

COMPETÊNCIAS PARA SUSTENTABILIDADE: ANÁLISE DOS CURRÍCULOS DE ADMINISTRAÇÃO

COMPETENCES FOR SUSTAINABILITY:
ANALYSIS OF ADMINISTRATION CURRICULUM

LISIANE CELIA PALMA
lisiane.palma@canoas.ifrs.edu.br

VANESSA DE CAMPOS JUNGES
vanessadecamposjunges@gmail.com

SIMONE ALVES PACHECO DE CAMPOS
simone.campos@ufsm.br

RESUMO

Este estudo objetivou identificar se os Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC) de Administração existentes no Brasil estão orientados para o desenvolvimento de competências para sustentabilidade (CPS). Realizou-se uma pesquisa qualitativa a partir da análise do PPC e do Perfil do Egresso de 48 cursos de Administração oferecidos por instituições públicas, considerando-se o desenvolvimento das CPS. Identificou-se preocupação em relação à educação para sustentabilidade (EPS) nos cursos, pois mais da metade apresentam, ao menos, uma das CPS. Contudo, apenas um dos cursos pesquisados contempla todas as cinco competências em seu PPC, revelando um cenário desafiador. O movimento para a inclusão das competências parece esbarrar na falta de compreensão sobre o PPC, na carência de preocupação com a EPS, na permanência do paradigma funcionalista e no reforço ao isomorfismo. Portanto, instituições e cursos podem avançar seu entendimento sobre sustentabilidade e dedicar maior atenção a EPS, fortalecendo um cenário de egressos com CPS.

Palavras-chave: Educação para sustentabilidade; Competências para sustentabilidade; Cursos de Administração; Projeto Pedagógico do Curso; Perfil do Egresso.

ABSTRACT

This study aimed to identify whether the Pedagogical Projects of Administration Courses (PPC) existing in Brazil are oriented towards the development of competences for sustainability (CFS). A qualitative research was carried out based on the analysis of the PPC and the Egress Profile of 48 Business Administration courses offered by public institutions, considering the development of CPS. Concern was identified regarding education for sustainability (EFS) in the courses, as more than half have at least one of the CFS. However, only one of the courses

surveyed includes all five competencies in its PPC, revealing a challenging scenario. The movement towards the inclusion of competences seems to come up against the lack of understanding about the PPC, the lack of concern with the EFS, the permanence of the functionalist paradigm and the reinforcement of isomorphism. Therefore, institutions and courses can advance their understanding of sustainability and devote greater attention to EFS, strengthening a scenario of graduates with CFS.

Keywords: Education for sustainability; Competences for sustainability; Administration Courses; Course Pedagogical Project; Graduate Profile.

1 INTRODUÇÃO

Discussões relativas à questão ambiental, sejam voltadas a perda da biodiversidade, escassez de recursos naturais e tantos outros problemas ambientais complexos que interferem também no âmbito social, não são um tema emergente, mas sobressaem-se a pautas em todo o mundo enquanto uma questão urgente a ser resolvida. Neste cenário, tanto instituições de ensino quanto organizações passaram a ter a sustentabilidade como lema, demonstrando o seu comprometimento com práticas sustentáveis (Franco, Teixeira & De Azevedo, 2015; Holdsworth, Wyborn, Bekessy & Thomas, 2008). O presente estudo orienta o foco de análise para as Instituições de Ensino Superior (IES), partindo do pressuposto de que devem mover esforços em prol da EPS de modo holístico, para que haja uma transformação dos indivíduos enquanto seres que prezam por valores sociais, éticos e justiça social, sendo críticos e ativos na sociedade (Michel, Holland, Brunnuell & Sterling, 2020). Assim, as IES são uma fonte em que se pode promover ações de mudança sustentável que interferem positivamente na sociedade, tornando-se agentes protagonistas da transformação social (Figueiró, Da Silva & Philhereno, 2019; Menon & Suresh, 2020).

Melo e Brunstein (2014) e Menon e Suresh (2020) complementam que há um anseio crescente em um redirecionamento nas IES, desenvolvendo currículos que sejam congruentes com a finalidade da sustentabilidade. Nesta perspectiva, uma 'virada para sustentabilidade', advinda da EPS, deve ser considerada de modo global, em que é preciso não somente esforço das instituições em transformar seus discentes em agentes de uma sociedade sustentável, mas considerar que tais indivíduos carregam concepções do que é a sustentabilidade.

Diante deste contexto, emerge a reflexão sobre o ensino nos cursos de administração, na medida em que estes preparam os futuros gestores e colaboradores de organizações e instituições. Campos, Palma e Pedroso (2017) destacam que o ensino transmitido, bastante presente nos cursos da área, é mais uma produção para o mercado de trabalho do que a formação de sujeitos que buscam soluções diferenciadas. Se percebe um cenário de ensino tradicional, 'bancário' (Freire, 1987), pouco preocupado com a emancipação dos estudantes. Isso é fortalecido pelo planejamento do curso e definição do tipo de profissional que se pretende formar, o que é construído através do PPC, resultando no Perfil do Egresso que se busca formar.

Conforme De Oliveira (2016), para que a proposta do PPC seja consolidada deve ser desenvolvida coletivamente, baseada em comprometimento e empenho, a partir de uma agenda acadêmica consistente, com objetivos, metas e valores delimitados. Visto isso, destaca-se a relevância de um direcionamento para a EPS, com interesse em desenvolver nos alunos CPS, as quais fomentem ações realmente ativas e diferenciadas. Nesta perspectiva, questiona-se: *os Projetos Pedagógicos dos Cursos de Administração estão orientados para o desenvolvimento*

de competências para sustentabilidade? Para tanto, o objetivo deste estudo é identificar se os Projetos Pedagógicos dos Cursos de Administração existentes no Brasil estão orientados para o desenvolvimento de competências para sustentabilidade.

O artigo está organizado em mais cinco seções, após esta introdução. Nas seções dois e três é desenvolvida a construção teórica da pesquisa, em que se explora o contexto dos cursos de Administração e a EPS. Na seção quatro é apresentado o percurso metodológico. Na seção cinco é exposta a análise de dados a partir das CPS identificadas nos PPCs dos cursos de Administração e, por fim, na seção seis são destacadas as considerações finais do estudo, limitações e sugestões de pesquisas.

2 O CONTEXTO DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

Nos últimos tempos, tem-se notado, um movimento crescente de empresarização do ensino superior, baseada mera na comercialização do produto 'formação' ao 'aluno-cliente'. Aliado a este cenário, o alto volume de alunos nos cursos de Administração mostra que área de gestão e negócios se tornou mais atrativa, mas também que talvez sua finalidade esteja mais enfraquecida, impactando, portanto, na qualidade do ensino (Alcadipani, 2011; Becker, 2018).

Conforme Carvalho, Brunstein e Godoy (2014), é preciso desenvolver ações educativas mais consistes para que se consiga formar administradores conscientes a respeito de questões como sustentabilidade. Sobre isso, Nicolini (2003, p. 54) argumenta que se não houver o uso de pedagogias diferenciadas no ensino do curso de Administração, o mesmo ficará estagnado em uma "concepção bancária".

Isto posto, por si só os cursos da Área vêm sendo impactados por sua amplitude de abordagens, em que a universalização temática traz consigo a superficialidade, além do viés mecanicista, inerente à área, alicerçado no ideário de que o profissional da gestão deve atuar a partir do corolário da eficácia empresarial. Entretanto, na mesma medida, se faz necessário que os tais profissionais atuem de forma consciente e crítica, buscando alternativas para a complexidade de problemas relativos à sustentabilidade (Nicolini, 2003).

Para isso, é preciso que o ensino nas IES direcione os alunos a uma reflexão crítica e profunda, no sentido de desenvolver competências para sustentabilidade (Holdsworth *et al*, 2008). A transformação da lógica individualista para a coletiva e sustentável deve ser um resultado da formação de profissionais, com reflexividade crítica, comprometidos uma sociedade sustentável. Nesta perspectiva, busca-se uma transformação que gere profissionais "mais conscientes que poderão estimular e propor mudanças efetivas junto ao ecossistema do qual fazem parte, 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" (Figueiró *et al*, 2019).

Entretanto, há certa incompatibilidade no discurso *versus* prática quando o tema em pauta é uma direção em prol da sustentabilidade nos cursos de Administração. Conforme Melo e Brunstein (2014), embora o crescente interesse na abordagem, porém é carregada por práticas fragmentadas, ações frágeis compostas de desconfiança sobre sua finalidade. Assim, ainda que haja esforço em sala de aula, por exemplo, as transformações estão em um caminho com profundidade rasa.

Em complemento, Franco, Teixeira e De Azevedo (2015) e Becker (2018) ressaltam, embora exista o interesse em assumir uma orientação para sustentabilidade nos cursos de Administração, esta é dispersa, ocorrendo em disciplinas isoladas, de caráter optativo. Ademais, os autores retratam que alguns docentes percebem a abordagem enquanto uma questão de valores, mais individual do que coletiva, bem como a trabalham, por vezes, somente sob um viés (econômico, ambiental ou social), mas não em conjunto.

3 EDUCAÇÃO PARA SUSTENTABILIDADE

O anseio pelo desenvolvimento econômico acarretou obstáculos sociais e ambientais na sociedade. Paralelo a esse cenário, há uma transformação na própria educação, já que por muito tempo foi baseada em princípios reducionistas, ensino individualista, espaço que o indivíduo era guiado para agir em prol de propósitos individuais (Holdsworth *et al.*, 2008). Moore (2005) argumenta sobre o papel das instituições de ensino: conhecer a real situação global e criar meios para minimizá-la por meio do ensino, evitando maiores desastres sociais, ambientais ou econômicos.

Holdsworth *et al.* (2008) complementam que a educação e o ensino estão mais atrelados a como o indivíduo compreende o mundo do que com o conhecimento, isto é, envolve a capacidade de raciocinar, do caráter e da personalidade, em ter interesse na transformação para sustentabilidade. De acordo com os autores, os discentes já possuem seu caráter definido ao ingressarem nas IES, assim, as mesmas têm de criar meios para interferir nesta construção, atrelando e enfatizando questões sustentáveis. Entende-se, portanto, que a EPS pretende criar um contexto em que os docentes conduzam os discentes a um pensamento mais crítico acerca da complexidade existente entre sociedade–economia–meio ambiente (Holdsworth *et al.*, 2008; Kearins & Springett, 2003). Diante disso, instigam o desenvolvimento de habilidades e competências interdisciplinaridades, as quais deveriam ser provocadas desde os anos iniciais de ensino (Holdsworth *et al.*, 2008).

A fim de atuar em contrapartida ao ensino do *status quo*, a EPS atenta para um espaço de transformação do ensino direcionado ao ‘esverdeamento’, isto é, em prol de se formar alunos com maior consciência frente as questões ambientais, os quais atuem em busca de um contexto promissor sustentável (Kearins & Springett, 2003; Melo & Brunstein, 2014).

Para que este ensino diferenciado ocorra, a reformulação precisa constar nas estruturas curriculares dos cursos, o que abarca questões como a instituição estar realmente ativa para um pensamento sustentável (Holdsworth *et al.*, 2008; Melo & Brunstein, 2014; Moore, 2005), bem como preparar seus docentes para conduzir tais discentes, pois não há como construir ensinamentos diferenciados se estes estiverem somente na teoria (Holdsworth *et al.*, 2008; Melo & Brunstein, 2014).

Cebrián (2016) acrescenta que deve haver uma integração holística, baseada em desenvolver quatro elementos que servem de meio para instigar as instituições a tornarem-se mais direcionadas à sustentabilidade: informar, engajar, capacitar e incorporar. É possível relacionar ao presente estudo, principalmente, os aspectos engajar e incorporar, pois fazem maior referên-

cia aos discentes, com objetivo de haver inter e transdisciplinaridade, bem como transformação nos currículos em prol de um direcionamento ativo frente a resolução de questões complexas.

Moore (2005) complementa que é preciso criar formas de incluir na sala de aula orientações que insiram os alunos em uma EPS que ultrapasse seguir a estrutura curricular. Alicerçado a isso, Holdsworth *et al.* (2008, p. 134) apontam que “a chave para incorporar a alfabetização de sustentabilidade no currículo e na prática é o entendimento da linguagem e das suposições, tradições e motivações ocultas através das quais o significado e o conhecimento são construídos”. Portanto, o papel do docente torna-se ainda mais relevante, dado que se trata não somente de ser educador, mas desenvolver competências sustentáveis nos discentes, ainda que estes já tenham formado seu caráter enquanto indivíduos sociais (Holdsworth *et al.*, 2008; Tarrant & Thiele, 2016).

3.1 Competências para Sustentabilidade

O elo entre competência e sustentabilidade emerge da necessidade de se construir uma gestão diferenciada em todos os tipos de organizações (Kuzma, Doliveira, & Silva, 2017; Moore, 2005). Neste sentido, Demajorovic e Martão (2014) destacam algumas competências em prol de antecipar mudanças para um futuro sustentável, orientadas a formulação ou ‘reformulação’ de padrões educacionais. Salienta-se aqui a competência de pensar antecipadamente, trabalhar com interdisciplinaridade, possuir visão global e habilidade participativa, planejar e implementar ações, ser empático, solidário e motivador, além de ser reflexivo sobre questões individuais e culturais (Demajorovic & Martão, 2014).

Consoante ao exposto, Kuzma *et al.*, (2017) ressaltam três aspectos que envolvem as CPS, quais sejam: competência de compreender a interdependência organização-sociedade (relações internas e dinâmicas sociais, visão diferenciada do mundo); competência de superar a diversidade (construir equipes de trabalho que visam encontrar soluções para a complexidade do ambiente); competência de dialogar com os *stakeholders* (criar um espaço em que as decisões sejam comuns e todos possuam o mesmo propósito).

Destaca-se a necessidade do pensamento sistêmico, a capacidade de análise do ambiente e de seguir normas existentes, e a capacidade de desenvolver estratégias sustentáveis e motivar o grupo em prol de implementações (Jacobi, Rauffelt & Arruda, 2011; Stefano & Alberton, 2018; Tarrant & Thiele, 2016; KUZMA *et al.*, 2017). Ademais, Jacobi *et al.*, (2011) pontuam a aptidão para alavancar um fim sustentável, sendo: visão de futuro, pensamento crítico e reflexivo, pensamento sistêmico frente as complexidades do ambiente, construção de parcerias em busca da criação de cenários coletivos e empoderamento dos indivíduos com base em participações coletivas.

Neste escopo, Tarrant e Thiele (2016) sublinham a importância da habilidade de pensamento crítico e sistêmico, no sentido de instigar a reflexão investigativa, integrativa e holística, para que o discente consiga ser inovador e preze por valores, analisando as possibilidades existentes de forma coletiva. Aponta-se também a habilidade de comunicação e colaboração, que promove maior empoderamento ao discente enquanto agente de mudança, baseando-se no princípio de aprendizado contínuo e adaptável ao longo da vida.

Ainda, Wals e Schwarzin (2012) salientam enquanto CPS sete elementos: (i) escuta empática: 'ouvir' e se envolver em discursos fundamentalmente diferentes do seu próprio; (ii) suspensão: adotar uma postura de 'observador interno' que permite colocar julgamentos e reações emocionais ou automáticas 'em espera' e contribuir para a conversa apenas quando relevante; (iii) desaceleração: esforço conjunto para abrandar a conversa e interagir de maneira tão calma quanto possível; (iv) assertividade: expressar opinião e ponto de vista de maneira clara, objetiva e transparente, sem sentir ou causar constrangimentos; (v) criticidade: examinar criticamente suas contribuições e as dos outros; (vi) diversidade: lidar de forma construtiva com os pontos de vista e perspectivas complexas e conflitantes; (vii) *gestaltswitching*: retroceder e avançar entre as diferentes mentalidades ou perspectivas.

Isto posto, compreende-se que o objetivo das CPS reside em desenvolver indivíduos com prontidão sustentável frente as adversidades, sendo a instituição protagonista nesta quebra paradigmática. Diante disso, a formação deve levar em consideração competências voltadas a valores sociais e ambientais, visão coletiva, pensamento preventivo, sistêmico, integrativo e interdisciplinar. O Quadro 1 foi construído com base no desenvolvimento teórico desta subseção, a fim de elencar as CPS com base nos diferentes autores citados.

Quadro 1 – Síntese das CPS

Competência	Descrição	Autores
Pensamento Sistêmico	Analisar coletivamente sistemas complexos em diferentes domínios (sociedade, meio ambiente, economia) e escalas (do local ao global), considerando efeitos em cascata, inércia, <i>feedback</i> e características sistêmicas relacionadas a sustentabilidade e estruturas de resolução de problemas de sustentabilidade. O indivíduo deve ser capaz de desenvolver uma análise ambiental que concilie do individual ao coletivo, bem como considere aspectos sociais, econômicos, ambientais, políticos e culturais. Por fim, deve visualizar tais aspectos de modo interdisciplinar, compreendendo enquanto cenários globais relacionados a sustentabilidade.	Demajorovic e Martão (2014), Jacobi, Raufflet e Arruda (2011), Kuzma, Doliveira e Silva (2017), Tarrant e Thiele (2016); Stefano e Alberton (2018) e Wals e Schwarzin (2012).
Antecipatória	Envolve analisar, avaliar e criar coletivamente imagens do futuro relacionadas a sustentabilidade e <i>frameworks</i> de resolução de problemas. Inclui ser capaz de compreender e articular na sua estrutura componentes-chaves e dinâmicas; se refere às habilidades comparativas de criar e integrar habilidades criativas e construtivas. Logo, é preciso criar meios de analisar o ambiente e prever soluções ou possíveis problemas que poderão ocorrer, desenvolvendo formas para resolver tais adversidades relativas à sustentabilidade. Portanto, é preciso ser um constante observador que intervém quando conveniente, oferecendo diagnósticos passíveis de aplicação com base sustentável.	Demajorovic e Martão (2014), Kuzma, Doliveira e Silva (2017) e Wals e Schwarzin (2012).
Normativa	Mapear, especificar, aplicar, conciliar e negociar coletivamente valores, princípios, objetivos e metas da sustentabilidade. Permite, inicialmente, avaliar coletivamente a insustentabilidade dos atuais e/ou futuros estados de sistemas socioecológicos e, posteriormente, criar e elaborar coletivamente visões de sustentabilidade para estes sistemas. Essa capacidade é baseada no conhecimento normativo, incluindo conceitos de justiça, equidade, integridade social-ecológica e ética. O indivíduo deve atuar enquanto sujeito que respeita as normas sociais vigentes, corroborando ao que se espera de um cidadão ativo, e buscar soluções para normas que acredita serem contra os pressupostos da sustentabilidade.	Jacobi, Raufflet e Arruda (2011), Kuzma, Doliveira e Silva (2017), Tarrant e Thiele (2016), Stefano e Alberton (2018) e Wals e Schwarzin (2012).

Competência	Descrição	Autores
Estratégica	Projetar coletivamente e implementar intervenções, transições e estratégias de governança transformadora em direção à sustentabilidade. Requer uma compreensão íntima de conceitos estratégicos como a intencionalidade, inércia sistêmica, barreiras e alianças; conhecimento sobre a viabilidade, eficácia, eficiência de intervenções sistêmicas, bem como o potencial de consequências não intencionais. Envolve familiaridade com situações e relacionamentos do mundo real, entendimento político, posições desafiadoras, sendo capaz de resolver problemas logísticos, dentre outros. Pressupõe uma postura aberta para o coletivo, desenvolvendo pensamentos críticos e reflexivos para planejar e implementar ações coletivamente que resolvam as adversidades e complexidades em prol da sustentabilidade.	Demajorovic e Martão (2014), Jacobi, Raufflet e Arruda (2011), Kuzma, Doliveira e Silva (2017), Tarrant e Thiele (2016); Stefano e Alberton (2018) e Wals e Schwarzin (2012).
Interpessoal	Motivar, capacitar e facilitar a pesquisa de sustentabilidade e resolução de problemas colaborativamente. Inclui habilidades de comunicação, deliberação, negociação, colaboração, liderança, pensamento pluralista e transcultural, e empatia. Todas estas capacidades são particularmente importantes para a colaboração bem-sucedida dos <i>stakeholders</i> e uma necessidade para a maioria das competências anteriores. Assim, a partir do entendimento de que a aprendizagem é um processo contínuo, desenvolve-se laços de comunicação e colaboração com outros indivíduos a fim de que se consiga motivar e participar ativamente em busca de um ambiente voltado a sustentabilidade. Trata-se de ser empático, solidário e empoderado, pensando não somente individualmente, mas no bem coletivo com o intuito de criar espaços de mudança e desenvolvimento coletivo sustentável.	Demajorovic e Martão (2014), Jacobi, Raufflet e Arruda (2011), Kuzma, Doliveira e Silva (2017), Tarrant e Thiele (2016), Stefano e Alberton (2018) e Wals e Schwarzin (2012).

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Frente ao exposto, percebe-se o quanto são abrangentes as CPS, tendo como enfoque a competência do pensamento sistêmico, antecipatória, normativa, estratégia e interpessoal. Além disso, fica evidente a complexidade de desenvolver tais CPS, sendo um desafio aos cursos de administração, ao passo que são também uma necessidade.

4 MÉTODO

O presente artigo trata-se de um estudo qualitativo e descritivo. Para isso recorreu-se ao site do Ministério da Educação a fim de identificar as IES públicas que possuíam cursos de Administração. A pesquisa foi feita sob o escopo avançado, com os filtros por curso de graduação em Administração e Administração Pública, oferecido na modalidade presencial, em instituições ativas no Brasil. Posterior a isso, elencou-se todas as IES e buscou-se em seus *websites* institucionais os PPCs correspondentes. Ampliando a base de dados, num segundo momento foi feito contato por *e-mail* e/ou telefone com os cursos de Administração cujos PPCs não foram encontrados nos *websites*. Sendo assim, compuseram a amostra 48 cursos de Administração oferecidos por 34 instituições, conforme o Quadro 2. Salienta-se que, em algumas das instituições investigadas, o curso é oferecido em mais de um *campus*, bem como em mais de um turno, podendo ter mais de um curso por IES.

Quadro 2 - Instituições investigadas

Instituições	Número de Cursos de Administração	Estado	Região
UFGD	1	MS	Centro-Oeste
UFMT	1	MT	Centro-Oeste
UFAL	2	AL	Nordeste
UFBA	1	BA	Nordeste
UFC	2	CE	Nordeste
UFPE	1	PE	Nordeste
UFPI	1	PI	Nordeste
UFERSA	1	RN	Nordeste
UNIFAP	1	AP	Norte
UNIR	2	RO	Norte
UFRR	1	RR	Norte
IFTO	1	TO	Norte
IFES	2	ES	Sudeste
IFSEMG	2	MG	Sudeste
UFJF	1	MG	Sudeste
UFU	1	MG	Sudeste
UFVJM	1	MG	Sudeste
UNIFAL	1	MG	Sudeste
IF Sul de Minas	1	MG	Sudeste
UNIRIO	1	RJ	Sudeste
IFSP	1	SP	Sudeste
UFSCAR	2	SP	Sudeste
UNIFESP	1	SP	Sudeste
USP	1	SP	Sudeste
IFPR	1	PR	Sul
FURG	1	RS	Sul
IF Farroupilha	4	RS	Sul
UFFS	2	PR e RS	Sul
UFLA	2	RS	Sul
UFPEL	1	RS	Sul
UFPR	1	PR	Sul
UFSM	4	RS	Sul
UNILA	1	PR	Sul
UNIPAMPA	1	RS	Sul

Fonte: Desenvolvido pelas autoras (2021).

Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo, seguindo os procedimentos de Bardin (2016): (i) pré-análise, (ii) exploração do material e (iii) tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Na primeira etapa realizou-se a leitura do material recolhido (PPC e Perfil do Egresso) e detalhou-se informações a respeito do curso e da IES envolvida em uma planilha do *Microsoft office Excel*. Na segunda etapa, os materiais foram codificados de acordo com as categorias desenvolvidas a priori (Quadro 3), as quais foram criadas com base no objetivo do estudo e amparadas pela construção teórica. Na terceira etapa os materiais foram codificados de acordo com as particularidades de cada categoria (características), a fim de averiguar se havia ou não consonância entre as competências elencadas nos documentos com o arcabouço teórico relativo à temática da EPS e CPS.

Quadro 3 – Categorias analíticas

Categoria de Competência	Características	Autores
Pensamento Sistêmico	Compreender a sustentabilidade de modo interdisciplinar; possuir visão global/holística sustentável; analisar o ambiente do individual ao coletivo em prol de ações sustentáveis.	Demajorovic e Martão (2014), Jacobi, Raufflet e Arruda (2011), Kuzma, Doliveira e Silva (2017), Tarrant e Thiele (2016); Stefano e Alberton (2018) e Wals e Schwarzin (2012).
Antecipatória	Pensar antecipadamente baseando-se na sustentabilidade, atuar como um observador interno.	Demajorovic e Martão (2014), Kuzma, Doliveira e Silva (2017) e Wals e Schwarzin (2012).
Normativa	Seguir normas sociais com base sustentável.	Jacobi, Raufflet e Arruda (2011), Kuzma, Doliveira e Silva (2017), Tarrant e Thiele (2016), Stefano e Alberton (2018) e Wals e Schwarzin (2012).
Estratégica	Planejar/implementar ações sustentáveis; superar adversidades coletivamente tendo como base princípios sustentáveis; ser crítico e reflexivo em busca da sustentabilidade efetiva na sociedade.	Demajorovic e Martão (2014), Jacobi, Raufflet e Arruda (2011), Kuzma, Doliveira e Silva (2017), Tarrant e Thiele (2016); Stefano e Alberton (2018) e Wals e Schwarzin (2012).
Interpessoal	Usar a empatia, solidariedade, motivação, participação e empoderamento, comunicação e colaboração enquanto meio para promover a sustentabilidade.	Demajorovic e Martão (2014), Jacobi, Raufflet e Arruda (2011), Kuzma, Doliveira e Silva (2017), Tarrant e Thiele (2016), Stefano e Alberton (2018) e Wals e Schwarzin (2012).

Fonte: Desenvolvido pelas autoras (2021).

Portanto, na próxima seção é exposta a análise dos dados do presente artigo, o qual teve como base para seu desenvolvimento, o percurso metodológico aqui evidenciado.

5 PANORAMA DAS COMPETÊNCIAS PARA SUSTENTABILIDADE NOS PROJETOS PEDAGÓGICOS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

Os PPCs refletem o planejamento do tipo de ensino que se quer oportunizar aos discentes, tendo em vista o Perfil do Egresso desejado. Em cursos de Administração, é comum que o objetivo seja formar indivíduos ativos, estratégicos e preparados para enfrentar complexidades. Entretanto, ao interrelacionar este perfil de administrador às questões relativas à sustentabili-

dade, o resultado é preocupante. Ao buscar a relação com a sustentabilidade, ainda que esta fosse mínima, o resultado revelou que 17 cursos (35,42%) investigados tratam sobre uma boa atuação do administrador, mas não envolvem sequer termos relacionados a sustentabilidade em seu PPC ou Perfil do Egresso. O Quadro 4 apresenta o panorama geral dos cursos que apresentaram ao menos uma competência, por IES, pontuando o número de CPS identificadas.

Quadro 4 - Número de CPS identificadas nos PPCs de cada curso

Instituições	Número de Competências para Sustentabilidade encontradas nos PPCs
IF Farroupilha - Frederico Westphalen	4
IF Farroupilha - Júlio de Castilhos	4
IF Farroupilha - Santa Rosa	4
IF Farroupilha - São Vicente do Sul	4
IFSEMG - Rio Pomba	2
IF Sul de Minas	4
IFSP	2
IFTO	3
UFBA	1
UFFS - Chapecó	3
UFGD	1
UFLA	5
UFPI	1
UFPE	4
UFPEL	2
UFRR	1
UFSCAR - Campina do Monte Alegre	3
UFSCAR - Sorocaba	3
UFU	3
UFVJM	1
UNIFESP	1
UNIPAMPA	3
UNIR - Guajará-Mirin	1
UNIR - Cacoal	1
USP	1
UFSM - Palmeira das Missões	1
UFSM - Santa Maria	2
UFSM - Palmeira das Missões	1
UFSM - Santa Maria	1
UFLA	4
UNIRIO	2

Fonte: Desenvolvido pelas autoras (2021) com base nos PPCs e Perfil do Egresso investigados.

Observa-se que, dos 48 cursos analisados, apenas um apresenta as cinco CPS consideradas neste estudo, e outros sete cursos apresentam quatro CPS (totalizando, os oito cursos, apenas 16% do total pesquisado). Por outro lado, em 12 cursos (25%) foram identificadas apenas uma CPS. Dessa forma, ao se somar esse resultado aos 17 cursos em que não foram identificadas competências, percebe-se que, mais da metade dos PPCs aqui analisados (60,42%) não aborda à EPS.

Ao analisar separadamente cada competência, identificou-se que a **competência de pensamento sistêmico** é pontuada por 17 dos 48 cursos, os quais se destacam por apresentarem uma preocupação mais ativa entre a competência e a sustentabilidade, uma vez que há esforços em explicarem como pretendem efetivar na prática tal busca. Assim, elencam-se os cursos das IES que apresentam documentos mais consistentes: IF Sul de Minas, UFPE, UNIPAMPA, IFSEMG (Rio Pomba), UFPEL, UFFS (Chapecó), UFLA (curso de Administração), UFLA (curso Administração Pública), UFU e UFSM.

Percebe-se que os documentos dos cursos vão ao encontro do argumento de Tarrant e Thiele (2016), que destacam a competência como forma de reflexão holística, baseada em valores a fim de criar possibilidades coletivas. Este entendimento é compartilhado também por Wiek, Withycombe e Redman (2011), que enfatizam a necessidade de se analisar em diferentes escalas os contextos sociais. Todavia, a maioria dos cursos (os demais trinta e um) nem sequer fazem referência a competência de pensamento sistêmico sob um entendimento de EPS, o que acaba por gerar dúvidas a respeito sua efetividade.

Em relação a **competência antecipatória**, sete dos 48 cursos a vinculam a sustentabilidade. Entre estes, os que o fazem de forma mais consistente, revelando um entendimento de que há uma ação prática são: IF Sul de Minas, UFLA (curso de Administração) e UFLA (curso de Administração Pública). Entende-se que a competência antecipatória reflete parte do que se espera do perfil do administrador, de forma geral, visto que pois pressupõe 'pensar antecipadamente e ser observador interno'. É possível ponderar que, por este motivo, a competência antecipatória esteja de modo implícito nos PPCs quando estes se referem a sustentabilidade. Contudo, a capacidade de analisar o ambiente e prever soluções a problemas complexos sendo observador contínuo baseado na sustentabilidade (Demajorvic & Martão, 2014; Kuzma *et al.*, 2017; Wals & Schwarzin, 2012) representa um *gap* que deveria ser utilizado e proposto nos documentos analisados, em virtude do entendimento do que é um administrador.

Sobre a **competência normativa**, averiguou-se que 25 dos 48 cursos de Administração a apresentam em seus documentos. Destacam-se por apresentar de forma mais clara tal competência em seus PPCs as seguintes IES: IF Sul de Minas, UFPE, IFSEMG (Rio Pomba), UNIPAMPA, UFFS (Chapecó), UFLA (curso de Administração), UFLA (curso de Administração Pública), UFPEL, UFVJM, UNIFESP, UFSCAR (Campina do Monte Alegre), UFU, UNIRIO e UFSM

Constata-se que essas IES trazem argumentos que estão em consonância com Jacobi *et al.*, (2011), Kuzma *et al.* (2017), Tarrant e Thiele (2016), Stefano e Alberton (2018), Wals e Schwarzin (2012) e Wiek *et al.* (2011), dado que reforçam a relevância da justiça, ética e valores sociais. Porém, os autores vão além, destacando a necessidade de se pensar coletivamente e promover ações contra normas que não sigam os pressupostos da sustentabilidade. Assim, visualiza-se que o entendimento da competência é encontrado em fragmentos, com predominância na atuação responsável com base na responsabilidade social.

Ao investigar a **competência estratégica** identificou-se que, dos 48 cursos, apenas 11 fazem menção dela. Com maior enfoque, revelam-se os cursos das seguintes IES: IF Sul de Minas, UFPE, UFFS (Chapecó), UFSCAR (Campina do Monte Alegre) e UFLA (curso de Administração). A análise mostrou que os PPCs estão em conformidade com os argumentos de Demajorovic e Martão (2014), Jacobi *et al.*, (2011), Kuzma *et al.* (2017), Tarrant e Thiele (2016), Stefano e Alberton (2018), Wals e Schwarzin (2012) e Wiek *et al.*, (2011), os quais defendem a relevância de ações bem planejadas, pautadas em um raciocínio voltado à sustentabilidade em prol de intervir de forma consciente visto a complexidade do ambiente.

Por fim, a **competência interpessoal** foi apontada em 13 PPCs e é destacada com maior relevância sobre a temática das CPS pelos cursos das instituições: UFPE, UNIPAMPA, UFBA, UFSCAR (Campina do Monte Alegre), UFLA (Administração), UFLA (Administração Pública) e UFU. Evidenciou-se, com base nos documentos das instituições, congruência ao entendimento de Demajorovic e Martão (2014), Jacobi *et al.* (2011), Kuzma *et al.* (2017), Tarrant e Thiele (2016), Stefano e Alberton (2018) e Wals e Schwarzin (2012), pois parte-se da lógica de que a aprendizagem é um processo contínuo e um bom administrador deve colaborar, participar e promover um ambiente coletivo baseado na sustentabilidade, através de empatia, solidariedade e empoderamento.

Por outro lado, vale ressaltar que, as competências de pensamento sistêmico, antecipatória, normativa, estratégica, bem como interpessoal, sem menção à questão da sustentabilidade, foram identificadas em todos os PPCs e Perfis do Egresso. Entretanto, uma vez que se busca um direcionamento em prol da EPS, relacionar tais competências à sustentabilidade torna-se fundamental. Contudo, como observado, não é o que se encontra na maioria dos PPCs analisados. Isso corrobora ao que afirmam Carvalho, Brunstein e Godoy (2014), em relação aos cursos de Administração: apesar de haver um movimento em curso das escolas de ensino superior em todo o mundo, falta ainda “a construção de ações educativas mais robustas no que diz respeito a formar uma nova geração de administradores preparados para responder às exigências de uma lógica sustentável” (Carvalho *et al.*, 2014, p. 114). Visto isso, o Quadro 5 sintetiza os resultados encontrados neste estudo apresentando o somatório total de PPCs em que foram identificadas CPS. Salienta-se que dos quarenta e oito PPCs analisados, as competências pesquisadas foram encontradas somente em 64,58% dos cursos de Administração e Administração Pública pesquisados.

Quadro 5 – Competências orientadas a sustentabilidade nos PPCs e Perfil do Egresso dos cursos de administração

Competência	Número de PPCs que apresentam a Competência	Número de PPCs que não apresentam nenhuma das competências	PPC que apresenta todas as Competências
Pensamento Sistêmico	17	17	PPC do curso de Administração da UFLA
Antecipatória	7		
Normativa	25		
Estratégica	11		
Interpessoal	13		

Fonte: Desenvolvido pelas autoras (2021).

Os achados tornam possíveis algumas inferências. A competência que mais se destaca é a normativa, que trata de ser capaz de seguir normas sociais. Uma maior atenção ao desenvolvimento desta competência pode refletir em uma maior preocupação da IES em formar indivíduos dentro de um padrão. Aqui, pode-se fazer inclusive menção ao proposto por Nicolini (2011) acerca das fábricas de administradores. Ao enfatizar em profissionais competentes em seguir regras, não se abre a possibilidade de discuti-las, ainda mais quando essa competência não está sendo desenvolvida segundo um ponto de vista da sustentabilidade.

A competência de pensamento sistêmico é também evidente nos PPCs, o que revela congruência positiva entre a formação do profissional da área de Administração e a sustentabilidade. À medida que se consegue realizar essa ligação, é possível formar sujeitos com visão holística e coletiva para solucionar problemas acerca da sustentabilidade. Ressalta-se que as competências antecipatória, estratégica e interpessoal são menos presentes, mas ainda parece existir certa preocupação em desenvolvê-las. Destaca-se que a competência antecipatória deveria ser mais abordada, pois a busca pela formação de um profissional da administração como um sujeito visionário, que cria e modifica cenários com base em uma lógica sustentável pode ser de grande valia para o alcance do desenvolvimento sustentável. Pontua-se ainda o elevado número de cursos (35,42%) que não fazem menção a termos relativos à sustentabilidade, o que torna explícito a falta de preocupação com a EPS.

Salienta-se também uma certa padronização nos PPCs e Perfis do Egresso, encontrando-se documentos praticamente idênticos em IES diferentes. Diante disso, é possível refletir sobre o mimetismo que comumente se percebe ao ler tanto o PPC quanto o Perfil do Egresso dos cursos de Administração. Tal achado pode ser um sinal de que algumas instituições não dedicam o tempo e a importância suficiente à construção de tais documentos, refletindo o provável enfoque no uso de pedagogias embasadas numa 'concepção bancária' preocupada em formar em massa para o mercado, reproduzindo um padrão visto nos cursos da área de Administração.

Tal cenário se mostra ineficiente quando o assunto é a sustentabilidade, que exige a formação de profissionais críticos e conscientes do seu papel enquanto agentes transformadores. Para alcançar tal estágio é preciso que as IES percorram um processo de conscientização, partindo de uma real reflexão e construção dos seus PPCs, os adequando aos desafios da sustentabilidade que exigem profissionais com competências voltadas a esse cenário. Com base no exposto, desenvolveu-se o Quadro 6, que apresenta um levantamento das IES que mais se destacaram por possuírem um PPC e Perfil do Egresso consistente em relação a sustentabilidade e suas competências.

Quadro 6 - IES cujos PPCs apresentam maior coerência em relação a sustentabilidade

Instituição	Região
IFSEMG - Rio Pomba	Sudeste - MG
IF Sul de Minas	Sudeste - MG
UFU	Sudeste - MG
UFVJM	Sudeste - MG
UNIRIO	Sudeste - RJ
UFSCAR - Campina do Monte Alegre	Sudeste - SP
UNIFESP	Sudeste - SP
UFFS - Chapecó	Sul - PR
UFLA	Sul - RS
UFPEL	Sul - RS
UFSM - Santa Maria	Sul - RS
UNIPAMPA	Sul - RS
UFBA	Nordeste - BA
UFPE	Nordeste - PE

Fonte: Desenvolvido pelas autoras (2021) com base nos PPCs e Perfil do Egresso investigados.

Percebe-se que a região Sudeste representa parte considerável da localização das IES. Posteriormente, destacam-se a região Sul e Nordeste, respectivamente. Assim, evidencia-se que parece haver um predomínio de instituições localizadas em determinadas regiões que apresentam maior interesse em desenvolver PPCs direcionados à sustentabilidade.

Torna-se ainda importante apresentar um achado que, embora secundário, traz importantes consequências no que tange às preocupações trazidas no presente estudo. A partir da análise dos PPCs de alguns cursos, observou-se que, embora houvesse referência à sustentabilidade, o termo era utilizado em referência à sustentabilidade empresarial enquanto estabilidade do negócio, ou seja, à sustentabilidade financeira. Este comportamento foi identificado em seis cursos (que serão referenciados por IES com nomenclatura fictícia: IES X, Y e Z), sendo que quatro pertencem a mesma instituição. Nestes, ainda que se tenha referência direta à sustentabilidade tanto no PPC quanto no Perfil do Egresso, trazem implicitamente o entendimento de sustentabilidade como crescimento do negócio, conforme exposto nos trechos: IES X: "(...) formar profissional que possa contribuir na construção e implementação de estratégias, táticas e processos competitivos e inovadores, voltados à **viabilidade e sustentabilidade das organizações** (...)"; IES Y: "(...) Aperfeiçoar a reflexão sobre a **sustentabilidade empresarial** atendendo também à expectativa de remuneração de seu capital (...)"; IES Z: "formar profissionais que, com caráter e consciência crítico-construtiva, consigam construir e implementar estratégias, táticas e processos competitivos e inovadores, voltados à **viabilidade e sustentabilidade das organizações** (...)".

Assim, contrário à maioria dos cursos, o estudo identificou o curso de Administração da instituição UFLA carrega um discurso consistente e que foge ao padrão, apresentando de fato as cinco CPS em seu PPC. Tal achado corrobora com o argumento anterior sobre o interesse na sustentabilidade em IES que fazem partes de determinadas regiões, haja vista que a UFLA se

localiza no estado do Rio Grande do Sul. O Quadro 7 foi desenvolvido a fim de destacar trechos dos PPCs e Perfil do Egresso dos cursos que apresentam ao menos quatro competências e as abordam de modo diferenciado.

Quadro 7 – Síntese das IES que possuem PPCs diferenciados no que diz respeito às CPS

IES/Competências	Trecho
<p>UFLA – Administração</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamento Sistêmico ▪ Antecipatória ▪ Normativa ▪ Estratégica ▪ Interpessoal 	<p>PPC: O administrador deve ser um profissional com domínio conceitual, capacidade empreendedora e responsabilidade ambiental e social. Para tanto, espera-se que o egresso seja capaz de: internalizar valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional; ter formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente.</p> <p>Perfil do Egresso: um profissional com capacidade de raciocínio abstrato que reflita a heterogeneidade das demandas sociais, que pense e repense o contexto geral dos negócios, a fim de produzir e divulgar novos conhecimentos, tecnologias, serviços e produtos; que renove continuamente suas competências em um processo de aprendizado autônomo e contínuo; que empreenda formas diversificadas de atuação profissional, atuar inter/multi/transdisciplinarmente, de forma inovadora e estar comprometido com a sociedade e preservação da biodiversidade no ambiente natural e construído, com sustentabilidade e melhoria da qualidade de vida das futuras gerações, valorizando a gestão participativa e os princípios éticos e solidariedade, enquanto ser humano, cidadão e profissional e, por fim, buscar maturidade, sensibilidade e equilíbrio ao agir profissionalmente.</p>
<p>IF Sul de Minas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamento Sistêmico ▪ Antecipatória ▪ Normativa ▪ Estratégica 	<p>PPC: Atuar promovendo a inclusão social com criatividade e inovação, e desenvolver programas de Gestão Ambiental, visando além dos interesses econômicos das empresas, as questões éticas, de cidadania, responsabilidade social e sustentabilidade. Assim, o Curso [...] procurará proporcionar aos seus discentes, competências e habilidades convergentes para uma visão mais humanística de mundo, para a internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional, sendo assim comprometidos com a sua formação profissional, ajudando-os a desenvolver habilidades de raciocínio lógico, crítico e analítico, além de compreender o todo administrativo, interrelacionado com as diferentes áreas do conhecimento administrativo e ainda ajudar para que o aluno consiga interpretar situações administrativas com significativo argumento técnico-científico e realizar ações empreendedoras à partir de uma leitura no meio social, político, econômico e cultural.</p>
<p>UFPE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamento Sistêmico ▪ Normativa ▪ Estratégica ▪ Interpessoal 	<p>PPC: Tomando como ênfase a formação de gestores capazes de empreender negócios sustentáveis, com foco no pequeno negócio como estágio inicial empresarial, o Curso de Administração propõe trabalhar as seguintes competências e habilidades: Identificar a importância da problemática sociocultural e ambiental para a implementação de ações de desenvolvimento empresarial sustentável; Conhecer e adequar processos de produção que desenvolvam a empresa e conservem o meio ambiente; Adotar uma postura profissional propositiva, compatível com valores éticos e socialmente responsáveis no ambiente de trabalho; (...)Fomentar a autodeterminação como sujeito autônomo, reflexivo, ético, socialmente responsável e inovador, dotado de visão crítica do contexto no qual vive e trabalha.</p> <p>Perfil do Egresso: formação de administradores competentes, éticos e comprometidos com o desenvolvimento sustentável, por meio de sua atuação nas organizações.</p>
<p>UFLA – Administração Pública</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamento Sistêmico ▪ Antecipatória ▪ Normativa ▪ Interpessoal 	<p>Perfil do Egresso: internalizar valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional; desenvolver visão holística e global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente; atuar na administração das organizações com habilidades técnicas e científicas e competência para empreender e trabalhar em equipes interdisciplinares, antecipando e promovendo suas transformações e com capacidade de compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e no desenvolvimento da autoconfiança, devendo proporcionar sólido conhecimento para compreender os temas de interesse público, refletidos em agendas sociais e que venham justificar a implementação de políticas.</p>

Frente a isso, considerando o objetivo do presente artigo, percebe-se um movimento por parte de alguns cursos de administração em desenvolverem um PPC alinhado com as CPS, mesmo havendo um longo caminho a ser desenvolvido. Na base de dados utilizada aqui, considerou-se um total de 48 cursos que envolvem 34 instituições, em que somente 5 podem ser entendidos enquanto diferenciados, sendo dois cursos de uma mesma instituição, evidenciando um cenário que deve ser melhor explorado. Logo, na próxima seção são expostas as considerações finais do estudo, obtidas a partir da análise desenvolvida nesta seção.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar se os Projetos Pedagógicos dos cursos de Administração brasileiros estão orientados para o desenvolvimento de competências para sustentabilidade. Identificou-se a existência de ao menos uma CPS na maioria dos PPCs dos cursos investigados, o que demonstra uma preocupação, mesmo que incipiente, em relação à inserção temática da sustentabilidade no currículo. Entretanto, 17 dos 48 cursos pesquisados não mencionam em seus PPCs termos relacionados à sustentabilidade, demonstrando a inexistência de um enfoque na EPS em um percentual considerável de cursos (35,42%). Somando-se ao número de cursos em que apenas uma competência da sustentabilidade foi encontrada, tem-se um total de 29 cursos (60,42% dos cursos investigados) cuja temática da sustentabilidade não permeia o PPC ou aparece de modo superficial nesse documento que estabelece as diretrizes e o Perfil do Egresso do curso.

Destaca-se que dentre as quarenta e oito IES públicas investigadas, somente o curso de Administração da UFLA apresenta as cinco CPS sendo elas: pensamento sistêmico, antecipatória, normativa, estratégica e interpessoal. Ademais, pontua-se que esta IES se encontra no estado do Rio Grande do Sul, assim como parte da parcela de instituições que mais se destacam, ficando logo após as instituições da região Sudeste.

Evidencia-se que há um movimento dos cursos de modo a incluir a sustentabilidade, contudo parece ser quase que um movimento isomórfico mimético em busca de legitimidade, ou seja, não é claro se as IES realmente contemplam essa preocupação ou se demonstram estar preocupadas como forma de garantir legitimidade no ambiente institucional. Argumenta-se isso, uma vez que as IES possuem consciência da necessidade de se direcionar em prol de uma EPS, o que as impulsiona a fazer o que outras instituições também promovem. Porém, quando se analisa o PPC ou Perfil do Egresso percebe-se que a descrição não é pormenorizada, há dúvidas se é posto em prática ou se trata somente um discurso positivo.

É possível destacar com os achados do estudo que, por vezes, parece que há uma falta de compreensão sobre o que é realmente um PPC e sua relevância para o curso, o que impacta diretamente na formação dos profissionais da área de Administração. Tal contexto reflete a necessidade da atuação do docente nesta construção, seja no PPC e/ou Perfil do Egresso, em vista de que sejam desenvolvidas ações em direção a EPS que conduza os discentes e futuros administradores ao desenvolvimento de CPS.

Todavia, enquanto houver maior preocupação em formar alunos para o mercado de trabalho do que no ensino em si, o paradigma funcionalista permanecerá sob a pirâmide, reforçado pelo isomorfismo que é criado entre as IES e cursos de Administração. Como contribuições, o estudo apresenta o contexto dos cursos de Administração ofertados por instituições públicas no Brasil referente aos esforços em orientar-se a desenvolver CPS com base em seus PPCs e Perfil do Egresso. Tais achados podem ser utilizados pelas IES a fim de revisarem e reformularem seus PPCs, direcionando-os para um pensamento sustentável holístico.

Salienta-se que, ao analisar se os PPCs dos cursos de Administração buscam desenvolver CPS, evidenciou-se um cenário desafiador para os estudiosos da ciência da administração, bem como docentes, discentes e demais profissionais da área: embora mais da metade dos cursos pesquisados apresentem ao menos uma das CPS – o que demonstra já haver alguma preocupação mesmo que incipiente em relação à EPS nesses cursos – ainda é preciso avançar. Se, de fato, tais cursos desejam contribuir para a formação de profissionais que sejam agentes de transformação, devem ampliar a gama de CPS que buscam desenvolver.

Alerta-se ainda para o fato de que alguns cursos fazem uso da palavra sustentabilidade em seu PPC e Perfil do Egresso referindo-se estritamente a sustentabilidade financeira das organizações. Desta forma, a finalidade é a prosperidade do negócio, não tendo relação com uma EPS a fim de envolver os sujeitos de modo ativo e crítico na construção de uma sociedade cujo equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais seja o enfoque

Relacionado as limitações, a coleta de dados origina-se somente de documentos, não realizando-se a coleta de outras evidências, além de não terem sido analisadas todas as IES que possuem cursos de Administração no Brasil devido à dificuldade de acesso aos documentos. Destaca-se como possibilidade de pesquisas as seguintes lacunas: estudo de caso no curso de Administração da UFLA, a fim de comprovar sua orientação para as CPS, bem como estudo de casos múltiplos por região, com as IES que mais destacaram-se na pesquisa; estudo que utilize como fontes de dados tanto os PPCs como entrevistas, comparando o quanto o discurso *versus* a prática demonstra avanço sustentável perante o olhar dos cursos de administração; pesquisa baseada na teoria institucional, entendendo a lógica por trás do movimento para sustentabilidade dos cursos de administração; estudo nos cursos de administração de IES que pertencem a *rankings* de sustentabilidade; pesquisa que investigue o PPC do curso de administração e o quanto o discente percebe a entrega do que é proposto no mesmo.

REFERÊNCIAS

- Alcapadini, R. (2011). Academia e a fábrica de sardinhas. *Organizações & sociedade*, 57(18), 345-348.
- Becker, D. V. (2018). *O processo de construção de uma matriz curricular sob a ótica da teoria da atividade*. (Tese de Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (2ed.). São Paulo: 70.
- Campos, S., Palma, L. e Pedrozo, E. (2017). A Universidade e as transformações socioambientais: contribuições da aprendizagem transformadora e da atividade histórico cultural. *Revista de Administração IMED*, 7(2), 3-26.

- Carvalho, S. L. & Brunstein, J. (2014). Um panorama das discussões sobre educação para a sustentabilidade no ensino superior e nos cursos de administração. In Brunstein, J., Godoy, A. S. E., Silva, H. C (Orgs). *Educação para Sustentabilidade nas escolas de Administração (201-228)*. São Paulo: RiMa Editora.
- Cebrián, G. (2016). The I3E model for embedding education for sustainability within higher education institutions. *Environment Education Research*, 24(2), 153-171.
- De Oliveira, E. C. (2016). Um olhar sob a perspectiva do Projeto Pedagógico de Curso (PPC) do curso de Bacharelado em Administração: um estudo de caso na Universidade Federal de São Carlos-UFSCar. *Administração: ensino e pesquisa*, 17(3), 403-437.
- Demajorovic, J. & Martão, M. S. (2014). Competências e inserção profissional de administradores em sustentabilidade. *Revista Pretexto*, 15(1), 48-66.
- Figueiró, P. S., Da Silva, G. F. F., Philereno, A. R. (2019). A temática sustentabilidade na formação em administração: a influência de elementos contextuais, organizacionais e curriculares. *Administração: ensino e pesquisa*, 20(3), 714-753.
- Franco, I. T., Teixeira M. G., De Azevedo, D. B., Moura-Leite, R. C. (2015). A inserção da temática de sustentabilidade na formação de futuros gestores: como professores se deparam com o assunto?. *Administração: ensino e pesquisa*, 16(3), 517-607.
- Freire, P. (1987). *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Holdsworth, S., Wyborn, C., Bekessy, S., Thomas, I. (2008). Professional development for education for sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9(2), 131-146.
- Jacob, P. R., Raufflet, E., Arruda, M. P. (2011). Educação para a sustentabilidade nos cursos de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(3), 21-50.
- Kearins, K. & Springett, D. (2003). Educating for sustainability. Developing critical skills. *Journal of management education*, 27(2), 188-204.
- Melo, E. C. & Brunstein, J. (2014). Experiências docentes de Educação para Sustentabilidade na sala de aula de administração. *Revista Pretexto*, 15(NE), 1116-135.
- Menon, S. & Suresh, M. (2020). Synergizing education, research, campus operations and community engagements towards sustainability in higher education: a literature review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(5), 1015-1051.
- Michel, J., Holland, L. M., Brunnquell, C., Sterling, S. (2020). The ideal outcome of education for sustainability: transformative sustainability learning. In: Michel, J. O. (Ed). *Teaching and Learning about sustainability in higher education*, (116), 177-188.
- Moore, J. (2005). Seven recommendations for creating sustainability education at university level. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 6(4), 326-339.
- Nicolini, A. (2003). Qual será o futuro das fábricas de administradores?. *Revista de Administração de Empresas*, 43(2), 44-54.
- Stefano, S.R. & Alberton, A. (2018). Alinhamento entre estratégia da organização e competências para sustentabilidade: proposição de um modelo para análise. *Capital Científico*, 16(4), 117-130.
- Tarrant, S. P. & Thiele, L.P. (2019). Practice makes pedagogy—John Dewey and skills-based sustainability education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 17(1), 54-67.
- Kuma, E. L., Doliveira, S. L. D., Silva, A. Q. (2017). Competencias para la sostenibilidad organizacional: una revisión sistemática. *Cadernos EBAPE*, 15(spe), 428-444.
- Wals, A. E. J. & Schwarzin, L. (2012). Fostering organization sustainability through dialogic interaction. *The Learning Organization*, 19(1), 11-27.
- Week, A., Withycombe, L., Redman, C. L. (2011). Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. *Sustainability Science*, 6, 203-218.