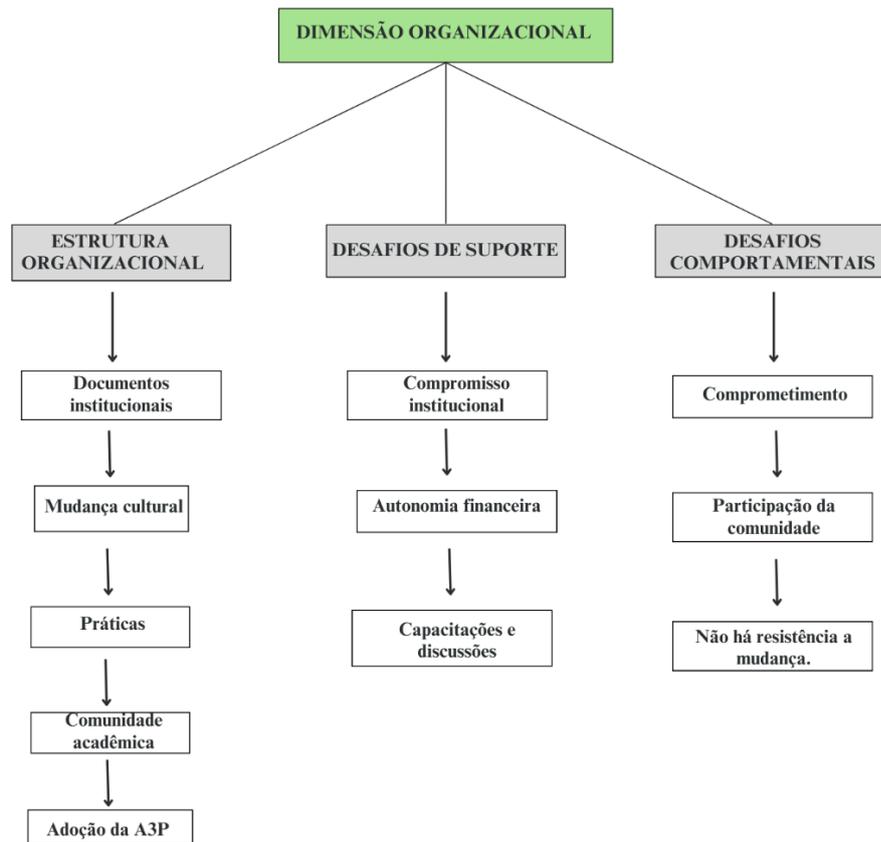
Dessa forma, no que concerne ao ensino, o relatório cita que o quantitativo de diplomados nos semestres letivos de 2021.1 e 2021.2, ocorridos no ano de 2022, pois o calendário acadêmico encontra-se em atraso devido período pandêmico vivenciado desde 2020, formou quase 1 mil profissionais a partir de uma instituição tida como “socialmente referenciada que visa contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade” (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2022, p. 23). Já em relação a avaliação institucional o relatório cita que o objetivo é promover a autoavaliação, a integração das unidades acadêmicas e administrativas e o planejamento estratégico, estando alinhado com o PDI e a carta programa, com vistas a consolidar a instituição como socialmente referenciada e de excelência na formação de pessoas, como também contribuir para o desenvolvimento sustentável da região e do país (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2022).

Em relação à área de suporte operacional, no âmbito da gestão de pessoas a instituição oferece um projeto chamado “Alfa vida saudável” no qual o intuito é promover a saúde, mobilizar conhecimentos e dinamizar estratégias em busca de comportamentos e ambientes saudáveis, contribuindo diretamente no bem-estar, qualidade de vida e sustentabilidade da comunidade em geral. Aborda ainda a sustentabilidade ambiental, no qual cita as ações realizadas nesta temática, como a semana do meio ambiente e a adesão a Agenda 2030, no qual passou a integrar a Rede ODS Agenda 2030. Com isso, a instituição busca integrar os ODS em sua rotina administrativa, inserindo-os dentro dos editais e de suas seleções, tendo como meta se tornar referência no assunto, assim como, tem buscado direcionar iniciativas de ensino, pesquisa e extensão relacionadas a questões ambientais (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2022).

Dessa forma, os resultados evidenciados no relatório apontam que existem iniciativas no âmbito da instituição que contemplam o tripé da sustentabilidade, ou seja, são estratégias direcionadas para o âmbito ambiental, social e o econômico. Tal fato, contribuiu para o reconhecimento da instituição mediante o Selo ODS de educação, no qual a instituição obteve essa certificação.

Os achados identificados no PDI, na carta programa e no relatório de gestão permitem responder a assertiva do *Check-list* dos documentos institucionais, ao questionar se nos documentos institucionais da IES há evidências de ações direcionadas à sustentabilidade, no qual entende-se que sim, mediante as diversas iniciativas que são propostas e apresentadas nos documentos analisados quanto ao tema estudado. A Figura 4 apresenta os principais achados da dimensão.

Figura 4 – Achados da dimensão organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

4.2.3 Dimensão Curricular

A dimensão curricular tem o foco no ensino, pesquisa e extensão e no desenho curricular do curso de administração frente à temática estudada. Com isso, compreende as seguintes categorias de análise: a natureza da disciplina, a presença no currículo, extensão e pesquisa. O Quadro 17 apresenta as evidências da primeira categoria.

Quadro 17 – Categoria Natureza da disciplina

NATUREZA DA DISCIPLINA	
Variáveis	Trechos extraídos das entrevistas
Como a disciplina é ofertada aos alunos.	<p>“Em algumas disciplinas que às vezes tem essa dinâmica de puxar um pouco para a sustentabilidade, temos disciplinas optativas. [...] Nós temos a disciplina voltada para a parte do Agroecológico, então nós temos as disciplinas de eixo, que é obrigatória e tem as optativas, que a gente complementa com a área de meio ambiente”. (S02)</p> <p>“Nós temos uma disciplina voltada para a responsabilidade socioambiental [...] temos também disciplinas optativas relacionadas a essa temática”. (S06)</p> <p>“Tivemos a inclusão de disciplinas que não existia como obrigatória da área de desenvolvimento sustentável e a inclusão de alguns tópicos sobre responsabilidade social corporativa em disciplinas obrigatórias e optativas”. (S07)</p> <p>“Estou atuando na disciplina de administração do terceiro setor, inclusive ela começou a ser ofertada semestre passado, por iniciativa minha, ela existia no plano de curso, nas optativas,</p>

	mas ninguém tinha ministrado ela [...] aí, a gente conseguiu trabalhar questões de sustentabilidade”. (S09)
--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme relatado pelos entrevistados, as disciplinas do curso de administração que têm relação com a temática da sustentabilidade se apresentam como sendo de caráter obrigatório e optativo. Nota-se que no PPC anterior os professores já trabalhavam com disciplinas voltadas à temática, conforme é citado por S09 e novas disciplinas foram incluídas na nova grade, como cita S06 e S07.

No que se refere ao ensino da sustentabilidade no curso de Administração, S09 e S10 relatam que o principal desafio está na ausência de disciplinas específicas para a temática:

Acho que além da falta de disciplina específica para a questão da sustentabilidade, que não havia (S09)

Eu diria que o fator no curso limitador é esse, uma disciplina que esteja voltada mais nesse foco, embora exista, mas que ela tenha um maior direcionamento nesse sentido mesmo de visitação, de conhecimento, porque na minha visão, isso abre muito, a percepção, e o aluno precisa ir a campo para ter essa percepção maior. (S10)

Nesse tipo de situação, Figueiró (2015) sugere a criação de uma atividade ou disciplina de caráter multi ou interdisciplinar no curso, para que faça parte da grade curricular e que seja realizada periodicamente, cabendo a coordenação do curso delegar a cada semestre quem será o professor responsável por esses espaços formativos que vão além da sala de aula, além do formato disciplinar.

O S09 ressalta ainda que o ensino da sustentabilidade vai depender muito do professor, pois as disciplinas dependem do professor e por vezes, este tem a visão fechada em relação ao tema. Assim, considera que a universidade deve incentivar fortemente que o professor se capacite para que ele busque entender as mudanças e que as implemente em sala de aula. Com isso, cabe um esforço institucional que oriente quanto a mudança de postura dos professores, pois essa visão fechada pode dificultar o ensino. Figueiró, Neutzling e Lessa (2022) também identificaram que o ensino da sustentabilidade é dependente de poucos professores interessados nos assuntos ou cuja formação abrangeu a temática. Assim, embora tenha-se uma perspectiva de avanço, a ação isolada de professores e grupos de pesquisa continuam a trazer o tema à tona nas IES brasileiras.

Nesse contexto, devido à falta de disciplinas específicas sobre o tema, uma grade curricular antiga, mudanças nas diretrizes curriculares e demanda da sociedade quanto às questões atuais, serviram de como motivador para a necessidade da reestruturação do projeto pedagógico do curso de Administração, conforme é relatado pelos sujeitos entrevistados:

A gente está terminando uma matriz. Estamos saindo de uma matriz que teve realinhamento em 2014 e conseguimos aprovar uma nova grade curricular, no qual ela está prevista para o próximo ano. Então, para os ingressantes do próximo Enem já vai ser a grade nova. (S02)

O motivo da mudança é porque a nossa grade curricular não é recente, é de 2014, então precisava dessa reestruturação. A gente fez várias modificações nela, para atualizá-la, mas precisávamos trabalhar todo o projeto pedagógico, de forma mais consistente e as DCNS de Administração também mudaram, então foi necessário. (S06)

Teve a atualização da grade curricular, devido as novas diretrizes curriculares de administração, então o curso de administração está seguindo as novas diretrizes curriculares do curso, então teve sim, mudança. (S08)

O PPC, ele ganhou uma dinâmica maior, ele ficou mais dinâmico, ficou mais alinhado com a demanda da sociedade. Então, eu acredito que o maior ponto positivo foi trazer postura mais atual ao curso de administração. (S09)

Diante disso, a mudança da estrutura curricular do curso foi necessária para atender à diversas demandas que foram surgindo após 2014, no qual a grade anterior já não conseguia atender, no qual havia a necessidade de avançar nos debates quantos as questões atuais, como é o caso da sustentabilidade, com isso a grade atual trouxe mais elementos relacionados ao tema. Para a elaboração do PPC, segundo S03 foram realizadas “pesquisas a nível Brasil, a nível regional, além das pesquisas também da nossa área, como no conselho regional de administração, a gente viu que existia essa preocupação com a temática da sustentabilidade”. Durante a sua coleta de dados, Figueiró (2015) também presenciou a mudança curricular do curso de administração da instituição em que realizou a pesquisa, no qual os relatos dos participantes consideram que se trata de um momento propício para promover mudanças que impactem na formação dos administradores e que a partir do momento em que for institucionalizada a temática da sustentabilidade seja um assunto de abrangência coletiva e não uma iniciativa apenas dos professores.

Diante disso, a partir da análise do novo PPC do curso de Administração, foi possível identificar as disciplinas que possuem relação com a temática da sustentabilidade, destacando a natureza dessas disciplinas, o período de oferta e onde e como a temática aparece. Para fazer essa análise, foram utilizadas as palavras-chaves que constam no Anexo A, como ferramenta de busca de termos associados à sustentabilidade a partir do título, ementa e bibliografias das disciplinas. O Quadro 18 apresenta as disciplinas identificadas no PPC que trabalham elementos da sustentabilidade. O Quadro com mais detalhes sobre cada uma das disciplinas pode ser visualizado no Anexo B.

Quadro 18 – Disciplinas que abordam a sustentabilidade

Nome da disciplina	Período de oferta	Natureza da disciplina
Responsabilidade socioambiental	1º	Obrigatória
Filosofia e ética organizacional	1º	
Empreendedorismo	5º	
Logística e Cadeia de suprimentos	8º	
Administração do terceiro setor	Em qualquer período do curso.	Optativa
Administração hospitalar		
Computadores e sociedade		
Desenvolvimento sustentável		
Direitos Humanos		
Educação e ambiente		
Estado e políticas públicas		
Ética e cidadania		
Gestão de Economia criativa		
Gestão de Instituições de Ensino Superior		
Gestão do Agronegócio		
Gestão dos recursos naturais e sustentabilidade		
Gestão do turismo		
Gestão e Desenvolvimento local sustentável		
Sistema de Gestão e Auditoria ambiental		
Tópicos especiais em Recursos Materiais e Patrimoniais		

Fonte: Projeto pedagógico (2021).

O Quadro 18 evidencia que as disciplinas que abordam a temática da sustentabilidade estão presentes desde o primeiro ao último semestre do curso, no qual as optativas se sobressaíram em relação a quantidade de componentes ofertados sobre o tema. Alguns entrevistados (S02 e S06) se mostraram estar com anseios em relação à nova grade curricular:

A gente tem muitos anseios com a grade nova, que está por vir [...] então, o que a gente tem são perspectivas de poder desenvolver cada vez mais a dinâmica. (S02)

A questão de se capacitar melhor para transmitir de forma mais consistente isso para os alunos, então eu acho que merece da gente, como docente, estar sempre se atualizando, mas acredito que não é um desafio somente do curso, como também da sociedade como um todo. (S06)

É importante ressaltar que a expectativa dos docentes em relação à nova grade curricular se deve ao fato da mesma ainda não está sendo praticada, não está em vigor, conforme foi citado anteriormente, no qual entrará em vigência no primeiro semestre de 2023, portanto, posterior à coleta de dados desta pesquisa, já que o calendário acadêmico da instituição se encontra em atraso. Com isso, a partir das falas de S02 e S06, evidencia-se que há uma apreensão de como os docentes irão se comportar a partir da nova grade, principalmente no sentido de proporcionar um aprendizado consistente e que atenda às expectativas e demandas do alunado.

Outra categoria analisada na dimensão curricular é a presença no currículo, no qual busca evidenciar como a disciplina está presente no currículo. Com isso, o Quadro 19 apresenta as evidências identificadas na categoria.

Quadro 19 – Categoria Presença no currículo

PRESEÇA NO CURRÍCULO	
Variáveis	Trechos extraídos das entrevistas
Como a disciplina está presente no currículo	<p>“De uma forma geral, ela está de forma transversal sim e interdisciplinar. Com algumas ações pontuais”. (S02)</p> <p>“A gente já sabe que existe algumas áreas, inclusive a sustentabilidade, as questões étnico-raciais, são questões transversais, né? Que inclusive nosso projeto de pedagogia atual, a gente tentou dar mais foco, então a gente tentou realmente nesse novo projeto pedagógico tratar dessas questões mais transversais de modo mais consistente”. (S06)</p> <p>“Eu tenho um jeito muito particular de conduzir as minhas disciplinas, né? Porque eu não vejo a administração de uma forma fechada [...] busco tratar minhas disciplinas de um modo bem transversal, fazendo sempre uma contextualização, uma comparação com o cenário atual, fazendo aquele recorte, para ver se muda a visão de que muitos alunos têm da administração que muitos tem uma repulsa com essas partes mais técnicas e tal”. (S09)</p> <p>“É transdisciplinar. Eu acho que ela realmente perpassa toda”. (S10)</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme relato dos entrevistados, consideram que a presença da temática no currículo se dá de forma interdisciplinar (S02), transversal (S02, S06 e S09) e transdisciplinar (S10). Segundo Figueiró e Raufflet (2015) a possibilidade de integração ao currículo será interdisciplinar quando envolve a integração de duas ou mais disciplinas para resolver alguma questão específica, transversal quando a temática está presente ao longo do currículo e transdisciplinar quando vai além dos métodos tradicionais e disciplinares de ensino.

Com isso, considera-se que o curso busca transversalizar a sustentabilidade por meio de ações pontuais e discussões que incluam a temática no contexto das disciplinas de forma complementar e que são necessárias para dar uma nova visão aos administradores sobre as teorias abordadas no curso e sua relação com as questões atuais. Esse dado corrobora com os achados de Figueiró (2015) que evidenciou que os professores e coordenação de curso têm ciência de que a inserção da temática no currículo deve ocorrer preferencialmente de forma transversal, visando cumprir as exigências do MEC.

Assim, quando questionados sobre como a temática da sustentabilidade está sendo abordada nas disciplinas, os sujeitos relatam que geralmente é de forma pontual, de modo mais geral e sem aprofundamento, geralmente quando pretende-se abordar algo do contexto geral.

Em todas as disciplinas que eu trabalho, eu foco muito o olhar do mundo, a visão contextual de mundo. (S05)

Lá em *marketing*, por exemplo, a gente trabalha com marketing societal e mais recentemente com o *marketing* verde, o *green marketing*. (S05).

Eu trabalho, como eu já falei, principalmente a de administração de materiais e logística, né? Então, quando se trabalha a melhor forma, ou as mais racionais de utilizar recursos, processos, movimentação de mercadoria, é gerando o menor uso de materiais, né? De energia, de água, de transporte, rotas eficientes. Então, a gente inclui esse elemento da sustentabilidade quando trata sobre esses assuntos na área de logística. (S07)

A temática da sustentabilidade está presente nas minhas disciplinas sem muito aprofundamento, ela é tratada de forma mais geral. (S08)

Eu tenho a disciplina de Organização, sistemas e métodos e nessa disciplina eu falo sobre os novos paradigmas organizacionais e falo dentro deles o que é novo e o que é velho. Então eu falo da questão da sustentabilidade, então, o que é novo, que é novo na educação e o que é novo também na administração. [...] Dentre vários temas, vários paradigmas na administração, está incluso a sustentabilidade, a questão do meio ambiente, da economia também, da sociedade. (S08)

Na gestão da qualidade é bem legal tratar com eles essas questões de sustentabilidade, como é que ela está presente num processo produtivo, como é que ela está presente dentro de uma cadeia de gestão da qualidade. (S09)

Quando eu tenho disciplinas mais teóricas, eu gosto também de pontuar essas questões de sustentabilidade, e nessa do terceiro setor é onde eu consigo discutir com eles aquela visão mais plural da sustentabilidade, de que a gente não está falando somente do meio ambiente, ele é uma das esferas. [...] Mas a cooperação ela é uma das formas da gente alcançar uma sustentabilidade. (S09)

Quando parte para a financeira eu tenho que admitir que, embora eu até aborde, mas eu abordo de uma forma geral, eu não abordo diretamente, e a financeira, ela acaba sendo vista de uma forma muito técnica. [...] Porém, quando a gente vai abordar a necessidade das empresas, não só fazer a parte financeira, mas tem a responsabilidade social, a gente aborda ali, mas não muito direto. (S10)

Na disciplina de estratégia a gente sempre trabalha dentro de algumas evoluções da disciplina, que é necessidade de se ter estrategicamente nas políticas organizacionais o tema da sustentabilidade sendo discutido, sendo inserido. [...] comunicação administrativa, a gente também fala um pouco mais de forma bem mais, mais simples, muito mais no sentido de propagar as ações desenvolvidas dentro da área de sustentabilidade, disseminar o conceito. (S11)

O S09 relata como pretende trabalhar a temática nas novas disciplinas da grade curricular, citando como exemplo a disciplina de responsabilidade socioambiental.

Planejo discutir o tema de uma forma bem mais ampla, e a parte mais legal é que essa disciplina vai ser para uma turma de primeiro período. Porque os alunos, eles vão entrar na universidade já discutindo esses temas, então eu quero trazer para a sala de aula a evolução da discussão, ambiental, as agendas que foram criadas durante esse tempo, como foi que surgiu essa discussão dos objetivos sustentáveis, como são as práticas de sustentabilidade dentro e fora da universidade, como é que essa temática é trazida, como é que ela é abordada dentro das instituições, né? Aquela discussão que tende a ser um pouco mais especulativas e se realmente o pessoal está tratando a sustentabilidade pela sustentabilidade ou por algum motivo, que não está aos olhos de quem vê de fora. (S09)

O S11 considera que diante da profundidade do tema, torna-se um desafio para o ensino da temática na Administração.

como o curso ele tem foco muito direcionado no processo formativo e o tema sustentabilidade ele é um tema transversal e não entra como temas principais do processo de formação, isso é dificultador. Você não consegue abordar de forma profunda e da maneira detalhada como poderia ser se tivesse alguns conceitos mais abrangentes. Apesar de que a exigência da formação complementar do administrador, a possibilidade dos alunos, e aí é muito mais uma iniciativa dos alunos de buscar um aprofundamento do tema. (S11)

Com vistas a responder a assertiva do *check-list* dos documentos institucionais que busca evidenciar a partir do PPC se o perfil do profissional formado contempla a ideia de que os administradores devem ser comprometidos com as questões socioambientais, o referido documento apresenta que o novo paradigma da Administração pressupõe uma visão da educação em múltiplas dimensões, trazendo uma nova abordagem para o campo da Administração que enfatiza fatores ambientais de natureza econômica, cultural e política nas organizações. Com isso, o perfil do profissional formado do curso de Administração requer que:

possua visão empreendedora, multidisciplinar e interdisciplinar do fenômeno administrativo, com domínio sobre a ciência, as técnicas e as questões sociais e econômicas que envolvem o processo produtivo e a gestão das organizações, conscientes dos desafios da profissão nas dimensões humana, organizacional, cultural/pedagógica e econômica, em âmbito nacional e internacional (PROJETO PEDAGÓGICO, p. 17).

Assim, entende-se que o perfil do profissional de administração do curso analisado tem a perspectiva de que estes devem ter uma visão ampla das questões que envolvem as organizações, tendo consciência dos desafios da profissão nas diversas dimensões em que está envolvida, tais como cultural, econômica, organizacional e humana, no entanto, não há direcionamento específico para as questões relacionadas à sustentabilidade, nem mesmo, contempla o tripé que permite a sustentabilidade – econômico, ambiental e social. Dessa forma, é importante desenvolver um perfil multidisciplinar, para que o profissional esteja preparado para lidar com as diversas questões que são postas na atualidade e que envolve o âmbito organizacional, principalmente quando é necessário tomar decisões e quando essas decisões envolvem outros sujeitos ou setores, ou seja, quando não se trata de uma decisão que vá gerar impactos individuais, mas que interfere em toda a coletividade.

Em relação a categoria extensão buscou-se identificar projetos de extensão relacionados à sustentabilidade. Assim, o Quadro 20 apresenta as evidências da categoria.

Quadro 20 – Categoria Extensão

EXTENSÃO	
Variáveis	Trechos extraídos das entrevistas
Projetos de extensão relacionados à sustentabilidade.	<p>“Tem um projeto de um professor, aquele projeto de extensão do caju, que é muito junto com o Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Emater, Sebrae e tudo mais”. (S02)</p> <p>“Um curso de pós é extensão, a feira agroecológica é uma extensão, a incubadora também é extensão”. (S02)</p> <p>“Eu coordeno esse projeto de incubação tecnológica onde esse tema está presente. [...] O projeto ele é interdisciplinar, a gente vai tratar de micro e pequenas empresas e nossas orientações, apoio que dá às empresas é muito amplo, não é só a parte de gestão, mas o apoio da parte financeira, a parte socioambiental”. (S08)</p>

	<p>“Eu tenho um grupo de extensão que eu falo sobre responsabilidade social [...] eu sigo uma metodologia e nessa metodologia tá inclusa uma parte ambiental, então nas reuniões eu mesma que trato desse assunto”. (S08)</p> <p>“A gente fez um trabalho uma certa vez numa empresa, isso era empreendedorismo, porém, está associado ao tema [...] Então, essa empresa quis fazer a recuperação de uma área que ela possui, que era um lixão, anteriormente, e fizemos um trabalho de recuperação, a partir da plantação de moringas”. (S10)</p> <p>“O centro de incubação tecnológica é uma incubadora de empresas, que é um projeto de extensão. Ele nasceu como projeto de extensão”. (S10)</p> <p>“Vamos ter agora curricularização da extensão obrigatória, né? Então, nós vamos ter muitas ações de extensão que possa até estar permeando a parte da sustentabilidade. [...] Nós temos projetos de curricularização que têm dinâmicas voltadas para a sustentabilidade, para o empreendedorismo, voltadas para a inovação”. (S02)</p> <p>“Nós temos um eixo da curricularização de prática de sustentabilidade”. (S06)</p>
--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

De acordo com os relatos, existem ações de extensão que permeiam os aspectos da sustentabilidade, como o projeto voltado a produção de caju (S02), a feira agroecológica (S02) e a incubadora tecnológica (S02, S08 e S10). Assim, nota-se que a sustentabilidade está presente nesses projetos a partir das discussões e com ações voltadas principalmente ao viés ambiental e social, conforme é apontado nos relatos de S02, S08 e S10.

É importante ressaltar que os projetos de extensão do curso partem da iniciativa de professores, como foi o caso do projeto do caju e que recebem apoio da instituição, como foi o caso da feira agroecológica e da incubadora tecnológica. Outro ponto a ser destacado se diz respeito as parcerias que são estabelecidas para fomentar as ações extensionistas, como foi citado por S02, em relação a parceria com o Sebrae, Banco do Brasil, Bando do Nordeste e Emater e as parcerias com as empresas, como é citado por S08 e S10. Dessa forma, essas parcerias são relevantes para estabelecer uma relação entre a universidade e a sociedade, constituindo uma interação dialógica, que traz múltiplas possibilidade de transformação da sociedade e da própria universidade. Assim, por meio da extensão, a universidade tem a oportunidade de levar até a comunidade os conhecimentos de que é detentora (DEUS, 2018).

Outro ponto citado foi em relação à obrigatoriedade da extensão no currículo, a curricularização da extensão, no qual para o curso de Administração visa contemplar um eixo da sustentabilidade (S02 e S06). Essa iniciativa consiste em fortalecer cada vez mais a extensão no âmbito dos cursos de graduação, buscando aproximar o aluno e a universidade com a comunidade, algo que não era tão presente, como cita S09:

Nossos alunos, eles estão ali no curso noturno, muitos deles passam um dia em trabalho, então falta um pouco de tempo, e isso é compreensível claro, mas seria muito mais legal que a gente conseguisse, trazer os alunos para projetos de pesquisa e para projetos de extensão pautados, alinhados com os objetivos da universidade, pois

provavelmente haveria um ganho muito grande nessa discussão dentro da universidade. (S09)

Diante disso, os cursos de graduação foram orientados a inserir nos seus currículos unidades curriculares de extensão, de forma obrigatória, correspondendo a pelo menos 10% da carga horária total do curso. No curso de Administração da “Alfa”, a reestruturação do PPC já contempla essa obrigatoriedade, no qual a sustentabilidade está inserida como eixo, conforme foi relatado:

Nós vamos dentro do nosso currículo, vamos ter as UCEs, que são as unidades curriculares de extensão. Existe uma temática lá para se trabalhar, a sustentabilidade. Foi colocado disciplinas também de sustentabilidade, na matriz curricular. Então, isso é um tema que é importante, que o curso vem trabalhando e que vai trabalhar de forma mais intensa. (S04)

Recentemente a gente teve uma mudança, aí sim substancial, para poder atender algumas diretrizes já estabelecidas, outras em processo de estabelecimento, como por exemplo, a curricularização da extensão. E aí a gente tem sim, um projeto pedagógico novo em que nesse projeto pedagógico, que agora está sendo implantado, a gente tem sim, como diretriz, trabalhar com esses temas transversais, entre eles a sustentabilidade. (S05)

Partindo para a análise do PPC, evidenciou-se que a extensão no curso de administração ocorre mediante a interação do discente com a comunidade, como um processo interdisciplinar e que a partir das práticas colaborativas entre universidade e sociedade, contribui para a formação educacional do discente. Para atender a resolução de nº 7 de 18 de dezembro de 2018, que estabelece as diretrizes para a extensão (curricularização da extensão) na educação superior brasileira, os programas ao qual os projetos de extensão deverão estar vinculados são organizados a partir de quatro eixos que estabelecem as linhas de atuação das atividades de extensão. Assim, em relação ao curso analisado, um dos eixos trata-se diretamente da sustentabilidade e o outro aborda sobre desenvolvimento rural, no qual os aspectos voltados à sustentabilidade também se faz presente.

- **Eixo do Desenvolvimento Rural:** com projetos vinculados ao Programa de Desenvolvimento Rural da Região do Oeste Potiguar, com proprietários da economia de subsistência e sustentabilidade do meio ambiente. Este eixo já está em desenvolvimento com projetos como Ecofeira, cujo objetivo é levar os produtos produzidos por famílias para serem comercializados nas dependências da UERN, entre outros que possam ser elaborados dentro deste eixo de atuação.

- **Eixo de Práticas de Sustentabilidade:** projetos vinculados ao Programa de Responsabilidade Social e Empresarial. Trata de elaboração de projetos cujo eixo de ação é a responsabilidade social e empresarial. Tais projetos como projetos de práticas de responsabilidade social e empresarial das empresas, levantamento de resíduos sólidos das residências, apoio a práticas de responsabilidade social e ambiental das comunidades, entre outros aspectos. (PROJETO PEDAGÓGICO, 2021, p. 33-34).

Desse modo, nota-se que as evidências identificadas no estudo mediante o relato dos entrevista e da análise do PPC do curso de Administração, confirma a assertiva do *check-list* dos documentos institucionais, que indaga se há previsão no PPC de elementos orientados às questões socioambientais na extensão, no qual infere-se que foi atendido.

A última categoria da dimensão curricular é a pesquisa, no qual tem como intuito verificar a presença de linhas de pesquisa relacionadas à sustentabilidade. O Quadro 21 apresenta os relatos dos sujeitos referentes à categoria.

Quadro 21 – Categoria Pesquisa

PESQUISA	
Variáveis	Trechos extraídos das entrevistas
Presença de linhas de pesquisa relacionadas à sustentabilidade.	<p>“A gente tem dois grupos para contemplar eixos voltados ao empreendedorismo, inovação, sustentabilidade, RH, produção”. (S02)</p> <p>“Já participei de um grupo em que a gente tratava, de tecnologia, empreendedorismo e sociedade. Daí, a gente trabalhava a temática sustentabilidade, muito mais numa perspectiva de gerencial, por exemplo, tinha um colega nosso que pesquisava a parte da produção agrícola feita por famílias”. (S05)</p> <p>“Geralmente eu trabalho mais projeto PIBIC, geralmente é o professor e o aluno no projeto de fluxo contínuo. Em alguns projetos, a gente já discutiu a temática”. (S06)</p> <p>“Temos um grupo, que inclusive tem um tema nessa parte, sustentabilidade. [...]Tem um trabalho ou outro de um colega, mas é muito pouco em relação aos outros temas, como o empreendedorismo e recursos humanos”. (S10)</p> <p>“Participo de um projeto institucional ligado ao IDEMA. Dentro do projeto há sim, uma discussão muito mais evidente da questão da sustentabilidade em temas que envolve todo o processo de licenciamento ambiental, de fiscalização ambiental, de exploração ambiental, de compensação ambiental”. (S11)</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As evidências mostram que dentro dos grupos de pesquisa do curso não há linhas de pesquisa que trabalham diretamente com a temática da sustentabilidade, no qual é abordada numa perspectiva orientada à gestão, em que há poucos trabalhos, comparados à outras temáticas, como empreendedorismo e inovação, conforme relatos de S05 e S10. De acordo com S06 a temática também está presente nos projetos de iniciação científica, como o PIBIC, a partir de discussões pontuais. No estudo de Telocken (2018) ressalta que inserir recursos financeiros em projetos desta área, muitas das vezes traz muitos benefícios para a sociedade, o que evidencia a natureza comunitária como um fato importante.

De acordo com o PPC, o curso de Administração estabelece uma política de pesquisa mediante a produção do conhecimento, tendo como base as linhas de pesquisa dos dois grupos de pesquisa em atuação. O primeiro grupo trabalha sobre tecnologia, empreendedorismo e recursos humanos em um espaço interdisciplinar de discussão, a partir de duas linhas de

pesquisa: administração de recursos humanos e empreendedorismo e inovação tecnológica. Geralmente, a sustentabilidade está inserida neste grupo de pesquisa a partir de discussões e pesquisas que estão associadas ao empreendedorismo e a inovação. O segundo grupo aborda a gestão, tecnologia e sociedade, tendo como intuito aprimorar a área de pesquisa com trabalhos com enfoque pluralista e interdisciplinar, direcionado para duas linhas de pesquisa: Negócios e estratégias e Território, sociedade e tecnologia. A presença da sustentabilidade está presente neste grupo a partir de estudos que abordam questões voltadas a gestão rural e territorialidade (PROJETO PEDAGÓGICO, 2021).

De forma a complementar as discussões quanto a dimensão curricular, foi perguntado aos entrevistados sobre como eles entendem sobre a importância do ensino da sustentabilidade no curso de Administração.

Eu acho fundamental porque espera-se que quem está graduado em administração vai administrar, né? Vai administrar uma empresa, vai administrar um órgão público, vai administrar uma organização do terceiro setor, mas ele vai administrar, e ele será o tomador de decisões, o líder. Aquele que vai conduzir os rumos de uma organização, seja ela pública, privada ou do terceiro setor. E aí sendo ele, o tomador de decisões pesa sobre os ombros desse tomador de decisões o impacto que as ações dessa organização vão gerar sobre a natureza. [...] Então, se não houver nenhum compromisso com a sustentabilidade se não houver nenhum conhecimento básico a esse respeito além dessa organização não conseguir ser produtiva, não conseguir ser eficaz em seus objetivos, também vai impactar negativamente o meio ambiente. (S05)

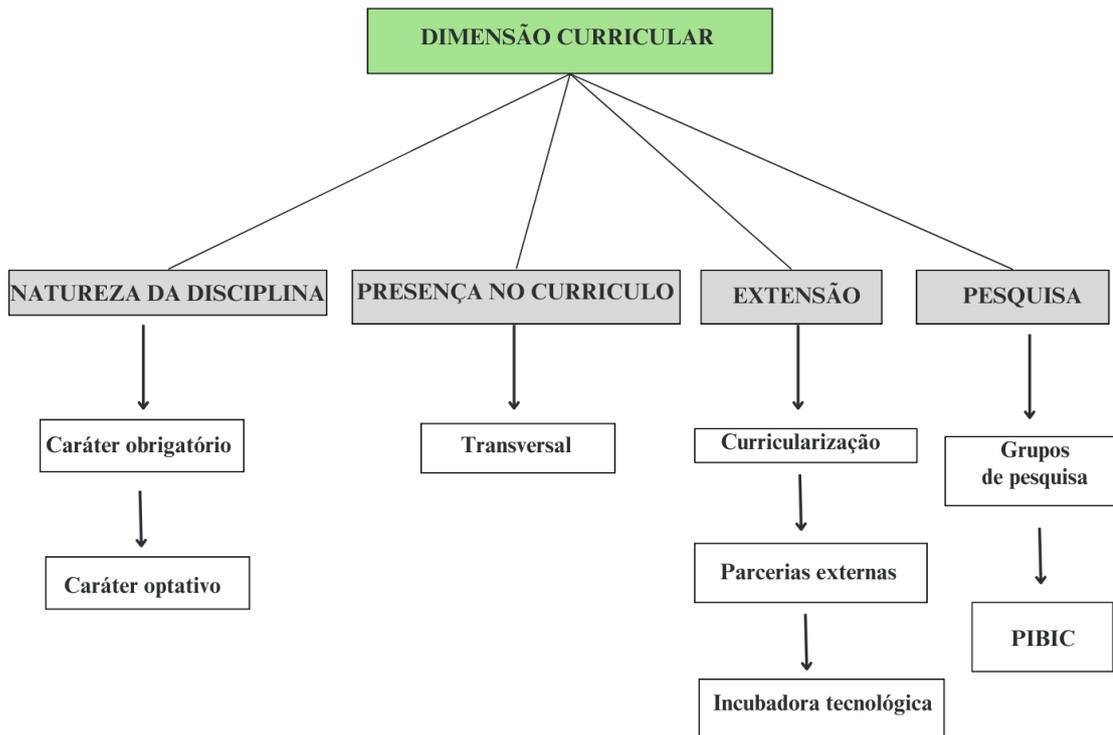
Eu vejo assim que o gestor, profissional de administração, ele é responsável por várias práticas dentro da empresa, seja a empresa de serviço, seja a indústria, né? Então, trabalhar com prática mais sustentável, como energias limpas, isso tudo é uma outra dimensão, outro enfoque, para um gestor. Então, é outra forma de se pensar, então é outra forma de gerir. (S06)

Eu acredito que, em pleno 2023 a gente não tem mais como tratar a administração de uma forma única, unidirecional [...] A gente já está num futuro, a gente já tá com vários problemas sociais, vários problemas ambientais e quem é o responsável por gerir as organizações que estão em todos os lugares do mundo somos nós administradores [...] Ele tem que estar atento a essas questões, os alinhamentos que o mundo tem acerca de um tema [...] a gente precisa tratar questões ambientais, questões sociais com um maior aprofundamento. [...] Não dá para a gente retroceder nessa discussão ou a gente se alinha ao que vem surgindo na sociedade e a gente começa a buscar um equilíbrio maior nessas relações e começa a entender como uma dimensão, como uma organização vai influenciando o funcionamento de outra. Então, se isso não acontecer, se a gente não vê essa mudança partindo da universidade, dificilmente esse profissional vai buscar isso por conta própria, quando ele sair da universidade. Então, talvez seja o momento de a gente expandir a visão desse aluno para que, quando ele se forme, esteja no mercado como profissional, ele muda essa postura, né? Ele não tenha mais aquela visão passada, retrógrada. (S09)

Com isso, entende-se que as discussões sobre a temática da sustentabilidade têm sido cada vez mais pertinentes, principalmente no que se refere aos profissionais da administração, já que estes irão ocupar cargos estratégicos nas organizações, então se faz necessário que estes tenham uma visão pautada nas questões atuais, alinhado com as mudanças que ocorrem na

contemporaneidade e que a partir disso, possa assumir uma postura que compactue com as práticas de sustentabilidade, de modo mitigar as ações das empresas para que o impacto na sociedade como um todo, principalmente no que concerne aos elos da sustentabilidade - ambiental, social e econômico, seja o menor possível. A Figura 5 apresenta os principais achados da dimensão.

Figura 5 – Achados da dimensão curricular



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

4.2.4 Dimensão Pedagógica

A dimensão pedagógica está relacionada com as estratégias adotadas pelos professores no ensino da administração e que orientam a inserção da sustentabilidade no curso. Assim, nesta dimensão foram consideradas as seguintes categorias de análise: estratégias em sala de aula, capacidade do curso, orientação de TCC e formação de professores.

A primeira categoria busca evidenciar como a sustentabilidade é ensinada a partir das estratégias de ensino utilizadas pelos docentes em sala de aula. Assim, no Quadro 22 são apresentados os relatos dos entrevistados quanto às estratégias em sala de aula.

Quadro 22 – Categoria Estratégias em sala de aula

ESTRATÉGIAS EM SALA DE AULA	
Variáveis	Trechos extraídos das entrevistas

<p>Como a sustentabilidade é ensinada.</p>	<p>“A gente teve alunos que trabalham na parte agrícola, que já convivem com isso no dia a dia [...] então a gente aprende mais com ele aprende com a gente [...] você aprende muito no diálogo com o dia a dia com seus alunos. Então a teoria e prática se encontram constantemente”. (S02)</p> <p>“Pela legislação da instituição, tem que fazer uma prova. Eu faço a avaliação no sentido de que aluno faz concurso. [...] Faço atividades do tipo análise organizacional, consultoria na empresa, casos”. (S03)</p> <p>“Eu busco primeiro a fundamentação teórica que é muito importante. [...] Eu gosto muito de estudo de caso, que de certa forma é uma prática”. (S08)</p> <p>“O aluno quer a coisa muito mais dinâmica, ele quer o que? Ele quer que você faça um estudo de caso, ele quer seminário, aulas de campo, uma feira, quer fazer parte de um Congresso”. (S02)</p> <p>“Outra disciplina que eu trabalho, a prática dela no final é uma análise organizacional, numa organização, seja empresa ou não empresa”. (S03)</p> <p>“A gente faz estudo de caso, inclusive o diagnóstico em algumas empresas. A gente aproveita o projeto de extensão, a incubadora, para levar os alunos para dentro das organizações e fazer um diagnóstico [...] trabalhamos com exercícios práticos, teóricos [...] fazemos visita de campo também, viagem de campo”. (S10)</p> <p>“Eu gosto muito de exemplos, estudo de caso, vídeos curtos”. (S04)</p> <p>“Eu utilizo muitos casos, vídeo aulas de empresas, notícias jornalísticas”. (S07)</p> <p>“Eu trabalho com o estudo de caso, situações problemas [...] em todas as minhas disciplinas a gente estimula uma apresentação de atividade em equipe, baseada em pesquisa e geralmente numa pesquisa bibliográfica, depois uma pesquisa de campo”. (S05)</p> <p>“Análise de casos, com envolvimento na prática da administração em diversos contextos, com atividades extensionistas, com visitas técnicas, com diálogos com empresários, com rodadas de negócio e ação de discussão, seminários”. (S11)</p> <p>“Eu trabalho muito com projetos. Gosto muito de trabalhar essa metodologia ativa”. (S06)</p> <p>“Eu gosto de utilizar metodologias ativas. Aquela questão de resolução de problemas, resolução de problemas reais, de perguntar para os alunos se eles estão enfrentando algum problema relacionado àquele tema nas empresas que eles trabalham, que eles estagiam, para trazer isso para sala de aula e resolver o problema, né? [...] traçar pequenos projetos durante a disciplina”. (S09)</p>
--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os relatos dos entrevistados evidenciam que há diversas estratégias de ensino que são utilizadas pelos docentes na sala de aula. Com isso, o estudo de caso destaca-se como a estratégia que é mais utilizada no ensino, no qual foi mencionada por quase todos os docentes (S02, S03, S04, S05, S07, S08, S10 e S11). Esse resultado vai de encontro com os achados de Figueiró (2015) ao evidenciar que o principal recurso utilizado são os *cases*, pois os docentes na maioria das vezes se restringem somente à discussão de *cases*. O uso de estudo de casos tem sido utilizado no intuito de trazer algo mais dinâmico para o aluno, aproximá-lo das situações do contexto real e desenvolver habilidades de pensamento crítico e resolução de problemas (CASANOVAS; RUÍZ-MUNZÓN; BUIL-FABREGÁ, 2022).

Os docentes S04 e S07 afirmam que, além dos cases, costumam utilizar exemplos, vídeos e matérias jornalísticas, de modo a aproximar o aluno com o contexto real. Outras estratégias citadas é a aula dialogada e seminários (S02 e S11), visita técnica e aula de campo (S02, S05 e S10). No curso têm sido utilizados ainda a análise organizacional (S03 e S10), no qual consiste basicamente em uma atividade de consultoria, em que o aluno têm o contato direto com as empresas e realiza o diagnóstico da organização. Essa atividade tem sido fortalecida principalmente a partir das ações extensionistas e pela incubadora tecnológica, por permitir a inserção de alunos nestes espaços para a realização de diagnósticos organizacionais. As estratégias citadas neste estudo também foram presenciadas por Oliveira (2018) no qual os docentes citam como metodologias a problematização e aulas expositivas, projetos baseados em problemas e estudo de caso, metodologias ativas, perspectiva teórica e o uso de artigos.

Outros professores dão ênfase maior ao uso de metodologias ativas, tais como a aprendizagem baseada em problemas (S05 e S09), no qual apresenta problemas reais ou solicita ao aluno para que pontue algum problema identificado no seu dia a dia, ou no seu local de trabalho, para que a partir disso proponha uma solução e ainda a aprendizagem em projetos (S06 e S09) no qual é solicitado ao aluno a traçar projetos durante as disciplinas. Essas estratégias acabam trazendo para o aluno um maior envolvimento e reflexão acerca do contexto no qual está inserido, trazendo uma proximidade da relação entre a teoria e prática.

Dessa forma, mediante essas iniciativas quanto ao ensino da sustentabilidade, alguns sujeitos apontam que emergem alguns desafios, no qual estão relacionados principalmente a disseminação da responsabilidade, conscientização, mudança comportamental e cultural, conforme é relatado.

O desafio que emerge é a disseminação da consciência e da responsabilidade. (S07)

O principal desafio mesmo é a questão cultural. (S08)

Eu vejo que os desafios, eles estão bem mais nessas mudanças de comportamento, nas mudanças dos padrões de ensino que a gente tem, na postura que muitos profissionais ainda têm em relação a esse tema que muitos professores ainda têm com esse tema, eu percebo que é um problema comportamental muito sério. E aí, por ser um problema comportamental, isso vai refletir nas ações institucionais, organizacionais. (S09)

O primeiro deles é a conscientização coletiva. [...] as pessoas precisam entender individualmente o seu papel para que vá se juntando às outras ações individuais e isso se torna em uma ação coletiva e a gente consiga mudar a realidade. (S11)

Em relação a capacidade do curso, a categoria contempla a influência da quantidade de alunos no processo de aprendizagem, conforme é evidenciado nos relatos do Quadro 23.

Quadro 23 – Categoria Capacidade do curso

CAPACIDADE DO CURSO

Variáveis	Trechos extraídos das entrevistas
Influência da quantidade de alunos no processo de aprendizagem	<p>“São 60 e poucos alunos, é 62 ou 65 alunos matriculados em especialização, com mais 60 da graduação, então são 120, quase 130 alunos desse projeto”. (S02)</p> <p>“Têm professor que marca visita em empresa conceituada, daí organiza toda logística, entra em contato com a empresa para receber a turma, o que não é fácil, geralmente pedem no máximo 30 alunos, e o aluno não vai, isso desmotiva o professor”. (S02)</p> <p>“Eu espero que de alguma forma ou de outra, isso vai impactar na formação de sei lá, eu tenho 50 alunos, se impactar na formação de dois, três, cinco, dez, já é um início. Porque esses cinco vão impactar mais cinco e aí a gente começa a modificar alguns padrões de funcionamento”. (S09)</p> <p>“Eu vejo ainda pouco sabe. Porque as vezes a gente quer desenvolver algum projeto e a não consegue porque não tem alunos voluntários”. (S04)</p> <p>“Há um interesse sim, mas precisa de mais. Há uma boa discussão por parte dos estudantes”. (S08)</p> <p>“eles se envolvem, eles gostam muito de interações, eles não gostam muito só olhar pra um slide, então você tem que chamar atenção e criar interesse no aluno [...] Esse aluno se fixa ali e tem interesse de aprender aquilo que está sendo repassado pelo professor”. (S02)</p> <p>O interesse dos alunos no começo não é... parece que eles vêm para ver a aula, a teoria. Então só surge interesse quando eles fazem atividade prática”. (S03)</p> <p>“Geralmente a participação é muito boa. E esses temas que são relevantes para a realidade atual, que perpassa a vida do estudante e constitui a realidade que a gente vive, são muito mais interessantes do que outros temas, considerando o ponto de vista teórico”. (S05)</p> <p>“vejo de uma forma bem positiva. Eu gosto do momento que eles percebem que sustentabilidade não é só aquela questão do meio ambiente. [...]eu vejo o quanto essa discussão, ela precisa começar mais cedo, dos estudantes, e por mais que não fosse na escola, mas uma discussão social mesmo”. (S09)</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os relatos mostram que as turmas têm em média 50 alunos (S09), ou seja, é uma quantidade considerável de pessoas, em que por vezes dificulta a realização de algumas atividades de aprendizagem, como é o caso da visita técnica, conforme cita S02, pois as empresas geralmente não aceitam receber mais que 30 discentes e isso acaba por restringir a participação dos alunos em determinadas atividades. No entanto, conforme é apontado no relato, apesar de ser limitado a quantidade de alunos para uma visita numa empresa, por exemplo, muitos alunos acabam não participando, o que desmotiva o professor a realizar esse tipo de atividade. Assim, S04 e S08 relatam dificuldades no desenvolvimento de algum projeto por não ter alunos voluntários, no qual destaca a necessidade de um interesse maior.

No que se refere ao envolvimento dos alunos, S03 cita que eles despertam uma maior interação quando o professor se distancia da teoria e se aproxima da prática, pois cria um maior interesse pelo aluno no aprendizado. De acordo com S09, em relação a sua postura em sala de aula, não gosta de direcionar o aluno para uma formação totalmente teórica, no qual cita que:

“busco relacionar uma coisa com a outra, tentando movimentar a sala de aula e transformá-la em algo que seja prazeroso para o aluno e para mim”.

Além disso, quanto à temática da sustentabilidade, S05 e S09 ressaltam que o tema é relevante para as discussões atuais, pois trata-se de uma realidade que a gente vive, e que se torna mais interessante do que outros temas que são abordados, considerando o ponto de vista teórico, sendo positiva a participação dos alunos, no qual estes têm a compreensão de que o tema não está relacionado somente ao meio ambiente, como também à outras vertentes. Assim, considera que o tema esteja presente mais cedo na educação dos alunos. Essa percepção ficou evidente nos relatos dos alunos no estudo de Figueiró (2015) que reforçam a necessidade de o tema estar presente em todas as áreas, no qual justifica que em um futuro mais próximo a sustentabilidade não será considerada um diferencial para as empresas, mas será imprescindível para sua manutenção no mercado e isso faz com que os administradores observem a importância de ter conhecimentos de sua relação com as diferentes áreas.

Na categoria orientação de TCC é analisado se há pesquisas direcionadas à temática da sustentabilidade, conforme é apresentado no Quadro 24.

Quadro 24 – Categoria Orientação de TCC

ORIENTAÇÃO DE TCC	
Variáveis	Trechos extraídos das entrevistas
Orientação direcionada a pesquisa sobre a temática da sustentabilidade.	<p>“Dependendo do eixo que o aluno está voltado para desenvolver em termos de pesquisa, uns mais profundos outros um tanto por superficial, depende muito do objeto de pesquisa que o aluno está buscando, né? Junto com a empresa, tem empresas que tem uma responsabilidade social muito ativa, tem outros que já nem tanto, né? Então vai muito pelo papel do que a empresa desempenha e pela pesquisa que o aluno também está buscando”. (S02)</p> <p>“O nosso TCC ele é fortemente ligado com um estágio que o aluno faz. Então, geralmente ele faz o TCC na área que ele está estagiando, então veja a dificuldade que a gente tem também é de os alunos estarem presentes nessa discussão, em ambientes que são fora da instituição. Então, dificilmente, a gente encontra um aluno que vai estagiar em algum lugar, e o tema seja esse, só se for uma coisa assim, bem específica, né? De um aluno que possivelmente vai estagiar, numa cooperativa, ou numa associação que por enquanto são espaços que eu percebo que são mais abertos a essa discussão. Ou se a gente tiver numa organização, numa empresa que tem uma postura acerca de sustentabilidade, projetos socioambientais, mas aqui na região eu percebo que isso está em falta”. (S09)</p> <p>“Orientei sobre responsabilidade social”. (S04)</p> <p>“Eu tive a oportunidade de pegar alguns orientandos que fizeram estudos na área da sustentabilidade, de meio ambiente”. (S05)</p> <p>“Eu me sinto confortável em trabalhar, porque é um tema que acho interessante”. (S06)</p> <p>“Não orientei, mas tenho muita vontade”. (S07)</p> <p>“Não orientei trabalhos sobre o tema, mas se sentiria confortável em orientar, com certeza”. (S08)</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme é evidenciado, as pesquisas que estão relacionadas à sustentabilidade partem da iniciativa dos alunos (S02 e S09), tendo em vista que o modelo de TCC adotado no curso é associado ao campo de estágio, então, geralmente os trabalhos de conclusão vão estar relacionados ao contexto da empresa lócus do estágio, o que neste caso a temática vai estar presente caso a organização desempenhe um papel voltado ao tema ou ainda, mediante a sua natureza, por ser uma cooperativa, associação, terceiro setor, por exemplo. Com isso, as orientações por estarem voltadas ao campo de estágio é mais comum as temáticas corriqueiras da administração, conforme é relatado por S09:

Temas que são bem corriqueiros na administração. [...] o nosso TCC ele é fortemente ligado com um estágio que o aluno faz. Então, geralmente ele faz o TCC na área que ele está estagiando, então veja a dificuldade que a gente tem também é de os alunos estarem presentes nessa discussão, em ambientes que são fora da instituição. (S09)

Alguns professores relataram já ter feito orientação relacionadas ao tema (S04 e S05), a partir de estudos voltados à responsabilidade social e ao meio ambiente. No entanto, há relatos de docentes (S06, S07, S08 e S11) que nunca orientaram sobre o tema e que não demonstram dificuldades em orientar, mas que se faz necessário ter um maior aprofundamento, tendo em vista a complexidade do tema:

eu diria que não teria receio de fazer um processo de orientação, mas iria precisar estudar um pouquinho a mais, junto com o orientando para ter mais segurança, porque ele é um tema complexo, ele é um tema que abrange, abrange muitas informações. Então ele precisa sim de um aprofundamento, dependendo do contexto, talvez eu precisasse de buscar complementações de informação, mas não é um tema que eu descarto de um processo de orientação (S11)

Os resultados dessa categoria corroboram com os achados de Figueiró (2015) no qual evidenciou que sete professores não tiveram contato com a temática por meio de pesquisas, e que estes não demonstraram resistência em orientar trabalhos dessa natureza.

Por fim, a categoria formação de professores buscou verificar a presença da sustentabilidade na trajetória dos docentes. No Quadro 25 é apresentado as evidências da categoria.

Quadro 25 – Categoria Formação de professores

FORMAÇÃO DE PROFESSORES	
Variáveis	Trechos extraídos das entrevistas
Temática da sustentabilidade na trajetória dos docentes.	<p>“Sou formado também em hotelaria e estudei turismo. Então, dentro do turismo, a gente trabalhava muito a questão da educação ambiental, da sustentabilidade e isso de certa forma me proporcionou uma aproximação com essa questão”. (S03)</p> <p>“Eu tive contato, inclusive numa disciplina optativa, na época que eu fiz o curso de administração, em um momento em que o tema estava em alta nas publicações, nas discussões [...] no mestrado, era um tema que participava das nossas discussões, meio que um recorte transversal [...] e teve um momento, trabalhando como técnica de pesquisa, lá</p>

	<p>na base que sou membro, começamos a desenvolver ações baseadas nos ODS e a gente começou a levar essas discussões para escolas, escolas municipais”. (S09)</p> <p>“Como eu sou mestre na área de meio ambiente e desenvolvimento. O que eu posso dizer é que essa temática sempre foi muito viva”. (S02)</p> <p>“O meu mestrado é justamente nessa área. A gente trabalhou com a sustentabilidade em organizações públicas, prefeituras”. (S05)</p> <p>“Eu fiz o meu mestrado em qualidade de energia elétrica, né? Foi gestão da qualidade, mas no meu caso foi exatamente trabalhar eficiência energética. Fiz um estágio na área de energia solar, ainda na graduação”. (S06)</p> <p>“No doutorado tivemos disciplinas sobre o tema”. Sustentabilidade eu trabalhei no caso em artigos no doutorado, que a gente tinha disciplina de sustentabilidade (S04)</p> <p>“Minha pesquisa, eu não lhe falei, mas a minha pesquisa é na área de águas, certo, o meu doutorado, que eu estou pesquisando sobre a parte de abastecimento”. (S02)</p> <p>“Agora no doutorado, a uns seis meses atrás, eu pesquisei evidenciação da responsabilidade social”. (S07)</p> <p>“Como uma formação complementar. Eu fiz um curso de planejamento municipal de desenvolvimento sustentável. [...] foi através desse curso que eu fui responsável por alguns planos de desenvolvimento municipal de alguns municípios”. (S08)</p>
--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme relatado, o contato com a temática da sustentabilidade na formação dos professores ocorreu a partir da formação de graduação (S03, S06 e S09), a partir de discussões pontuais ocorridas no mestrado ou ainda, devido ao programa está relacionado ao tema (S02, S05, S06 e S09) e a partir de pesquisas realizadas em nível de doutorado (S02, S04 e S07).

Nesse contexto, nota-se que a sustentabilidade tem se mostrado mais evidente em nível de pós-graduação, no qual pode-se inferir que a partir da inserção do tema na formação do docente isso contribuirá para que a temática esteja presente nos currículos, de forma natural. Nos achados de Figueiró (2015), também foi constatado que o contato maior dos sujeitos com o tema na sua formação se deu a partir da pós-graduação, principalmente durante o doutorado.

De forma a complementar as discussões sobre a dimensão, foi perguntado aos docentes o que eles acreditam que ainda precisa ser feito.

Eu acho que deve ter mais políticas públicas mais consistentes. (S06)

Eu acredito que deve haver um trabalho permanente de conscientização e uma educação de qualidade. (S08)

A universidade, ela precisa incentivar mais, debater o tema [...] maior divulgação e dar um pouco mais de amplitude para o tema. (S10)

Trazer para sala de aula e para a “ALFA” eventos e trazer empresários locais para esses diálogos. (S07)

As práticas de sustentabilidade elas não vão acontecer sozinha, depende do profissional, depende do professor, depende do aluno, depende dessa relação de construção social, da discussão do tema. [...] Então, na minha concepção, essa discussão deveria começar o mais cedo possível, deveria fazer parte da formação desde a criança na primeira infância. Entender o que que está acontecendo, modificar,

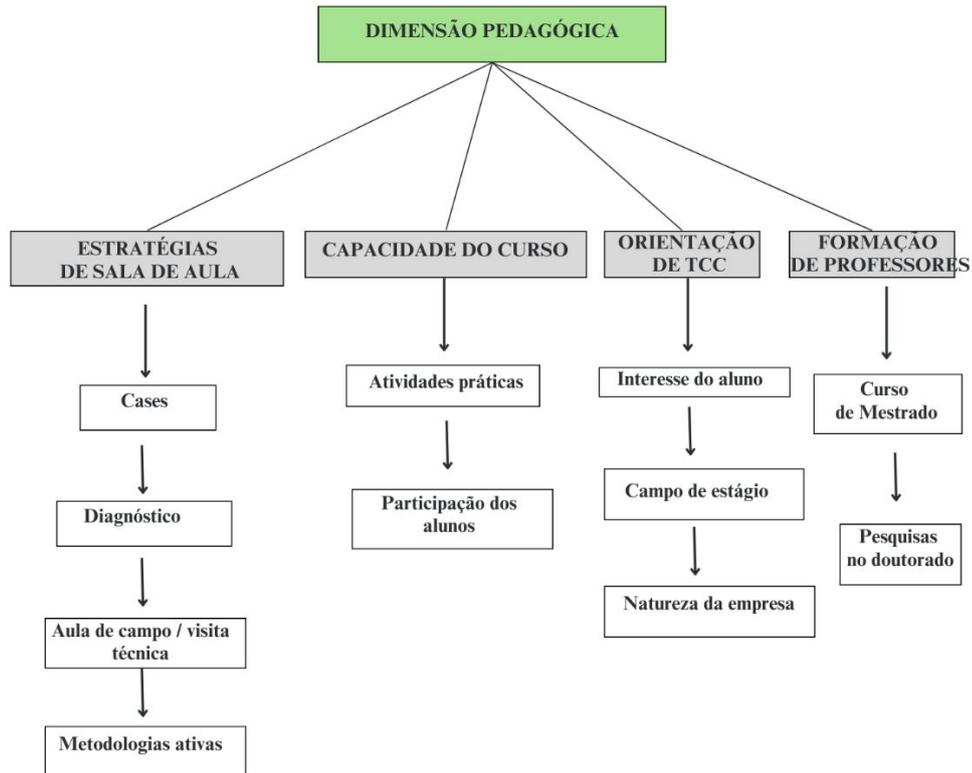
esse padrão de ensino, trazer mais um ensino alinhado com o momento que a gente vive. (S09)

Precisa investir muito, na educação, na formação de um profissional mais sensível a essas discussões, né? É tentar mudar a forma com que a gente educa, a forma com que a gente trabalha esses temas em sala de aula, com que a gente consegue transversalizar os temas. Então, são desafios, como eu falei para você, institucional, desafios comportamentais, desafios sociais, e vai requerer uma grande quantidade de esforço, né? Para que isso vá mudando. (S09)

Eu acho que a temática ela precisa ser muito mais abordada de forma muito ampla. Dentro do curso de administração, por exemplo, algo que fosse de forma enfática e evidente na formação do profissional. Acho que todos os profissionais precisariam ter, como hoje a gente tem o empreendedorismo sendo discutido em vários cursos, cursos de direito, cursos de enfermagem, cursos que de repente você diz: o que é que tem a ver o empreendedorismo? Mas a gente vê que o empreendedor, ele está em todas as profissões. Então, do mesmo jeito que a gente vê algumas temáticas sendo bem trabalhadas de forma mais ampla, a gente poderia ter a sustentabilidade também nesse contexto. É, e esse tema ele pode decidir a nossa continuidade de sobrevivência no planeta. Então, eu acho que ele termina tendo um nível de importância tão grande que não é dado, eu acho que seria o primeiro passo para a gente ter a discussão mais coletiva para que a gente pudesse construir uma consciência coletiva. (S11)

Dessa forma, considera-se que para avançar nas discussões sobre a sustentabilidade, é necessário a participação de toda a comunidade, e não somente de um aluno, professor ou profissional, assim como requer investimentos para uma formação profissional sensível à essas discussões, mediante políticas públicas mais consistentes. Ainda assim, trata-se de um desafio institucional, social e comportamental, no qual enseja esforços para que os padrões de ensino estejam alinhados com o momento que a gente vive. Nesse sentido, no âmbito da instituição considera-se a necessidade de uma maior divulgação das ações e incentivo para a participação da comunidade, de modo a dar uma maior amplitude para o tema e no que se refere ao curso de administração, abordar a temática de forma mais ampla, dando ênfase na formação profissional e permitir um nível de importância para o tema assim como é dado para outras temáticas. A Figura 6 apresenta os principais achados da dimensão.

Figura 6 – Achados da dimensão pedagógica



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

4.2.5 Síntese das dimensões operacionais do ensino em gestão

A análise da **dimensão contextual** considerou quatro categorias: governo, razões para a inserção, natureza da IES e localização geográfica. Conforme as evidências da pesquisa, na categoria **governo** destaca-se um interesse da gestão em direcionar ações em âmbito institucional em prol da sustentabilidade a fim de estabelecer uma cultura e ainda, tornar-se referência no assunto. Essas ações ficam evidentes a partir da adesão à agenda 2030, o reconhecimento pela certificação do selo ODS de educação e no cumprimento das exigências do MEC. Na mesma direção, o curso de Administração segue orientado aos propósitos das diretrizes e conselhos de avaliação, o que têm proporcionado mudanças significativas no processo formativo, mediante a proposição de um novo projeto curricular e ao contemplar iniciativas nos eixos do ensino, pesquisa e extensão.

Na categoria **razões para a inserção**, os relatos indicam uma demanda tanto a nível institucional, como da sociedade e das empresas. Assim, os sujeitos ressaltam a importância do processo de conscientização das pessoas e das empresas, no que se refere ao uso dos recursos e a garantia do nosso futuro, em que por ser uma preocupação global, é necessário o envolvimento de todos os setores, como por exemplo, as universidades. Com isso, o papel da gestão tem sido fundamental no incentivo às questões voltadas a sustentabilidade, por entender que a

universidade é importante no processo de conscientização, contribuindo para uma educação e um pensamento em prol da coletividade e das gerações atuais e futuras.

Na categoria **natureza da IES**, constatou-se que por se tratar de uma instituição pública, há limitações que impedem avançar nas ações orientadas à sustentabilidade, sendo em sua maioria de ordem burocrática, financeira e de pessoas. Já em relação a categoria **localização geográfica**, as evidências relatadas indicam o papel essencial da IES no desenvolvimento da região e do Estado como um todo, em que a partir do processo formativo é gerado um retorno para a sociedade a partir dos profissionais formados. Assim, a inserção da sustentabilidade na IES se torna ainda mais necessária, por compreender que esta possibilita mobilizar mudanças culturais no seu entorno e que são significativas para o desenvolvimento da sociedade como um todo.

No que se refere a **dimensão organizacional**, foram consideradas três categorias: estrutura organizacional, desafios de suporte e desafios comportamentais. Assim, na categoria **estrutura organizacional**, as evidências mostram que há esforços da gestão para realizar iniciativas voltadas à sustentabilidade, no qual têm buscado implementá-las em todo o contexto da universidade, e tem movimentado a sua comunidade acadêmica, como as pró-reitorias, diretorias e chefes de departamentos, mediante reuniões, para se juntar num propósito comum de fazer na instituição uma mudança cultural em prol da sustentabilidade. Quanto as práticas, foi possível identificar que em sua maioria são ações espalhadas na universidade e que têm sido iniciativas dos cursos, mas que nos últimos anos a gestão têm buscado institucionalizar e trazer amplitude para as iniciativas. Assim, práticas importantes adotadas pela IES foram a realização de palestras e eventos voltados à temática, coleta seletiva, arborização, feira agroecológica, viveiro de mudas e preservação de animais marinhos, além disso a IES é adepta a A3P, um programa que incentiva práticas de sustentabilidade no âmbito da administração pública.

Na categoria **desafios de suporte** os relatos informam que há um compromisso institucional quanto aos aspectos da sustentabilidade, desde o incentivo dos gestores até a proposição de estratégias de práticas de gestão, na pesquisa e na extensão, de modo a tornar permanente essa cultura na universidade e que têm tido avanços, principalmente a partir da autonomia financeira. Evidencia ainda que as discussões não ocorrem somente no âmbito das estratégias da gestão da IES, mas está presente também nos cursos e isso tem sido favorável para a proposição de mudanças, principalmente quanto ao projeto pedagógico, trazendo novas discussões transversais, como é o caso da sustentabilidade. Apesar de fazer o uso de uma plataforma de monitoramento das ações, evidenciou-se que ainda carece de uma maior publicização dessas ações, principalmente no que concerne as capacitações e eventos, pois nem

todos que fazem parte da comunidade acadêmica conseguem participar. Assim, ter uma atenção maior nesse quesito se torna relevante para o cumprimento das estratégias de gestão e no estabelecimento do compromisso institucional em prol da temática.

Os relatos identificados na categoria **desafios comportamentais** mostram que há um comprometimento da instituição em prol da sustentabilidade a partir da busca de mudança cultural, no qual evidenciou-se que há ações pontuais e que têm tido uma preocupação das pessoas com essas questões, mediante as ações realizadas no seu dia a dia e a partir do engajamento com as ações da universidade. Apesar de não haver resistência às mudanças, nota-se que ainda é um desafio para a instituição conseguir mobilizar as pessoas, até porque são ações que não estão inclusa na carga horária deles, então, são participações que partem do intuito das pessoas, além de que, é necessário tempo e esforços para realizá-las.

A **dimensão curricular** considerou as categorias natureza da disciplina, presença no currículo, extensão e pesquisa. Assim, referente a categoria **natureza da disciplina**, no curso de Administração há disciplinas tanto de caráter obrigatória como optativa, sendo a última com mais componentes curriculares em oferta. Nota-se que a partir da reestruturação do PPC novas disciplinas foram incluídas, algumas delas, como obrigatórias. Por se tratar de um projeto que ainda não está em vigência, há uma expectativa dos docentes quanto à nova grade, no sentido de proporcionar um aprendizado consistente e que atenda às demandas dos alunos.

Quanto à **presença no currículo**, os sujeitos citam que aparecem de forma interdisciplinar e transversal, em que abordagem sobre o tema é realizada de forma pontual nas disciplinas, como um assunto complementar quando se quer abordar o contexto geral, tais como no marketing, gestão da qualidade, logística e estratégia, administração do terceiro setor.

Na categoria **extensão** evidenciou-se que existem projetos desenvolvidas no âmbito do curso de Administração que discutem de forma pontual temas relacionados à sustentabilidade, no qual acredita-se que a partir da inclusão do eixo da sustentabilidade mediante a curricularização da extensão, a temática será ainda mais fortalecida no curso. Nota-se ainda que a parceria com instituições externas, principalmente com Bancos, tem se apresentado como um importante mecanismo de fomento às atividades extensionistas.

Quanto à categoria da **pesquisa**, constatou-se que o curso possui dois grupos de pesquisa, em que os dois não apresentam uma linha de pesquisa direta relacionada à sustentabilidade, mas o tema está presente a partir de discussões e de algumas produções científicas, assim como em projetos de iniciação científica, como o PIBIC.

Na última dimensão, a **pedagógica**, foram analisadas quatro categorias, a saber: estratégias em sala de aula, capacidade do curso, orientação de TCC e formação dos

professores. Em relação à categoria **estratégias em sala de aula**, as evidências da pesquisa mostram que as atividades dos professores estão centradas principalmente no uso de *cases*, mas que outras iniciativas têm sido trabalhadas no processo de aprendizagem, tais como seminários, visita de campo, vídeos, análise organizacional e metodologias ativas, tais como a aprendizagem baseada em projetos e em problemas.

Com relação a **capacidade do curso**, nota-se que as turmas possuem aproximadamente 50 alunos, em que a quantidade e a participação dos alunos têm gerado dificuldades no desenvolvimento de algumas ações ou projetos, no qual requer um maior envolvimento deste público. Quanto à **orientação de TCC**, algumas pesquisas desenvolvidas por docentes apresentam aspectos relacionados a sustentabilidade, como a responsabilidade social e o meio ambiente, no qual evidenciou-se a dificuldade da presença da temática em trabalhos de conclusão em virtude da modalidade de TCC utilizada estar restrita ao campo de estágio do aluno, no qual dependerá do papel exercido pela empresa quanto ao tema ou então, mediante o interesse do aluno com a temática.

Na categoria **formação de professores**, evidenciou-se que o contato dos professores com o tema ocorreu a partir de formações complementares, disciplinas cursadas na graduação, a realização de mestrado com tema relacionados à sustentabilidade ou a partir de pesquisas realizadas no doutorado.

Diante das discussões apresentadas, os resultados da pesquisa evidenciaram que as dimensões operacionais foram contempladas no estudo, pois há cumprimento das diretrizes e estabelecimento de estratégias em prol de mudanças voltadas à temática da sustentabilidade – **Dimensão contextual**; O papel desempenhado pela atual gestão com esforços e comprometimento com as questões atuais, assim como as metas estabelecidas em suas práticas e no tripé da universidade têm possibilitado estabelecer um perfil institucional em prol da sustentabilidade, conforme evidenciado nos documentos institucionais e nas práticas – **Dimensão organizacional**; Com a reformulação do projeto pedagógico, atenção às diretrizes e o incentivo da gestão para inclusão da temática na pesquisa e extensão, têm proporcionado a presença da sustentabilidade no currículo do curso de administração – **Dimensão curricular**; As estratégias aplicadas em sala de aula têm sido direcionadas a dar possibilidade de estabelecer a prática para o aluno, no qual reconhecem a importância de um processo formativo voltado às questões atuais, como a temática da sustentabilidade – **Dimensão pedagógica**.

4.3 ELEMENTOS DE INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE

A fim de melhor evidenciar os elementos que permitem a integração da sustentabilidade na IES e no curso de Administração, mediante as categorias do modelo conceitual aplicado nesta pesquisa, são apresentados os principais achados para cada uma das dimensões operacionais do ensino em gestão.

No que se refere a **dimensão contextual**, compreende que a IES e o curso de administração contemplam elementos norteadores que permitem a integração da sustentabilidade, pois têm buscado atender as diretrizes curriculares e os órgãos reguladores que norteiam mudanças importantes nas discussões atuais perante o contexto analisado, e que o fato da gestão ter o direcionamento e atenção a esses questões atuais da sociedade, balizam para uma cultura de mudança mais intensiva no âmbito da instituição, principalmente a partir da adesão à Agenda 2030. Com isso, reconhecendo o seu papel de IES pública e de promoção do desenvolvimento regional, no qual as iniciativas orientadas à sustentabilidade atuam como um importante elemento de mudança cultural, atendendo a demandas de âmbito institucional, empresarial e da sociedade.

Na **dimensão organizacional** contempla que a instituição busca estabelecer uma cultura de sustentabilidade, mediante as estratégias estabelecidas nos documentos institucionais e na implementação de práticas de gestão e iniciativas na pesquisa e extensão. Assim, com a adesão ao A3P e a Agenda 2030, as práticas relacionadas a sustentabilidade têm sido fortalecidas e algumas foram institucionalizadas, o que possibilita um suporte da universidade em impulsionar a mudança cultural. Assim, com discussões que perpassam toda a comunidade acadêmica, o tema tem sido considerado uma preocupação coletiva, já que muitas pessoas têm participado das ações realizadas pela universidade e demonstram comportamentos do seu dia a dia em prol da sustentabilidade.

Quanto a **dimensão curricular** evidenciou-se que a integração com a sustentabilidade ocorre a partir das disciplinas tanto de caráter obrigatório e optativo, sendo este último como predominante na quantidade de componentes relacionadas ao tema, no qual a partir da reestruturação do PPC, apresentaram mais elementos voltadas à temática, apesar que o tema já estava presente de forma pontual e complementar em algumas disciplinas, tais como marketing, estratégia, gestão da qualidade e logística, inseridas de forma transversal. A implementação da curricularização da extensão se apresenta como um elemento importante para fortalecer as ações relacionadas à sustentabilidade, que já vinham sendo conduzidas de maneira indireta, mediante a parceria com outras entidades e em relação ao campo da pesquisa, apesar da

inexistência de linhas de pesquisa direcionadas à temática, há discussões e algumas produções científicas que são desenvolvidas no curso de Administração voltadas para a sustentabilidade.

Na **dimensão pedagógica** a integração com a sustentabilidade ocorre a partir das estratégias de ensino adotadas no curso, tais como as metodologias ativas, estudos de casos, aulas de campo e diagnósticos organizacional que proporcionam atividades práticas para os alunos e consequentemente, maior envolvimento deles. Além disso, o interesse do aluno pelo tema tem sido um elemento integrador para a realização de pesquisas de TCC sobre a temática no curso de administração, no qual infere-se que mediante as evidências quanto a formação em nível de mestrado e doutorado com temas relacionados à sustentabilidade, garante uma maior segurança para o docente assumir trabalhos de orientações neste tema.

A partir das discussões apresentadas, o Quadro 26 apresenta uma síntese dos elementos identificados na pesquisa e que permitem a integração da sustentabilidade na IES e no curso de Administração.

Quadro 26 - Elementos que permitem a integração da sustentabilidade

	Categorias	Principais achados
DIMENSÃO CONTEXTUAL	Governo	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprimento das exigências do MEC; - Atenção às DCNs do curso de Administração; - Avaliação institucional em concordância com o SINAES e INEP; - Adesão à agenda 2030; - Gestão orientada ao cumprimento dos ODS; - Universidade certificada com o Selo ODS de Educação.
	Razões para a inserção	<ul style="list-style-type: none"> - Demanda institucional; - Demanda da sociedade; - Demanda das empresas.
	Natureza da IES	- Instituição pública.
	Localização geográfica	- O papel da instituição no desenvolvimento regional.
DIMENSÃO ORGANIZACIONAL	Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Temática presente nos documentos institucionais (PDI, Carta programa e Relatório de gestão); - Existência de ações por parte da gestão e dos cursos; - Mudança cultural em desenvolvimento; - Envolvimento da comunidade acadêmica; - Adoção da A3P.
	Desafios de suporte	<ul style="list-style-type: none"> - Compromisso institucional com aspectos da sustentabilidade; - Autonomia financeira; - Realiza capacitações e discussões sobre o tema.
	Desafios comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento da IES em prol de uma mudança cultural; - Interesse e participação da comunidade acadêmica nas ações; - Não há resistência para mudanças.
DIMENSÃO	Natureza da disciplina	- Disciplinas obrigatórias e optativas.
	Presença no currículo	- Busca-se inserir transversalmente, sem considerar como sendo o foco principal, a partir de discussões pontuais.

	Extensão	- Eixo de sustentabilidade na curricularização; - Parcerias externas (Sebrae, Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Emater); - Incubadora tecnológica.
	Pesquisa	- Grupos de pesquisa com discussões e trabalhos relacionados ao tema; - Projetos PIBIC.
DIMENSÃO PEDAGÓGICA	Estratégias em sala de aula	- Uso de cases, diagnóstico organizacional, aulas de campo; - Utilização de metodologias ativas.
	Capacidade do curso	- Atividades práticas; - Envolvimento dos alunos.
	Orientação de TCC	- Interesse do aluno pelo tema; - Empresas campo de estágio com postura em prol da sustentabilidade; - Instituições de natureza como associações, cooperativas e terceiro setor.
	Formação de professores	- Formação em mestrado com temas relacionados à sustentabilidade; - Pesquisas desenvolvidas em nível de doutorado.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A partir dos resultados encontrados, foi possível identificar elementos que permitem a integração da sustentabilidade na IES e no curso de Administração. É oportuno ressaltar que mesmo apresentando alguns elementos relevantes para a integração da sustentabilidade, é possível apontar fragilidades que a instituição e o curso deixaram de contemplar elementos que são necessários para o avanço do tema no lócus investigado. Com isso, nota-se que muitas iniciativas se encontram como propostas ou em planejamento, mas que ainda não estão sendo praticadas pela organização.

Nesse contexto, constatou-se a inexistência de uma política institucional que regulamente as práticas relacionadas à sustentabilidade para a comunidade acadêmica; Não há um setor responsável que fique a frente das ações sobre o tema na instituição, assim, carecendo de um comitê ambiental; As ações realizadas na instituição parte da iniciativa dos cursos, no qual são realizadas de forma isoladas, assim, institucionalizar as práticas de sustentabilidade e buscar a parceria com os demais cursos se faz relevante para a disseminação da temática na comunidade como um todo; Capacitações e ações da IES com pouca divulgação limitam a participam dos seus usuários, principalmente dos docentes e alunos; A Agenda A3P adotada pela instituição não têm uma atuação efetiva, no qual retrai a instituição para um patamar em que não há um monitoramento de iniciativas ou ações relacionadas à sustentabilidade, o que se faz necessário estabelecer um comitê de monitoramento; Não foi identificado indícios da presença de políticas e sistemas de gestão ambiental, normas ISO, indicadores de sustentabilidade, índice de avaliação da sustentabilidade e planos de gestão sustentável, no qual são possibilidades de fortalecer a sustentabilidade no âmbito das universidades e que têm sido amplamente adotadas.

Outro ponto se refere ao currículo do curso de Administração, em que o perfil esperado do profissional formado de administração não apresenta elementos que compactuam com o perfil indicado nas novas DCNs, que diz que são conhecimentos fundamentais a formação do administrador contemplar as dimensões do tripé da sustentabilidade – ambiental, econômico e social; A ausência de disciplinas específicas; Falta de projetos de pesquisa e extensão com foco na sustentabilidade; O eixo da sustentabilidade na curricularização da extensão contempla ações que ainda serão praticadas, diferentemente do que é evidenciado no eixo da inovação e empreendedorismo, por exemplo; Projetos de iniciação científica não têm sido o foco do curso, principalmente quando se refere à projetos voltados à sustentabilidade.

Por fim, mesmo relatando uma formação acadêmica que contempla discussões sobre a sustentabilidade, nenhum dos docentes afirmaram lecionar disciplinas sobre a temática e não há direcionamento de quem ficará responsável pelas disciplinas da nova grade curricular, por hora, sob a responsabilidade de um docente temporário; Os professores têm pouco ou nenhum conhecimento a respeito a respeito de regulamentações ou obrigatoriedade do ensino da sustentabilidade; Estratégias de ensino muito restritas, com poucas adequações ao contexto atual; Os TCCs que tratam sobre a sustentabilidade parte da iniciativa dos alunos e não há um repositório digital para publicização das pesquisas e ainda o acompanhamento dos temas mais frequentes.

Dessa forma, evidencia-se a importância de avançar nesses elementos identificados, de modo que a instituição possa fortalecer a sustentabilidade em âmbito institucional e consequentemente, na sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar os elementos que permitem a integração da temática da sustentabilidade no curso de administração de uma IES pública, a partir de uma estrutura analítica baseada nas dimensões operacionais da educação em gestão. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa de abordagem qualitativa e natureza exploratória/descritiva, por meio de um estudo de caso, sendo possível verificar a partir das evidências apresentadas que foi possível identificar os elementos que permitem a integração da sustentabilidade na IES e no curso de Administração, no qual pode-se inferir que o problema de pesquisa: **Como são abordados os elementos que permitem a integração da temática da sustentabilidade no curso de administração de uma Instituição de Ensino Superior Pública, considerando as perspectivas das dimensões contextual, organizacional, curricular e pedagógica?** – pôde ser respondido, tendo em vista a quantidade e a qualidade das evidências encontradas no estudo. Assim, entende-se que o objetivo geral foi contemplado, mediante o cumprimento dos objetivos específicos, conforme descrito a seguir.

No que concerne ao **objetivo específico 1** da pesquisa, identificar elementos norteadores para a inserção e integração da sustentabilidade na IES e no curso de Administração, considera-se que foi atendido, uma vez que foram identificadas evidências quanto a implementação da temática na IES e no curso analisado, que compreende desde as práticas de gestão, principalmente a partir da adesão à Agenda 2030, em que a atual gestão têm buscando estabelecer uma mudança cultural em todos os setores da universidade, no qual foram evidenciadas a partir do relato dos entrevistados, como também nos documentos institucionais, como o PDI, Carta Programa e Relatório de Gestão. Além disso, as orientações para inserção também são direcionadas ao ensino, pesquisa e extensão, mediante o cumprimento às DCNs, as exigências do MEC, SINAES, INEP e Conselhos e com a reestruturação do projeto pedagógico que contemplam as orientações dos órgãos reguladores, que apresentam mudanças orientadas à temática da sustentabilidade. Nesse contexto, entende-se que os elementos citados contribuem para a inserção e integração da sustentabilidade na IES e no curso de administração.

Quanto ao **objetivo 2**, verificar as práticas orientadas à sustentabilidade pela IES, pode-se afirmar que foi contemplado, no qual identificou-se os esforços ensejados pela instituição para que a temática esteja ainda mais viva no dia a dia da Universidade e em todos os seus setores e isso tem acontecido mediante a realização de eventos, debates, palestras, campanhas de conscientização, implementação da coleta seletiva, da feira agroecológica, da criação do viveiro de mudas, arborização do campus e dentre outros projetos. Com isso, a partir da realização de capacitações e reuniões voltadas a temática, têm sido feitas orientações para que o

tema esteja presente nas estratégias da instituição, assim como no ensino, pesquisa e extensão, no qual as evidências mostram que trata-se de desafios tanto de ordem institucional como também comportamental, e que têm tido um retorno positivo, pois há um maior envolvimento das pessoas, não somente no curso de Administração, mas dos demais cursos e setores da Universidade e isso têm possibilitado uma mudança cultural na instituição em prol da sustentabilidade. Assim, mesmo que pontuais, as práticas existentes na IES mostram um avanço quando as discussões sobre a sustentabilidade e evidencia o quanto o papel da gestão é importante no processo de conscientização de toda a comunidade universitária.

No tocante ao **objetivo 3**, investigar a partir do currículo a presença da sustentabilidade no curso de administração, é possível inferir que o objetivo foi atendido, mediante os elementos identificados e que evidenciam a presença do tema nos elos que constituem o currículo, ou seja, no ensino, na extensão e na pesquisa. Assim, em relação ao ensino, identificou-se a existências de disciplinas que possuem discussões voltadas à sustentabilidade, tanto de caráter obrigatório e optativo, sendo a última com componentes predominantes, no qual deu-se a partir da reestruturação do PPC que permitiu inserir mais conteúdos sobre a temática. Quanto a inserção da temática, constatou-se que tem ocorrido de forma transversal, mediante discussões pontuais. Já no que compete a extensão, com a obrigatoriedade da curricularização da extensão, infere-se que as ações extensionistas sejam impulsionadas, já que o curso possui poucos projetos e que a partir do novo PPC, mediante a inclusão de um eixo voltado à sustentabilidade, espera-se que o tema seja fortalecido. Em relação ao campo da pesquisa, apesar da temática se fazer presente, foi o elo com menos elementos relacionados à sustentabilidade, no qual os poucos grupos de pesquisa existentes no curso, nenhum deles contemplam a temática como uma linha de pesquisa específica, sendo abordada apenas em discussões ou em poucas produções científicas.

Em relação ao **objetivo específico 4**, identificar as estratégias utilizadas por docentes para a inserção da temática da sustentabilidade no ensino, infere-se que foi contemplado, na medida em que os relatos dos participantes evidenciaram que utilizam de metodologias ativas, seminários, *cases*, aula de campo, análise organizacional e de outros mecanismos como ferramentas estratégicas para o ensino. Evidenciou-se ainda que a inserção no ensino ocorre a partir da formação dos professores, no qual relataram terem contato com a temática a partir da graduação, no mestrado e no doutorado, tornando-se mais fácil a disseminação do tema nas suas aulas, de forma natural, mediante a vivência adquirida durante seu processo formativo.

Diante disso, entende-se que o estudo contribuiu para as discussões relacionadas à sustentabilidade, por evidenciar que é um tema relevante e que deve estar inserido dentro das IES e dos cursos de administração, no qual percebe-se o quão esse tema é importante para as

discussões atuais e que ao avançar na adesão e discussão do tema, benefícios futuros serão colhidos não somente na IES e no curso, mas em toda a sociedade, já que se trata de uma preocupação global e não somente do contexto em que a pesquisa foi realizada. Dessa forma, ficou evidente que o papel da universidade vai além do ato de ensinar e perpassa os seus muros, sendo fundamental na construção de uma educação para toda uma sociedade, de modo a conscientizá-los sobre o seu papel enquanto pessoa no mundo e o quanto as suas atitudes, ações e comportamentos podem mudar a realidade de uma sociedade, assim como, podem impactar e interferir no nosso futuro e no das próximas gerações. Assim, a sustentabilidade torna-se cada vez mais necessária para que possamos estabelecer uma sociedade sustentável e consciente com o hoje e com o amanhã.

Por fim, foram encontradas **limitações** para a realização da pesquisa, como a dificuldade de realizar as entrevistas, seja por questão de conciliar os horários e ainda, devido ao período de coleta dos dados, em que coincidiu com as férias, o que não foi possível realizar as entrevistas com todos os docentes; relutância dos sujeitos em participar da pesquisa, por acreditar que a poderia gerar uma imagem negativa para o curso e instituição. De ordem metodológica, a análise do novo PPC que não está em vigência fez com que fosse necessário descartar a percepção dos alunos neste estudo.

Quanto as sugestões para **estudos futuros**, sugere-se incluir a percepção de mais atores chaves na pesquisa, tais como Pró-reitores, para ter uma visão mais ampla das iniciativas institucionais e a percepção dos alunos, para evidenciar como o tema está presente no ensino, pesquisa e extensão do curso de Administração. Outra sugestão, é ampliar as unidades de análise para mais instituições de ensino, a fim de proporcionar uma visão maior quanto a abordagem da temática e possibilitar fazer comparativos, seja considerando como referência uma cidade, estado ou região e ainda, mediante adaptações, a aplicação do modelo teórico em outros cursos de graduação e/ou nos demais níveis de ensino, como mestrado e doutorado.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, R.; MARTIN, S.; BOOM, K. University culture and sustainability: Designing and implementing an enabling framework. **Journal of Cleaner Production**, v. 171, p. 434–445, 2018.
- AKINS, E. E.; GIDDENS, E.; GLASSMEYER, D.; GRUSS, A.; HEDDEN, M. K.; SLINGER-FRIEDMAN, V.; WEAND, M. Sustainability Education and Organizational Change: a critical case study of barriers and change drivers at a higher education institution. **Sustainability**, v. 11, n. 2, p. 501, 2019. <http://dx.doi.org/10.3390/su11020501>.
- ALEIXO, A. M.; LEAL, S.; AZEITEIRO, U. M. Conceptualization of sustainable higher education institutions, roles, barriers, and challenges for sustainability: an exploratory study in portugual. **Journal Of Cleaner Production**, v. 172, p. 1664-1673, 2018. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.010>.
- AMAESHI, K.; MUTHURI, J. N.; OGBECHIE, C. **Incorporating Sustainability in Management Education: An Interdisciplinary Approach**. Palgrave macmillan, p. 243, 2019. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-98125-3>
- AMARAL, D. G.; BRUNSTEIN, J. Aprendizagem social para sustentabilidade: a experiência de um programa empresarial de mulheres empreendedoras em situação de pobreza. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 11, n.3, p.2-20, 2017.
- ANTUNES, B. R. S. Aprendizagem orientada à sustentabilidade em organizações: o que mostram os relatórios de sustentabilidade e os atores que atuam na área. **Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração de empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, p. 118, 2022.**
- ARGENTO, D.; EINARSON, D.; MARTENSSON, L.; PERSSON, C.; WENDIN, K.; WESTERGREN, A. Integrating sustainability in higher education: a Swedish case. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 21, n. 6, p. 1131-1150, 2020. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2019-0292>
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR ISO 14001: Sistemas de Gestão Ambiental – Requisitos com orientações para uso**, ABNT, Rio de Janeiro, 2015.
- AVERY, H.; NORDÉN, B. Working with the divides. **International Journal Of Sustainability In Higher Education**, v. 18, n. 5, p. 666-680, 2017. <http://dx.doi.org/10.1108/ijshe-03-2016-0039>.
- ÁVILA, L. V.; BEURON, T. A.; BRANDLI, L. L.; DAMKE, L. I.; PEREIRA, R. S.; KLEIN, L. L. Barriers to innovation and sustainability in universities: an international comparison. **International Journal Of Sustainability In Higher Education**, v. 20, n. 5, p. 805-821, 2019. <http://dx.doi.org/10.1108/ijshe-02-2019-0067>.
- BALAKRISHNAN, B.; TOCHINAI, F.; KANEMITSU, H. Perceptions and Attitudes towards Sustainable Development among Malaysian Undergraduates. **International Journal Of Higher Education**, v. 9, n. 1, p. 44, 2019. <http://dx.doi.org/10.5430/ijhe.v9n1p44>.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, M. V.; PUGLIERI, F. N.; TESSER, D. P.; KUCZYNSKI, O.; PIEKARSKI, C. M. Sustainability at a Brazilian university: developing environmentally sustainable practices and a life cycle assessment case study. **International Journal Of Sustainability In Higher Education**, v. 21, n. 5, p. 841-859, 2020. <http://dx.doi.org/10.1108/ijshe-10-2019-0309>.

BENEDICTO, E. A. A sustentabilidade nos cursos de Administração: uma reflexão sobre o ensino no Brasil. **Dissertação** (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade, Centro de Economia e Administração, Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Campinas, p. 79, 2019.

BENN, S.; EDWARDS, M.; WILLIAMS, T. Organizational Change for Corporate Sustainability, 4 ed. London: Routledge, 2018. <https://doi.org/10.4324/9781315619620>.
BIELER, A.; MCKENZIE, M. Strategic Planning for Sustainability in Canadian Higher Education. **Sustainability**, v. 9, n. 2, p. 161, 2017. <http://dx.doi.org/10.3390/su9020161>.

BIRDMAN, J.; REDMAN, A.; LANG, D. J. Pushing the boundaries: experience-based learning in early phases of graduate sustainability curricula. **International Journal Of Sustainability In Higher Education**, v. 22, n. 2, p. 237-253, 2020. <http://dx.doi.org/10.1108/ijshe-08-2019-0242>.

BLANCO-PORTELA, N.; BENAYAS, J.; PERTIERRA, L. R.; LOZANO, R. Towards the integration of sustainability in Higher Education Institutions: A review of drivers of and barriers to organisational change and their comparison against those found of companies. **Journal of Cleaner Production**, v. 166, p. 563-578, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.252>

BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é, o que não é**. Petrópolis: Vozes, 2017.

BRANDLI, L. L.; LEAL FILHO, W.; FRANDOLOSO, M. A. L.; KORF, E. P.; DARIS, D. The Environmental Sustainability of Brazilian Universities: barriers and pre-conditions. **World Sustainability Series**, p. 63-74, 2014. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-09474-8_5.

BRASIL. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Conversão da MPv nº 147, de 2003. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, 2004.

BRASIL. **Lei nº 6.938**, de 31 de agosto de 1981. Brasília, 1981.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Brasília, 1996.

BRASIL. **Lei nº 9.795**, de 27 de abril de 1999. Brasília, 1999.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Relatório de IES: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte: Mossoró**. Brasília: Inep, 2019.

BRONZERI, M. S.; CUNHA, J. C. Ensino e prática para a Sustentabilidade em IES: Estudo de caso. **Brazilian Journals of Business**, v. 2, n. 4, p. 3435-3450, 2020. DOI: 10.34140/bjbv2n4-005.

BROWER, Matthew. A recent history of embedded librarianship: Collaboration and partnership building with academics in learning and research environments. In: KVENILD, C.; CALKINS, K. **Embedded librarians: Moving beyond one-shot instruction**. Chicago: Association of College and Research Libraries, 2011.

CAMPOS, S. A. P.; PALMA, L. C. Contribuições da Teoria Ator-Rede para o Estudo da Sustentabilidade. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 7, n. 1, p. 47-67, 2017.

CARRIÓ L. M.; BASTIDA, M. L. Exploring innovative strategies in problem based learning to contribute to sustainable development: a case study. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, ahead-of-print N, 2023. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2021-0296>.

CARVALHO, G. O. Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável: Uma visão contemporânea. **Revista Gestão e Sustentabilidade Ambiental**, v. 8, n. 1, p. 789-792, 2019. DOI: 10.19177/rgsa.v8e12019789-792

CARVALHO, S. L. G; BRUNSTEIN, J; GODOY, A. S. Um panorama das discussões sobre educação para a sustentabilidade no ensino superior e nos cursos de administração. **Educação para a sustentabilidade nas escolas de administração**, cap. 5, p. 79. São Carlos: RiMa Editora, 2014.

CASANOVAS, M. M.; RUÍZ-MUNZÓN, N.; BUIL-FABREGÁ, M. Higher education: the best practices for fostering competences for sustainable development through the use of active learning methodologies. **International Journal Of Sustainability In Higher Education**, v. 23, n. 3, p. 703-727, 2021. <http://dx.doi.org/10.1108/ijshe-03-2021-0082>.

CEBRIÁN, G.; GRACE, M.; HUMPHRIS, D. Academic staff engagement in education for sustainable development. **Journal Of Cleaner Production**, v. 106, p. 79-86, 2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.12.010>.

CEULEMANS, K; DE PRINS, M. Teacher's manual and method for SD integration in curricula. **Journal of Cleaner Production**, v. 18, n. 7, p. 645-651, 2010.

CHILDHOOD EDUCATION INTERNATIONAL. **Sustainable Learning**. Disponível em: <<https://ceinternational1892.org/cpl/sustainable-learning/>>. Acesso em: 28 de jul. 2022.

CLARO, P. B.; ESTEVES, N. R. Teaching sustainability-oriented capabilities using active learning approach. **International Journal Of Sustainability In Higher Education**, v. 22, n. 6, p. 1246-1265, 2021. <http://dx.doi.org/10.1108/ijshe-07-2020-0263>.

CLOSS, L.; PALMA, L.; PEDROZO, E.; BRUNNQUELL, C.; BRUNSTEIN, J.; JAIME, P. Teorias e Técnicas. In: PALMA, L. C.; NASCIMENTO, L. F.; ALVES, N. B. **Educação para a Sustentabilidade: Bases Epistemológicas, Teorias e Exemplos na área de Administração**. Canoas: IFRS, 2017. cap. 2, p. 134-144. Disponível em:

https://educacaoparasustentabilidade.canoas.ifrs.edu.br/livro/feli004_ebook1_AA.pdf. Acesso em: 2 abr. 2023.

COLLIER, M.; CONNOP, S.; CORCORAN, A.; CROWE, P.; NEDOVIĆ-BUDIĆ, Z.; PICHLER-MILANOVIĆ, N.; RIJAVEC, R.; SINCLAIR, J.; VANDERGERT, P.; VARGHESE, J. European university-community partnership-based research on urban sustainability and resilience. **Current Opinion In Environmental Sustainability**, v. 23, p. 79-84, 2016. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cosust.2016.12.001>.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2. Ed. Porto Alegre; Bookman, 2005.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO: **NOSSO FUTURO COMUM**. Rio de Janeiro: FGV, 1988.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO – CFA. **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração**: comentada / Conselho Federal de Administração. – Brasília: Conselho Federal de Administração, 2022. 72 p.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – CNE. Resolução nº 2/2012, de 15 de junho de 2012. **Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental**, 15 jun. 2012. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rcp002_12.pdf. Acesso em: 1 abr. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – CNE. Resolução nº 4/2005, de 13 de julho de 2005. **Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências.**, 13 jul. 2005. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf. Acesso em: 1 abr. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – CNE. Resolução nº 5/2021, de 14 de outubro de 2021. **Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração.**, 14 out. 2021. 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: 1 abr. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – CNE. Resolução nº 7/2018, de 18 de dezembro de 2018. **Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira**, 18 dez. 2018. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/55877808. Acesso em: 3 abr. 2023.

COSTA, J. S. F; SOUSA, I. F. Percepção dos discentes dos cursos superiores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS) sobre sustentabilidade ambiental. **Revista brasileira de Educação Ambiental-RevBEA**. V. 17, n. 3, p. 305-324, 2022.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DEUS, S. F. B. A extensão universitária e o futuro da universidade. **Revista Espaço Pedagógico**, v. 25, n. 3, p. 624-633, 2018. <http://dx.doi.org/10.5335/rep.v25i3.8567>

DIAS, L. S.; MARQUES, M. D. Organizações e Sustentabilidade: aproximação, cooperação e distanciamentos. **Revista Gestão.Org**, v. 15, n. 1, p. 73-85, 2017.

DUARTE, M. E. Evolução econômica do município de Mossoró/RN. **Dissertação** (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Economia, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 119 p, 2019.

DUBEY, R.; GUNASEKARAN, A.; DESHPANDE, A. Building a comprehensive framework for sustainable education using case studies. **Industrial and Commercial Training**, v. 49, n. 1, p. 33-39, 2017.

DZIUBANIUK, O.; NYHOLM, M. Constructivist approach in teaching sustainability and business ethics: a case study. **International Journal Of Sustainability In Higher Education**, v. 22, n. 1, p. 177-197, 2021. <http://dx.doi.org/10.1108/ijsh-02-2020-0081>.

EDWARDS, M.; BROWN, P.; BENN, S.; BAJADA, C.; PEREY, R.; COTTON, D.; JARVIS, W.; MENZIES, G.; MCGREGOR, I.; WAITE, K. Developing sustainability learning in business school curricula – productive boundary objects and participatory processes. **Environmental Education Research**, v. 26, n. 2, p. 253-274, 2019. <http://dx.doi.org/10.1080/13504622.2019.1696948>.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone, 2000.

E-MEC. **Instituições de educação superior e cursos cadastrados**. Disponível em: < <https://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 16 mar. 2023.

ENGELMAN, R.; SCHREIBER, D.; BOHNENBERGER, M. C.; BESSI, V. G. Aprendizagem em comunidades de prática: estudo em um grupo de pesquisa. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 15, n. 2, p. 34-58, 2017. <http://dx.doi.org/10.19094/contextus.v15i2.908>.

ENGERT, S.; BAUMGARTNER, R. J. Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. **Journal Of Cleaner Production**, v. 113, p. 822-834, 2016. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.094>.

FARIAS, L. C.; COELHO, A. L. DE A. L.; COELHO, C. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e educação para a sustentabilidade: análise das concepções de sustentabilidade de estudantes de Administração em uma instituição superior pública. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 3, p. 796-836, 2019.

FEIL, A. A.; SCHREIBER, D. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 3, p. 667-681, 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395157473>

FERGUSON, T; ROOFE, C. G. SDG 4 in higher education: challenges and opportunities. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 21, n. 5, p. 959-975, 2020. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2019-0353>

FIGUEIRÓ, P. S. Educação para a Sustentabilidade em cursos de graduação em Administração: proposta de uma estrutura analítica. **Tese** (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 262, 2015.

FIGUEIRÓ, P. S. Teorias e Técnicas. *In*: PALMA, L. C.; NASCIMENTO, L. F.; ALVES, N. B. **Educação para a Sustentabilidade: Bases Epistemológicas, Teorias e Exemplos na área de Administração**. Canoas: IFRS, 2017. cap. 2, p. 152-163. Disponível em: https://educacaoparasustentabilidade.canoas.ifrs.edu.br/livro/feli004_ebook1_AA.pdf. Acesso em: 2 abr. 2023.

FIGUEIRÓ, P. S., SILVA, G. F. F; PHILERENO, A. R. A temática sustentabilidade na formação em administração: a influência de elementos contextuais, organizacionais e curriculares. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 3, p. 714-753, 2019.

FIGUEIRÓ, P. S.; BITTENCOURT, B. Teorias e Técnicas. *In*: PALMA, L. C.; NASCIMENTO, L. F.; ALVES, N. B. **Educação para a Sustentabilidade: Bases Epistemológicas, Teorias e Exemplos na área de Administração**. Canoas: IFRS, 2017. cap. 2, p. 148-152. Disponível em: https://educacaoparasustentabilidade.canoas.ifrs.edu.br/livro/feli004_ebook1_AA.pdf. Acesso em: 2 abr. 2023.

FIGUEIRÓ, P. S.; NEUTZLING, D. M.; LESSA, B. Education for sustainability in higher education institutions: A multi-perspective proposal with a focus on management education. **Journal of Cleaner Production**, v. 339, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130539>
FIGUEIRÓ, P. S.; RAUFFLET, E. Sustainability in higher education: a systematic review with focus on management education. **Journal of cleaner production**, v. 106, p. 22-33, 2015.

FIGUEIRÓ, P. S.; SILVA, G. F. F; PHILERENO, A. R. A temática sustentabilidade na formação em administração: a influência de elementos contextuais, organizacionais e curriculares. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 3, p. 714-753, 2019.

FINDLER, F.; SCHONHERR, N.; LOZANO, R.; STACHERL, B. Assessing the Impacts of Higher Education Institutions on Sustainable Development—An Analysis of Tools and Indicators. **Sustainability**, v. 11, n. 1, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11010059>

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2012.

FRANKENBERGER, F.; AMARANTE, J. G. M. C. C.; VIEIRA, A. M. D. P. Sustentabilidade no curso de Administração: Ensino é refletido no ENADE? **Revista GUAL**, v. 10, n. 1, p. 171-188, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n2p171>

GALLELI, B.; TELES, N. E. B.; FREITAS-MARTINS, M. S.; SEMPREBON, E.; HOURNEAUX JUNIOR, F. Sustainability in management undergraduate courses: mapping the Brazilian higher education institutions. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 23, n. 7, p. 1628-1647, 2022. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-03-2021-0109>

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, L. P.; CAETANO, M. O.; BRAND, S. M.; DAI-PRÁ, L. B.; PEREIRA, B. N. Maintenance of an environmental management system based on ISO 14001 in a Brazilian private university, seeking sustainable development. **International Journal Of Sustainability In Higher Education**, v. 24, n. 2, p. 361-381, 2022. <http://dx.doi.org/10.1108/ijshe-07-2021-0298>.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F; HERRERA, C. B; CRUZ, M. T. S. Desafios (e dilemas) para inserir "Sustentabilidade" nos currículos de administração: um estudo de caso. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, p. 119-153, 2013.

GRISWOLD, W. Creating sustainable societies: developing emerging professionals through transforming current mindsets. **Studies in Continuing Education**, v. 39, n. 3, p. 286-302, 2017.

HAY, R.; EAGLE, L.; SALEEM, M. A.; VANDOMMELE, L.; LI, S. Student perceptions and trust of sustainability information. **International Journal Of Sustainability In Higher Education**, v. 20, n. 4, p. 726-746, 2019. <http://dx.doi.org/10.1108/ijshe-12-2018-0233>.

HERNANDEZ-DIAZ, P. M.; POLANCO, JORGE-ANDREZ.; ESCOBAR-SIERRA, M.; LEAL FILHO, W. Holistic integration of sustainability at universities: Evidences from Colombia, **Journal of Cleaner Production**, v. 305, p. 127-145, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127145>

HIGGINS, B.; THOMAS, I. Education for sustainability in universities: Challenges and opportunities for change. *Australian Journal of Environmental Education*, v. 32, n. 1, p. 91-108, 2016.

IBGE. **Mossoró**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rn/mossoro/panorama>
Acesso em: 16 mar. 2023.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Censo da Educação Superior**, 2019. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2020/Apresentacao_Censo_da_Educacao_Superior_2019.pdf.

INEP. **Censo Educacional Superior**. Brasília, 2015.

INEP. **Censo da Educação Superior**, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>. Acesso em: 16 mar. 2023.

INEP. **ENADE**. Brasília, 2023.

JABBOUR, C. J. C. Greening of business schools: a systemic view. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 11, n.1, p. 49-60, 2010.

JACOBI, P. R.; RAUFFLET, E.; ARRUDA, M. P. Educação para a Sustentabilidade nos cursos de Administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. **RAM Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 3, 2011.

JUNGES, V. C.; PIVETTA, N. P.; CAMPOS, S. A. P.; SCHERER, F. L. O uso de Metodologias Ativas como forma de inserir a Sustentabilidade na Formação Técnica: um estudo sob a ótica de cursos técnicos em administração. **Revista Organizações em Contexto**, v. 18, n. 36, p. 277-305, 2022. <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v18n36p277-305>.

KLARIN, T. The concept of sustainable development: from its beginning to the contemporary issues. **Zagreb International Review of Economics and Business**, vol. 21, n. 1, p. 67-94, 2018. doi:10.2478/zireb-2018-0005

KORDAB, M.; RAUDELUNIENE, J.; MEIDUTE-KAVALIAUSKIENE, I. Mediating Role of Knowledge Management in the Relationship between Organizational Learning and Sustainable Organizational Performance. **Sustainability**, v. 12, n. 23, p.10061, 2020.

KURLAND, N. B; MICHAUD, K. E; BEST, M; WOHLDMANN, E; COX, H; PONTIKIS, K; VASISHTH, A. Overcoming Silos: The Role of an Interdisciplinary Course in Shaping a Sustainability Network. **Academy of Management Learning & Education**, v. 9, n. 3, p. 457-476, 2010.

KURUCZ, E. C.; COLBERT, B. A.; MARCUS, J. Sustainability as a provocation to rethink management education: Building a progressive educative practice. **Management Learning**, p.1-21, 2014.

KUTHE, A.; KELLER, L.; KÖRFGEN, A.; STÖTTER, H.; OBERRAUCH, A.; HÖFERL, K. M. How many young generations are there? – A typology of teenagers’ climate change awareness in Germany and Austria. **The Journal Of Environmental Education**, v. 50, n. 3, p. 172-182, 2019. <http://dx.doi.org/10.1080/00958964.2019.1598927>.

KUZMA, E. L.; NOVAK, M. A. L.; DOLIVEIRA, S. L. D.; GONZAGA, C. A. M. A inserção da Sustentabilidade na formação de Administradores. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade - GeAS**, v. 5. n. 2, p. 146-165, 2016. DOI: 10.5585/geas.v5i2.430

LAKE, D.; FERNANDO, H.; EARDLEY, D. The social lab classroom: wrestling with .:and learning from.: sustainability challenges. **Sustainability: Science, Practice and Policy**, [S.L.], v. 12, n. 1, p. 76-87, abr. 2016. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/15487733.2016.11908155>.

LARSSON, J.; HOLMBERG, J. Learning while creating value for sustainability transitions: the case of challenge lab at chalmers university of technology. **Journal Of Cleaner Production**, v. 172, p. 4411-4420, 2018. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.072>.

LAURETT, R.; PAÇO, A.; MAINARDES, E. W. Sustainability in higher education institutions: a case study of project fucape 120% sustainable. **International Journal Of Sustainability In Higher Education**, v. 23, n. 7, p. 1604-1627, 2022. <http://dx.doi.org/10.1108/ijshe-02-2021-0053>.

LEAL FILHO, W.; RAATH, S.; LAZZARINI, B.; VARGAS, V. R.; SOUZA, L.; ANHOLON, R.; QUELHAS, O. L. G.; HADDAD, R.; KLAVINS, M.; ORLOVIC, V. L. The role of transformation in learning and education for Sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 199, p. 286-295, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.017>

LEAL FILHO, W.; WILL, M.; SALVIA, A. L.; ADOMBENT, M.; GRAHL, A.; SPIRA, F. The role of green and Sustainability Offices in fostering sustainability efforts at higher education institutions. **Journal Of Cleaner Production**, v. 232, p. 1394-1401, 2019. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.273>.

LEAL FILHO, W.; SHIEL, C.; PAÇO, A.; MIFSUD, M.; ÁVILA, L. V.; BRANDLI, L. L.; MOLTHAN-HILL, P.; PACE, P.; AZEITEIRO, U. M.; VARGAS, V. R.; CAEIRO, S. Sustainable Development Goals and sustainability teaching at universities: Falling behind or getting ahead of the pack? **Journal of Cleaner Production**, v. 232, p. 285-294, 2019.

LEMONS, M. F. C.; SABACK, L.; REGO, L. F. G.; ANTUNES, M. C.; LOPES, R. A. PUC-Rio Socio-environmental Agenda: new steps towards sustainability in the university. **World Sustainability Series**, p. 733-746, 2019. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-15604-6_44.

LERTPRATCHYA, A. P.; BESLEY, J. C.; ZWICKLE, A.; TAKAHASHI, B.; WHITLEY, C. T. Assessing the role of college as a sustainability communication channel. **International Journal Of Sustainability In Higher Education**, v. 18, n. 7, p. 1060-1075, 2017. <http://dx.doi.org/10.1108/ijshs-09-2016-0172>.

LEVESQUE, V. R.; WAKE, C. P. Organizational change for sustainability education: a case study of one university's efforts to create and implement institution-wide sustainability competencies. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 22, n. 3, p. 497-515, 2021.

LOZANO, R.; LOZANO, F. J.; MULDER, K.; HUISINGH, D.; WAAS, T. Promovendo o ensino superior para o desenvolvimento sustentável: insights internacionais e reflexões críticas. *Journal of Cleaner Production*, v. 48, p. 3-9, 2013.

MÄDER, G. R. C.; MOURA, H. M. de M. O masculino genérico sob uma perspectiva cognitivo-funcionalista. **Revista do GELNE**, v. 17, n. 1/2, p. 33-54, 2015.

MARATHE, G. M.; DUTTA, T.; KUNDU, S. Is management education preparing future leaders for sustainable business? **International Journal Of Sustainability In Higher Education**, v. 21, n. 2, p. 372-392, 2020. <http://dx.doi.org/10.1108/ijshs-02-2019-0090>.

MARQUES, C. S.; TREVISAN, M. Análise das dissertações acadêmicas sobre o tema sustentabilidade nos mestrados em Administração: mapeando o panorama gaúcho. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS**, v. 7, n. 1, p.62-82, 2018.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para as ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENON, S.; SURESH, M. Synergizing education, research, campus operations, and community engagements towards sustainability in higher education: a literature review.

International Journal of Sustainability in Higher Education, v. 21, n. 5, p. 1015-1051, 2020. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-03-2020-0089>

MEYER, J.; MADER, M.; ZIMMERMANN, F.; ÇABIRI, K. Training sessions fostering transdisciplinary collaboration for sustainable development. **International Journal Of Sustainability In Higher Education**, v. 18, n. 5, p. 738-757, 2017. <http://dx.doi.org/10.1108/ijshe-02-2016-0032>.

MIGUEL, J. C. A curricularização da extensão universitária no contexto da função social da universidade. **Práxis Educacional**, v. 19, n. 50, p. 11534, 2023. <http://dx.doi.org/10.22481/praxisedu.v19i50.11534>.

MINTZ, K.; TAL, T. The place of content and pedagogy in shaping sustainability learning outcomes in higher education. **Environmental Education Research**, v. 24, n. 2, p. 207-229, 2018. <http://dx.doi.org/10.1080/13504622.2016.1204986>.

MONNA, S.; BARLET, A.; HUSSEIN, M. H.; BRUNEAU, D.; JUAIDI, A.; BABA, M. Sustainability integration in Palestinian universities: a focus on teaching and research at engineering faculties, **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 23, n. 7, p. 1709-1729, 2022. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-08-2021-0338>

MULÀ, I.; TILBURY, D.; RYAN, A.; MADER, M.; DLOUHÁ, J.; MADER, C.; BENAYAS, J.; DLOUHÝ, J.; ALBA, D. Catalysing Change in Higher Education for Sustainable Development. **International Journal Of Sustainability In Higher Education**, v. 18, n. 5, p. 798-820, 2017. <http://dx.doi.org/10.1108/ijshe-03-2017-0043>.

MULLER-CHRIST, G.; STERLING, S.; DAM-MIERAS, R. V.; ADOMBENT, M.; FISCHER, D.; RIECKMANN, M. The role of campus, curriculum, and community in higher education for sustainable development – a conference report. **Journal of Cleaner Production**, v. 62, p. 134-137, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.02.029>

MURRAY, J. Student-led action for sustainability in higher education: a literature review. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 19, n. 6, p. 1095-1110, 2018.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **A ONU e o meio ambiente**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/91223-onu-e-o-meio-ambiente>>. Acesso em: 13 de mar. 2023.

NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/4>>. Acesso em: 19 mar. 2023.

NAGIB, L. D. R. C.; SILVA, D. M. D. Adoção de metodologias ativas e sua relação com o ciclo de vida e a qualificação docente no ensino de graduação em ciências contábeis. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 31, n. 82, p. 145-164, 2020.

NEVES, C. E. B.; MARTINS, C. B. Ensino Superior no Brasil: Uma visão abrangente. In: DWYER, T.; ZEN, E. L.; WELLER, W.; SHUGUANG, J.; KAIYUAN, G. **Jovens Universitários em um Mundo em Transformação: uma pesquisa sino-brasileira**. Brasília: IPEA, 2016. cap. 3, p. 95-124. Disponível em:

https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/160715_livro_jovens_universitarios.pdf. Acesso em: 1 abr. 2023.

NGUYEN, T. P. Education for Sustainable Development in Vietnam: exploring the geography teachers' perspectives. **International Research In Geographical And Environmental Education**, v. 27, n. 4, p. 341-356, 2017.
<http://dx.doi.org/10.1080/10382046.2017.1366204>.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

OLIVEIRA, R. A.; PAES-DE-SOUZA, M.; RODRIGUEZ, T. D. M.; PAES, D. C. A. S. Política e desenvolvimento na Amazônia Legal: Análise de indicadores usando o barômetro de sustentabilidade. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 8, n. 2, p. 27-44, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.17648/aos.v8i2.2012>.

OLIVEIRA, S. F. Inserção do Ensino da Sustentabilidade na formação do administrador numa instituição de ensino superior da região do cariri cearense. **Dissertação (Mestrado)** – Programa de Pós-graduação em Administração de empresas, Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Fortaleza, p. 151, 2018.

OWENS, T. L. Higher education in the sustainable development goals framework. **European Journal of Education**, v. 52, n. 4, p. 414-420, 2017. <https://doi.org/10.1111/ejed.12237>

PAPPAS, E.; PIERRAKOS, O.; NAGEL, R. Using Bloom's Taxonomy to teach sustainability in multiple contexts. **Journal Of Cleaner Production**, v. 48, p. 54-64, 2013. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.09.039>.

PEDERSEN, K. W. Supporting collaborative and continuing professional development in education for sustainability through a communities of practice approach. **International Journal Of Sustainability In Higher Education**, v. 18, n. 5, p. 681-696, 2017. <http://dx.doi.org/10.1108/ijshs-02-2016-0033>.

PEDRO, E. M.; LEITÃO, J.; ALVES, H. Do socially responsible higher education institutions contribute to sustainable regional growth and innovation? **International Journal Of Sustainability In Higher Education**, v. 23, n. 8, p. 232-254, 2022. <http://dx.doi.org/10.1108/ijshs-09-2021-0400>.

PEDRO, E. M.; LEITÃO, J.; ALVES, H. Stakeholders' perceptions of sustainable development of higher education institutions: an intellectual capital approach. **International Journal Of Sustainability In Higher Education**, v. 21, n. 5, p. 911-942, 2020. <http://dx.doi.org/10.1108/ijshs-01-2020-0030>.

PEREIRA, P. R. A. A Educação para o Desenvolvimento Sustentável na formação de agentes educativos: Contributo para a análise de necessidades de formação no Conselho de Loures. **Dissertação (Mestrado)** – Programa de Pós-Graduação em Educação e Formação, Universidade de Lisboa. Lisboa, p. 270, 2021.

PÉREZ, A.; TAULER, M.; FIGUEREDO, L. Metodología de educación ambiental Para el desarrollo sostenible en la formación profesional. **Didáctica y Educación**, v. 11, n. 4, 2020.

PETARNELLA, L.; SILVEIRA, A.; MACHADO, N. S. Educação Ambiental e ensino de sustentabilidade: Reflexões no contexto da Administração. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade - GeAS**, v. 6, n. 1, 2017. DOI: 10.5585/geas.v6i1.616

PIZZUTILO, F.; VENEZIA, E. On the maturity of social responsibility and sustainability integration in higher education institutions: Descriptive criteria and conceptual framework. **The International Journal of Management Education**, v. 19, n. 3, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100515>

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) - Projetando o futuro da universidade: 2016/2026. Mossoró – RN, 2016.

PONTES, A. S. M.; CARNEIRO, C.; PETRY, D. R.; PILATTI, C. A.; SEHNEM, S. Sustentabilidade e Educação Superior: análise das ações de sustentabilidade de duas instituições de ensino superior de Santa Catarina. **ReA. – Revista de Administração da UFSM**, v.8, ed. especial, p. 84-103, 2015.

POPULATION PYRAMID. **Lista de países ordenados pelo tamanho da população**, 2020. Disponível em: www.populationpyramid.net/pt/popula%C3%A7%C3%A3o/2020/. Acesso em: 16 mar. 2023.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROJETO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL. Assessoria de Avaliação Institucional: 2021/2024. Mossoró – RN, 2021.

PROJETO PEDAGÓGICO. **Bacharelado em Administração modalidade presencial**. Mossoró, set/2021.

PURCELL, W. M.; HENRIKSEN, H.; SPENGLER, J. D. Universities as the engine of transformational sustainability toward delivering the sustainable development goals. **International Journal Of Sustainability In Higher Education**, v. 20, n. 8, p. 1343-1357, 2019. <http://dx.doi.org/10.1108/ijshe-02-2019-0103>.

RAUFFLET, E. Formas de integração da sustentabilidade ao ensino de Administração. In: BRUNSTEIN, J.; GODOY, A. S.; SILVA, H. C. (Orgs.). **Educação para a Sustentabilidade nas escolas de Administração**. São Carlos: RiMa, 2014.

RELATÓRIO ANUAL DE GESTÃO - 2022. Disponível em: <https://portal.uern.br/wp-content/uploads/2023/02/Relatorio-de-Gestao2022-1.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2023.

ROOS, N.; SASSEN, R.; GUENTHER, E. Sustainability governance toward an organizational sustainability culture at German higher education institutions. **International Journal Of Sustainability In Higher Education**, v. 24, n. 3, p. 553-583, 2022. <http://dx.doi.org/10.1108/ijshe-09-2021-0396>.

ROOSA, T.; MISCHEN, P. Measuring the impact of organizational characteristics on the sustainability performance of US institutions of higher education. **International Journal Of**

Sustainability In Higher Education, v. 23, n. 7, p. 1543-1559, 2022.
<http://dx.doi.org/10.1108/ijsh-08-2021-0355>.

RUSINKO, C. A. Integrating sustainability in management and business education: A matrix approach. **Academy of Management Learning & Education**, v. 9, n. 3, p. 507-519, 2010.

SANTANA, L. N. Desenvolvimento Sustentável e Educação: Diálogo possível e necessário. **Interfaces Científicas - Educação**, v. 6, n. 2, p. 45-52, 2018.

SANTOS, J. G.; ALVES, A. P. F.; FLORÊNCIO, D. R. L.; FERREIRA, C. E. V. Educação para a Sustentabilidade no Ensino Superior: um estudo com bacharéis em Administração. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, p. 30-42, 2020.

SANTOS, N.; MARTINS, O. B.; MEDEIROS, L. F. COGNIÇÃO E APRENDIZAGEM SITUADA: DA ASSOCIAÇÃO À APRENDIZAGEM POR REESTRUTURAÇÃO. **REVISTA INTERSABERES**, v. 10, n. 19, p. 155–203, 2015. DOI: 10.22169/revint.v10i19.730.

SARAIVA, C. M; ANJOS, A. M. G. A Pesquisa-Ação no ensino superior: um caminho de (trans)formação individual e social. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 21, n.3, pp. 282–315, 2020.

SASSON, I. Building a sustainable university–community partnership: case study in science education. **Studies In Higher Education**, v. 44, n. 12, p. 2318-2332, 2018.
<http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2018.1496410>.

SAVAGE, E.; TAPICS, T.; EVARTS, J.; WILSON, J.; TIRONE, S. Experiential learning for sustainability leadership in higher education. **International Journal Of Sustainability In Higher Education**, v. 16, n. 5, p. 692-705, 2015. <http://dx.doi.org/10.1108/ijsh-10-2013-0132>.

SETÓ-PAMIES, D.; PAPAIOIKONOMOU, E. A Multi-level Perspective for the Integration of Ethics, Corporate Social Responsibility and Sustainability (ECSRS) in Management Education. **Journal of Business Ethics**, v. 136, n. 3, p. 523–538, 2016.

SEVERO, E.; GUIMARÃES, J.; DELLARMELIN, M.; RIBEIRO, R. The Influence of Social Networks on Environmental Awareness and the Social Responsibility of Generations. **Brazilian Business Review**, v. 16, n. 5, p. 500-518, 2019.
<http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.5.5>.

SHAHZAD, M.; QU, Y.; ZAFAR, A. U.; DING, X.; REHMAN, S. U. Translating stakeholders pressure into environmental practices – The mediating role of knowledge management. **Journal Of Cleaner Production**, v. 275, p. 124163, 2020.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.12416>.

SHERIMON, V.; SHERIMON, P. Staff perceptions on implementation and challenges of student centered pedagogy: a case study. **Journal of Research in Higher Education**, v. 3, n. 1, p. 37-60, 2019. doi: 10.24193/JRHE.2019.1.3.

SIBBEL, A. Pathways towards sustainability through higher education. **International Journal of sustainability in higher education**, v. 10, n. 1, p. 68-82, 2009.

SILVA FILHO, V. B. A. O Ensino de Sustentabilidade em Cursos de Administração na Cidade de Teresina (PI): uma análise curricular e pedagógica. **Dissertação** (Mestrado) – Programa de Pós- Graduação em Administração de Empresas (PPGA), Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Fortaleza, p. 110, 2019.

SILVA JUNIOR, ANNOR.; SILVA, P. O. M.; VASCONCELOS, K. C. A.; SILVA, V. C.; BRITO, S. L. M. S.; MONTEIRO, J. M. R. A Sustentabilidade na perspectiva de discentes de Administração de uma Universidade Pública Federal: Na prática a sustentabilidade fica no discurso. **Revista GUAL**, v. 11, n. 4, p. 292-313, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n4p292>

SILVA JÚNIOR, C. A.; IRAN FILHO, J.; ROMÃO, K. H. O.; DIAS, N. K. F. Desenvolvimento Sustentável e Curricularização da Extensão: impactos de uma ação extensionista virtual em química durante a pandemia do covid-19. **Research, Society And Development**, v. 11, n. 7, p. 6811729616, 2022. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i7.29616>.

SILVA, M. V. O terciário e centralidade urbanorregional de Mossoró-RN. **Dissertação** (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Geografia, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, p. 173, 2017.

SILVA, N. P. M.; BIZERRIL, M. X. A. As iniciativas de sustentabilidade nas instituições de ensino superior: uma revisão integrativa. **EDUCERE - Revista da Educação**, Umuarama, v. 21, n. 2, p. 335-361, jul./dez. 2021.

SINGH, A. S.; KANIAK, V. M. M.; CARLI, E. A Educação para a Sustentabilidade em tempos de pandemia: um estudo com docentes de cursos de Administração de Instituições de Ensino Superior brasileiras. In: XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2022, São Paulo. **Anais**. São Paulo: 2022, p. 1-13. Disponível em: <http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/b36ed8a07e3cd80ee37138524690eca1.pdf> Acesso em: 16 mar. 2023.

SOUSA FILHO, J. M.; COIMBRA, D. B.; MESQUITA, R. F.; LUNA, R. A. Análise do comportamento ecológico de estudantes de administração. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 2, p. 300-319, 2015.

SOUZA, L. F. R.; RÊGO, T. F.; GIESTA-CABRAL, L. C. Características do portfólio bibliográfico sobre educação ambiental e educação para a sustentabilidade. **Organizações e Sustentabilidade**, v. 7, n. 1, p. 102-118, 2019.

SRIVASTAVA, A. P.; MANI, V.; YADAV, M. Evaluating the implications of STAKEHOLDER'S role towards sustainability of higher education. **Journal Of Cleaner Production**, v. 240, p. 118270, 2019. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118270>.

STERLING, S. Education, Sustainability and the role of systemic learning. In: Corcoran PB and Wals AE (eds) **Higher Education and the challenge of sustainability: problematics, promise and practice**. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers, 49-70, 2004.

TANGWANICHAGAPONG, S.; NITIVATTANANON, V.; MOHANTY, B.; VISVANATHAN, C. Greening of a campus through waste management initiatives. **International Journal Of Sustainability In Higher Education**, v. 18, n. 2, p. 203-217, 2017. <http://dx.doi.org/10.1108/ijshe-10-2015-0175>.

TAPIA-FONLLEM, C.; FRAIJO-SING, B.; CORRAL-VERDUGO, V.; VALDEZ, A. O. Education for Sustainable Development in Higher Education Institutions. **Sage Open**, v. 7, n. 1, p. 215824401667629, 2017. <http://dx.doi.org/10.1177/2158244016676295>.

TELOCKEN, S. G. Educação para a sustentabilidade na gestão estratégica de universidades comunitárias. **Dissertação** (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, p. 101, 2018.

TOO, L.; BAJRACHARYA, B. Sustainable campus: engaging the community in Sustainability. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 16, n. 1, p. 57-71, 2015.

TORABIAN, J. Revisiting Global University Rankings and Their Indicators in the Age of Sustainable Development. **Sustainability: The Journal of Record**, v. 12, n. 3, p. 167-172, 2019. <http://dx.doi.org/10.1089/sus.2018.0037>.

TRECHSEL, L. J.; ZIMMERMANN, A. B.; GRAF, D.; HERWEG, K.; LUNDSGAARD-HANSEN, L.; RUFER, L.; TRIBELHORN, T.; WASTL-WALTER, D. Mainstreaming Education for Sustainable Development at a Swiss University: navigating the traps of institutionalization. **Higher Education Policy**, v. 31, n. 4, p. 471-490, 2018. <http://dx.doi.org/10.1057/s41307-018-0102-z>.

UNESCO, BRASIL. ODS. **Educação para os objetivos do desenvolvimento sustentável**: objetivo de aprendizagem. Publicado em 2017 pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, 7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, França, e Representação da UNESCO no Brasil. Disponível em: <https://bit.ly/2S97SRq>.

UNESCO. **Década da Educação das Nações Unidas para um Desenvolvimento Sustentável**, 2005-2014: documento final do esquema internacional de implementação. Brasília: UNESCO, 2005.

UNESCO. **Educação para o desenvolvimento sustentável na escola**: caderno introdutório. Editado por Tereza Moreira e Rita Silvana Santana dos Santos. Brasília: UNESCO, 2020. 72p.

VIEGAS, S. F. S.; CABRAL, E. R. Práticas de sustentabilidade em instituições de ensino superior: evidências de mudanças na gestão organizacional. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, v. 8, n. 1, p. 236-259, 2015. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n1p236>.

WAAS, T.; HUGÉ, J.; CEULEMANS, K.; LAMBRECHTS, W.; VANDENABEELE, J.; LOZANO, R.; WRIGHT, T. **Sustainable Higher Education** – Understanding and Moving Forward. Flemish Government – Environment, Nature and Energy Department, Brussels, 2012.

WALS, A. E.J.; MOCHIZUKI, Y.; LEICHT, A. Critical case-studies of non-formal and community learning for sustainable development. **International Review Of Education**, [S.L.], v. 63, n. 6, p. 783-792, 2017. <http://dx.doi.org/10.1007/s11159-017-9691-9>.

WIDYASTUTI, F.; PROBOSARI, R. M.; SAJIDAN.; SAPUTRO, S.; SUTIKNO. Developing environmental awareness through experiential learning: a critical analysis of higher education students practices. **Journal Of Physics: Conference Series**, v. 1511, n. 1, p. 012098, 2020. <http://dx.doi.org/10.1088/1742-6596/1511/1/012098>.

WRIGHT, T. S. A; WILTON, H. Facilities management directors' conceptualizations of sustainability in higher education. **Journal of Cleaner production**, v. 31, p.118-125, 2012.

YAMAMOTO, V. S. Sustentabilidade no Ensino: um diagnóstico dos Cursos de Graduação em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Dissertação - Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – Profiap**, Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2018, 112p.

YAMAMOTO, V. S; MOURA-LEITE, R; MACHADO, N. S; FREITAS, W. R. S. Sustentabilidade no Ensino: Um diagnóstico dos cursos de administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Revista FSA**, v. 17, n. 3, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
YORIO, P. L.; YE, F. A meta-analysis on the effects of service-learning on the social, personal, and cognitive outcomes of learning. **Academy of Management Learning & Education**, v. 11, n. 1, p. 9-27, 2012.

ZAHID, M.; UR RAHMAN, H.; ALI, W.; HABIB, M. N.; SHAD, F. Integration, implementation and reporting outlooks of sustainability in higher education institutions (HEIs): index and case base validation. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 22, n. 1, p. 120-137, 2021. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2019-0308>

ZALENIENE, I.; PEREIRA, P. Higher Education For Sustainability: A Global Perspective. **Geography and Sustainability**, v. 2, n. 2, p. 99-106, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.geosus.2021.05.001>

ZAMORA-POLO, F.; SÁNCHEZ-MARTIN, J. Teaching for a Better World. Sustainability and Sustainable Development Goals in the Construction of a Change-Maker University. **Sustainability**, v. 11, n. 15, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11154224>

APÊNDICE A –ROTEIRO DE ENTREVISTA (INSTITUIÇÃO)

Dimensão Contextual

1. Existem orientações institucionais ligadas à inserção da sustentabilidade no currículo e no dia a dia da Universidade?
2. Qual você acredita ser a principal razão para que o tema esteja presente seja no ensino, pesquisa e extensão e nas práticas da Universidade? (Iniciativa institucional, demanda da sociedade/alunos, interesse dos professores) Você tem percebido evolução ao longo do tempo?
3. Quais as principais dificuldades encontradas para o desenvolvimento de atividades propostas? Ou as dificuldades são mais de ordem política?
4. Como a Universidade está buscando responder às diretrizes do MEC? (Inserção transversal).
5. Houve mudanças curriculares/reunião com departamentos para pensar as mudanças?

Dimensão Organizacional

6. Em sua opinião a sustentabilidade faz parte da cultura da Universidade?
7. Como a temática é planejada e implementada (principais ações)? Quem coordena essas atividades?
8. Existe algum tipo de monitoramento das ações?
9. Existe reuniões periódicas? Quem participa?
10. Existe alguma capacitação para professores/servidores?
11. Como você vê o interesse e participação dos servidores e estudantes nas ações propostas (resistência)?
12. Quais os principais desafios que emergem dessas iniciativas?
13. O que ainda precisa ser feito em nível institucional?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA (COORDENAÇÃO DO CURSO)

Dimensão Contextual

1. O curso de Administração segue orientações institucionais ligadas à inserção da sustentabilidade no currículo e no dia a dia da Universidade? (suporte institucional)
2. Você tem percebido alguma evolução ao longo do tempo?
3. Qual você acredita ser a principal razão (direcionamento institucional, demanda da sociedade/empresas/estudantes, interesse dos professores).
4. Como o curso de Administração está respondendo às diretrizes do MEC? (Inserção transversal).
5. Houve mudanças curriculares/reunião com professores/direção para pensar as mudanças?

Dimensão Organizacional

6. Como a temática é planejada e implementada? Quem coordena essas atividades?
7. Existe reuniões periódicas? Quem participa?
8. Você, como coordenador (a) do curso tem alguma atividade específica nesse sentido?
9. Existe algum treinamento específico para professores?
10. Existe resistência por parte dos professores?

Dimensão Curricular

11. Como a sustentabilidade está presente no currículo? (disciplinar, interdisciplinar, transversal) Em sua opinião esta é a melhor forma?
12. O curso teve alguma modificação em seu PPC? Qual foi o motivo?
13. Em caso positivo, alguma dessas mudanças foram direcionadas à temática da sustentabilidade? O que mudou?
14. Como você entende sobre a importância do ensino da sustentabilidade na administração?
15. Quais os principais desafios que o curso enfrenta para o ensino da sustentabilidade?
16. Existem projetos de extensão? A iniciativa é dos professores ou existe algum direcionamento da coordenação nesse sentido?
17. Existem grupos de pesquisa?

Dimensão Pedagógica

18. Quais técnicas de ensino vêm sendo utilizadas em sala de aula?
19. Existe resistência por parte dos professores em aplicar diferentes métodos de ensino?
20. Como você vê o interesse e participação dos estudantes?
21. Quais os principais desafios que emergem dessas iniciativas?
22. O que ainda precisa ser feito?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA (DOCENTES)

Formação: _____

Tempo de atuação: _____

Linha de pesquisa: _____

Disciplinas que atua: _____

Dimensão Contextual

1. O tema fez parte da sua formação em algum momento?
2. Você tem conhecimento sobre as diretrizes do MEC (inserção transversal). Houve alguma orientação da coordenação neste sentido? Gerou alguma mudança na(s) sua (s) disciplina (s)?
3. Você tem conhecimento a respeito de alguma política institucional sobre a temática?
4. Você segue alguma norma institucional que incentive a presença da temática em suas aulas?
5. Qual você acredita ser a principal razão para a presença do tema no ensino da Administração? (direcionamento institucional, demanda da sociedade/empresa/estudante, interesse dos professores).

Dimensão Organizacional

6. Você percebe suporte ou incentivo por parte da instituição para que a sustentabilidade esteja presente nas disciplinas e nas práticas dos professores?
7. Você tem percebido alguma evolução ao longo do tempo?
8. Nas reuniões este assunto está presente?
9. Você já teve oportunidade de participar de alguma capacitação relacionada ao tema?

Dimensão Curricular

10. Como a sustentabilidade está presente na sua disciplina (se está)?
11. O curso teve alguma modificação em seu PPC? Qual foi o motivo?
12. Em caso positivo, alguma dessas mudanças foram direcionadas à temática da sustentabilidade? O que mudou?
13. Como você entende sobre a importância do ensino da sustentabilidade na administração?
14. Quais os principais desafios que o curso enfrenta para o ensino da sustentabilidade?

15. Você participa ou já participou de algum projeto/grupos de pesquisa interdisciplinar? Em caso positivo, há discussões sobre a sustentabilidade nestes projetos?
16. Você participa ou já participou de projetos de extensão ligados ao tema? Foi iniciativa sua ou houve incentivo da instituição?
17. Você já orientou trabalhos de conclusão sobre a temática? Em caso negativo, se sentiria confortável para este tipo de orientação?

Dimensão Pedagógica

18. Você utiliza diferentes técnicas de ensino em suas aulas? (*Estudos de caso, aprendizagem baseada em projetos...*) Em caso positivo, como você se prepara para este tipo de atividade? A temática sustentabilidade é trabalhada de forma diferenciada?
19. Como você vê o interesse e participação dos estudantes?
20. Quais os principais desafios que emergem dessas iniciativas? O que ainda precisa ser feito?

APÊNDICE D – CHECK-LIST DOS DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS

PONTOS A SEREM ANALISADOS	SIM	NÃO
Nos documentos institucionais (PDI, Carta programa, relatório de gestão) da IES, há evidências de ações direcionadas à sustentabilidade?		
Quais as evidências identificadas no PDI?		
Quais as evidências identificadas na Carta programa?		
Quais as evidências identificadas no Relatório de Gestão?		
No Projeto Pedagógico de Curso (PPC) há elementos norteadores para a inserção da temática no ensino?		
Em que ano foi desenvolvido o PPC?		
A temática sustentabilidade é abordada em disciplinas específicas/obrigatórias?		
Caso sim, em quantas disciplinas? Quais são?		
A temática sustentabilidade é abordada em disciplinas optativas/eletivas?		
Caso sim, em quantas disciplinas? Quais são?		
Nas ementas das disciplinas e bibliografias há assuntos relacionados à sustentabilidade?		
Há previsão no PPC de elementos orientados às questões socioambientais na extensão?		
Há previsão no PPC acerca de elementos orientados às questões socioambientais na pesquisa?		
O perfil do profissional formado contempla a ideia de que os administradores devem ser comprometidos com as questões socioambientais?		
Observações:		

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esclarecimentos

Este é um convite para você participar da pesquisa “SUSTENTABILIDADE NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: UMA ANÁLISE CONTEXTUAL, ORGANIZACIONAL, CURRICULAR E PEDAGÓGICA” coordenado pelos pesquisadores responsáveis que são a **Profa. Dra. Lilian Caporlândia Giesta Cabral** e o mestrando **João Clécio de Sousa Holanda** e que segue as recomendações das resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares. Sua participação é voluntária, o que significa que você poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento sem que isso lhe traga nenhum prejuízo ou penalidade.

Caso decida aceitar o convite, o senhor (a) será submetido ao seguinte procedimento: entrevista cuja responsabilidade de aplicação é de João Clécio de Sousa Holanda, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), do Campus Mossoró/RN.

Essa pesquisa tem como objetivo geral: “Analisar os elementos que permitem a integração da temática da sustentabilidade no curso de administração de uma IES pública, a partir de uma estrutura analítica baseada nas dimensões operacionais da educação em gestão”. E como objetivos específicos: identificar elementos norteadores para a inserção e integração da sustentabilidade na IES e no curso de administração; verificar as práticas orientadas à sustentabilidade desenvolvidas pela IES; investigar a partir do currículo, a presença da sustentabilidade no curso de administração; identificar as estratégias utilizadas por docentes para a inserção da temática da sustentabilidade no ensino.

O benefício desta pesquisa é a possibilidade de contribuição acadêmica para a literatura a respeito da temática da sustentabilidade na formação do administrador, buscando trazer uma aproximação entre a temática com as escolas de negócios e universidades.

Os riscos mínimos que o participante da pesquisa estará exposto são de identificação, constrangimento, cansaço ou desconforto. Esses riscos serão minimizados mediante: Garantia do anonimato/privacidade do participante na pesquisa, onde não será preciso colocar o nome do mesmo; Para manter o sigilo e o respeito ao participante da pesquisa, apenas o pesquisador responsável João Clécio de Sousa Holanda realizará a entrevista e somente ele e sua orientadora Dra. Lilian Caporlândia Giesta Cabral poderão manusear e guardar os dados; Sigilo das informações por ocasião da publicação dos resultados, visto que não será divulgado dado que identifique o participante; Garantia que o participante se sinta à vontade para responder as perguntas, como também solicitar a interrupção da entrevista no momento e remarcar posteriormente, se assim o desejar e Anuência da Instituição de ensino para a realização da pesquisa.

Os dados coletados serão, ao final da pesquisa, armazenados em HD externo, e guardado por no mínimo cinco anos sob a responsabilidade do pesquisador responsável: João Clécio de Sousa Holanda. Portanto, todos os registros serão apagados, a fim de garantir a confidencialidade, a privacidade e a segurança das informações coletadas, e a divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar os participantes e o responsável.

Você ficará com uma via original deste TCLE e toda a dúvida que você tiver a respeito desta pesquisa, poderá perguntar diretamente para o pesquisador João Clécio de Sousa Holanda, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Campus Mossoró, no endereço Av. Francisco Mota. 572, Bairro Presidente Costa e Silva, 59625-900 – Mossoró – RN. Tel. (84) 3317-8247.

Dúvidas a respeito da ética desta pesquisa poderão ser questionadas ao **Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-UERN)** – Faculdade de Medicina da UERN - Rua Miguel Antonio da Silva Neto s/n – Aeroporto. Home page: <http://www.uern.br> - e-mail: cep@uern.br – CEP: 59607-360 - Mossoró –RN Tel: (84) 3312-7032.

Se para o participante houver gasto de qualquer natureza, em virtude da sua participação nesse estudo, é garantido o direito a indenização (Res. 466/12 II.7) – cobertura material para reparar danos – e/ou ressarcimento (Res. 466/12 II.21) – compensação material, exclusivamente de despesas do participante e seus acompanhantes, quando necessário, tais como transporte e alimentação – sob a responsabilidade do pesquisador João Clécio de Sousa Holanda.

Caso o participante sinta-se constrangido diante das questões contidas nesta pesquisa, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável através do e-mail: joao.holanda@alunos.ufersa.edu.br, informando o que houve e será marcado um horário para esclarecimentos (mediante plataforma virtual), tal procedimento tem como finalidade reduzir e/ou reparar possíveis danos, mesmo que mínimos causados pela pesquisa.

Não será efetuada nenhuma forma de gratificação por sua participação. Os dados coletados farão parte do nosso trabalho, podendo ser divulgados em eventos científicos e publicados em revistas nacionais ou internacionais. O pesquisador estará à disposição para qualquer esclarecimento durante todo o processo de desenvolvimento deste estudo. Após todas essas informações, agradeço antecipadamente sua atenção e colaboração.

Consentimento Livre

Concordo em participar desta pesquisa “**Sustentabilidade no curso de Administração: Uma análise contextual, organizacional, curricular e pedagógica**”. Declarando, para os devidos fins, que fui devidamente esclarecido quanto aos objetivos da pesquisa, aos procedimentos aos quais serei submetido (a) e dos possíveis riscos que possam advir de tal participação. Foram garantidos a mim esclarecimentos que venham a solicitar durante a pesquisa e o direito de desistir da participação em qualquer momento, sem que minha desistência implique em qualquer prejuízo a minha pessoa ou a minha família. Autorizo assim, a publicação dos dados da pesquisa, a qual me garante o anonimato e o sigilo dos dados referentes à minha identificação.

Mossoró, ____/____/____.

Assinatura do Pesquisador

Assinatura do Participante

João Clécio de Sousa Holanda (Aluno-pesquisador responsável) – Aluno do Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFRSA – Campus Mossoró, no endereço Av. Francisco Mota, n. 572, bairro Presidente Costa e Silva, 59625-900 - Mossoró – RN. E-mail: joao.holanda@alunos.ufersa.edu.br. Tel. (84) 99946-3756.

Profa. Dra. Lilian Caporlingua Giesta Cabral (Orientador da Pesquisa) - Docente do Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFRSA – Campus Mossoró, no endereço Av. Francisco Mota, n. 572, bairro Presidente Costa e Silva, 59625-900 - Mossoró – RN. E-mail: lcgiesta@ufersa.edu.br Tel. (84) 98873-3385.

Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-UERN) - Faculdade de Medicina da UERN - Rua Miguel Antonio da Silva Neto s/n - Aeroporto. Home page: <http://www.uern.br> - e-mail: cep@uern.br – CEP: 59607-360 - Mossoró –RN Tel: (84) 3312-7032.

APÊNDICE F – TERMO DE USO DE ÁUDIO

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Av. Francisco Mota, 572, Caixa Postal 137 – Bairro Presidente Costa e Silva – Mossoró - RN

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA USO DE ÁUDIO

Eu _____, depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade da gravação de áudio produzido por mim, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), **AUTORIZO**, através do presente termo, os pesquisadores João Clécio de Sousa Holanda e Dra. Lílian Caporlândia Giesta Cabral, do projeto de pesquisa intitulado “Sustentabilidade no curso de administração: Uma análise contextual, organizacional, curricular e pedagógica” a realizar captação de áudios que se façam necessários sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destes áudios (suas respectivas cópias) para fins científicos e de estudos (livros, artigos, monografias, TCC's, dissertações ou teses, além de slides e transparências), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados.

Mossoró - RN, ___ de _____ de _____.

Assinatura do participante da pesquisa

Assinatura do pesquisador responsável

ANEXO A – PALAVRAS-CHAVE ASSOCIADAS À SUSTENTABILIDADE

Palavras	Número de vezes que aparecem
Sustentabilidade	30
Responsabilidade Social	22
Gestão Ambiental/ SGA/ ISO 14.000	21
Inovação Social/ Empreendedorismo Social/ Competência Social	13
Desenvolvimento Sustentável	13
Gestão de Resíduos/ Resíduos Sólidos	8
Consumo Consciente/ Consciência Ecológica	6
Marketing Verde/ Mix de Marketing Verde	6
Práticas Ambientais	5
Meio Ambiente	4
Desempenho Ambiental/ Vantagem Competitiva Sustentável	4
Aspectos Sociais/ Impacto Social/ Gestão Social	4
Capital Social	3
Desenvolvimento Regional Sustentável	3
Reciclagem	3
Green Supply Chain Management	3
Mecanismo de Desenvolvimento Limpo/ Produção mais Limpa	3
Indicadores	3
Ecodesign	2
Estratégias para Sustentabilidade	2
Organizações Sociais	2
Danos Ambientais/ Degradação Ambiental	2
Valores Verdes/ Mentalidade Sustentável	2
Economia Criativa/ Indústria Criativa	2
Agricultura Ecológica	1
Eco Eficiência	1
Economia Popular e Solidária	1
Ecoparque	1
Educação para a Sustentabilidade	1
Espiritualidade	1
Modelo 3D	1
Produção Orgânica	1
Protocolo de Quioto	1
Saneamento Básico	1
Turismo Sustentável	1
Valorização Energética de Resíduos	1

Fonte: Marques e Trevisan (2018, p.76).

Palavra-chave	Conceito
Educação Ambiental	Entende-se que a educação ambiental é condição necessária para modificar um quadro de crescente degradação socioambiental , mas ela ainda não é suficiente (JACOBI, 2003, p. 193).
Meio Ambiente	O meio ambiente efetivo é todo o meio exterior ao ser vivo . Esse meio exterior inclui os fatores abióticos (não vivos) da terra: água, atmosfera, clima, sons, odores e gostos; os fatores bióticos dos animais, plantas, bactérias e vírus; os fatores sociais de estética e os fatores culturais e psicológicos (ELY, 1990, p. 3 e 4).
Ambiente natural e social	O ambiente natural ou social é o elemento interativo, por excelência, das relações produção/ambiente/saúde (TAMBELLINI, 1998, p. 52)
Direitos ambientais	É a proteção da biodiversidade (fauna, flora e ecossistemas), sob uma diferente perspectiva: a natureza como titular de valor jurídico per se ou próprio, vale dizer, exigindo, por força de profundos argumentos éticos e ecológicos , proteção independente de sua utilidade econômico-sanitária direta para o homem (BENJAMIN, 2011, p. 94).
Biodiversidade	A variabilidade entre os seres vivos de todas as origens, inter alia, a terrestre, a marinha e outros ecossistemas aquáticos e os complexos ecológicos dos quais fazem parte: isso inclui a diversidade no interior das espécies , entre as espécies e entre espécies e ecossistemas (DIEGUES, 2000, p. 1).
Socioambiental	O termo “sócio” aparece atrelado ao termo “ambiental” para enfatizar o necessário envolvimento da sociedade enquanto sujeito, elemento, parte

	fundamental dos processos relativos à problemática ambiental contemporânea (MENDONÇA, 2015, p. 117).
Prática social	A prática social correlaciona consciência e inconsciência, racionalidade e irracionalidade , no sentido de rebaixar o poder da razão e do sujeito na produção do conhecimento (BOURDIEU, 2005 Apud FILGUEIRAS, 2009, p. 401).
Sustentabilidade	O conjunto de processos e ações que se destinam a manter a vitalidade e a integridade da mãe Terra , a preservação de seus ecossistemas com todos os elementos físicos, químicos e ecológicos que possibilitem a existência e a reprodução da vida , o atendimento das necessidades da presente e das futuras gerações, e a continuidade, a expansão e a realização das potencialidades da civilização humana em suas várias expressões (BOFF, 2017, p. 4).
Desenvolvimento Sustentável	[...] apenas as soluções que considerem estes três elementos, isto é, que promovam o crescimento econômico com impactos positivos em termos sociais e ambientais , merecem a denominação [...] (SACHS, 2008, p. 36).
Ética Ambiental	[...] a ética ambiental perpassa por todas as formas de vida , indiscriminadamente, não se busca pensar o ser humano como centro e, sim, como parte que depende de harmonia entre as formas de vida para poder garantir sua parte no ciclo natural (POTTMEIER et al., 2013, p. 30531).
Socioeconômica	[...] o nível socioeconômico é uma variável significativa para o comportamento humano , porque abrange condições de vida diferenciadas, que afetam profundamente a visão do homem sobre a realidade social [...] as condições ocupacionais dos pais e mães respondem por grande parte do impacto do nível socioeconômico nos valores e orientações transmitidos aos filhos (BEM; WAGNER, 2006, p. 67).
Sociedade sustentável	Nesse processo de formação de uma nova consciência voltada para a preservação do planeta é essencial a educação do consumidor, com a conscientização da importância de novos hábitos de consumo , vez que grande parte dos problemas ambientais presentes são fruto dos padrões impostos pela economia de mercado através da publicidade , difundida pelos meios de comunicação de massa, impondo um estilo de vida insustentável e inalcançável para a maioria (GOMES, 2006, p. 25).
Direitos Humanos	Os direitos humanos não são um dado, mas um construído, uma invenção humana em constante processo de construção e reconstrução . Compõem um construído axiológico , fruto da nossa história, de nosso passado, de nosso presente, fundamentado em um espaço simbólico de luta e ação social (ARENDDT, 1979 Apud PIOVESAN, 2005, p. 44).
Ecossistemas	[...] comunidades compostas de espécies com distribuições mais ou menos independentes e sem normas rígidas de desenvolvimento . Interações neutras e de inibição têm sido descobertas como sendo tão comuns (se não mais comuns do que) quanto a facilitação durante a sucessão (CONNELL; SLATYER, 1977 Apud MOULTON, 1998, p. 283).

Fonte: Adaptado de Benedicto (2019, p. 47-49).

ANEXO B – DISCIPLINAS QUE ABORDAM A SUSTENTABILIDADE

Nome da disciplina	Período de oferta	Natureza da disciplina	Onde aparece	Como aparece
Responsabilidade socioambiental	1º	Obrigatória	Ementa	Sociedade e natureza. Economia e meio ambiente. Sustentabilidade e desenvolvimento. Sustentabilidade e ética empresarial. Ferramentas de gestão ambiental: Estudos de impacto ambiental. Relatório de impacto ambiental. Certificação ambiental. Redução certificada de emissões.
			Bibliografia	<p>BÁSICA: BARBIERI, José Carlos. CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva: 2016.</p> <p>TAKESHY, Tachizawa. Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.</p> <p>COMPLEMENTAR: ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; TACHIZAWA, Takeshy; CARVALHO, Ana Barreiros de. Gestão Ambiental - enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento. 2ª edição. São Paulo: Makron Books, 2002.</p> <p>BELLEN, Hans Michael Van. Indicadores de Sustentabilidade. Rio de Janeiro. FGV. 2005.</p> <p>DIAS, Reinaldo. Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2006.</p>
Filosofia e ética organizacional	1º	Obrigatória	Ementa	Ética, cidadania empresarial e sustentabilidade.
			Bibliografia	<p>BÁSICA: ASHLEY, P. A. (Coord.). Ética e Responsabilidade Social nos Negócios. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2005.</p>
Empreendedorismo	5º	Obrigatória	Ementa	Sustentabilidade nos negócios. Sustentabilidade empresarial.
Logística e Cadeia de suprimentos	8º	Obrigatória	Ementa	Logística reversa.
Administração do terceiro setor	-	Optativa	Bibliografia	<p>BÁSICA: CABRAL, Eloísa Helena de Souza. Terceiro Setor: gestão e controle social. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.</p> <p>COMPLEMENTAR: GOMES, Adriano e MORETTI, Sergio Luiz do Amaral. A Responsabilidade e o Social: uma discussão sobre o papel das empresas. São Paulo: Editora Saraiva, 2007</p>
Administração hospitalar	-	Optativa	Ementa	Manutenção e meio ambiente hospitalar. A biossegurança no hospital: gerenciamento dos resíduos de saúde (lixo hospitalar).

Computadores e sociedade	-	Optativa	Ementa	Aspectos sociais, legais e profissionais da informática. A questão da ética profissional.
Desenvolvimento sustentável	-	Optativa	Ementa	Estudos de iniciativas e ações sustentáveis a nível nacional, estadual e municipal. A Crise do Desenvolvimento. A questão ambiental e o desenvolvimento. Contexto de origem do Desenvolvimento Sustentável. Alcances e limites do desenvolvimento sustentável.
			Bibliografia	<p>BÁSICA: BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRAS, Jorge Emanuel Reis. Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009.</p> <p>VEIGA, José Eli da. Para Entender o Desenvolvimento Sustentável. São Paulo: Editora 34, 2015.</p> <p>COMPLEMENTAR: ARNT, Ricardo. O Que os Economistas Pensam Sobre Sustentabilidade. 2. Ed. São Paulo: editora 34, 2011.</p> <p>NOBRE, Marcos; Amazonas, Maurício de Carvalho (Orgs.). Desenvolvimento Sustentável: a institucionalização de um conceito. Brasília: Ed. IBAMA, 2002.</p> <p>RUSCHEINSKY, Aloísio; MELO, José Luiz Bica de; LÓPEZ, Laura Cecília (Orgs.). Atores Sociais, Conflitos Ambientais e Políticas Públicas. Jundiaí: Paco Editorial, 2014.</p> <p>SCOTTO, Gabriela; CARVALHO, Isabel Cristina de Moura; GUIMARÃES, Leandro Belinaso. O Desenvolvimento Sustentável. Petrópolis, RJ: Vozes, 5ª Ed 2010. 112páginas. [Coleção Conceitos Fundamentais].</p>
Direitos Humanos	-	Optativa	Ementa	Conceito de direitos humanos, direitos fundamentais e educação em direitos humanos. Características. Pacto internacional de direitos econômicos sociais e culturais.
			Bibliografia	COMPLEMENTAR: PIOVESAN, Flávia. Temas de Direitos Humanos. 11 ed., São Paulo: Saraiva, 2018.
Educação e ambiente	-	Optativa	Ementa	História, concepção e práticas da educação ambiental formal e não-formal. Pesquisa e projetos de E.A. Política Nacional de EA. Programa Nacional de EA. EA e Gestão Ambiental em diferentes contextos.
			Bibliografia	<p>BÁSICA: BRUGGER, Paula. Educação Ambiental ou Adestramento Ambiental? Florianópolis/SC: Letras Contemporâneas, 1999.</p> <p>CARVALHO, Isabel Cristina de Moura. Educação Ambiental: a formação do sujeito ecológico. São Paulo: Cortez, 2004.</p>

				<p>LOUREIRO, C. Trajetória e Fundamentos da Educação Ambiental. São Paulo: Cortez Editora, 2003.</p> <p>COMPLEMENTAR: ANDRADE, Daniel Fonseca de, SORRENTINO, Marcos. Da Gestão Ambiental à Educação Ambiental: as dimensões subjetiva e intersubjetiva nas práticas de educação ambiental. In: Pesquisa em Educação Ambiental, vol. 8, n. 1 – pp 88-98, 2013.</p> <p>DIAS, Genebaldo Feire. Educação e Gestão Ambiental. 1ª Ed. São Paulo: Gaia, 2006. _____. Educação Ambiental: princípios e práticas, 8ª Ed. São Paulo: Editora Gaia, 2003.</p>
Estado e políticas públicas	-	Optativa	Bibliografia	<p>COMPLEMENTAR: SILVA, Christian Luiz da & SOUZA-LIMA, José Edmilson de. (Orgs.). Políticas Públicas e Indicadores Para o Desenvolvimento Sustentável. São Paulo: Saraiva, 2010.</p>
Ética e cidadania	-	Optativa	Bibliografia	<p>BÁSICA: ASHLEY, Patricia Almeida (Org.). Ética e Responsabilidade Social nos Negócios. 2ª Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.</p>
Gestão de Economia criativa	-	Optativa	Ementa	As diferentes indústrias criativas e seu papel no desenvolvimento e sustentabilidade dos países.
Gestão de Instituições de Ensino Superior	-	Optativa	Bibliografia	<p>COMPLEMENTAR: PEREIRA, Custodio. Sustentabilidade e Captação de Recursos na Educação Superior do Brasil: o caso Mackenzie. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.</p>
Gestão do Agronegócio	-	Optativa	Bibliografia	<p>BÁSICA: SANTOS, M. A; FILHO, J. E. R. V. O agronegócio brasileiro e o desenvolvimento sustentável. Repositório do conhecimento (IPEA). Ano 13. Edição 87: 2016.</p>
Gestão dos recursos naturais e sustentabilidade	-	Optativa	Ementa	Principais conceitos de desenvolvimento. Sustentabilidade e recursos naturais. Biodiversidade. Ecossistema. Estratégias de desenvolvimento, planejamento e políticas públicas. Indicadores de desenvolvimento.
			Bibliografia	<p>BÁSICA: SACHS, Ignacy. A Terceira Margem: em busca do ecodesenvolvimento. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.</p> <p>COMPLEMENTAR: BARBIERI, José Carlos. Desenvolvimento e Meio Ambiente: as estratégias de mudanças da Agenda 21. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2009. p. 159 (Coleção educação ambiental).</p> <p>NEVES, Marcos Fava (org); THOMÉ E CASTRO, Luciano (org.). Agricultura Integrada: inserindo pequenos produtores de</p>

				maneira sustentável em modernas cadeias produtivas. São Paulo: Atlas, 2010.
Gestão do turismo	-	Optativa	Ementa	Desenvolvimento sustentável e modelos de gestão.
Gestão e Desenvolvimento local sustentável	-	Optativa	Ementa	Experiências de desenvolvimento local sustentável. Políticas públicas de desenvolvimento local sustentável. Capital social e desenvolvimento.
			Bibliografia	COMPLEMENTAR: BORGES, Cândido (Org.). Empreendedorismo Sustentável. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.
Sistema de Gestão e Auditoria Ambiental	-	Optativa	Ementa	As consequências do progresso em relação ao meio ambiente. As questões ambientais e as organizações. Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) e seus componentes. Selos verdes e sistemas de informação ambiental. Certificação. A importância da Legislação Ambiental no processo de Gestão. Aspectos legais e institucionais da auditoria ambiental. Auditoria ambiental e sistemas de gestão ambiental.
			Bibliografia	BÁSICA: ASSUMPCÃO, L.F.J. Sistema de Gestão Ambiental: manual prático para implementação de SGA e Certificação ISO 14.001. Curitiba - PR: Juruá, 2006. BARBIERI, José Carlos. Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. 4ª Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2016. DYLLICK-BREZINGER, Thomas; GILGEN, Herren P. W.; HÄFLIGER, Beat; WASMER, René. Guia da Série de Normas ISO 14001: sistemas de gestão ambiental. Blumenau, SC: Editora Edifurb, 2000. COMPLEMENTAR: CHARBEL, José C. J.; JABBOUR, Ana B. L. Gestão Ambiental Nas Organizações: fundamentos e tendências. São Paulo: Atlas, 2013. LA ROVERE, Emílio Lèbre (Coord.). Manual de Auditoria Ambiental. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2011.
Tópicos especiais em Recursos Materiais e Patrimoniais	-	Optativa	Ementa	A cadeia de suprimentos e os desafios da economia verde e sustentável. A logística e logística reversa nos negócios atuais.

Fonte: Projeto pedagógico (2021).