

## O Ensino Superior em Administração no Brasil: Limites e Possibilidades em Busca de uma Visão mais Sustentável de Mundo

**Autoria:** Graziela Dias Alperstedt, Mario Cesar Barreto Moraes, Priscila Keller Pires

Apesar das mudanças nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, em decorrência de pressões miméticas (DIMAGGIO; POWELL, 1983) os cursos, de uma forma geral, tendem a apresentar isomorfismo e uma homogeneização em suas estruturas, disciplinas e diretrizes, demonstrando pouca inovação se comparadas as demandas mais recentes da sociedade. Em contraposição as estruturas no ensino de administração, que em muitos casos são estáticas, a sociedade como um todo vem há muito discutindo um novo sentido para o desenvolvimento, bem como seu impacto para o progresso da humanidade, além da sobrevivência dos sistemas organizacionais no longo prazo. A busca pauta-se em um desenvolvimento que seja sustentável, envolvendo a capacidade de regeneração dos recursos naturais. Assim, com a perspectiva voltada para o ambiente organizacional, pode-se perceber que o grande desafio para as organizações atuais e futuras será equilibrar os interesses próprios e os da sociedade, considerando que cada vez mais a sociedade espera e exige que as organizações incluam a sustentabilidade na escolha das suas práticas de gestão. Neste sentido, sabendo que o principal ator de mudança é o ser humano, destaca-se a importância do ensino de administração em formar futuros gestores e agentes de mudança que acompanhem as novas demandas utilizando formas mais sustentáveis de organizações e de gerenciamento. Este ensaio teórico busca, portanto, discutir os limites e as possibilidades de mudanças no ensino de administração no Brasil, considerando os atuais desafios da sociedade e a necessidade de uma visão mais sustentável de mundo.

Palavras-chave: Ensino de Administração; Sustentabilidade; Limites; Possibilidades; Diretrizes Curriculares de Administração.

### 1 Introdução

O ensino de Administração no Brasil remete, em suas origens, a conteúdos do Direito e da Administração Pública, tendo vivido por muitos anos sob a égide de um currículo mínimo, estabelecido a partir do Parecer 307/66, do Conselho Federal de Educação. Até 2004 outros dois ciclos determinaram mudanças no ensino superior de administração brasileiro.

As atuais Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração foram sucedidas pela Resolução CNE/CES n. 4, de 13 de julho de 2005, um aprimoramento do documento anterior, definindo as novas Diretrizes Curriculares Nacionais, as quais fundamentam a possibilidade de formação segundo um conjunto de competências e habilidades, na perspectiva de conteúdos curriculares articulados.

Essas Diretrizes Curriculares em vigor para os cursos de graduação de Administração possibilitam às Instituições de Ensino Superior a elaboração de projetos pedagógicos flexíveis e de acordo com as demandas de mercado e especificidades locais, incluindo novos conhecimentos na grade curricular até então ainda não oferecidos. Para Pinto e Motter Junior (2012, p.3) “as instituições têm autonomia para definir seus projetos no sentido de formar um profissional de Administração de acordo com a demanda do mercado, aumentando a sua empregabilidade a partir de práticas modernas da administração”.

Apesar das mudanças de resolução, em decorrência de pressões miméticas (DIMAGGIO; POWELL, 1983) os cursos, de uma forma geral, tendem a apresentar isomorfismo e uma homogeneização em suas estruturas, disciplinas e diretrizes, demonstrando pouca inovação se comparadas as demandas mais recentes da sociedade.

Em contraposição as estruturas no ensino de administração, que em muitos casos são estáticas, a sociedade como um todo vem há muito discutindo um novo sentido para o desenvolvimento, bem como seu impacto para o progresso da humanidade, além da sobrevivência dos sistemas organizacionais no longo prazo. A busca pauta-se em um desenvolvimento que seja sustentável, envolvendo a capacidade de regeneração dos recursos naturais.

Neste sentido, o desenvolvimento pautado no crescimento das relações de produção e consumo, sem atenção à degradação dos recursos naturais, ao aumento das desigualdades sociais e à estabilidade do meio ambiente passa a ser amplamente questionado como modelo vigente de desenvolvimento. Todas essas mudanças têm impacto direto na sobrevivências e na gestão das organizações no longo prazo. Entender como essas mudanças interferem na forma como se ensina administração passa, então, a ser imprescindível para se pensar um novo modelo de desenvolvimento que envolve novas formas de pensar e de agir.

Este ensaio teórico busca, portanto, discutir os limites e as possibilidades de mudanças no ensino de administração no Brasil, considerando os atuais desafios da sociedade e a necessidade de uma visão mais sustentável de mundo. Essa discussão se justifica tendo em vista a atual urgência de mudança de paradigma na educação brasileira, especificamente no que tange ao ensino de administração. As constatações sobre o atual limite do planeta e dos recursos naturais subjacentes remetem para a necessidade de rever toda a estrutura educacional. Como a vida humana depende das organizações, é imperioso que uma mudança se faça na formação dos profissionais que irão conduzir as organizações no futuro.

## **2 O ensino de administração e as demandas da sociedade**

O ensino de Administração brasileiro baseado em conteúdos do Direito e da Administração Pública e regido por um currículo mínimo, que durou de 1966 a 1993, se caracterizou como o primeiro ciclo relacionado aos currículos de formação de administração, de um total de três períodos (SILVA e FISCHER, 2008; BRAGA et. al., 2011; CFA, 2012). Este parecer definia um conjunto de disciplinas, nominadas e caracterizadas como o mínimo essencial à formação de Administração (SILVA e FISCHER, 2008; BRAGA et. al., 2011; CFA, 2012; PINTO e MOTTER JUNIOR, 2012). Em 1993, a partir do Parecer n. 433, do Conselho Federal de Educação, um novo ciclo se definiu, regulado pela Resolução n. 02/93, associando disciplinas específicas a um quantitativo de carga horária mínima a ser cumprido pelas Instituições de Ensino Superior em seus cursos de graduação em Administração.

As disciplinas eram alocadas em conjuntos denominados de formação básica ou instrumental; formação profissional; eletivas e complementares, além do estágio supervisionado. Apenas em 2004, tendo por referência o Parecer 134/2003, do Conselho Nacional de Educação é que as diretrizes curriculares para os cursos de graduação em Administração foram aprovadas, iniciando um terceiro ciclo de mudanças na estrutura curricular para a formação de profissionais de administração (SOUZA, 2006; SILVA e FISCHER, 2008; PINTO e MOTTER JUNIOR, 2012). Este novo período que se iniciava foi marcado por amplas discussões e debates, resultado de eventos e seminários promovidos em todo o País que redundaram no fim das chamadas habilitações de Administração. Encerravam-se os quantitativos mínimos associados a disciplinas e se estabelecia conjuntos de conteúdos, que deveriam ser articulados pelo curso de forma transversal e interdisciplinar. O novo documento regulatório aprovado pelo Conselho Nacional de Educação, datado de 2 de fevereiro de 2004, denominava-se Resolução n.1 e instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Estas foram sucedidas pela Resolução CNE/CES n. 4, de 13 de julho de 2015, um aprimoramento do documento anterior, definindo

as novas Diretrizes Curriculares Nacionais, as quais fundamentam a possibilidade de formação segundo um conjunto de competências e habilidades, na perspectiva de conteúdos curriculares articulados, oferecendo a possibilidade dos cursos inovarem a partir da elaboração de projetos adaptados às demandas e especificidades locais. Portanto, as novas diretrizes abriram possibilidades aos cursos para absorverem conteúdos de importância significativa, como a sustentabilidade ambiental e social.

Conforme o senso do ensino superior de 2012 (INEP, 2012), o Brasil apresenta cerca de 32 mil cursos de graduação. Dos 7.037.688 alunos matriculados em cursos de graduação no Brasil, o curso de administração ocupa o primeiro lugar em número de matriculados, com 833.042 matrículas, o equivalente a 11,9% de todas as matrículas ocorridas em 2012. Em face desses números há que se discutir a responsabilidade e a força que o ensino de administração tem na formação de futuros profissionais e, conseqüentemente, na construção de uma sociedade mais sustentável.

Esse crescimento do ensino de administração no Brasil se deu consideravelmente com o aumento da importância dos Estados Unidos no século XX. Coincidentemente, esse foi o período brasileiro em que se viveu a mudança de uma nação predominantemente rural para uma urbanizada, aumentando a pressão pela demanda de serviços urbanos, estando a educação entre esses. Por ser um curso de baixo custo operacional e de fácil operacionalização, sua massificação ocorreu rapidamente no país (BERTERO, 2006).

Paralelamente a isso, após a Segunda Guerra, iniciativas foram desenvolvidas em prol da paz mundial. Entre essas iniciativas, a ONU em 1946 criou a UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) buscando discutir a educação de forma geral e, em particular, a Educação Ambiental. Em função disso, a origem da educação ambiental é vista por Barbieri e Silva (2011) como ligada à própria criação do termo pela UNESCO, 2005; (BARBIERI; SILVA, 2011; UNESCO, 2014; 2015).

Na mesma lógica, a conferência de Estocolmo (ONU, 1972) destacou a importância da educação ambiental, fornecendo as diretrizes futuras do tema. A responsabilidade pela promoção da educação ambiental passou a ser compartilhada entre UNESCO e PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente) com a criação do Programa Internacional de Educação Ambiental (PIEA) (BELGRADO, 1975; DIAS, 2004 ; BARBIERI; SILVA, 2011).

No Seminário Internacional de Belgrado, em 1975, ficou estabelecido que a educação ambiental promoveria a consciência mundial sobre o meio ambiente envolvendo todas as formas de educação formal e informal, mesmo que ações concretas não tenham sido definidas (BELGRADO, 1975; DIAS, 2004; BARBIERI; SILVA, 2011). Também no relatório Nosso Futuro Comum, premissas da Educação para o Desenvolvimento Sustentável foram desenvolvidas pela UNESCO, constantes no capítulo 36 da Agenda 21. Entre essas premissas encontra-se a reorientação da educação em todos os níveis em direção ao Desenvolvimento Sustentável (CMMAD, 1991; CONFERÊNCIA, 1995; UNESCO, 2002).

A reavaliação em 1996 da Agenda 21 pela ONU reconheceu que a educação ambiental era um meio para a mudança de valores e comportamentos necessários para o atingimento do desenvolvimento sustentável, bem como para a difusão dos conhecimentos teóricos e práticos indispensáveis à melhoria da gestão e priorização dos recursos naturais (CDS, 1997).

No Brasil, a Lei 6.938, de 31 de agosto de 1981, que estabelece a Política Nacional do Meio Ambiente, impulsionou as discussões sobre o tema. Em 1988, a constituição passa a indicar a necessidade de promoção da educação ambiental em todos os níveis de ensino, o que ocasionou a criação do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis (Ibama) em 1989. Paralelo a isso foi criado o grupo de Trabalho para Educação Ambiental,

cujo convênio entre Ibama e Ministério da Educação deu origem ao Projeto Informações sobre a Educação Ambiental (DIAS, 2004).

No ano de 1999, a lei 9.795 instituiu a Política Nacional de Educação Ambiental, indicando que a educação ambiental passaria a ser responsabilidade do poder público, das instituições educativas, dos órgãos do sistema nacional do meio ambiente, dos meios de comunicação em massa e das organizações públicas e privadas.

No Curso de Administração de Empresas, ainda em 1999, ficou estabelecido pelas Diretrizes Curriculares Nacionais que o tema ética passaria a fazer parte do currículo do curso, mesmo que o conceito Sustentabilidade ainda fosse considerado pouco difundido no Brasil (CASTRO; ÁVILA, 2013). Em 2012, de acordo com o artigo terceiro da Resolução nº 2, de 15 de junho do Conselho Nacional da Educação, o tema meio ambiente passa a ser considerado uma atividade a ser abordada intencionalmente na prática pedagógica, com vistas a despertar nos discentes a consciência de sua relação com a natureza e os outros indivíduos (CASTRO; AVILA, 2013).

Na Agenda 21 Brasileira entre os seis temas estratégicos para o Desenvolvimento Sustentável está a “Ciência e Tecnologia” (C&T). A educação é destacada nessa área temática como o principal instrumento para fomentar o Desenvolvimento Sustentável alegando que o “[...] ensino tem fundamental importância na promoção do desenvolvimento sustentável e para aumentar a capacidade do povo para abordar questões de meio ambiente e desenvolvimento”. Entre os princípios gerais definidos nos encontros regionais da Agenda 21 Brasileira o conhecimento produzido e difundido por uma educação mais sustentável deve estar comprometido com fundamentos éticos de equidade, solidariedade, liberdade, sustentabilidade e respeito à diversidade (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2004).

A Agenda 21 Brasileira determina que o Estado é responsável por promover a qualificação profissional para a sustentabilidade estimulando através das novas tecnologias da informação mudanças nos padrões de comportamento dos indivíduos para a promoção pessoal e social. A educação, neste contexto, passa a ser o vetor de transformações que irá proporcionar as condições necessárias para que a construção de um futuro sustentável esteja presente no território brasileiro (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2004).

Internacionalmente, o Plano de Implementação das Nações Unidas para a Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (DEDS), período 2005-2014, colocou a educação no papel central na busca pelo desenvolvimento sustentável. Designada pela ONU, a UNESCO atuou como agência líder para promover uma rede de parcerias entre organizações internacionais, governos, sociedade civil, setor privado e comunidades locais de promoção, mobilização e difusão de informações sobre o aprender e viver de forma sustentável. O objetivo da DEDS foi empossar os indivíduos de valores, atitudes, capacidades e comportamentos que por meio da educação possam enfrentar as mazelas sociais, econômicas e ambientais presentes na sociedade atual. Partindo da ideia de que uma vez que a aprendizagem em torno e em prol da sustentabilidade for uma realidade global, os valores inerentes ao desenvolvimento sustentável poderão ser traduzidos em mudança de comportamento que permita constituir uma sociedade mais justa e sustentável para todos (UNESCO, 2005).

As ações da DEDS estavam pautadas em cinco objetivos principais, são estes: valorizar o papel fundamental que a educação e a aprendizagem desempenham na busca comum do desenvolvimento sustentável (1); facilitar os contatos, a criação de redes, o intercâmbio e a interação entre as partes envolvidas no programa Educação para o Desenvolvimento Sustentável (2); fornecer espaço e oportunidades para aperfeiçoar e promover o conceito de desenvolvimento sustentável e a transição a ele - por meio de todas as formas de aprendizagem e de sensibilização dos cidadãos (3); fomentar a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem no âmbito da educação para o desenvolvimento

sustentável (4); e, desenvolver estratégias em todos os níveis, visando fortalecer a capacidade no que se refere à EDS (5) (UNESCO, 2005, p.17).

No entanto, segundo Filho, Manolas e Pace (2015) apesar dos esforços realizados durante a DEDS diversos relatórios da ONU (2010,2012<sup>a</sup>, 2012b, 2013) continuam a expressar preocupação quanto ao lento e insignificante progresso em direção ao desenvolvimento sustentável registrado. E o curso de administração? Como ele tem se adequando a todas esses movimentos nacionais e internacionais?

### 3 Ensino de administração e sustentabilidade: limites e possibilidades

Franzoni *et al* (2005) destaca que mediante as novas demandas da sociedade, os cursos de administração deveriam estar comprometidos com a formação e a capacitação de profissionais em administração mais preocupados com as dimensões ambientais, sociais, culturais, espaciais e econômicas, transformando estes estudantes em futuros líderes sustentáveis.

No entanto, quais as mudanças que se verifica nos cursos superiores de administração que fomentam esse movimento da sociedade? até que ponto os cursos de administração brasileiros preparam novos gestores para as novas demandas, e quais são os comportamentos e atitudes que os potenciais novos gestores apresentam em termos de sustentabilidade? Em posse do direito de elaborar projetos pedagógicos flexíveis para o curso de Administração, as instituições de ensino superior brasileiras têm cumprido seu papel no processo de construção de uma formação que desperte nos estudantes uma atitude sustentável e o desenvolvimento de competências para estes novos desafios?

A respeito disso, Bertero (2006) explica que a formação dos administradores está em grande medida atrelada as expectativas existentes com relação a estes profissionais e a definição de o que é um administrador. Neste sentido, o autor acredita que a essência do profissional de administração é a ética, sendo que nenhuma técnica ou habilidade aprendida nas universidades poderá ou deverá substituir a sensibilidade ética necessária a este profissional (BERTERO, 2006). Essa questão colocada por Bertero (2006) remete a uma expectativa mais ampla, por parte da sociedade e implica em uma mudança fundamental de grande complexidade.

Sob uma perspectiva crítica, Grey (2004) considera que atuar em administração pré-estabelece algum tipo de comprometimento com valores políticos ou morais tais como a produtividade, a rentabilidade, a maximização da eficiência e o bem-estar dos funcionários. Tomando isso como base, o autor argumenta que a administração não é neutra e, da mesma forma, o ensino de administração. Para mudar seria necessário repensar o foco do ensino, bem como seus valores.

Apesar das críticas formuladas, Aktouf (2005) acredita que o ensino tradicional de administração é criticado justamente em função da reprodução mimética de currículos. O autor defende a produção de conteúdo e experiências que formem administradores sensíveis à realidade em suas distintas facetas (AKTOUF, 2005). Neste sentido, acredita que o processo de reconstrução acadêmica dos cursos de administração depende de um grande desafio cultural, político e econômico na direção do desenvolvimento sustentável. Diferentemente do modelo dominante, o caminho para o desenvolvimento sustentável é articulado em diferentes frentes de atuação e formas de organização justamente por sua necessidade de reinterpretação dos processos econômicos e sociais, e sua ligação com o equilíbrio dos ecossistemas. Corroborando este entendimento Reigota (2002) argumenta que, além da transformação no processo de formação acadêmica, as instituições educacionais devem se alterar completamente, tanto estruturalmente quanto em relação aos esquemas oficiais de validação

do conhecimento. Assim, o ensino de administração pode vir a engendrar de maneira mais adequada a prática real de gestão (GREY, 2004).

Grey (2004) não só contribui para esta discussão ao analisar as críticas realizadas à educação superior em Administração, como propõem uma solução parcial. Partindo dos estudos críticos de administração o autor acredita na contribuição deste campo no ensino de administração uma vez que este reconhece a natureza política, ética e filosófica das práticas administrativas. A contribuição da educação administrativa crítica está em retirar o foco do ensino apenas no desenvolvimento de técnicas cada vez mais efetivas e trazer à tona a discussão e análise em sala de aula pautada nos valores de forma integral, e não apenas parcial como é vista atualmente.

Springett (2014), a partir de sua experiência de ensino, também discute criticamente a necessidade de escolhas pedagógicas e curriculares que estimulem os alunos de Administração a se perceberem como agentes de mudança, defendendo para tal a necessidade de uma abordagem teórica que se contraponha aos pilares teóricos da racionalidade corporativa. Consciente do viés ideológico de uma teorização crítica, o autor destaca que o objetivo é empoderar os alunos a refletirem seu papel pessoal e temas sociais engajados em questionamentos críticos para que, no futuro, possam tomar decisões cada vez mais responsáveis.

Batista dos Santos e Olivera (2015, p. 76) buscaram compreender as concepções críticas de Administração e Administrador na contemporaneidade. Seu estudo identificou que a concepção predominante de Administração a define como “uma ação tecnológica e teleológica, que utiliza saberes múltiplos e aprendizagens cambiantes como meios para alcance das finalidades do contexto organizacional mutante”. Neste contexto, a definição de Administrador na atualidade ficou qualificada por sua concepção estética como “um profissional performático muito associado à figura do líder”. Tais definições de Administração e Administrador encontradas no estudo de Batista dos Santos e Oliveira (2015) representam a realidade atual fruto da formação em administração pautada nas práticas administrativas instrumentais. Apesar dessa discussão ser ampla e envolver os valores da própria sociedade, como bem lembram Barros e Passos (2000), o curso superior pode não mudar a racionalidade do indivíduo, mas pode contribuir em uma pequena parte do processo de construção do sujeito.

Assim, com a perspectiva voltada para o ambiente organizacional, pode-se perceber que o grande desafio para as organizações atuais e futuras será equilibrar os interesses próprios e os da sociedade, considerando que cada vez mais a sociedade espera e exige que as organizações incluam a sustentabilidade na escolha das suas práticas de gestão. Neste sentido, sabendo que o principal ator de mudança é o ser humano, destaca-se a importância do ensino de administração em formar futuros gestores e agentes de mudança que acompanhem as novas demandas utilizando formas mais sustentáveis de organizações e de gerenciamento.

Esses são alguns questionamentos que remetem à gravidade do problema, já que o debate quanto ao papel do ensino superior para a mudança necessária para um futuro mais sustentável não é recente. Já em 1978 Ignary Sachs manifestou a necessidade de transformação de comportamento para que a degradação ambiental fosse minimizada. Além da esperança de ver a situação ambiental solucionada pelo esforço da tecnologia e das novas práticas empresariais, o autor destacou o indispensável esforço educacional, em todos os níveis, para que a mudança realmente ocorresse (SACHS, 1978). E o que aconteceu com a academia brasileira em administração? Aktouf (2005) argumenta que os cursos de administração precisam ser repensados de maneira a possibilitar a formação de administradores que compreendam a realidade a partir de uma visão globalizante para que possam atuar de forma a possibilitar que seus colaboradores encontrem sentido no

desempenho de suas atividades. Trabalhadores mais felizes e que tenham gosto por sua ocupação serão pessoas mais criativas, inovadoras e respeitosas com o ambiente.

Assim, fruto da nova realidade, o conceito de desenvolvimento sustentável e de sustentabilidade destaca a urgência de um novo modelo de desenvolvimento que aconteça de forma equilibrada e equitativa (MARTINS; CÂNDIDO, 2010). Para isso, torna-se necessário que a educação também seja urgentemente repensada.

A finitude dos recursos naturais e das injustiças sociais influenciadas pelo modelo de desenvolvimento vigente na maioria dos países é o impulsionador do reconhecimento da inadequação econômica, social e ambiental que as discussões sobre o desenvolvimento sustentável vêm tratando nos últimos anos. A ideia de uma nova forma de desenvolvimento fica submetida à capacidade da sociedade em produzir o novo, redefinindo o relacionamento existente entre ela, a sociedade, a natureza e os indivíduos (ALMEIDA, 2002). Corroborando com este argumento Barros e Passos (2000) resgatam o predomínio da racionalidade instrumental na sociedade atual, regida pela égide dos valores econômicos como reguladores da vida cotidiana e destacam as contradições deste modelo, inviabilizadoras do próprio modelo de desenvolvimento, uma vez que os vetores que levam ao crescimento do mercado consumidor são os próprios impulsionadores das misérias sociais geradas.

O distanciamento entre a área de gestão e os problemas de toda ordem com que se depara a sociedade brasileira contribui para um questionamento sobre a legitimidade dos cursos de administração. Entretanto, o Brasil parece não estar sozinho nessa jornada. Khurana (2007), por exemplo, chama a atenção para esse problema em outros países como os Estados Unidos, destacando que os cursos na área pouco têm abordado os problemas essenciais do país.

Assim como Grey (2004) e Springett (2014), Kurucz, Colbert e Marcus (2014) também abordam o papel da sustentabilidade como uma oportunidade de se repensar a educação em administração. Os autores partem da ideia de que o pensamento crítico e a educação administrativa crítica poderão afastar as discussões pautadas no interesse corporativo e aproximá-las das reais necessidades de transformação social e ecológica.

Fundamentados na metáfora da “prisão psíquica” de Morgan (1986), os autores associam o discurso predominante nas escolas de administração a um limitador à construção de uma narrativa real e encorajadora sobre a tênue relação entre economia, ecologia e sociedade. A desconstrução desta narrativa poderia abrir espaço para uma contribuição real das escolas de administração impactarem as complexas questões globais relacionadas à sustentabilidade. Assim, a ideia de “educação administrativa crítica” se pauta na construção de uma pedagogia crítica encorajadora da autorreflexão contextualizada e prática, dando fruto a uma educação construída de conteúdo e processos basilares.

Quanto as dificuldades para a introdução de uma agenda crítica de sustentabilidade ao currículo dos estudos de Administração, Springett (2014) levanta a questão em relação à própria preparação dos educadores para lecionarem perspectivas críticas sobre administração e sustentabilidade uma vez que os mesmos, muitas vezes, não aprenderam essas perspectivas.

Raufflet (2014), de uma maneira ampla, considera que os desafios para a introdução da sustentabilidade no ensino de Administração perpassa as dimensões conceituais, institucionais e curriculares. O desafio conceitual inicia com as diferentes compreensões da definição de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade. Segundo o autor, este entrave conceitual fortalece os obstáculos curriculares e institucionais para a inclusão do tema sustentabilidade nos cursos de Administração. A complexidade técnica de temas como conservação de energia, mudança climática e biodiversidade dificulta a possibilidade de criar um currículo coerente que integre o tema ao curso de Administração. Em busca de uma solução para esta problemática o autor mapeou quatro formas de integração da sustentabilidade ao ensino de Administração. Para o mapeamento destas formas de integração

o Raufflet (2014) considerou no eixo vertical a possibilidade de integração da sustentabilidade de forma interdisciplinar e monodisciplinar, e horizontalmente referiu-se a unidade de análise que a perspectiva da sustentabilidade seria considerada, de acordo com os critérios epistemológicos do curso de Administração em questão. As dimensões de Raufflet (2014) podem ser visualizadas no Quadro 1.

Quadro 1: Formas de integração da sustentabilidade ao ensino de Administração.

<b>Interdisciplinaridade</b>	Como aumentar a sustentabilidade de uma organização de negócios integrando diferentes corpos de conhecimento?  <i>Integração estratégica/competitiva</i>	Como tornar os sistemas sócio-ecológico-econômicos mais sustentáveis?  Como tornar os sistemas mais resilientes?  <i>Integração sistêmica</i>
<b>Monodisciplinaridade</b>	Como inserir as preocupações da sustentabilidade em uma única disciplina?  <i>Integração por disciplina ou funcional</i>	Como utilizar conhecimento e ferramentas desse corpo de conhecimento em uma questão ou situação relacionada à sustentabilidade?  <i>Integração por aplicação</i>
<b>Integração do conhecimento/Esfera de análise</b>	<b>Organizações de negócios</b>	<b>Sistemas sócio-ecológico-econômico</b>

Fonte: Raufflet (p. 23, 2014).

A matriz de integração criada por Raufflet (2014) propõem três quadrantes que proporcionam a integração da sustentabilidade de forma gradual ao currículo já existente, sem questionar ou alterar epistemologicamente o propósito do ensino de Administração. São eles: *integração por aplicação*; *integração por disciplina*; e, *integração estratégica*. Já o quarto quadrante pertinente à *integração sistêmica* propõem uma mudança mais radical onde o foco não é o ensino de Administração em si, mas as formas sustentáveis de interação da sociedade com o planeta. Nesta perspectiva, os cursos de Administração teriam o papel de proporcionar que os estudantes de administração desenvolvessem um novo pensar, agir e sentir a favor das soluções para os desafios da sustentabilidade (RAUFFLET, 2014).

Uma série de artigos exemplificando práticas sustentáveis adotadas por universidades brasileiras demonstra que a preocupação com o desenvolvimento sustentável tem sido observada apenas pontualmente por estas instituições em seus campi (BERTOLINO, CARVALHO, AQUINO, 2008; CASAGRANDE, DEEKE, 2009; VAZ et al, 2010; RIVETTI, et al, 2012; WARKEN, HENN, ROSA, 2014; FERREIRA et al 2014). Respondendo a recomendações de outros estudos sobre o tema, Rusinko (2010) desenvolveu uma matriz de opções para a inclusão da sustentabilidade nos cursos de administração e demais cursos de educação voltados aos negócios. Em sua matriz as três dimensões da sustentabilidade – ambiental, social e econômica - ganham espaço no ensino de administração estando presentes nas atividades curriculares e extracurriculares destes cursos.

Entre as diversas dimensões da sociedade nas quais a sustentabilidade é praticada Sadusky (2014) escolheu o campus universitário e mais especificamente a percepção e comportamento dos estudantes universitários para identificar as barreiras encontradas em se praticar ações sustentáveis. Sua pesquisa ocorreu na Universidade Estadual da Florida onde o autor detectou que a maioria dos alunos desconhecem os programas de sustentabilidade realizados no campus universitário. O estudo mostrou que o desconhecimento destas ações não ajuda os estudantes a transformarem o conhecimento e a preocupação que possuem em ações efetivas para a mudança.

Partindo da realidade de universidades americanas e canadenses (University of Florida, Rutgers University, Dalhousie University, Ohio State University, Emory University) Sadusky (2014) declara que iniciativas sustentáveis nos campus universitários são tendências crescentes nestas instituições. Atenção ao *design* sustentável das construções do campus, programas estudantis e incentivos à pesquisa na área de sustentabilidade são alguns exemplos dessas ações (SADUSKY, 2014).

Diversos outros estudos já realizados (KOLLMUSS; AGYEMAN, 2002; CLARCK *et al*, 2003; ZIMMERMAN; HALFACRE-HITHCOCK, 2006; EMANUEL; ADAMS, 2011) buscaram compreender a percepção dos estudantes a respeito da sustentabilidade. A maioria desses estudos detectou que normalmente os estudantes realmente se preocupam com estas questões, bem como, estão bem informados sobre o assunto. No entanto, a preocupação percebida nem sempre impulsiona o estudante a agir no sentido da sustentabilidade (SADUSKY, 2014).

Por outro lado, pesquisas demonstram que alunos que tiveram disciplinas a respeito da problemática ambiental apresentaram impacto positivo em suas atitudes e comportamentos ambientalmente responsáveis (SMITH-SEBASTO, 1995; TOMSEN, DISSINGER, 1998), apesar dessas pesquisas não observarem a sustentabilidade de uma maneira mais ampla, apenas na dimensão ambiental.

Um estudo realizado em uma universidade americana demonstrou que estudantes de administração que tiveram disciplinas relacionadas à sustentabilidade interpretam este tema mais especificamente com a dimensão ambiental. Já estudantes de outros cursos das ciências sociais relacionam a sustentabilidade com conceitos que incluem noções de participação democrática, comunidade, mudança sistêmica e inovação. Como recomendação para que a compreensão da sustentabilidade seja absorvida pelos estudantes dos diferentes cursos de forma mais completa, o autor sugere o fortalecimento do diálogo interdisciplinar do tema de forma curricular, contribuindo para que o tema seja interpretado no contexto mais amplo e não pontualmente em cada disciplina específica (FISHER; MCADAMS, 2015).

Pesquisas exemplificando práticas sustentáveis adotadas por universidades brasileiras demonstram que a preocupação com o desenvolvimento sustentável tem sido observada apenas pontualmente por algumas instituições em seus campi (BERTOLINO; CARVALHO; AQUINO, 2008 ; CASAGRANDE, DEEKE, 2009; VAZ *et al*, 2010; RIVETTI, *et al*, 2012; WARKEN; HENN, ROSA, 2014; FERREIRA *et al* 2014). No entanto, a mudança necessária será mais robusta se houver inclusão desta questão nos currículos de formação em administração e nas práticas adotadas pelas IES como um todo. O fato é que o mundo está mudando, a lógica da cadeia produtiva se alterou e isso exige dos profissionais, cada vez mais, o pensamento complexo e a capacidade de resolver problemas.

O programa DEDS aponta para a preocupação por uma educação de alta qualidade e apresenta as seguintes características: ser interdisciplinar e holística: ensinar desenvolvimento sustentável de forma integrada em todo o currículo, não como disciplina aparte; visar a aquisição de valores: ensinar a compartilhar valores e princípios fundamentados no desenvolvimento sustentável; desenvolver o pensamento crítico e a capacidade de encontrar solução para os problemas: ensinar a ter confiança ante os dilemas e desafios em relação ao

desenvolvimento sustentável; recorrer a multiplicidade de métodos: ensinar a usar a palavra, a arte, arte dramática, debate, experiência, as diversas pedagogias para moldar os processos; estimular o processo participativo de tomada de decisão: fazer que os alunos participem das decisões sobre como irão aprender; ser aplicável: integrar as experiências de aprendizagem na vida pessoal e profissional cotidiana; estar estreitamente relacionado com a vida local: abordar tanto os problemas locais quanto os globais, usando a(s) linguagem(s) mais comumente usada(s) pelos alunos” (UNESCO 2005, p.19).

As características da educação discutida pelo Programa DEDS direciona a discussão para a complexidade do problema e as múltiplas interfaces exigidas para que a sustentabilidade seja alcançada também pelas escolas de administração, o que passa pela mudança de valores, da educação de forma integrada e do despertar da consciência crítica, entre outros fatores.

### Considerações Finais

Este ensaio teórico buscou discutir os limites e as possibilidades de mudanças no ensino de administração no Brasil, considerando os atuais desafios da sociedade e a necessidade de uma visão mais sustentável de mundo. Como se pode observar, a partir dos diversos estudos apresentados, o tema remete a questões bastante complexas, que envolvem até mesmo mudanças nos valores da própria sociedade. Entretanto, isso não retira a responsabilidade das escolas de administração, uma vez que pesquisas demonstram o papel que os cursos superiores podem representar no processo de construção do sujeito (BARROS; PASSOS, 2000).

De acordo com a discussão apresentada por diferentes autores, e, considerando o cenário político e social brasileiro, torna-se possível elencar alguns limites e possibilidades de inserção da sustentabilidade no Ensino Superior em Administração no Brasil, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Limites e Possibilidades da inserção da sustentabilidade no ensino de administração

Limites	Possibilidades
Expectativas existentes com relação aos profissionais e a definição de o que é um administrador (BERTERO, 2006)	Repensar o foco do ensino, bem como seus valores (GREY, 2004).
Comprometimento dos profissionais com valores políticos ou morais tais como a produtividade, a rentabilidade, a maximização da eficiência e o bem-estar dos funcionários (GREY, 2004)	Produção de conteúdo e experiências que formem administradores sensíveis à realidade em suas distintas facetas (AKTOUF, 2005)
Reprodução mimética de currículos (AKTOUF, 2005)	Instituições educacionais devem se alterar completamente, tanto estruturalmente quanto em relação aos esquemas oficiais de validação do conhecimento (REIGOTA, 2002)
Formação em administração pautada sobretudo nas práticas administrativas instrumentais (BATISTA DOS SANTOS; OLIVEIRA, 2015).	Contribuição da educação administrativa crítica, retirando o foco do ensino apenas no desenvolvimento de técnicas, trazendo à tona a discussão pautada nos valores de forma integral, e não apenas parcial como é vista

	atualmente (GREY, 2004).
O curso superior pode não mudar a racionalidade do indivíduo (BARROS; PASSOS, 2000).	O curso superior pode contribuir em uma pequena parte do processo de construção do sujeito (BARROS; PASSOS, 2000).
Distanciamento entre a área de gestão e os problemas de toda ordem com que se depara a sociedade brasileira contribui para um questionamento sobre a legitimidade dos cursos de administração (KHURANA, 2007).	Os cursos de administração precisam ser repensados de maneira a possibilitar a formação de administradores que compreendam a realidade a partir de uma visão globalizante (AKTOUF, 2005).
Falta de preparo dos educadores para lecionarem perspectivas críticas sobre administração e sustentabilidade uma vez que os mesmos, muitas vezes, não aprenderam essas perspectivas (SPRINGETT, 2014).	A introdução da sustentabilidade no ensino de Administração perpassa as dimensões conceituais, institucionais, curriculares (RAUFFLET, 2014) e metodológicas (UNESCO, 2005).
Preocupação com o desenvolvimento sustentável observada apenas pontualmente pelas instituições (CASAGRANDE, DEEKE, 2009; VAZ et al, 2010; BERTOLINO, CARVALHO, AQUINO, 2008; RIVETTI, et al, 2012; WARKEN, HENN, ROSA, 2014; FERREIRA et al 2014).	Atenção ao <i>design</i> sustentável das construções do campus, programas estudantis e incentivos à pesquisa na área de sustentabilidade (SADUSKY, 2014).

Apesar das possibilidades apresentadas, a história recente do ensino de administração e o histórico mimetismo no setor geram implicações na própria avaliação dos cursos (POLIDORI *et al*, 2011) em conformidade com o que estabelece a Lei do SINAES (BRASIL, 2004). Em outras palavras, há uma preocupação das Instituições de Ensino Superior e, especificamente dos gestores de cursos, com o resultado das suas avaliações. O que se observa é a interpretação reducionista das Diretrizes Curriculares Nacionais, evitando-se grandes inovações diante do temor de uma avaliação negativa do curso.

Assim, se justificam a similaridade entre os cursos e a ausência de inovações que efetivamente possam representar melhorias significativas no processo de ensino e aprendizagem. Isso leva à incapacidade do estudante de administração em compreender os conteúdos, segundo uma perspectiva inter e transdisciplinar e contextualizada, ratificando-se sua compreensão reduzida à disciplina, de modo isolado e estanque, independente de correlações ou inter-relações possíveis.

Na suposta contra mão da proposta de avaliação dos cursos de graduação, dos estudantes (BRASIL, 2004) e da abertura das novas Diretrizes Curriculares Nacionais de Administração, verifica-se uma sintetização das matrizes curriculares dos cursos de Administração, cada vez mais próximas de um currículo mínimo, com carga horária reduzida aos limites inferiores da legislação vigente.

Diante disso, observa-se a responsabilidade das escolas de administração na condução de uma mudança de paradigma e na revisão de suas estruturas educacionais para que uma mudança fundamental possa ser considerada, proporcionando a formação de profissionais que façam diferença na sociedade.

## Referências

- AKTOUF, Omar. Ensino de Administração por uma pedagogia para a mudança. **Organizações e Sociedade - O&S**, v.12, n.35, 2005.
- ALMEIDA, Jalcione. A problemática do desenvolvimento sustentável. In: BECKER, D. F. (Org.). **Desenvolvimento sustentável: necessidade e/ou possibilidade?** Santa Cruz do Sul: EDUNISC, p. 21-29, 2002.
- BARBIERI, J. C. DA SILVA, D. Desenvolvimento sustentável e educação ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 3, Edição Especial, 2011.
- BARROS, M. J. F.; PASSOS, E. S. Remando a favor da maré: racionalidade instrumental no curso de administração de empresas. **Organizações e Sociedade - O&S**, v. 7, n.19, 2000.
- BATISTA DOS SANTOS, Ana Cristina; OLIVEIRA, José Arimatés. Concepções de administração e administrador em tempos de capitalismo flexível: uma abordagem crítica. **Cadernos Ebape.BR**, v.13, n.1, art.4, Rio de Janeiro, jan-mar, 2015.
- BELGRADO. **Carta de Belgrado: uma estrutura global para a educação ambiental**, 1975. Disponível em: <[http://www.mma.gov.br/port/sdi/ea/deds/pdfs/crt\\_belgrado.pdf](http://www.mma.gov.br/port/sdi/ea/deds/pdfs/crt_belgrado.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2014.
- BERTERO, C. O. **Ensino e pesquisa em administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- BERTOLINO, Sueli M.; CARVALHO, Cornélio F.; AQUINO, Sérgio F. Caracterização e biodegradabilidade aeróbia e anaeróbia dos esgotos produzidos em campus universitários. **Engenharia Sanitária Ambiental**, v. 13, n.3, p. 271-277, 2008.
- BRAGA, Gustavo B. et. al. Análise da formação curricular dos cursos de administração oferecidos por instituições federais da Zona da Mata Mineira à luz da resolução CNE/CES no 4, de 13 de julho de 2005. **Revista de Administração em Diálogo**, v. 13, n. 3, set./out./nov./dez., p. 56-68, 2011.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Conselho Nacional de Educação**. Câmara de Educação Superior. Resolução n. 1, de 2 de fevereiro de 2004.
- CASAGRANDE Jr., Eloy Fassi; DEEKE, Vania. Implantando práticas sustentáveis nos campi universitários: a proposta do “escritório verde” da UTFPR. **Educação & Tecnologia**, n.9, 2009.
- CASTRO, Dagmar Silva Pinto de; AVILA, Andréia D. dos Santos. O ensino da sustentabilidade e a formação ética do administrador: um estudo bibliométrico sobre o estado da questão. **Revista de Educação do COGEIME**, ano 22, n. 43, p. 37 – 51, 2013.
- CDS - Comisión Sobre Desarrollo Sostenible. Progreso general alcanzado desde la celebración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: informe del secretario general. New York: ONU/CDS, E/CN.17/1997/2/Add.26, 1997.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO – CFA. Disponível em: <<http://www2.cfa.org.br/administrador/>>. Acesso em: 24 de novembro de 2012.
- CLARK, Christopher F.; KOTCHEN, Matthew J.; MOORE, Michael R. Internal and external influences on pro-environmental behavior: Participation in a green electricity program. **Journal of environmental psychology**, v. 23, n. 3, p. 237-246, 2003.
- CMMAD. Nosso Futuro. Comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento. **2ª Edição**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1991.
- CONFERÊNCIA da Organização das Nações Unidas sobre meio ambiente e desenvolvimento. Capítulo 36: Promoção do ensino, da conscientização e do treinamento. In:

- Câmara dos Deputados (Org.). **Agenda 21**. Brasília: Coordenação de Publicações, 1995. p. 429-440.
- DIAS, G. F. **Educação Ambiental: Princípios e Práticas**. 9 ed. São Paulo: Gaia, 2004.
- DIMAGGIO, P. J. ; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organisation field. **American Sociological Review**, n. 48, p.146-160, 1993.
- EMANUEL, Richard; ADAMS, J. N. College students perceptions of campus sustainability. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 12, n. 1, p. 79-92, 2011.
- FERREIRA, Denize Minatti et al. Diretrizes e práticas de gestão socioambiental no campus da Unifebe: uma pesquisa no curso de administração. *Revista Brasileira de Educação Ambiental (RevBEA)*, v. 9, n. 1, p. 56-69, 2014.
- FILHO, Walter Leal; MANOLAS, Evangelos; PACE, Paul. The future we want. **International Journal of Sustainability in Higher Education**. v. 16, n. 1, p. 112-129, 2015.
- FISHER, P. Brian; MCADAMS, Erin. Gaps in sustainability education: the impact of higher education coursework on perceptions of sustainability. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 16, n. 4, p. 407-423, 2015.
- FRANZONI, Ana Maria Benciveni; FRANZONI, Michele Benciveni; SILVEIRA, Rosana Rosa; FRANZONI, Christine Benciveni. A necessidade de inclusão do tema sustentabilidade nos cursos de administração. *Anais...V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*. Mar del Plata; 8,9 e 10 de dezembro, 2005.
- GONÇALVES-DIAS, Sylmara Lopes Francelino; BELLOQUE, Maria Carolina Mirabella; HERRERA, Carolina Bohorquez. Desafios para inserção da disciplina "sustentabilidade" em cursos de administração: a experiência de uma instituição de ensino superior paulistana. *Anais...XVI SEMEAD - Seminários de Administração*, out. de 2011, f. 17, 2012.
- GREY, Christopher. Reinventing business schools: the contribution of critical management education. **Academy of Management Learning & Education**, v. 3, n.2, p. 178-186, jun, 2004.
- INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas). Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior. **Censo do Ensino Superior, 2012**. Disponível em: <www.inep.gov.br>. Acesso em: ago. 2014.
- KHURANA, Rakesh. **From higher aims to hired hands: the social transformation of american business schools and the unfulfilled promise of management as a profession**. Princeton, New Jersey, Princeton University Press, 2007.
- KOLLMUSS, Anja; AGYEMAN, Julian. Mind the gap: why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? **Environmental Education Research**, v. 8, n. 3, p. 239-260, 2002.
- KURUCZ, Elizabeth C.; COLBERT, Barry A.; MARCUS, Joel. Sustainability as a provocation to rethink management education: building a progressive educative practice. **Management Learning**, p. 1-21, 2014.
- LEAL FILHO, Walter; MANOLAS, Evangelos; PACE, Paul. The future we want: key issues on sustainable development in higher education after Rio and the UN decade of education for sustainable development. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 16, n. 1, p. 112-129, 2015.
- MARTINS, M.F ; CÂNDIDO, G.A. Índices de desenvolvimento sustentável para localidades: uma proposta metodológica de construção e análise. In: CÂNDIDO, G. A. (Org.). **Desenvolvimento sustentável e sistemas de indicadores de sustentabilidade: formas de aplicações em contextos geográficos diversos e contingências específicas**. Campina Grande: UFCG, p. 25-53, 2010.

- MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda 21 brasileira**: resultado da consulta nacional. Comissão de Política de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional. 2. ed. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2004.
- MORGAN, G. **Images of organization**. Newbury Park, CA: Sage, 1986.
- ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Declaração de Estocolmo sobre o Meio Ambiente Humano. In: Anais Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente Humano. Estocolmo, 6p., 1972. Disponível em: <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Meio-Ambiente/declaracao-de-estocolmo-sobre-o-ambiente-humano.html>
- ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração do Milênio das Nações Unidas**. Nova York, 10 p., 2000.
- ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **The Millennium Development Goals Report**. Nova York. 80 p., 2010.
- ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Plan of implementation of the world summit on sustainable development**. 2012a. Disponível em: <[http://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD\\_POI\\_PD/English/WSSD\\_PlanImpl.pdf](http://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD_POI_PD/English/WSSD_PlanImpl.pdf)> Acesso em: 21 de setembro de 2014.
- ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. The future we want. In: **Rio + 20**. Rio de Janeiro, 53 p., 2012b.
- ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Global sustainable development report - Executive summary: building the common future we want**. Nova York, 2013.
- PINTO, Vera Regina Ramos; MOTTER JUNIOR, Mario Divo. Uma abordagem histórica sobre o ensino da administração no Brasil. **RPCA**, v.6, n.4, p. 1-28, out-dez, 2012.
- POLIDORI, Marlis Morosini; RETTL, Ana Maria; MORAES, Mário César Barreto e CASTRO, Maria Cristina Lima de. Avaliação da educação superior brasileira. **Educação & Realidade**, UFRGS, v.36, n.1, p. 253-278, jan-abr, 2011.
- RAUFFLET, Emmanuel. Formas de integração da sustentabilidade ao ensino de administração. In: BRUNSTEIN, Janette; GODOY, Arilda Schmidt; SILVA, Hélio Campos. **Educação para sustentabilidade nas escolas de administração**. São Carlos, SP: RiMa, p.16-27, 2014.
- REIGOTA, Marcos. A contribuição da ciência ao desenvolvimento com base ecologista. In: BECKER, D. F. (Org.). **Desenvolvimento sustentável: necessidade e/ou possibilidade?** Santa Cruz do Sul: EDUNISC, p. 191-210, 2002.
- RIVETTI, Leonardo Vicente; SIMONATO, Danitielle Cineli; COSTA, Steve de Oliveira; FIGUEIREDO, Rodolfo Antônio de. Análise documental e de percepção acerca da gestão de resíduos em um campus universitário (SP, BRASIL). **Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais**, Aquidabã, v.3, n,1, jan-mai, 2012.
- RUSINKO, Cathy A. Integrating sustainability in management and business education: a matrix approach. **Academy of Management Learning & Education**, v.9, n.3, p. 507-519, 2010.
- SACHS, Ignary. **Environment and development: key concepts for a new approach to education. Prospects**, v. VIII, n. 4, p. 439 - 445, 1978.
- SADUSKY, Heather. **College student perception & behavior towards sustainability: results of a campus survey**. Honors Theses The Florida State University, n. 354, 2014.
- SILVA, Manuela R. da e FISCHER, Tânia. Ensino de Administração: um estudo da trajetória curricular de cursos de graduação. **Anais..XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ, 2008.
- SMITH-SEBASTO, N.J. The effects of an environmental studies course on selected variables related to environmentally responsible behavior. **The Journal of Environmental Education**, v. 26 n. 4, p. 30-33. 1995.

- SPRINGETT, Delyse. Luta ideológica: o desenvolvimento sustentável no currículo de Administração. In: BRUNSTEIN, Janette; GODOY, Arilda Schmidt; SILVA, Hélio Campos. **Educação para sustentabilidade nas escolas de administração**. São Carlos, SP: RiMa, p. 7-15, 2014.
- TOMSEN, J.L.; DISINGER, J.F. A method for assessing effects of an introductory environmental history course on student worldviews. **The Journal of Environmental Education**, v. 29, n. 2, p. 11-20. 1998.
- UNESCO. Education for Sustainability – From Rio to Johannesburg: Lessons learnt from a decade of commitment. Paris: UNESCO, 2002.
- UNESCO. **Década da Educação das Nações Unidas para um Desenvolvimento Sustentável, 2005-2014**: documento final do esquema internacional de implementação. Brasília: UNESCO, 2005.
- UNESCO. **Basic Texts**: 2014 edition including texts and amendments adopted by the General Conference at its 37th session. Paris: Unesco, 2014. 220 p.
- UNESCO – Organizações das Nações Unidas. **Declaração de Thessaloniki**. Thessaloniki: UNESCO, 1997. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/sdi/ea/deds/pdfs/declthessaloniki.pdf>>. Acesso em: 15 de maio de 2015.
- UNESCO. **History of the education sector**. 2015. Disponível em: <<http://www.unesco.org/new/en/education/about-us/who-we-are/history/>>. Acesso em: 25 jul. 2015.
- VAZ, Caroline Rodrigues, et al. Sistemas de gestão ambiental em instituições de ensino superior: uma revisão. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas (GEPROS)**, ano. 5, n.3, , p. 45-58, jul-set, 2010.
- WARKEN, Ines Liani Menzel; HENN, Veridiana Jéssica; ROSA, Fabricia Silva da. Gestão da sustentabilidade: um estudo sobre o nível de sustentabilidade socioambiental de uma instituição federal de ensino superior. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, n. 4, p. 147-166. 2014.
- ZIMMERMAN, Katherine S.; HALFACRE-HITCHCOCK, Angela. Barriers to student mobilization and service at institutions of higher education: a greenbuilding initiative case study on a historic, urban campus in Charleston, South Carolina, USA. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 7, n. 1, p. 6-15, 2006.