

A Temática Sustentabilidade na Formação de Administradores: o cenário de uma Universidade Privada do Rio Grande do Sul

PAOLA SCHMITT FIGUEIRÓ
UNIVERSIDADE FEEVALE

EDUARDA GUIMARÃES
UNIVERSIDADE FEEVALE

GUILHERME FROZZA FELIX DA SILVA

A TEMÁTICA SUSTENTABILIDADE NA FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES: O CENÁRIO DE UMA UNIVERSIDADE PRIVADA DO RIO GRANDE DO SUL

INTRODUÇÃO

Apesar da redução nas taxas de fertilidade em alguns países, a população mundial soma, atualmente, em torno de 7,6 bilhões de pessoas e este número pode chegar a 9,8 bilhões em 2015 (ONU, 2017). Neste cenário, há de se considerar o impacto da vida humana na Terra e de toda infraestrutura necessária para suportar tamanho volume, além da minimização dos impactos negativos já causados pela “evolução”. Tercek e Adams (2014) afirmam que o homem degrada aproximadamente dois terços de todo o capital natural existente. Nesta fração de degradação estão inclusas infraestruturas para as necessidades básicas do ser humano, como água, solo arável, ar limpo e zonas de produção.

É cada vez mais urgente investir em planejamento e inovações que tratem da Sustentabilidade e, portanto, do entrelaçamento entre aspectos ambientais, sociais e econômicos. Envolve abordar temas como, por exemplo, saneamento, educação básica, assistência médica, pobreza, mobilidade urbana, desmatamento, poluição, segurança, inclusão, empregabilidade, refugiados, dentre tantos outros. São tantas e urgentes demandas que o intuito não é enumerá-las neste momento. O que se pretende é chamar atenção para a necessidade de ação.

É neste cenário que este artigo se apresenta, trazendo especificamente a educação superior como elemento chave para promover ação e mudanças. Parte-se do pressuposto que as organizações, seus gestores e demais atores envolvidos nos processos de tomada de decisão são essenciais para a promoção de mudanças positivas, seja com impactos em nível micro ou em nível macro. No entanto, o maior desafio recai sobre os padrões existentes. A mentalidade cujo foco se resume ao lucro a qualquer custo foi justamente o *mainstream* das organizações e do ensino na área, o que se torna um desafio para a transformação da visão sobre aspectos ligados à Sustentabilidade.

Tercek e Adams (2014) destacam que empresas sustentáveis possuem maior vantagem competitiva, pois reconhecem que a consciência de seus atos e os impactos destes na sociedade ou na natureza pode ser a chave para a geração de valor em longo prazo. Este olhar já vem ganhando espaço, mesmo que a passos lentos. Mas, ainda se faz necessário reinstitucionalizar modelos, normas, mitos e valores que hoje já não atendem aos anseios da sociedade [e do Planeta] (MUCK, SOUZA e ZAGUI, 2012). São necessárias mudanças culturais, nas estruturas organizacionais e também nas instituições de ensino. Os pressupostos da Sustentabilidade precisam ser discutidos em todos os níveis de ensino a fim de despertar criticidade, sensibilidade e empatia, associados aos conhecimentos técnicos já presentes nas bases curriculares.

Com o fim da Década Internacional da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (2005 – 2014) promovida pela UNESCO, o tema ganha nova força e visibilidade com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável que propõe 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), envolvendo 169 metas (ONU, 2015) que, em sua maioria, envolvem consequências diretas ou indiretas de processos educacionais. Bell (2016) afirma justamente que a educação é importante para todos os 17 objetivos, considerando que a sustentabilidade representa um desafio educacional para a humanidade, com ênfase maior no [processo de] aprendizagem do que no ensino em si. Ainda neste contexto, ressalta-se que uma importante iniciativa que nasceu com a Década da UNESCO é o programa *Teaching and Learning for a Sustainable Future* que oferece desenvolvimento profissional para atuais e futuros professores e demais profissionais da área da educação ao redor do mundo (UNESCO, 2017).

O documento final da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+20), realizada em 2012, recomendou que as instituições de ensino adotem boas práticas de gestão ambiental, contando com ativa participação de estudantes, professores e parceiros locais, bem como, que sejam ministrados conteúdos sobre a temática nas diversas disciplinas, a partir de uma abordagem curricular integrada e transversal. No Brasil, uma das iniciativas foi o estabelecimento das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental, em nível básico e superior, por meio da Resolução nº2, de 15 de Junho de 2012, do Conselho Nacional de Educação – CNE (MEC, 2012).

Com ênfase na área de Administração, destaca-se o *Principles for Responsible Management Education* que tem como objetivo a melhoria contínua das instituições de ensino com o foco de preparar a nova geração de gestores à capacidade de gerenciar grandes desafios encontrados no Século XXI. No Brasil, atualmente, são 28 instituições cadastradas (PRME, 2018). No âmbito acadêmico, com foco nas pesquisas em Administração, o espaço e interesse também ganham cada vez mais força e legitimidade, com chamadas especiais em revistas e o lançamento de livros. Outro indicativo é que foi incluído, recentemente, o tema “Educação para a Sustentabilidade na Administração e Contabilidade” na divisão acadêmica de Ensino e Pesquisa da Anpad (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração).

Diante do exposto, a presente pesquisa teve como objetivo verificar em que medida a temática Sustentabilidade se faz presente no Curso de Graduação em Administração de uma Universidade Privada, situada no Rio Grande do Sul. Para tanto, foi realizado um estudo de caso com a coleta de dados dividida em duas etapas, uma qualitativa e outra quantitativa. Este diagnóstico contempla o objetivo inicial de um projeto de pesquisa que inclui etapas subsequentes com o intuito de oferecer subsídios para que a Sustentabilidade possa ser efetivamente integrada, de maneira transversal, no currículo do curso e também em outras atividades da instituição. A seguir, tem-se o referencial teórico utilizado como base, seguido dos procedimentos metodológicos, análise dos resultados e considerações finais.

1. EDUCAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE E A FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

As alterações na sociedade ao longo do tempo resultam do sistema econômico que a rege. A modernidade modificou a sociedade e acabou trazendo à tona a necessidade de uma boa interação entre o homem e o meio que o ampara, trazendo um significado completamente distinto para a vida social (MUNCK, SOUZA e ZAGUI, 2012). Neste cenário, com a percepção do esgotamento dos recursos naturais, por exemplo, houve também a necessidade das organizações repensarem suas posturas de desenvolvimento “a todo custo” e, desde então, tem-se percebido o aumento de uma postura mais sensível e dinâmica quanto às mudanças (KUZMA *et al.*, 2015).

O ensino superior, neste caso, na área de Administração, tende a acompanhar este processo de mudança. Mas, desde o início dos estudos formais sobre a graduação em Administração, datado de 1881 na Pensilvânia (primeiro curso de Administração formal), os ensinamentos sobre como gerir uma empresa se encontram baseados em lucratividade e rentabilidade. No Brasil, segundo Alves (2016), os estudos do curso de Administração iniciaram-se em 1940, em um período pós Segunda Guerra Mundial e, por esta razão, o objetivo principal era a busca pela reestruturação da economia, o progresso e a intensificação da produção, sem considerar os impactos negativos gerados. Este foi o padrão que norteou toda a dinâmica do ensino da gestão.

No entanto, buscar um mundo mais sustentável requer a transformação dos valores éticos e morais da sociedade e das organizações. Entende-se que esta mudança de padrões só é possível por meio da educação, fazendo dela um instrumento para tratar aspectos ambientais e

sociais (PETARNELLA, SILVEIRA e MACHADO, 2017; PIDLISNYUK, 2010; GADOTTI, 2008). Atualmente, a preocupação com o meio ambiente e questões sociais se apresentam inclusive na legislação educacional brasileira – Diretrizes Curriculares Nacionais de Educação Ambiental (MEC, 2012) – e, portanto, de alguma forma, nos currículos dos cursos. Nesta perspectiva, Pontes *et al.* (2015) reforçam que, 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. Além disso, o que se questiona é a maneira como tal inserção está sendo conduzida.

Associado a isto, ainda que seja notável o esforço para 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. Este problema pode estar ligado ao fato de que hoje, o tema ainda é trabalhado de forma “superficial” no ensino (FIGUEIRÓ, 2015; SHARMA e HART, 2014; CARVALHO, BRUNSTEIN e GODOY, 2014), desconsiderando a importância de um processo de ensino e aprendizagem crítico e reflexivo (BRUNSTEIN, SAMBIASE e BRUNNQUELL, 2018) e, muitas vezes, compreendido apenas sob a perspectiva ambiental (técnica) ou mero cumprimento de legislação (DEMAJOROVIC e SILVA, 2012; RICHTER e SCHUMACHER, 2011; BENN e DUNPHY, 2009).

Importante ressaltar que no âmbito da gestão, a Sustentabilidade assume “um caráter estratégico, que empreende a formação de uma visão de sociedade e de mundo numa perspectiva de longo prazo” (KUZMA *et al.*, 2016, p.152). Assim, incorporar a Sustentabilidade nas práticas de negócios é bastante complexo e desafiador. Nesta perspectiva, Petrini e Pozzebon (2010) propõem um modelo conceitual que evidencia diversos fatores determinantes neste processo e que envolvem uma interconexão de categorias incluindo a visão, estrutura e mecanismos organizacionais. Nesta linha de raciocínio, na perspectiva de Marcon e Sorinao-Sierra (2017), a adoção de posturas sustentáveis por parte das organizações pressupõe uma mudança cultural para que, inclusive, o desenvolvimento sustentável posse a integrar a estratégia corporativa. Parte-se, assim, do pressuposto que as organizações necessitam profissionais cujos conhecimentos e habilidades permitam um olhar sistêmico e capaz de articular, inclusive, uma mudança de cultura organizacional visando a inserção da sustentabilidade em suas práticas.

Na medida em que as instituições de ensino e seus docentes começarem a repensar seus papéis como agentes de mudança, será possível a inclusão do tema na educação e, assim, levá-lo para as organizações (BRUNSTEIN, GODOY e SILVA, 2014). No entanto, “conciliar os princípios de desenvolvimento sustentável com as práticas de gestão educacional é um desafio, já que requer a conscientização e o comprometimento de todos os atores envolvidos no processo” (PONTES *et al.*, 2015, p.85). Mas, apesar das dificuldades, sejam elas de ordem organizacional, pedagógica, conceitual e, até mesmo, comportamental (FIGUEIRÓ e NASCIMENTO, 2018; FIGUEIRÓ e RAUFFLET, 2015; KURUCZ, COLBERT e MARCUS, 2013; THOMAS, HERGARTY e HOLDSWORTH, 2012), algumas instituições de ensino superior brasileiras apresentam iniciativas que refletem certa preocupação na formação dos futuros gestores (SCHUTEL, 2015; PALMA, ALVES e SILVA, 2013).

No entanto, a iniciativa bem como a continuidade destas, muitas vezes, depende de poucos atores, geralmente docentes cujo perfil e formação acadêmica contribuem para o seu interesse pelo tema e consequente estímulo junto ao curso e instituição. É nesta dependência que reside um dos principais desafios da relação entre educação e sustentabilidade, já que muitos docentes podem não se sentir aptos para trabalhar com o tema, além de estar diretamente relacionado ao seu esforço pessoal para que a prática aconteça (RICHTER e SCHUMACHER, 2011; DAVIS *et al.*, 2003). Outro ponto, destacado por Petarnella, Silveira e Machado (2017) é que, atualmente, políticas que integrem a educação e a Sustentabilidade são quase nulas e há

pouca legislação rigorosa e, portanto, efetiva sobre o tema. Os profissionais educadores nem sempre estão preparados para mostrar aos novos gestores como devem agir neste novo mercado em constante transformação e desta forma o tema continua muitas vezes subjugado.

Por fim, outro ponto que merece destaque são os processos de ensino e aprendizagem que circundam a Sustentabilidade, em todas as suas esferas. O respeito à vida, ao meio ambiente, às pessoas, às futuras gerações e ao planeta não é possível de ser ensinado apenas de maneira passiva nas salas de aula, mas tem-se o dever de estimular processos de aprendizagem que envolvam os indivíduos e os façam refletir acerca de suas ações e decisões, tendo a compreensão acerca da vida em sociedade (FIGUEIRÓ, 2015).

Em suma, pode-se dizer que os desafios mencionados ao longo deste referencial integram a relação de interdependência apresentada por Kurucz, Colbert e Marcus (2013) entre quatro dimensões operacionais da educação em gestão – contextual, organizacional, curricular e pedagógica. Partindo desta perspectiva, e levando em consideração outros estudos que discutem estas dimensões ou níveis de análise acerca da presença da temática Sustentabilidade no ensino da gestão (SETÓ-PAMIES e PAPAIOKONOMOU, 2016; FIGUEIRÓ e RAUFFLET, 2015; JABBOUR, 2010), Figueiró (2015) propôs e validou uma estrutura analítica envolvendo 58 elementos distribuídos em diferentes categorias. A sua configuração e descrição estão presentes no Quadro 1, seguindo o formato apresentado em Figueiró e Nascimento (2018).

Quadro 1 – Categorias e elementos de análise nas dimensões contextual, organizacional, curricular e pedagógica

	Categorias	Descrição	Elementos de análise
Dimensão Contextual	Governo	Influência da exigência legal frente às mudanças.	- Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental – CNE; - Avaliação institucional – Sinaes/INEP; - Editais de projetos sobre a temática.
	Percepção de demanda	Outras influências externas exercendo pressão por mudanças.	- Demanda de alunos; - Demanda de empresas e parceiros; - Demanda da sociedade.
	Natureza da IES	Influência de questões normativas e culturais na atuação das IES.	- Natureza Pública; - Natureza Privada.
	Localização geográfica	Influência das características da região.	- Desenvolvimento regional; - Cultura regional.
Dimensão Organizacional	Estrutura organizacional	Perfil e planejamento organizacional.	- Rotinas administrativas; - Comunicação interna; - Incentivo à interação ente departamentos; - Rotatividade; - Estabilidade no cargo; - Predisposição para inovar.
		Sistema de Gestão Ambiental: se a existência de rotinas ligadas à Sustentabilidade interfere no ensino.	- Oferta de cursos para a comunidade acadêmica; - Práticas de Reuso; - Práticas de Reciclagem; - Práticas de Redução.

	Desafios de suporte	Incentivo da instituição frente às mudanças.	<ul style="list-style-type: none"> - Exigência <i>top-down</i>; - Compromisso da instituição; - Liberação de recursos financeiros; - Oferta de formação continuada; - Indicadores de desempenho; - Papel da coordenação do curso.
	Desafios comportamentais	Motivadores e obstáculos de ordem pessoal para a realização das mudanças.	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento; - Interesse pelo tema; - Interesse e participação em projetos sobre o tema; - Resistência à mudança; - Confiança para ensinar; - Tempo e esforço (extras).
Dimensão Curricular	Natureza da disciplina	Caso exista, como a(s) disciplina(s) é(são) ofertada aos alunos.	<ul style="list-style-type: none"> - Disciplina de caráter obrigatório; - Disciplina de caráter eletivo.
	Presença no currículo	Como a temática Sustentabilidade 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 com a temática 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 sobre a temática Sustentabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> - Linha de pesquisa direta; - Linha de pesquisa indireta; - Grupo de pesquisa.
Dimensão Pedagógica	Estratégia em sala de aula	Como a Sustentabilidade está presente em sala de aula (práticas de ensino).	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizagem Ativa: <ul style="list-style-type: none"> Casos; Aprendizagem baseada em projetos; Aprendizagem baseada em problemas; - Aprendizagem Experiencial: <ul style="list-style-type: none"> <i>Service Learning</i>; - Aprendizagem Social; - Aprendizagem Situada.
	Capacidade do curso	Influência do número de estudantes na realização de atividades em sala de aula.	<ul style="list-style-type: none"> - Número de alunos nas turmas e percepção do docente.
	Orientação de TCC	Oportunidade de orientar pesquisas sobre a temática Sustentabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> - Professor já teve a oportunidade de orientar sobre o tema (direta ou indiretamente); - Professor nunca foi convidado a orientar sobre o tema.
	Formação do professor	Se a temática Sustentabilidade fez parte da trajetória do docente.	<ul style="list-style-type: none"> - Presença do tema na sua formação; - Compreensão e segurança para ensinar.

Fonte: Figueiró e Nascimento (2018).

Por fim, vale mencionar que o foco da presente pesquisa, assim como a validação da estrutura analítica aqui considerada, foi a graduação em Administração. No entanto, percebe-se que modelo pode ser adaptado e aplicado a qualquer curso e nível de ensino. Diante do exposto, esta pesquisa pretende servir como pano de fundo para que presença da temática Sustentabilidade seja avaliada e, a partir disso, possa fornecer subsídios para uma efetiva integração nos currículos e práticas de instituições de ensino. A seguir, têm-se os procedimentos metodológicos utilizados para o cumprimento do objetivo traçado.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo proposto caracteriza a presente pesquisa como descritiva, a partir da realização de um estudo de caso, sob a perspectiva de Yin (2010). A unidade de análise foi constituída pelo Curso de Administração de uma Universidade Privada, localizada na região do Vale dos Sinos, Rio Grande do Sul. O planejamento e execução da coleta de dados se deu considerando os elementos expostos no Quadro 1.

Na primeira etapa, com ênfase na dimensão curricular, foram analisados os Planos de Ensino das 75 disciplinas que compõem a grade curricular do curso de Administração, com o objetivo de identificar quais destas abordam a temática Sustentabilidade, direta ou indiretamente. Foram consideradas 72 disciplinas, já que três optativas da Formação Complementar em Gestão ainda não foram ofertadas por não terem adesão dos alunos, são elas: Gestão por Processos, Relações Interorganizacionais e Responsabilidade Social e Ética, esta última com uma relação direta explícita com a temática em análise.

No processo de busca, junto à *Ementa*, *Objetivos* e *Programas de Aprendizagem* de cada Plano, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: Sustentabilidade, Desenvolvimento Sustentável e Socioambiental – Social/Ambiental. Ressalta-se que, a partir de uma leitura cuidadosa de todos os Planos de Ensino, também houve o cuidado de observar a presença de outros termos correlatos, como por exemplo: natureza, ética, verde, resíduos, reciclagem, logística reversa, consumo consciente, etc.

Em paralelo a isto, foi realizada entrevista, a partir de um roteiro semiestruturado, com a coordenação do curso de Administração. Em seguida, foram aplicados questionários a estudantes regularmente matriculados nos semestres finais (7º e 8º) do curso de Administração. O questionário foi elaborado considerando o interesse em verificar a percepção dos alunos sobre a presença do tema durante a sua formação, bem como se o grupo se sente preparado para atuar ou propor projetos nesta área. Também foram considerados os dados das fases anteriores (planos de ensino e entrevista). A validação foi realizada por um pesquisador na área.

Nesta configuração, tem-se um total de 15 turmas, com 457 estudantes. Os questionários foram aplicados presencialmente em nove destas turmas, de acordo com a disponibilidade dos professores contatados previamente. Tem-se que, nos semestres finais, algumas disciplinas são voltadas à orientação individual de monografias, portanto, as turmas nem sempre contam com a presença de todos os estudantes em sala. Com isto, foram obtidas 144 respostas válidas cuja tabulação foi realizada no *software* Excel® e a análise realizada a partir de estatística descritiva.

Além disso, alguns dados foram obtidos junto ao site institucional e também a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade e do Projeto Político Pedagógico do Curso de Administração. Tais procedimentos levaram a uma redução em relação às categorias iniciais, tendo em vista que nem todos os elementos emergiram nesta etapa da coleta de dados. Assim, foi realizada análise de conteúdo (BARDIN, 2004) seguindo a categorização apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 – Categorias e elementos de análise considerados na pesquisa

	Categorias	Descrição	Elementos de análise
Contextual	Natureza da IES	Influência de questões normativas e culturais na atuação das IES.	- Natureza Pública; - Natureza Privada.
	Localização geográfica	Influência das características da região.	- Desenvolvimento regional; - Cultura regional.
Organizacional	Desafios de suporte	Incentivo da instituição frente às mudanças.	- Exigência <i>top-down</i> ; - Compromisso da instituição; - Papel da coordenação do curso.
	Desafios comportamentais	Motivadores e obstáculos de ordem pessoal para a realização das mudanças.	- Comprometimento; - Interesse pelo tema; - Interesse e participação em projetos sobre o tema; - Resistência à mudança.
Curricular	Natureza da disciplina	Caso exista, como a(s) disciplina(s) é(são) ofertada aos alunos.	- Disciplina de caráter obrigatório; - Disciplina de caráter eletivo.
	Presença no currículo	Como a temática Sustentabilidade está presente no currículo.	- Disciplinar (disciplina isolada); - <i>Cross</i> -disciplinar (transversal); - Interdisciplinar; - Multidisciplinar; - Transdisciplinar.
	Extensão	Projetos de extensão relacionados com a temática Sustentabilidade.	- Parceria com o setor privado; - Parceria com o setor público; - Parceria com a sociedade civil.
	Pesquisa	Presença de linhas de pesquisa sobre a temática Sustentabilidade.	- Linha de pesquisa direta; - Linha de pesquisa indireta; - Grupo de pesquisa.

A partir do exposto, tem-se que a análise foi realizada a partir da triangulação de diferentes fontes de dados: planos de ensino de cada disciplina da grade curricular, entrevista com a atual coordenação do curso e aplicação de questionários junto a alunos matriculados em final de curso. Conforme já mencionado, esta pesquisa faz parte de um projeto mais amplo que envolve outras etapas de coleta de dados, visando aprofundar e alcançar todos os demais 58 elementos expostos no Quadro 1. Para isso, também serão realizadas coleta de dados junto a gestores da instituição e docentes do curso de Administração e dos demais cursos considerados no projeto. A seguir, tem-se a análise dos resultados obtidos nas etapas anteriormente detalhadas.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Universidade foco deste artigo está localizada no Estado do Rio Grande do Sul, extremo sul do Brasil. A região onde está inserida foi, por muito tempo, o principal pólo coureiro-calçadista do país. No entanto, a indústria calçadista nacional tem sido cada vez mais pressionada por produtos asiáticos, de qualidade similar, mas com preço menor, e pelos produtos italianos de preço mais elevado, mas com melhor imagem no mercado internacional. Nesse sentido, na busca por mão de obra de menor custo e obtenção de benefícios fiscais, algumas empresas passaram a se deslocar para outras regiões, principalmente para o Nordeste, para cidades frequentemente afastadas das capitais e sem tradição na produção de calçados. Tal fenômeno gerou uma diversificação nas atividades empresariais da região.

A Instituição caracteriza-se por sua identidade comunitária, comprometida com o desenvolvimento regional e com a inovação tecnológica. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) apresenta como um de seus princípios de atuação a Responsabilidade Social e a Sustentabilidade Socioambiental e os prevê em suas políticas, a partir de várias diretrizes que também norteiam a avaliação dos projetos político-pedagógico dos cursos. Isto demonstra o envolvimento e incentivo institucional frente à presença da temática Sustentabilidade na formação superior.

Pode-se dizer que a instituição busca ser exemplo para a comunidade acadêmica, pois suas diretrizes não estão apenas nos documentos ou no discurso. Como principal referência institucional de prática ligada a questões socioambientais, tem-se o Grupo Interno de Gestão Ambiental (GIGA), responsável por projetos relacionados ao tratamento de efluentes, descarte de resíduos comuns e eletrônicos, e também aqueles com perspectiva social como o convênio de combate e prevenção à dengue; o “Força na Peruca”, evento semestral em parceria com a ONG Cabelação, que tem a finalidade de coletar mechas de cabelos para a confecção de perucas para crianças e adolescentes com câncer; e o teste de tipagem sanguínea oferecida pelo curso de Biomedicina, apenas para citar alguns exemplos.

O incentivo e destinação de recursos a projetos de extensão é outra importante característica da instituição. Como exemplo, tem-se o projeto de extensão Gestão em Empreendimentos Solidários vinculado ao ICHS (Instituto de Ciências Humanas e Sociais) do qual o Curso de Administração faz parte. O referido projeto presta assessoria a Cooperativas de Reciclagem da região do Vale dos Sinos. As vagas para bolsistas, remunerados ou voluntários, oportunizam que os estudantes relacionem, sob uma perspectiva prática, Sustentabilidade e gestão, além da aproximação com uma realidade social diferente da sua, permitindo a reflexão e o exercício da empatia. Atualmente, a instituição conta com 37 projetos de extensão nas mais diversas áreas.

A Universidade oferece, atualmente, 51 cursos de graduação. De acordo com o Projeto Político Pedagógico do Curso de Administração, dentre os seus objetivos, destaca-se a importância dada à formação considerando a cidadania, visão crítica, senso ético e responsabilidade social. As mudanças na economia local também geraram mudanças no curso que, até a década de 90, possuía basicamente alunos do setor coureiro calçadista atuantes nas empresas da região. Esta realidade também se aplicava ao corpo docente, formado basicamente por profissionais deste mesmo segmento. Atualmente, tem-se um grupo de alunos com demandas diversas.

O curso oferece aos acadêmicos um rol de disciplinas específicas responsável pela formação geral em gestão, e também oferece um grupo de disciplinas optativas organizadas de forma a proporcionar conhecimentos específicos nas áreas de marketing, produção/operação, humanística, recursos humanos e finanças. No primeiro semestre do ano de 2018 o curso possuía aproximadamente 910 alunos matriculados e um currículo que oferece 75 disciplinas.

Conforme detalhado na seção de metodologia, no processo de busca, junto à *Ementa*, *Objetivos* e *Programas de Aprendizagem* de cada Plano, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: Sustentabilidade, Desenvolvimento Sustentável e Socioambiental – Social/Ambiental. Ressalta-se que, a partir de uma leitura cuidadosa de todos os Planos de Ensino, também houve o cuidado de observar a presença de outros termos correlatos, como por exemplo: natureza, ética, verde, resíduos, reciclagem, logística reversa, consumo consciente, etc.

A relação, direta ou indireta, com a temática Sustentabilidade foi identificada em 9 disciplinas, sendo 4 obrigatórias e 5 optativas. O Quadro 3 apresenta a configuração encontrada. Na disciplina de Marketing Estratégico encontrou-se o termo “Sustentabilidade”, mas explicitamente relacionado à manutenção da empresa no mercado, portanto, a disciplina não consta no quadro. Além disso, das três disciplinas optativas que ainda não foram ofertadas,

conforme detalhado nos procedimentos metodológicos, consta a disciplina de Responsabilidade Social e Ética, cuja relação seria direta e explícita com a temática em análise.

Quadro 3 - Disciplinas do Curso de Administração com a presença da temática Sustentabilidade em seus Planos de Ensino

Disciplina	Característica	Onde aparece	Como aparece
1. Fundamentos da Realidade Brasileira e Cidadania	Obrigatória	Programa de Aprendizagem.	Sociedade e questões ambientais.
2. Filosofia		Objetivos.	Relação do homem com a natureza; Responsabilidade social e ética.
3. Teoria das Organizações		Programa de Aprendizagem.	Responsabilidade social e ética.
4. Ética			Ética e meio ambiente.
5. Custos Avançados	Formação Complementar – Finanças.		Custos Ambientais.
6. Segurança no Trabalho	Formação Complementar – Produção/Operações.	Ementa e Programa de Aprendizagem.	Conceito de meio ambiente; Riscos profissionais ambientais.
7. Sistema de Gestão Ambiental		Ementa e objetivos.	Variáveis ambientais; Minimizar impactos sob o meio ambiente.
8. Ecologia Geral	Formação Complementar – Humanística.	Objetivos.	Preservação do meio ambiente; Relação dos seres humanos com o ambiente.

Além das disciplinas já mencionadas, tem-se também Introdução à Administração, oferecida no 1º semestre, em que há a possibilidade de uma relação indireta com a Sustentabilidade, levando em consideração que o plano de aprendizagem traz o papel do administrador frente aos novos paradigmas. Mas, isso depende exclusivamente do interesse do docente. Na percepção do coordenador do curso de Administração, a Sustentabilidade de fato é um tema multidisciplinar e que cada vez mais está presente no dia-a-dia das empresas e da sociedade em geral. Reconhece o fato de que o tema não é tratado em todas as áreas, levando em conta que não há uma orientação formal da instituição ou do curso para que isto aconteça. Além disso, o curso não possui disciplina obrigatória ligada ao tema, mas o entrevistado indica a intenção de uma mudança curricular que contemple esta demanda, além da proposta de inclusão de uma formação complementar em Sustentabilidade.

Autores como Setó-Pamies e Papoikonomou (2016); Figueiró e Raufflet (2015); Kurucz, Colbert e Marcus (2013); e Thomas, Hergarty e Holdsworth (2012) apresentam em seus trabalhos barreiras de ordem organizacional, pedagógica, conceitual e, inclusive, comportamental para uma efetiva integração da Sustentabilidade no ensino em gestão. Mas, para o coordenador entrevistado, dificilmente haverá algum tipo de resistência a propostas desta natureza, levando em consideração o perfil da instituição e do atual grupo de docentes. Em sua percepção, seria como ser contra, por exemplo, ao avanço digital, ou seja, a algo necessário, enriquecedor e inevitável.

Mas, neste sentido, percebeu-se que não existe um acompanhamento acerca das didáticas e práticas em sala de aula, incluindo aquelas que extrapolam o plano de ensino e são

oferecidas voluntariamente, de acordo com o interesse e disponibilidade do docente. Assim, por um lado, mesmo nas disciplinas em que a Sustentabilidade não consta de maneira explícita, não se pode afirmar que o tema não seja trazido em algum momento. Por outro lado, mesmo explícito no Plano de Ensino não quer dizer que exista criticidade ou reflexão acerca do conteúdo. É possível inferir que envolve uma relação de dependência para com o docente. Um exemplo desta situação foi destacado justamente pelo coordenador entrevistado. A disciplina de Marketing, na qual atua como docente, não traz uma relação explícita com a temática Sustentabilidade, conforme já mencionado anteriormente. Mas, aborda uma nova alternativa estratégica para desenvolvimento das organizações, o Marketing 3.0, um modelo que, segundo ele, permite discussões ligadas a diferentes perspectivas da Sustentabilidade.

Outro exemplo é a disciplina de Empreendedorismo e Plano de Negócios que não apresenta explicitamente o tema no seu Plano de Ensino. No entanto, em uma das aulas, o docente convida uma professora que trabalha com Empreendedorismo Social para discutir o assunto e estimular que os estudantes considerem esta perspectiva na criação dos negócios. É uma ação isolada e que denota a dependência para com alguns docentes que trabalham com a temática e que voluntariamente se dispõem a levar esta perspectiva para as aulas.

O coordenador menciona não perceber uma grande procura pelo tema quando se trata de pesquisa voltada aos trabalhos de conclusão. Isto pode estar relacionado ao fato de não existir uma disciplina obrigatória, bem como pela Sustentabilidade ser tema de pesquisa diretamente relacionado a somente três professores do Curso. Estes docentes também coordenam projetos de Iniciação Científica na área, o que possibilita uma aproximação dos estudantes com a temática, seja como bolsistas ou como voluntários.

A etapa quantitativa da pesquisa, realizada junto a estudantes matriculados em semestres finais do Curso indicam certa miopia no entendimento sobre o tema. Os respondentes, em sua maioria, associam a Sustentabilidade ou Desenvolvimento Sustentável à preservação do meio ambiente ou à redução de resíduos (39%) e outros 21% associam à preocupação com as próximas gerações. Questões de ordem social praticamente foram inexistentes nas respostas. Tal constatação vai ao encontro do trazido por Demajorovic e Silva (2012); Richter e Schumacher (2011); e Benn e Dunphy (2009).

Dentre os respondentes, 98% consideraram de extrema importância ou importante a presença da temática Sustentabilidade durante a sua formação. No entanto, apenas 36% entendem que a mesma está relacionada a todas as áreas da empresa. Neste contexto, 58% dos estudantes não se sentem preparados para atuar na área ou propor projetos relacionados ao tema e apenas 16% mencionam ter percebido a presença do tema em disciplinas de diferentes áreas ao longo do curso, das quais destacam: Empreendedorismo e Plano de Negócios, Gestão da Inovação, Gestão de Operações, Marketing e Teorias Organizacionais I e II.

Ainda assim, quando questionados sobre estudos sobre o tema ao longo do curso, 72% afirmaram ter tido contato de maneira informal, por meio de algumas leituras, vídeos apresentados em aula, e exemplos dados por alguns professores. Trata-se de um percentual significativo, mas o fato de não se sentirem preparados para atuar na área denota uma possível superficialidade na forma como o assunto está sendo trazido, conforme destacado por Brunstein, Sambiase e Brunnquell (2018); Figueiró (2015); Sharma e Hart (2014); e Carvalho, Brunstein e Godoy (2014).

O resultado demonstra a necessidade de uma maior atenção a este ponto no momento da reforma curricular. O ponto positivo é que, mesmo não havendo uma orientação formal, pode-se dizer que a temática se faz presente no currículo do curso de Administração, principalmente em disciplinas obrigatórias. No entanto, a transversalidade, ou seja, a presença da temática nas diferentes áreas e disciplinas depende exclusivamente do interesse e iniciativa dos professores, reforçando um dos principais desafios da relação entre educação e sustentabilidade, destacado por Richter e Schumacher (2011) e Davis *et al.* (2003).

Entende-se também que as atividades extracurriculares são um ponto fundamental para garantir o contato dos discentes com assuntos de natureza social e/ou ambiental. Quando questionados sobre a oportunidade de participar de projetos ligados à Sustentabilidade, propostos pelo curso de Administração ou pela Universidade como um todo, somente 40% indicaram conhecer projetos deste tipo dentro da Universidade. Destes, 10% citaram o GIGA (Grupo Interno de Gestão Ambiental) como principal responsável pela sua elaboração e divulgação. Estes reduzidos percentuais indicam a necessidade de uma maior divulgação dos projetos e práticas de natureza social e/ou ambiental realizados no ambiente universitário, bem como da oportunidade que os alunos possuem de se envolver neste cenário.

Por fim, percebeu-se que o MEC, no momento da avaliação do curso, não é enfático ao considerar a transversalidade do tema, conforme indica a sua própria diretriz. De acordo com Petarnella, Silveira e Machado (2017), atualmente, políticas que integrem a educação e a Sustentabilidade são quase nulas e há pouca legislação rigorosa e, portanto, efetiva sobre o tema. Assim, no Brasil, tendo em vista que a transversalidade não é obrigatória, o fato de existir uma disciplina, mesmo que optativa, já cumpre o requisito legal. O que, de fato, não garante uma visão sistêmica e crítica a respeito da relação entre as questões ligadas à Sustentabilidade e as diferentes áreas da gestão.

A partir da discussão apresentada, o Quadro 4 busca associar, de forma resumida, os principais achados da pesquisa às categorias e elementos de análise considerados.

Quadro 4 – A temática Sustentabilidade no Curso de Administração

	Categorias	Elementos de análise	Universidade Curso de Administração
Contextual	Natureza da IES	- Natureza Pública; - Natureza Privada.	Instituição privada, comunitária.
	Localização geográfica	- Desenvolvimento regional; - Cultura regional.	Economia diversificada, a partir da crise coureiro-calçadista. Com isso, cultura mais propícia à inovação.
Organizacional	Desafios de suporte	- Exigência <i>top-down</i> ; - Compromisso da instituição; - Papel da coordenação do curso.	Não há exigência <i>top-down</i> , apesar de constar direta e indiretamente no PDI; Ampla incentivo à projetos de extensão; Coordenação do curso entende que não existe a presença transversal do tema na formação e nem mesmo uma disciplina obrigatória que dê conta de garantir aprendizado mínimo aos estudantes.
	Desafios comportamentais	- Comprometimento; - Interesse pelo tema; - Interesse e participação em projetos sobre o tema; - Resistência à mudança.	Apesar do entendimento sobre a importância do tema e das práticas organizacionais já existentes, necessita de um comprometimento mais efetivo frente à formação dos estudantes; Na perspectiva da coordenação, não existiria resistência em caso de reorientação curricular.
Curricular	Natureza da disciplina	- Disciplina de caráter obrigatório; - Disciplina de caráter eletivo.	Não existe disciplina específica; Disciplina de outro curso, caráter eletivo – Sistema de Gestão Ambiental: para alunos que desejam formação complementar em Produção; Disciplina do curso: Responsabilidade Social e Ética – ainda não ofertada por falta de adesão.
	Presença no currículo	- Disciplinar; - Transversal; - Interdisciplinar; - Multidisciplinar;	Presença direta, mas tímida da temática em algumas disciplinas obrigatórias e eletivas, o que não permite caracterizar como transversal;

		- Transdisciplinar.	Oferta da disciplina (eletiva) de Sistema de Gestão Ambiental cujo formato não garante a presença integral do tema na formação.
	Extensão	- Parceria com o setor privado; - Parceria com o setor público; - Parceria com a soc. civil.	O projeto de extensão diretamente ligado ao Curso de Administração possui parceria com a Prefeitura Municipal e atuação direta junto à sociedade com ênfase na geração de renda para catadores de cooperativas de reciclagem.
	Pesquisa	- Linha de pesquisa direta; - Linha de pesquisa indireta; - Grupo de pesquisa.	Pesquisas diretas de três docentes que atuam na área, incluindo a coordenação de projetos de Iniciação Científica, portanto, grupos de pesquisa.

A partir do exposto, a seguir tem-se as considerações finais acerca dos resultados discutidos nesta seção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo verificar em que medida a temática Sustentabilidade se faz presente no Curso de Graduação em Administração de uma Universidade Privada, situada no Rio Grande do Sul. A coleta de dados, em sua primeira fase – qualitativa – fez uso dos Planos de Ensino das 75 disciplinas ofertadas bem como uma entrevista com a atual coordenação, associada ao acesso a dados secundários em nível institucional e de curso. Em seguida, em uma fase quantitativa, foram aplicados questionários junto aos alunos matriculados nos últimos dois semestres do curso.

Os Planos de Ensino analisados, com base nas palavras-chave mencionadas nos procedimentos metodológicos, demonstram que a temática Sustentabilidade está presente em nove disciplinas ofertadas, na seguinte composição: das 38 disciplinas obrigatórias oferecidas pelo curso, quatro apresentam relação direta com a temática em análise; e dentre as 34 disciplinas optativas, quatro também fazem esta relação, lembrando que a quinta disciplina (Marketing Estratégico) traz uma das palavras-chave, mas com conotação diferente da considerada nesta pesquisa. Isto demonstra que o tema está presente apenas de maneira pontual em algumas disciplinas do primeiro e do segundo semestres e em outras de categoria optativas.

Os resultados permitem inferir que, apesar de não haver uma orientação formal do curso, a coordenação reconhece a importância do tema tanto para os estudantes como para as organizações e sociedade em geral. Além disso, o entrevistado admitiu a carência de mais assuntos relacionados ao tema, manifestando a intenção de futuras alterações curriculares neste sentido.

Quanto aos estudantes respondentes, grande parte ainda possui a ideia de que o tema está apenas ligado ao meio ambiente. Em contrapartida, também houve menção à busca por um futuro melhor e por uma sociedade mais consciente. Na percepção dos respondentes, é possível afirmar que a temática é pouco explorada em sala de aula, e quando trazida, é de maneira informal, o que acaba deixando-os inseguros para trabalharem com tais questões no mercado de trabalho.

Muitos não identificam nas organizações em que atuam projetos ligados ao tema, o que os faz não ter contato direto com a temática (no âmbito da gestão) fora da sala de aula. Esta afirmação abre precedente para que se reflita acerca da importância que este profissional seja proponente ou mesmo um disseminador de práticas e mudanças que levem em consideração questões sociais e ambientais.

Como contribuições, pode-se destacar a identificação da necessidade de uma modificação na estrutura curricular do curso de Administração e um maior incentivo para que docentes de todas as áreas instiguem discussões, projetos e aprofundamento de ordem

conceitual ligados à Sustentabilidade. Esta modificação poderá trazer benefícios não só acadêmicos, mas sob a perspectiva da cidadania, tanto para a comunidade acadêmica como para a sociedade como um todo, além de permitir à instituição que se enquadre de forma mais efetiva às exigências destacadas pelo Ministério da Educação.

O curso, mesmo que aborde a temática analisada, ainda está carente de um maior aprofundamento e também explorar as diversas possibilidades de interdisciplinaridade que o assunto proporciona. Além disto, identifica-se a necessidade de uma maior divulgação de práticas e projetos para que os acadêmicos tenham a oportunidade de uma aprendizagem mais ativa, inclusive atuando em projetos de extensão junto à comunidade.

A sociedade em geral necessita mudanças na forma de conviver – entre si e com o ambiente – e isto só será possível por meio da educação. O intuito, diante do exposto, é permitir a formação profissional de administradores mais conscientes que poderão estimular e propor a mudança de ações de toda a comunidade empresarial, algo cada vez mais necessário em um mundo carente de profissionais que considerem o ser humano e sua relação com o ambiente que o cerca. Envolve, dentre tantos outros assuntos, responsabilidade social, geração de valor compartilhado, gestão da diversidade e inclusão, responsabilidade social, ética, produção mais limpa, finanças sociais, marketing social, empreendedorismo social e negócios de impacto e logística reversa, apenas para citar alguns. O que se espera é a formação integral de um profissional crítico e reflexivo quanto a estas questões e todas as oportunidades que oferecem.

Como sugestão de pesquisa futura, tem-se a coleta de dados juntos aos professores do curso de Administração, grupo focal com estudantes visando aprofundar questões que emergiram da etapa quantitativa, entrevistas com os membros do NDE (Núcleo Docente Estruturante) do curso e entrevistas com gestores da instituição. Estudos comparativos com outras instituições também são indicados, bem como a sua replicação em cursos de graduação de outras áreas e na pós-graduação.

Referências

ALVES, R. R. **Administração Verde: o caminho sem volta da Sustentabilidade ambiental nas organizações**. 1a ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2016, 328 p.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3a ed. Portugal: Edições 70, 2004, 223 p.

BELL, D. V. J. **Twenty-first Century Education: Transformative Education for Sustainability and Responsible Citizenship**. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, v.18, n.1, p.48-56, 2016.

BENN, S.; DUNPHY, D. Action Research as an Approach to Integrating Sustainability into MBA Programs: an exploratory study. **Journal of Management Education**, v.33, n.3, p. 276-295, 2009.

BRUNSTEIN, J.; GODOY, A. S.; SILVA, H. C. **Educação para Sustentabilidade nas Escolas de Administração**. 1a ed. São Carlos: Rima Editora, 2014, 374 p.

BRUNSTEIN, J.; SAMBIASE, M. F.; BRUNNQUELL, C. An Assessment of Critical Reflection in Management Education for Sustainability: A Proposal on Content and Form of Shared Value Rationality. **Sustainability**, v.10, p.1-25, 2018.

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**. In: BRUNSTEIN, J.; GODOY, A. S.; SILVA, H. C. (Orgs.) *Educação para Sustentabilidade nas Escolas de Administração*. São Carlos: RiMa Editora, 2014, cap.5.

DAVIS, S. A. *et al.* Educating sustainable societies for the twenty-first century. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v.4 n.2, p.169-179, 2003.

DEMAJOROVIC, J.; SILVA, H. C. O. da. Formação interdisciplinar e sustentabilidade em cursos de administração: desafios e perspectivas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v.13, n.5, set/out, 2012.

FIGUEIRÓ, P. S. Educação para a sustentabilidade em cursos de graduação em administração: Proposta de uma estrutura analítica. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2015.

FIGUEIRÓ, P. S.; NASCIMENTO, L. F. Educação para a Sustentabilidade na Graduação em Administração: proposta de uma estrutura analítica. *In: Anais VI Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade – EnEPQ*, Porto Alegre, 2018.

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.

GADOTTI, M. **A Carta da Terra na Educação**. 1a ed. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2010, 103p. Disponível em: <http://acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/2812/4/FPF_PTPF_12_048.pdf>. Acesso em: 18 ago de 2017.

GADOTTI, M. **Educação para a Sustentabilidade**: uma contribuição à Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável. 1a ed. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2008, 127 p.

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.

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, 2013.

KUZMA, E. L.; NOVAK, M. A. L.; DOLIVEIRA, S. L. D.; GONZAGA, C. A. M. A inserção da Sustentabilidade na Formação de Administradores. **GeAS. Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**. São Paulo, v. 5, n. 2, p. 146-165, mai/ago, 2016. Disponível em: <<http://www.revistageas.org.br/ojs/index.php/geas/issue/view/14/showToc>>. Acesso em: 09 maio de 2017.

MARCON, G. A.; SORIANO-SIERRA, E. J. Etnografia como Estratégia Investigativa da Cultura Organizacional para a Sustentabilidade. **RGSA. Revista de Gestão Social e Ambiental**. São Paulo, v.11, n.1, p.38-55, 2017.

MEC - Ministério da Educação. Educação Ambiental. Publicações. Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental Resolução CNE/CP nº 02/2012. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16490-res02-05062012-diretrizes-curriculares-educacao-ambiental&category_slug=outubro-2014-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 12 dez 2016.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. de; ZAGUI, C. A gestão por Competências e sua Relação com Ações Voltadas à Sustentabilidade. **REGE – Revista de Gestão**. São Paulo, v. 19, n. 3, p. 377-394, jul./set., 2012. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/49909>> Acesso em: 20 set 2017.

ONU. Organização das Nações Unidas. Apesar de baixa fertilidade, mundo terá 9,8 bilhões de pessoas em 2050. Disponível em: <<https://news.un.org/en/story/2017/06/560022-world-population-hit-98-billion-2050-despite-nearly-universal-lower-fertility#.WUv3anUrJnw>>. Acesso em: 22 fev 2018.

ONU. Organização das Nações Unidas. Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (2015). Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf>>. Acesso em: 22 fev 2018.

PALMA, L. C.; ALVES, N. B.; SILVA, T. N. da. Educação para a sustentabilidade: a construção de caminhos no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v.14, n.3, Ed. Especial, São Paulo, 2013.

PETARNELLA, L.; SILVEIRA, A.; MACHADO, N. S. Educação Ambiental e Ensino de Sustentabilidade: reflexão no contexto da administração. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS**. São Paulo, v.6, n.1, jan./abr., 2017. Disponível em: <<http://www.revistageas.org.br/ojs/index.php/geas/issue/view/20/showToc> > Acesso em: 10 mai 2017.

PETRINI, M.; POZZEBON, M. Integrating Sustainability into Business Practices: learning from brazilian firms. **BAR. Brazilian Administration Review**, v.7, n.4, p.362-378, 2010.

PIDLISNYUK, V. Education in Sustainable Development: the role of universities. **Economic and Environmental Studies**, v.10, n.1, p.59-70, 2010.

PONTES, A. S. M., *et al.* Sustentabilidade e Educação Superior: análise das ações de sustentabilidade de duas instituições de ensino superior de Santa Catarina. **ReA. Rev. Adm. UFSM**, v.8, ed. especial, p. 84-103, 2015.

PRME. The Principles for Responsible Management Education. Disponível em: <<http://www.unprme.org>> Acesso em: 01 mar 2018.

RICHTER, T.; SCHUMACHER, K. P. Who Really Cares About Higher Education For Sustainable Development? **Journal of Social Sciences**, v.7, n.1, p. 24-32, 2011.

SCHUTEL, S. Aprendizagem Transformadora para o desenvolvimento sustentável futuro: estudo de caso em cursos de administração no Canadá e no Brasil. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2015.

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, p.523-538, 2016.

SHARMA, S.; HART, S. Beyond “Saddle Bag” Sustainability for Business Education. **Organization & Environment**, v.27, n.1, p.10-15, 2014.

TERCEK, M. R.; ADAMS, J. S. **Capital Natural**: Como as empresas e a sociedade podem prosperar ao investir no meio ambiente. 1a ed. São Paulo: Editora Alaúde, 2014, 268 p.

THOMAS, I.; HEGARTY, K.; HOLDSWORTH, S. The Education for Sustainability Jig-Saw Puzzle: Implementation in Universities. **Creative Education**, v.3, p.840-846, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 4a ed. Porto Alegre: Editora Artmed, 2010, 248 p.