

A PRESENÇA DA SUSTENTABILIDADE NA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS

THE PRESENCE OF SUSTAINABILITY IN THE TRAINING OF THE ADMINISTRATOR IN PUBLIC UNIVERSITIES

Recebido: 16/11/2017 - Aprovado: 21/12/2017 - Publicado: 02/01/2018
Processo de Avaliação: Double Blind Review

Leonardo Fabris Lugoboni¹
Karen Rodrigues de Souza²
Bárbara Stefâne Ferreira dos Santos³

RESUMO

A sustentabilidade busca unir questões sociais, ambientais e econômicas, buscando crescimento, sendo fundamental na carreira de qualquer administrador. Por meio disso, o objetivo desta pesquisa visa compreender como as grades curriculares dos cursos superiores de administração contemplam questões relacionadas à sustentabilidade nas universidades públicas. Para isso, foi realizado um levantamento de dados com 12 faculdades de administração, onde foram feitas entrevistas com coordenadores do curso. Após a coleta de dados pode-se notar que na maioria das instituições o tema é adicionado à grade tradicional dos cursos. Entretanto, os entrevistados deixaram claro, que é importante lembrar que sustentabilidade é um tema transversal, sendo possível e desejável a abordagem do tema de maneira integrada com outras disciplinas ao longo do curso. A falta de recursos financeiros, a resistência geral a mudanças e a falta de interesse das partes são fatores relevantes para inserção da sustentabilidade nas IES. Questões que podem ser trabalhadas através de um forte investimento em comunicação e treinamento e obtenção de patrocinadores externos.

Palavras-chaves: Sustentabilidade; Administração; Educação Superior; Grade Curricular.

ABSTRACT

Sustainability aims to put together social, environmental and economic aspects, searching for growth, being essential to any manager. For this reason, the aim of this research is to understand how the syllabus of Administration courses in the universities approach aspects related to sustainability in public universities. Considering this situation, a data collection was performed with 12 Administration colleges as well as interviews with the course coordinators os these universities have been done. After analyzing this data, it is possible to notice that the subject. Sustainability is part of most of these universities syllabus. Nevertheless, the interviewed people stated that it is important to remember that Sustainability is a transversal subject, being possible and even better, to have an approach which integrates this subject to other and different ones throughtout the course. The lack of financial resources, a general refusal to chances as well as the lack os interest from both parts are relevant factors for the insertion of Sustanability in the universities. Aspects which can be worked with, through a good investment in communication and training to get external sponsors

Keywords: Sustainability Administration; Universities; Syllabus.

¹ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Professor da Fundação Escola de Comercio Alvares Penteado (FECAP) e INSPER. leo_fabris@hotmail.com

² Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. karenrodrigues641@gmail.com

³ Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza barbarasantos@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que a história da administração vem sendo desenvolvida ao longo dos anos, assim, quem a compreende e faz parte desta esfera deve-se evoluir cada vez mais. Em face desta situação pode-se estagnar o ponto da importância de um administrador deter de competências sustentáveis no meio em que se insere.

As transformações na formação de administradores têm provocado reflexões em relação à aprendizagem dos alunos e o desenvolvimento de competências para o mundo do trabalho. Ser administrador não é só aprender dentro da sala de aula como funciona uma organização ou como desenvolver uma pesquisa de mercado, é além de tudo interpretar a dinâmica do mundo do trabalho, a esfera econômica, social, e histórica, é também compreender o comportamento humano e saber das consequências de suas ações no desenvolvimento da sociedade (SILVA, 2014).

Assim, Alievi e Antinarelli (2015), dizem que a sede pelo avanço econômico, tem levado a sociedade a um processo de conscientização de que a humanidade vive em um mundo dotado de um ecossistema finito. Assim, tem-se feito crescer a preocupação com os impactos que a geração de hoje causará para as gerações futuras. Desse modo, fica cada vez mais relevante que as universidades assumam o desafio de inserirem a sustentabilidade em suas estratégias, buscando a relação dos termos econômicos, sociais e ambientais para a sua prosperidade e perpetuação.

A formação de administradores com estudo acerca da sustentabilidade pode colaborar para a sua internalização nas organizações produtivas, incorporando nos processos e procedimentos da instituição a tendência de cuidado com as pessoas e com o meio natural (KUZMA et al., 2016).

Dentro deste contexto, esta pesquisa busca compreender como as grades curriculares dos cursos superiores de administração contemplam questões relacionadas à sustentabilidade nas universidades públicas.

Segundo Semesp (2016) em São Paulo existem aproximadamente 596 instituições de ensino superior, somando públicas e privadas, 1,72 milhão de alunos matriculados em 2014 contra 1,65 milhão de alunos matriculados no ano anterior - sendo 3,7% de aumento nas IES públicas (261 mil contra 271 mil) e 4,3% nas privadas (1,39 milhão contra 1,45 milhão), tornando-se o primeiro estado brasileiro com maior número de alunos matriculados em cursos presenciais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SUSTENTABILIDADE

A palavra sustentabilidade é vista com abrangência por muitos autores, havendo confusões de terminologias ao se referir à mesma ideia. Porém, todos os conceitos afins empregados, buscam satisfazer de alguma maneira o objetivo central da tese, que é unir questões sociais, ambientais e econômicas, buscando crescimento, porém sem comprometer gerações futuras (FRANCO et al., 2015). Johnson et al. (2004) definem a sustentabilidade como o processo de garantia para um sistema de prevenção adaptativa e uma inovação que pode ser integrada em operações em curso para beneficiar as diversas partes interessadas.

Com efeito, é dito que a sustentabilidade compreende uma série de distintos significados. O que a torna diferente de muitos outros desafios organizacionais é que ela atrai à mudanças de pensamento e práticas em todos os níveis, com base em iniciativas de cada indivíduo em uma organização. Assim, baseia-se em práticas, não apenas teorias, através do compartilhamento de experiências reais, setores econômicos e fronteiras nacionais (ROGERS e HUDSON, 2011), é preciso desfrutar dos recursos do planeta de forma que seu impacto afete o menos possível o equilíbrio entre o meio ambiente e a sociedade (Corrêa, 2012).

Gasparino e Ribeiro (2007) nessa mesma percepção confirmam que o contínuo processo de desenvolvimento e avanço econômico, associado à globalização e internacionalização dos dados, faz com que as universidades criem responsabilidades com o meio ambiente e ao bem-estar da coletividade.

A primeira coisa a esclarecer é que quando o indivíduo fala sobre sustentabilidade, ele geralmente está focado em sustentabilidade ambiental ou ecológica, como o meio ambiente e mudança climática. Embora estas sejam considerações muito importantes, a sustentabilidade, quando aplicada às organizações, assume uma dimensão muito maior e ainda mais desafiadora. E à medida que as organizações aprofundam seu compromisso com a sustentabilidade, elas vão satisfazer um conjunto, cumprir um mandato maior e contribuir para uma geração de riqueza em novos processos. A sustentabilidade anuncia um novo equilíbrio. E no sentido de que uma organização trabalha para aperfeiçoar esse equilíbrio, tem-se o *Triple Bottom Line* (SMITH, 2004).

Foi através de Elkington que foi proposto que a lógica do desenvolvimento sustentável é aquele que, ao mesmo tempo, obtém lucros, é socialmente justo e ambientalmente correto, onde o modelo ficou conhecido como tripé da sustentabilidade ou *Triple Bottom Line (3BL): Profits, People, Planet*, desencadeando os ideais da prosperidade econômica, justiça social e

qualidade ambiental (NORMAN e MACDONALD, 2004). Desta forma, Brundtland (1987) destaca que o desenvolvimento sustentável demanda a satisfação das necessidades básicas de todos e amplia-se a todas as oportunidades para atender às suas pretensões para uma vida mais prudente.

2.2 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO ADMINISTRADOR

Debater a respeito da formação do administrador é refletir, além dos saberes, sobre quais habilidades, valores e atitudes os alunos dos cursos de graduação em administração devem obter para se tornarem preparados e aptos a encarar as exigências objetivas da vida social como a profissão, o exercício da cidadania, a elaboração de novos conhecimentos, e o desfrute da cultura e da arte, e as lutas para melhoria das condições de vida e de trabalho (ARAÚJO e ARAÚJO, 2003).

Araújo e Lacerda (2003) dizem que nos cursos de graduação em administração, as diretrizes curriculares e as recentes mudanças ocorridas nas grades dos cursos apontam para uma preocupação com a instrução acadêmica do administrador em que o aluno se desenvolva em todas as suas potencialidades e dimensões humanas, que identifique a transitoriedade dos conhecimentos, que seja ético, criativo, autônomo, crítico, pesquisador, líder, cooperativo, indivíduo capaz de se envolver nos grupos sociais em que está inserido.

O mundo do trabalho está em constantes mudanças e requer dos profissionais, competências cada vez mais complexas que os tornem capacitados para desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes para a resolução de impasses num determinado campo de atuação (GODOY e ANTONELLO, 2009).

Como argumentam Francisco, Filho e Melo (2010) o administrador deve estar atento aos fatos associados à construção de um novo ambiente. O perfil deste profissional deve ter uma visão panorâmica das atividades administrativas que permita o desenvolvimento de funções estratégicas nas instituições, fazendo com que o administrador possa atuar no âmbito do planejamento.

Nesse contexto, os profissionais com talentos, habilidades e competências estão sendo bastante desejados pelas organizações, pois são pessoas que possuem uma visão mais estratégica e fazem a diferença no mercado frente ao mundo competitivo. De modo que, para as empresas, as competências dos indivíduos passam a ser enfatizadas como elementos centrais de diferenciação estratégica (KILIMNIK, SANT' ANNA e LUZ, 2004).

2.3 INSERÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

A formação do administrador, enriquecida pela compreensão própria à sustentabilidade, pode contribuir com a adesão de comportamentos ambientalmente corretos e socialmente responsáveis nas organizações. Portanto, entende-se que as instituições de ensino superior não educam apenas as futuras gerações para tomarem decisões, mas influenciam os rumos de organizações pela formação de seus assessores e gestores, exercendo um papel principal na trajetória para um futuro global mais sustentável (JACOBI, RAUFFLET e ARRUDA 2011).

A consciência ambiental está surgindo no campo do ensino superior. As universidades devem desempenhar um papel primordial na educação, pesquisa e formação de políticas para enfrentar as mudanças ambientais provocadas por desigualdades. O papel do ensino superior no desenvolvimento sustentável é facilitar as mudanças morais e culturais fundamentais para a criação de uma sociedade sustentável. Através deste processo, as universidades promovem e refletem mudanças culturais (ZOU et al., 2015).

Conforme Gómez et al. (2015), diversas universidades começaram a mensurar a sustentabilidade, e muitas ferramentas foram desenvolvidas para o processo. Em uma fase inicial de implantação da sustentabilidade, as universidades necessitaram escolher uma ferramenta que se enquadra nas suas circunstâncias específicas como um passo notável no seu processo de análise.

Como diz Brunquell, Brunstein e Jaime (2015), a vantagem da sua inserção, afeta diretamente as formas de ser e agir inerentes à sociedade e negócios sustentáveis. Por isso há a necessidade dessa mudança de cultura e política por meio de ações transformadoras que lhes conceda o desenvolvimento de competências de comunicação que os torne capazes, em relação a suas áreas, de negociar significados e objetivos focados em sociedades mais sustentáveis, onde há uma dinâmica organizacional estruturada e mais inclusiva.

Mais do que inserir a sustentabilidade numa organização, é preciso estar atento às limitações e equívocos consecutivos que podem ocorrer. A investigação pode ajudar a resolver estes problemas, incluindo e incentivando a responsabilização das instituições de ensino superior pelos compromissos de valores sustentáveis que assumiram (BIELER e MCKENZIE, 2017).

De acordo com Lozano et al. (2013), apesar de várias iniciativas de desenvolvimento sustentável e um número crescente de universidades que o inserem, grande parte das instituições de ensino continuam a ser tradicionais. Assim, muitas universidades ainda dependem de sociedades em busca de se tornarem mais sustentáveis. Como um todo, as universidades líderes

de sustentabilidade devem assegurar que as necessidades sejam melhor compreendidas e construídas. Para isso, os líderes universitários devem incentivar e assegurar novos preceitos sustentáveis em todo o sistema universitário.

Creighton (1999) diz que as principais barreiras para a sustentabilidade dentro do campus universitário seria a profunda falta de interesse e comprometimento em relação às iniciativas ambientais junto aos administradores, funcionários e estudantes, e outras barreiras como falta de recursos financeiros e educação ambiental dentro da comunidade do campus.

É dado que a sustentabilidade deve ser estudada como um fenômeno distinto e dinâmico. Embora muitos fatores possam criar condições que facilitem a inserção inicial, sua presença pode diminuir ao longo do tempo. Mesmo quando os esforços iniciais de inserção são bem sucedidos, as intervenções não continuam necessariamente como originalmente implementado. As novas práticas podem simplesmente ser adicionadas em relação às existentes, em vez de se tornar totalmente integradas, o que pode torná-las particularmente vulneráveis à erosão ao longo do tempo. Compreender esses processos e promover a continuação de práticas efetivas suficientes para produzir os resultados desejados é, tão importante como entender como implementá-los em primeiro lugar (STIRMAN et al., 2012).

Outro aspecto importante é que a implementação deve apoiar a inovação, enquanto conduzem melhorias de qualidade mais imediatas, requerem-se estruturas e intervenções flexíveis e consistentes, onde o desafio da prática organizacional estática e estrutural seja memorar forças e construir cultura através de uma combinação de informações compartilhadas e comunicação direcional (DOUGLAS, BUTTON e CASEY, 2014).

2.4 GRADE CURRICULAR

Dentro das grades curriculares, os indivíduos aprendem e ensinam, desde profissões até outras formas de socialização (FISCHER, WAIANDT e SILVA, 2008a).

Entretanto, de acordo com Godoy, Bruinstein e Fischer (2013) as escolas de administração tradicionalmente possuem um projeto pedagógico e uma grade curricular distante da lógica interdisciplinar que se defende na formação para sustentabilidade. Para Fischer, Waiandt e Silva (2008b) as organizações podem mudar infinitamente no espaço e no tempo, assim como os currículos mudam de instituição a instituição, de um curso a outro.

Na contribuição de Slomski et al. (2010), as matrizes curriculares precisam satisfazer às necessidades dos formandos em consenso com as exigências educacionais e sociais, agir como filtro sobre o que o aluno necessita saber para poder aprimorar determinada função social, e

quanto mais aulas o aluno participa, melhor será a sua formação.

As grades curriculares devem estar em contínua atualização diante os acontecimentos em cada curso, podendo, a qualquer momento, serem modificados de acordo com orientações apropriadas (DALLABONA, CUNHA e RAUSCH, 2012).

A princípio, Francis e Minchington (1999) sancionam que o papel do currículo vai muito além do que atribuir somente ferramentas para o trabalho diário. É preciso que os responsáveis pela melhoria do currículo mostrem a importância da inclusão das técnicas e habilidades na base curricular e as utilizadas no mercado de trabalho.

2.5 ESTUDOS CORRELATOS

Demajorovic e Martão (2014) tinham como objetivo, avaliar as práticas interdisciplinares em cursos de Administração para a contribuição do desenvolvimento de competências para sustentabilidade. Usaram como método, entrevistas com 20 egressos de um total de 87 alunos formados nas turmas 2008 a 2011. Como conclusão, viram que o desafio da inserção profissional de administração no campo da sustentabilidade não pode ser superado apenas pelos esforços individuais que vêm sendo feitos por diversas escolas. Além da ampliação de disciplinas, novas formas de ensino e pesquisas em sustentabilidade, ajudam a contribuir na inserção profissional de uma nova geração de administradores.

Franco et al. (2015) fizeram uma pesquisa de cunho qualitativo que possui o objetivo de investigar como ocorre a inserção da sustentabilidade dentro dos cursos de ensino superior em administração. Este propósito foi abarcado por meio de pesquisa bibliográfica, análise documental e pesquisa de campo, com enfoque nas representações pelos docentes na veiculação do conteúdo sobre a sustentabilidade por meio das atividades acadêmicas. Foi concluído que os docentes consideram a sustentabilidade relevante para a formação dos futuros gestores, porém há uma divergência de opiniões, pois apesar de todos concordarem em relação a essa importância, existem opiniões contrárias à sua abordagem, que dizem que é considerada exaustivo e insuficiente dentro da análise.

Demajorovic e Silva (2012) tiveram o objetivo de identificar os desafios para a integração da sustentabilidade nos cursos de administração e como esse conhecimento influencia na trajetória profissional de egressos de um curso de administração com linha de formação específica em gestão ambiental. A metodologia empregada incluiu o envio de um questionário para as duas primeiras turmas de formandos do curso e a realização de um grupo focal para aprofundamento dos resultados levantados na primeira fase. Os resultados mostraram

que os alunos reconhecem as práticas interdisciplinares como elementos centrais em seu processo de formação, considerando que elas contribuem para o desenvolvimento de competências profissionais significativas para um administrador com responsabilidade socioambiental.

Larrán, Herrena e Andrades (2015) tiveram como finalidade analisar os planos estratégicos desenvolvidos nas universidades espanholas que incorporam estratégias de sustentabilidade. A metodologia usada foi de analisar os planos estratégicos publicados na página web de todas as universidades espanholas. Assim, concluem que há implicações consideráveis para os planejadores universitários e decisores no ensino superior. Primeiro, deve haver maior interesse pela universidade para se comprometerem com a sustentabilidade. Segundo, deve haver um maior empenho dos líderes universitários em promover a criação de redes de pesquisa sobre sustentabilidade nas universidades.

Jorge, Madueño e Peña (2014) tiveram como propósito examinar os principais fatores (tamanho das universidades, cadeiras e orientação política relacionadas ao tema) que possam explicar a presença de iniciativas de sustentabilidade nas universidades espanholas. Como metodologia usaram dados que foram coletados através de uma análise sistemática do conteúdo de planos estratégicos publicados nas universidades espanholas. Os resultados finais dizem que, as quatro variáveis escolhidas não estavam relacionadas com a presença sustentável nos planos estratégicos das universidades espanholas, e que houve uma escassa vinda de iniciativas de sustentabilidade nos planos estratégicos das universidades analisadas.

3 METODOLOGIA

Esse trabalho científico classifica-se como uma pesquisa exploratória, pois tem como objetivo proporcionar maior compreensão sobre a dificuldade apresentada ao longo do recolhimento de dados. Para os autores Piovesan e Temporini (1995) a pesquisa exploratória permite compreender melhor a realidade estudada.

Para isso foi feito um levantamento com objetivo de compreender como as grades curriculares dos cursos superiores de administração contemplam questões relacionadas à sustentabilidade nas universidades públicas. Para Gil (1999) as pesquisas de levantamento de campo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento deseja-se conhecer. Basicamente, acontece à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas em relação ao problema estudado para em seguida, diante da análise quantitativa, alcançar as conclusões correspondentes dos dados coletados.

A amostra é composta por 12 universidades, que contém as características descritas no quadro 2.

QUADRO 1: Amostra

8	Local	Quantidade de alunos	Enade	Atividades extracurriculares	Nível de instrução dos docentes	Cargo	Tempo no cargo	Tempo no setor de educação	Escolaridade	Área de formação
A	Espirito Santo	400	Nota 4	Estágio são 300 horas com atividades complementares	Dr.	Prof.	10 anos	15 anos	Dr.	Engenheiro Mecânico com Doutorado em Administração de Energias.
B	Brasília	4.000	Nota 5	Atividade de extensão, temos semana universitária, temos convenio, temos jogos de empresa, simulação.	Dr.	Coord.	1 ano	22 anos	Dr.	Estatística
C	Tupã	80	Nota 5	Desempenhar carga horária obrigatória para atividades extracurriculares em atividades voluntárias junto a organizações do terceiro setor.	Dr.	Coord.	2,6 anos	20 anos	Dr.	Bacharel em Administração e mestre em responsabilidade social
D	Buri	93	Curso novo	Estágios obrigatório, trabalho de conclusão de curso e as atividades complementares.	Dr.	Coord.	3 meses	10 anos	Dr.	Administração e Ciências Contábeis
E	Limeira	2.400	Nota 4	Quartas Interdisciplinares; Laboratório de Vivências Internacionais; Associação Estudantil com inserção na Comunidade palestra sobre Cidades Sustentáveis.	Dr.	Coord.	4,6 anos	40 anos	Pós Dr.	Engenharia, Computação e Administração (Marketing)
F	Osasco	80 alunos	Nota 5 (2015)	Atividades de Ensino; Atividades de Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação; Atividades de Extensão.	90% Dr.	Coord.	Não respondida	Não respondida	Dr.	Administração
G	Caldas Novas	Não respondida	Nota 3	O principal é um evento anual cujo tema este ano foi sustentabilidade.	50% Esp. Ms. e Dr.	Dir.	7 anos	30 anos	Esp.	Gestão Educacional
H	Campo Mourão	285	Nota 3	Seminários, eventos de extensão, palestras e visitas técnicas.	1 Esp. 7 Ms. 5 Dr.	Coord.	4 anos	12 anos	Ms.	Administração
I	Caruaru	+/- 700 alunos	Nota 4	Mini- cursos, viagens técnicas, palestras, etc.	Dr.	Coord.	2 meses	12 anos	Dr.	Administração
J	Pernambuco	+/- 400 alunos	Nota 5	Projetos de extensão	Dr.	Prof.	13 anos	22 anos	Dr.	Administração
K	Mossoró	Não respondida	Nota 4	Não respondida	Ms. e Dr.	Prof.	9,6 anos	10 anos	Dr.	Administração
L	Santa Fé do Sul	60 alunos	Nota 4	Advocacia	Ms.	Prof.	14 anos	14 anos	Ms.	Direito

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Com relação ao instrumento de coleta de dados foi feito um roteiro de entrevista semiestruturado com 30 perguntas que foram baseadas na literatura do referencial.

QUADRO 2: Consolidação com referencial teórico

Assunto	Subtítulo	Autor	Perguntas
<i>Sustentabilidade de</i>	Educação Para Sustentabilidade	Corrêa (2012)	O que é necessário para que a sociedade se eduque em relação a sustentabilidade e consiga se desenvolver sustentavelmente?
	Relatórios De Sustentabilidade	Gasparino e Ribeiro (2007)	Como é trabalhado o desempenho socioambiental dentro do curso de Administração?
	Temática Ambiental Nos Currículos De Ensino nos cursos de Administração	Johnson et al. (2004) Rogers e Hudson (2011)	O quão importante é a temática “Sustentável” nas matrizes curriculares?
	Tripple Bottom Line.	Norman e Macdonald (2004)	A sustentabilidade é composta por três dimensões: econômica, ambiental e social. Como cada uma delas é tratada no curso de administração?
		Smith (2004)	
	Inovação E Sustentabilidade	Douglas, Button e Casey (2014)	A inovação é tratada em conjunto com a sustentabilidade no curso?
Desenvolvimento Sustentável	Brundtland (1987)	Há algum programa voltado ao desenvolvimento da sustentabilidade na sociedade?	
<i>Competências e Habilidades do Administrador</i>	Competências particulares do administrador	Godoy e Antonello (2009)	O que é necessário para desenvolver as competências e habilidades necessárias para se tornar um bom administrador?
	Perfil do profissional	Araújo e Lacerda (2003)	Quais características o administrador deve possuir?
		Francisco, Filho e Melo (2010)	
	Planejamento e organização	Araújo e Araújo (2003)	No curso, como a sustentabilidade está relacionada ao planejamento das atividades da empresa?
Francisco, Filho e Melo (2010)			
Exigências da profissão	Kilimnik, Sant’ Anna e Luz (2004)	Quais são as exigências requeridas pela profissão de administrador?	
<i>Inserção da Sustentabilidade na Formação do Administrador</i>	A Sustentabilidade e seu Papel no Ensino Superior	Rogers e Hudson (2011)	Qual a importância da inserção da Sustentabilidade no ensino superior?
		Franco et al. (2015)	
		Zou et al. (2015)	
	As Vantagens da Inserção da Sustentabilidade nas IES	Brunnquell, Brinstein e Jaime (2015)	Em que a sustentabilidade influencia para a melhoria do curso?
		Jacobi, Raufflet e Arruda (2011)	Quais características diferenciam um administrador sustentável a outro não sustentável?
	O Processo para a Implantação da Sustentabilidade nas Universidades	Gómez et al. (2015)	Qual a relevância das competências relacionadas à sustentabilidade para o administrador? Como foi o processo para a inclusão da sustentabilidade no curso?
Aspectos Gerais Necessários para a Institucionalização da Sustentabilidade nos Cursos de	Zou et al. (2015)	O que é preciso ter em uma universidade para que ocorra a inserção da Sustentabilidade no curso?	
	Bieler e McKenzie (2017)		
Dificuldades para a Inserção da Sustentabilidade	Creighton (1999)	Quais são as principais dificuldades encontradas para a inserção da Sustentabilidade nas universidades?	
	Lozano et al. (2013)	Como combater essas dificuldades para inserir a Sustentabilidade nas grades curriculares?	
<i>Grade curricular</i>	Estudos organizacionais e curriculares	Francis e Minchington (1999)	A sustentabilidade é um tema presente nos trabalhos interdisciplinares?
		Fischer, Waiandt e Silva (2008a)	
		Fischer, Waiandt e Silva (2008b)	
		Dallabona, Cunha e Rausch (2012)	
Análise da formação curricular dos cursos de administração	Godoy, Bruinstein e Fischer (2013)	Quais são os componentes da grade curricular que abordam o tema sustentabilidade?	
	Slomski et al. (2010)		

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Nosso primeiro contato foi feito através Portal do e-MEC, onde buscou-se os nomes, telefones de faculdades públicas no Brasil logo após entrou-se em contato com as universidades assim conseguiu-se entrar em contato com os coordenadores do curso de administração, em seguida, telefonou-se e foi mandado e-mails programando as entrevistas que duraram cerca de vinte minutos sendo gravada com a autorização do entrevistado.

As entrevistas foram transcritas, sendo feito uma análise de conteúdo usando a grade mista. Visto que Vergara (2012) define preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, porém admite a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise. Verificando a necessidade de subdivisão, inclusão e exclusão de categorias. Estabelecendo um conjunto final de categorias, considerando uma possível reorganização.

4 ANÁLISE DE DADOS

O questionário foi aplicado no mês de agosto a outubro. Foi feito contato com mais de 200 universidades públicas, por meio de telefonemas, e-mails e redes sociais, e destas, apenas 12 aceitaram participar respondendo ao questionário.

Dentre os entrevistados, em sua grande maioria, foram recebidos os questionários respondidos por coordenadores do curso de administração, mas houve quatro casos em que os coordenadores indicaram alguém para falar sobre o assunto, normalmente um professor responsável pela matéria Sustentabilidade, e que conhecia muito bem a instituição, e um caso onde entrevistamos uma diretora de um curso de administração em uma universidade.

Com relação aos aspectos analisados, podem ser apresentados os seguintes resultados:

Quando questionadas sobre o que seria necessário para que a sociedade se eduque em relação à sustentabilidade e consiga se desenvolver sustentavelmente, as universidades A, C, H, K e L disseram que é importante informação para o que está acontecendo e formação complementar para desenvolvimento mútuo, contudo a universidade C completou dizendo que a formação está sendo substituída pelo auto nível quantitativo de informações disponíveis na internet, e ele considera isso um equívoco, onde, segundo o mesmo, a sociedade deve ter acesso primeiramente à formação para além da informação. As universidades A, D, G e I, por sua vez, propuseram que haveria uma necessidade de conscientização tanto no sentido de cuidar dos recursos naturais como também do social. Enquanto, as universidades E, e F relataram que envolvia muitos fatores, pois se relacionava com hábitos e o comportamento dos indivíduos em conjunto com os recursos da sociedade.

O que se correlaciona com o que foi afirmado por Corrêa (2012), onde o autor afirma

que há uma necessidade de preocupação coletiva em atender as necessidades atuais sem comprometer as gerações futuras. Em outras palavras, é preciso desfrutar dos recursos do planeta de forma que seu impacto afete o menos possível o equilíbrio entre o meio ambiente e a sociedade.

Existe na sociedade contemporânea uma visão de que a formação é substituída pelo auto nível quantitativo de informações disponíveis na web. Tudo o google responde, tudo a internet traz respostas rápidas, então para que prestar atenção as aulas de formação? É um equívoco porque na verdade nem uma gama imensa de informação substitui uma gama mínima de formação, porque não há uma interlocução nesse processo de distribuição de informação então, é necessário que a sociedade tenha acesso a formação para além de informação. – Universidade C (2017).

Em relação a como é trabalhado o desempenho socioambiental dentro do curso de administração, todas as universidades disseram que existe uma disciplina obrigatória sobre Gestão Sustentável ou Ambiental, onde preveem dos aspectos de sustentabilidade em todo o curso obtidos pelas demais disciplinas de cunho formativo. A universidade I também mencionou que além de Gestão Sustentável, Gestão Econômica e Gestão Social também seriam obrigatórios na grade do curso. Em contrapartida, a universidade C acrescentou que eles teriam disciplinas de Sociologia, Ciências Sociais, Filosofia e Ética, Logística voltada para sustentabilidade, onde seria o tripé da sustentabilidade no âmbito ambiental e no âmbito social, e já para o âmbito econômico precisariam compor as disciplinas que são do eixo de economia. Vale notar, ainda, que a universidade E, comentou que oferecia iniciativas como o Hackathon – cujo objetivo seria instigar um ecossistema (interno e externo) que facilite a criação de novas ideias e protótipos que atendam à objetivos de negócio relacionados à Indústria 4.0, Cidades Inteligentes, e soluções para a indústria local.

As respostas de certa forma ratificaram o que foi exposto por Gasparino e Ribeiro (2007), quando afirmaram que o contínuo processo de desenvolvimento e avanço econômico, associado à globalização e internacionalização dos dados, faz com que as universidades criem responsabilidades com o meio ambiente e ao bem-estar da coletividade.

Temos um projeto pedagógico diferenciado ao invés de disciplinas, temos eixos temáticos e um dos eixos temáticos do curso de Administração, seria desenvolvimento territorial sustentável e políticas públicas. Então, os alunos estão tendo contato com questões sustentáveis desde cedo compartilhando com a coletividade. – Universidade D (2017).

Em questão à importância da inserção da Sustentabilidade no ensino superior, todas as universidades propuseram a mencionar que não só é de extrema importância como requisito legal, pois o conceito propõe um novo paradigma perante a sociedade, os recursos naturais e a todas as formas de vidas. Além disso, o tema contempla o atendimento às necessidades atuais

e das gerações futuras. Como complemento a universidade C teve uma visão mais humana e voltada ao administrador como pessoa, como destacado abaixo:

Estamos formando profissionais para um mercado extremamente competitivo, então nesse sentido o importante de trazer a temática é conferir um grau de Bacharel em Administração para constituir um administrador que seja mais global, que seja mais genérico e que seja alinhado as novas demandas contemporâneas da sociedade, para que consigam reter esse pedaço das fatias de mercado, ou seja, que tenham sustentabilidade nas suas relações e que tenha sustentabilidade em relação a sociedade em geral. – Universidade C (2017).

As questões geradas estão de acordo com o esclarecimento de Zou et al. (2015), quando disseram que o papel do ensino superior no desenvolvimento sustentável é facilitar as mudanças morais e culturais fundamentais para a criação de uma sociedade sustentável. O mesmo tem o dever de envolver-se com questões sociais e políticas e de justiça. Através deste processo, as universidades promovem e refletem mudanças culturais. Dentro desses contextos culturais concorrentes, elas podem desenvolver uma diversidade de estratégias e práticas de sustentabilidade.

Ao serem questionadas em como cada uma das três dimensões: econômica, social e ambiental é tratada no curso, as universidades de maneira geral atestaram que o elo econômico já é vastamente trabalhado ao longo do curso; os elos ambientais e sociais costumam ser trabalhados juntos, numa concepção de meio ambiente mais ampla, em que relações sociais perfazem relações com demais seres nos ambientes naturais e criados. Contudo, eventualmente, por razões didáticas a “separação” é necessária. A única exceção que se abre, é para a universidade B que diz que somente a dimensão econômica é tratada, porque já faz parte do currículo, a ambiental ainda está começando e a social ninguém fala.

As respostas, contudo, condizem com o estudo de Smith (2004), quando se refere à sustentabilidade aplicada às organizações, onde assume uma dimensão muito maior e ainda mais desafiadora. E à medida que as organizações aprofundam seu compromisso com a sustentabilidade, elas vão satisfazer um conjunto, cumprir um mandato maior e contribuir para uma geração de riqueza em novos processos. A sustentabilidade anuncia um novo equilíbrio. E no sentido de que uma organização trabalha para aperfeiçoar esse equilíbrio, tem-se o *Triple Bottom Line*.

No momento em que foram questionadas sobre a inovação ser tratada em conjunto com a sustentabilidade no curso, as universidades A, B, C, F, I, H, K e L atestaram que a inovação e a sustentabilidade são itens transversais da formação, a inovação é tratada em conjunto com a estratégia, e não em conjunto com a sustentabilidade. Contudo, as universidades D e E

assumiram que usam sim a inovação como complemento mútuo nas matrizes sustentáveis.

As respostas postas pelas universidades, relatam controversas de modelo, o que traz meios para se discutir, e de acordo com o estudo de Douglas, Button e Casey (2014), a implementação da sustentabilidade deve apoiar sim a inovação, enquanto conduzem melhorias de qualidade mais imediatas, requerem-se estruturas e intervenções flexíveis e consistentes, onde o desafio da prática organizacional estática e estrutural seja memorar forças e construir cultura através de uma combinação de informações compartilhadas e comunicação direcional.

“O tema da inovação tem ligações importantes com a sustentabilidade empresarial, e ao longo do desenvolvimento das disciplinas são realizadas ligações entre os conceitos que interligam as duas disciplinas. – Universidade F (2017).”

Na proposta em protótipo, quando interrogadas a respeito de haver algum programa voltado ao desenvolvimento da sustentabilidade na sociedade, as universidades A, B, G, I, K, H e L alegaram que não havia ainda meios voltados para o desenvolvimento sustentável na sociedade, mas que seriam possíveis sinergias futuras a serem discutidas. A universidade C, D, E e F por si só, constata que cada vez mais se tem enxergado isso na mídia e nos eventos científicos, se fez necessário. Há muitos planos, muitos programas focados em aspectos da sustentabilidade, que congregam e incentivam as pesquisas voltadas à sustentabilidade na área privada e pública.

Este fato condiz com a afirmação de Brundtland (1987), que destaca que o desenvolvimento sustentável demanda a satisfação das necessidades básicas de todos e amplie-se a todas as oportunidades para atender às suas pretensões para uma vida mais prudente. O desenvolvimento sustentável carece que as sociedades atendam às necessidades humanas tanto a partir do aumento do potencial produtivo como da garantia de oportunidades de equilíbrio para todos.

Quando questionadas a respeito do que seria necessário para desenvolver as competências e habilidades básicas para se tornar um bom administrador, as universidades B, C, D, E e F, observaram que de acordo com as diretrizes curriculares e o projeto pedagógico dos cursos, o desenvolvimento das competências e habilidades podem ser pautadas, por exemplo, pela valorização da participação ativa do estudante na construção do conhecimento e pela conduta facilitadora e mediadora do docente no processo ensino-aprendizagem. Enquanto as demais universidades, A, G, I, K, H e L, preferiram se referir a conceitos mais básicos, como, um curso com sólida abordagem teórica e prática; estudo; preparação; dedicação; visão de mercado; criatividade; disciplina; conhecimentos gerais; senso crítico, empenho e educação.

Seguindo definitivamente esta mesma linha de raciocínio, de acordo com Araújo e Lacerda (2003) o administrador deve estar atento aos fatos associados à construção de um novo ambiente, desenvolvendo assim, todas as suas potencialidades e dimensões humanas, que identifique a transitoriedade dos conhecimentos, que seja ético, criativo, autônomo, crítico, pesquisador, líder, cooperativo, indivíduo capaz de se envolver nos grupos sociais em que está inserido.

É necessário ter empenho, ter foco na formação, mas é necessário também compreender enquanto acadêmico que não se faz um bom profissional por apenas habilidades. É como uma caixa de ferramentas, você tem todas as ferramentas e são como habilidades para resolver os problemas da organização, mas se você não tiver competências, você não sabe que como utilizar, já que a organização está inserida em uma sociedade dinâmica, então se não possuímos competências, não saberemos qual instrumento da nossa habilidade iremos utilizar para resolver os problemas organizacionais. – Universidade C (2017).

Ao serem contestadas em concordância à questão se a sustentabilidade estaria relacionada ao planejamento das atividades da universidade, as universidades A, B, G, I, K, H e L afirmaram que não existia muita relação, afirmaram ainda que não havia projetos específicos que envolviam os cursos ao planejamento mais sustentável. Já as universidades C, D, E, F e H, asseguraram que a sustentabilidade deve estar enraizada na missão da universidade, para ser vista como uma instituição que realmente prioriza e pratica o conceito. Caso contrário, a mesma deverá fazer a promoção da sensibilização, da motivação e da conscientização de seus colaboradores internos e de todos os atores com os quais ela se relacione.

As respostas corroboram com o estudo de Godoy e Antonello (2009), onde o mundo do trabalho está em constantes transformações e requer dos profissionais nele inseridos, competências cada vez mais complexas que os tornem capacitados para desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes para a resolução de impasses num determinado campo de atuação.

Na visão econômica, através da sustentabilidade na manutenção da saúde financeira; na visão ambiental, pela gestão responsável dos insumos e das boas práticas empresariais; e na visão social, pelo comportamento socialmente responsável e respeitoso do seu capital humano, numa perspectiva e equilibrada de todas as vertentes da administração de empresas e gestão pública. – Universidade E (2017).

Ao serem contestadas em que forma a sustentabilidade influencia na melhoria do curso todas as universidades, com exceção da B, acreditam que é de suma importância inserir a sustentabilidade na formação do administrador quanto na sua visão estratégica e humana assim formando administradores conscientes, aspirando por uma sociedade que saiba utilizar recursos sem desperdício, e onde, a universidade D acredita que, além disso, a sustentabilidade deve ser

inserida desde o ensino fundamental tendo uma importância extrema para sociedade. Para a instituição B em uma visão totalmente diferente das universidades citadas em seu contexto, a sustentabilidade não influencia em nada na melhoria do curso, mas poderia ser um curso muito mais abrangente, muito mais profundo, e eles estão trabalhando isso na revisão do currículo do curso.

Assim afirmando o que Brunquell, Brunstein e Jaime (2015) dizem, que a inserção da sustentabilidade, afeta diretamente as formas de ser e agir inerentes à sociedade e negócios sustentáveis. Por isso há a necessidade dessa mudança de cultura e política por meio de ações transformadoras que lhes conceda o desenvolvimento de competências de comunicação que os torne capazes, em relação a suas áreas, de negociar significados e objetivos focados em sociedades mais sustentáveis.

É de extrema importância que desde o ensino mais básico os aspectos da sustentabilidade sejam incluídos, não se deve começar na graduação, deve vir antes e a importância é fundamental tanto no que se diz respeito aos aspectos econômicos que inicialmente foi pensado no crescimento econômico que vemos uma evolução de conceito. Em toda esfera humana essa preocupação tem que existir, e claro se quer se formar um profissional para o mundo, para trabalhar em uma empresa, para trabalhar com pessoas, que seja pra trabalhar no terceiro setor, ele deveria ir pronto à relação aos aspectos da sustentabilidade. – Universidade D (2017).

Para Demajorovic e Silva (2012) identificar os desafios para a integração da sustentabilidade nos cursos de administração e como esse conhecimento influencia na trajetória profissional de egressos de um curso de Administração mostra que os alunos reconhecem as práticas interdisciplinares como elementos centrais em seu processo de formação, considerando que elas contribuem para o desenvolvimento de competências profissionais significativas para um administrador com responsabilidade socioambiental.

Em partida com o pensamento citado acima as universidades revelaram que um administrador sustentável e não sustentável tem uma grande oposição e podem afetar diretamente a instituição e a população com seus atos. Para a universidade A, a sustentabilidade influencia na melhoria do curso, uma vez que a partir dela se consegue entregar conceitos mais amplos relacionados ao crescimento de uma empresa, por exemplo. Um administrador vai administrar os seus recursos, a fim de aumentar seu desempenho econômico e se ele faz isso com um viés sustentável, natural ele vai conseguir também cuidar de aspectos ambientais e sociais. Enquanto para as demais, o administrador precisa entender os três relacionamentos sociais, ambientais e econômicos, visando ver tudo que está sendo feito na empresa e que pode gerar um impacto ambiental.

As respostas entram na mesma linha de argumentação de Franco et al. (2015) onde a

sustentabilidade se torna relevante para a formação dos futuros gestores.

Pode-se dizer que o administrador não sustentável, ou seja, aquele que não se atenta às questões ambientais e sociais, é um profissional defasado, e que não se alinha às práticas modernas da administração, ao deixar de lado importantes demandas da sociedade, dos consumidores e do mercado de maneira geral. Assim, pode-se dizer que este profissional tem lacunas no seu conjunto de habilidades, por não se dedicar à gestão dos recursos naturais e às boas práticas sociais – Universidade E (2017).

Quando questionadas como foi o processo para a inclusão da sustentabilidade no curso, as faculdades A, B, C, E, F, G, H, I, J, K, e L afirmam que o processo foi incluso com as alterações das legislações e com a força de vontade das pessoas inseridas no ambiente sustentável. A instituição D mostra que o curso já cresceu com os aspectos da sustentabilidade, e que não houve um processo, a universidade já era assim e o curso naturalmente, conseqüente também cresceu assim.

O que complementa o que Gómez et al. (2015) reluziu acima, contendo a inclusão de ferramentas próprias para um processo de inclusão bem suscetível.

“Embora importante, o tema foi sendo incluído aos poucos como uma unidade curricular. Pelo tema sustentabilidade ser interdisciplinar, por vezes é ministrado como conteúdo em outras unidades curriculares” Universidade F (2017).

Para as universidades vontade é um dos atributos mais importantes para inserção da sustentabilidade no curso de Administração, segundo a instituição D é preciso ter vontade, é preciso ter boa vontade, assim como em todos os setores da economia, a política e pessoas capacitadas são mais do que necessárias para essa inclusão acontecer. Para as faculdades A, B, C, E, F, G, I e K, é essencial vontade e política primeiro e uma conscientização de que é necessário não esquecendo a responsabilidade de que todos os cursos deviam ter algo a respeito.

O que vai relativamente de acordo com o estudo de Bieler e McKenzie (2017) onde é preciso atentar-se a alguns aspectos políticos. Os documentos de política são comumente identificados como resultados chave que orientam as iniciativas, são dirigidos por altos líderes universitários para a sustentabilidade através de planos e políticas (LARRÁN, HERRERA e ANDRADES, 2015).

Vontade e política primeiro, e uma conscientização de que é necessário não esquecendo a responsabilidade de que todos os cursos deviam ter algo a respeito, deviam estudar a função e vê o seu impacto no meio ambiente e na sociedade, em particular o curso de administração – Universidade B (2017).

As faculdades afirmam que há umas dificuldades encontradas para inserção da sustentabilidade na grade curricular do administrador. A instituição C assegura que os professores têm o foco apenas nos fins, acabam focalizando demais isso, por vezes banalizando

a formação que é proposta pelas disciplinas de conteúdo crítico assim formando um administrador incompleto, indo a uma orientação um pouco diferente da universidade B que acha que um pouco de ceticismo é necessário. A universidade D não soube responder à pergunta, pois não houve essa necessidade em seu ambiente escolar, uma vez que a sustentabilidade já nasceu com o curso.

Assim indo de encontro com o pensamento de Lozano et al. (2013), após várias iniciativas de desenvolvimento sustentável e um número crescente de universidades que o inserem, grande parte das instituições de ensino continuam a ser tradicionais, ainda dependendo de sociedades que buscam tornarem a instituição mais sustentável.

Um pouco de ceticismo, da mesma forma que temos cientistas que provam que está mesmo ocorrendo um aquecimento climático, há quem fala que não está acontecendo ou que acham isso fora da sua responsabilidade, então essas são dificuldades que o próprio meio científico não se conscientiza e não se responsabiliza. – Universidade B (2017).

Questionadas como combater essas dificuldades para inserir a Sustentabilidade nas grades curriculares as universidades se mostraram contraditórias à F, que afirma que não há uma resposta única e pronta, as pessoas mais esclarecidas no tema devem se dispor a disseminar as informações sobre o tema e sensibilizar a comunidade acadêmica para a inserção desse tema, já a B diz que algumas campanhas de conscientização ajudariam e conversar bastante sobre a mudança do clima pode trazer alguma mudança, a D não teve problemas sobre o tema, e a universidade A diz que um trabalho reforçado da legislação seria bom, pois ainda não foi imposto algo legal sobre o tema.

Para Stirman et al. (2012) é necessário compreender esses processos de inclusão e determinar como promover a continuação de práticas efetivas a um nível suficiente para produzir os resultados desejados é, pelo menos, tão importante como entender como implementá-los em primeiro lugar.

É pelo diálogo, é pela participação nos conselhos, é pela presença nas reuniões, aonde vai se fazendo ouvir e vai conseguindo estabelecer um novo olhar equilibrado e também o carinho na formação, porque se eu não tiver carinho, qual marca eu vou deixar enquanto o professor de teoria crítica na formação de novos administradores, o que eu quero é que se tenham um pensamento global, se vocês se alinharem a gestão estratégica por decisão não tem problema nenhum, mas não podem se formar sem conhecer a gestão social e da posição crítica para busca de êxito passando por trilhas mais que sustentáveis no seu processo. – Universidade C (2017).

Ao interrogar as instituições de ensino superior se a sustentabilidade é um tema presente nos trabalhos interdisciplinares, a E estabelece disciplinas próprias para o tema sustentável como Educação Física e Nutrição. A faculdade C e D sempre buscam integrar a essa temática

nos trabalhos interdisciplinares com visitas acadêmicas e trabalhos. A universidade I e F tentam ao máximo explorar o tema, porém ele ainda é pouco usado nos trabalhos interdisciplinares. A instituição B sanciona que poucos professores se interessam pelo o tema e são apenas poucos que trabalham com o mesmo, já a instituição H, busca fazer vistas à empresas e sempre fazer vários trabalhos com o tema.

E para Dallabona, Cunha e Rausch (2012) as grades curriculares devem realmente estar em contínua atualização diante dos acontecimentos envolvidos em cada curso, podendo, a qualquer momento, serem modificados de acordo com orientações apropriadas.

“Sim, sem dúvida todos os trabalhos que a gente faz com os alunos, propõem aos alunos, sempre buscando fazer uma integração desses conceitos a fim de serem obtidos em todas as estancias do curso de administração” – Universidade D (2017).

5 CONCLUSÃO

A educação, em todos os níveis, tem papel primordial no processo de mudança necessária ao desenvolvimento sustentável, que requer a inclusão das dimensões ambiental e social à econômica. As IES, formadoras de profissionais e educadores, representam um espaço fundamental para a educação para a sustentabilidade, assim como para as práticas de sustentabilidade, como exemplo complementar à educação.

Partindo deste ponto, esta pesquisa teve como objetivo compreender como as grades curriculares dos cursos superiores de administração contemplam questões relacionadas à sustentabilidade nas universidades públicas.

Assim, verificou-se pelos entrevistados e suas contribuições, que na maioria dos casos o tema é adicionado à grade tradicional dos cursos. Entretanto, os entrevistados deixaram claro, que é importante lembrar que sustentabilidade é um tema transversal, sendo possível e desejável a abordagem do tema de maneira integrada com outras disciplinas ao longo do curso, por exemplo, na forma da produção de trabalhos de campo que envolva diferentes matérias simultaneamente.

As práticas de ações para a sustentabilidade nas IES estudadas indicam que há um longo caminho a percorrer, principalmente para a adequação à questão sustentável que, por vezes, requer investimentos que se tornam mais difíceis para uma IES pública, que tem quase a totalidade de seus recursos financeiros provenientes do Estado.

Como contribuição teórica, a pesquisa apresenta fatores relevantes para a inserção da sustentabilidade nas IES como, por exemplo, a falta de recursos financeiros, a resistência geral

a mudanças e a falta de interesse das partes. Questões que podem ser trabalhadas através de um forte investimento em comunicação e treinamento e obtenção de patrocinadores externos. Ainda assim, grandes são os benefícios que envolvem melhorias no desempenho sustentável, economia financeira e melhoria da imagem institucional.

Percebe-se que de forma similar ao que a literatura indica, Ferranti (2012) induz que a implantação de um sistema sustentável dentro de uma instituição de ensino superior pode enfrentar resistência e dificuldades em favor das mudanças que este traz em sua aplicação, tanto estruturais, quanto culturais. Além das barreiras tangíveis que podem ser enfrentadas pelas universidades, como por exemplo, a restrição financeira e as barreiras burocráticas. Creighton (1999) complementa que as principais barreiras para a sustentabilidade dentro do campus universitário seria a profunda falta de interesse e comprometimento em relação às iniciativas ambientais junto aos administradores, funcionários e estudantes; e outras barreiras como falta de recursos financeiros e educação ambiental dentro da comunidade do campus.

Como contribuição gerencial, pode-se citar no auxílio para a melhoria das estratégias sustentáveis dentro dos cursos, pois a pesquisa apresenta as dificuldades encontradas no processo de implantação da sustentabilidade nos cursos de administração e quais as consequências desta inserção. Contribui também para a melhoria da relação sustentável entre as instituições e a comunidade escolar.

Destaca-se como limitação desta pesquisa, a possibilidade de haver algum conflito de interesse dos entrevistados que pode ter afetado positiva ou negativamente as respostas. Estas restrições podem ter ocasionado erros sistemáticos no momento da coleta de dados. Ressalta-se também, que por ser um processo composto por apenas um conjunto de amostra, então possa ser que nem todas as universidades pensem e ajam da mesma forma.

Considerando os resultados obtidos com a pesquisa e as lacunas de informações e dados a respeito do tema e sua aplicabilidade em ensinos superiores, acredita-se que há uma série de oportunidades de pesquisas que se aprofundem em metodologias mais robustas e objetivas de desenvolvimento do setor da sustentabilidade. Não foi encontrada nenhuma publicação que descrevesse um passo-a-passo mais conciso que, de fato, mostrasse como elevar a função sustentável estabelecida em parâmetros concisos e realistas, a uma categoria de importância alcançada hoje, por exemplo, pelos gestores de ensino. Desta forma, um trabalho focado em apontar uma tática ainda mais criteriosa dos assuntos tratados com as melhores e as piores avaliações, buscando estabelecer relações de causalidade nesses fatos, seria certamente uma boa proposta. Relevante também, seria o estudo mais aprofundado da pesquisa de campo,

envolvendo mais universidades e focando em setores distintos, não só em cursos de administração, como também em outros cursos, e até em outros segmentos, de maneira a traçar planos e objetivos de manutenção que lhes fossem mais condizentes, de acordo com suas categorias e limitações.

REFERÊNCIAS

- ALIEVI, R. M. e ANTINARELLI, A. Construindo a Gestão Estratégica Sustentável: Um Estudo Sobre a Empresa Mercur S.A. *Revista ADM. UFSM, Santa Maria*, v. 8, n. Edição Especial. p. 70, 2015.
- ARAÚJO, M. A. D. e ARAÚJO, L. O. Formação Acadêmica do Administrador e Mercado de Trabalho: Um Estudo em Indústrias de Médio e Grande Porte. *Revista de Economia e Administração*, v. 2, n.1, p. 90-109, 2003.
- ARAÚJO, M. A. D. e LACERDA, L. O. Formação Acadêmica do Administrador: Um Estudo nas IES da Cidade do Natal. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 9, n. 3, 2003.
- BIELER, A. e MCKENZIE, M. Strategic Planning for Sustainability in Canadian Higher Education. *Sustainability*, v. 9, n. 2, p. 161, 2017.
- BRUNDTLAND, G. Our Common Future, Chapter 2: Towards Sustainable Development. World Commission on Environment and Development (WCED). Geneva: United Nation, 1987.
- BRUNNQUELL, C. BRUNSTEIN, J. e JAIME, P. Education for Sustainability, Critical Reflection and Transformative Learning: Professors' Experiences in Brazilian Administration Courses. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, v. 9, n. 3-4, p. 321-342, 2015.
- CREIGHTON, S. H. Greening the Ivory Tower: Improving the Environmental track Record of Universities, Colleges and other Institutions. MIT Press, 1998.
- CORRÊA, A. P. M. A Prática Responsável e as Estruturas Curriculares das Instituições de Ensino Superior do Recife/PE no Curso de Administração sob a ótica da Educação para a Sustentabilidade. *Revista Administração: Ensino e Pesquisa*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 78-82, 2012.
- DALLABONA, L. F. DA CUNHA, P. R. e RAUSCH, R. B. Inserção da Área Ambiental na Matriz Curricular do Curso de Ciências Contábeis: Um Estudo das IES da Região Sul do Brasil- doi: 10.4025/Enfoque. V31i3. 15302. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 31, n. 3, p. 7-22, 2012.
- DEMAJOROVIC, J. e DA SILVA, H. C. O. Formação Interdisciplinar e Sustentabilidade em Cursos de Administração: Desafios e Perspectivas. *Revista De Administração Mackenzie*, V. 13, N. 5, P. 39, 2012.
- DEMAJOROVIC, J. e MARTÃO, M. S. DE. Competências e Inserção Profissional de Administradores em Sustentabilidade. *Revista Pretexto*, V. 15, N. Ne, P. 48-66, 2014.

DOUGLAS, S. BUTTON, S. e CASEY, S. E. Implementing for sustainability: Promoting use of a Measurement Feedback System for innovation and quality improvement. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, v. 43, n. 3, p. 286-291, 2016.

FERRANTI, M. P. Instituições de Ensino Superior na transição para uma Sociedade Ambientalmente mais Sustentável: Grandes temas em debate à luz do conceito de Sistema de Gestão Ambiental. *Números*, 2012.

FISCHER, T. M. D. WAIADNT, C. e DA SILVA, M. R. Estudos Organizacionais e Estudos Curriculares: Uma Agenda de Convergência entre o passado e o futuro de Campos Paralelos. *Organizações e Sociedade*, v. 15, n. 47, p. 175-193, 2008.

FRANCIS, G. e MINCHINGTON, C. Quantitative Skills: Is there an Expectation Gap Between the Education and Practice of Management Accountants? *Accounting Education: an international journal*, v. 8, n. 4, p. 301–319. 1999.

FRANCISCO, T. H. A. FILHO, E. A. H. e MELO, P. A. O Desenvolvimento de Competências pela prática do Estágio Curricular obrigatório do Curso de Administração da FACIERC. *Revista Electrónica de Investigación y Docencia (REID)*, n. 3, 2010.

FRANCO, I. T. TEIXEIRA, M. G. DE AZEVEDO, D. B. e MOURA-LEITE, R. M. C. A Inserção da Temática de Sustentabilidade na Formação de Futuros Gestores: Como os Professores se deparam com o Assunto? /The Integration of Sustainability in Management Education: How do teachers see the Subject? *Administração: Ensino E Pesquisa*, V. 16, N. 3, P. 571, 2015.

GASPARINO, M. F. E. e RIBEIRO, M. S. Análise de Relatórios de Sustentabilidade, com Ênfase na Gri: Comparação entre Empresas do Setor de Papel e Celulose dos EUA e Brasil. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 103, 2007.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. e ANTONELLO, C. S. Competências Individuais adquiridas durante os anos de Graduação de alunos do Curso de Administração de Empresas. *Revista de Ciências da Administração*, v. 11, n. 23, p. 157, 2009.

GÓMEZ, F. U. NAVARRET. C. S. LIOI. S. R. e MARZUCA. V. I. Adaptable Model for Assessing Sustainability in Higher Education. *Journal of Cleaner Production*, v. 107, p. 475-485, 2015.

JACOBI, P. R. RAUFFLET, E. e ARRUDA, M. Educação para a Sustentabilidade nos Cursos de Administração: Reflexão sobre Paradigmas e Práticas. *Revista ADM. MACKENZIE*, v. 12, n. 3, Edição Especial, p. 26, 2011.

JOHNSON, K. HAYS, C. CENTER, H. e DALEY, C. Building capacity and Sustainable prevention Innovations: A Sustainability Planning Model. *Evaluation and program planning*, v. 27, n. 2, p. 135-149, 2004.

JORGE, M. L. MADUEÑO, J. H. e PEÑA, F. J. A. Factors Influencing the Presence of Sustainability Initiatives in the Strategic Planning of Spanish Universities. *Environmental Education Research*, v. 21, n. 8, p. 1155-1187, 2015.

KILIMNIK, Z. M. SANT'ANNA, A. S. e LUZ, T. R. DA. Competências Profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. SPE, p. 10-21, 2004.

KUZMA, E. L. NOVAK, M. A. L. DOLIVEIRA, S. L. D. e GONZAGA, C. A. M. A Inserção da Sustentabilidade na Formação de Administradores. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade - GeAS*, v. 5, n. 2, p. 148, 2016.

LARRÁN, M. HERRERA, J. e ANDRADES, F. J. Measuring the Linkage Between Strategies on Sustainability and Institutional Forces: An Empirical Study of Spanish Universities. *Journal of Environmental Planning and Management*, v. 59, n. 6, p. 967-992, 2016.

LOZANO, R. LUKMAN. R. LOZANO. J. F. HUISINGH. D. e LAMBRECHTS. W. Declarations for Sustainability in Higher Education: Becoming Better Leaders, Through Addressing the University System. *Journal of Cleaner Production*, v. 48, p. 10-19, 2013.

NORMAN, W. e MACDONALD, C. Getting to The Bottom of "Triple Bottom Line". *Business Ethics Quarterly*, v. 14, n. 2, p. 243-262, 2004.

PIOVESAN, A. e TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública, *Revista Saúde Pública*, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 318 - 325, 1995.

ROGERS, K. e HUDSON, B. The Triple Bottom Line. *OD practitioner*, v. 43, n. 4, p. 4, 2011.

SEMESP. Mapa do ensino superior. Disponível em: <www.semesp.org.br/site/.../mapa-do-ensino-superior/mapa-do-ensino-superior-2016/>. Acesso em: 24/03/2017.

SILVA, A. B. Reflexões Teórico-práticas de um Sistema de Aprendizagem-em-ação para a Educação em Administração. In: *EnANPAD*, 38, 2014, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

SLOMSKI, V. G. GOMES, S. M. S. SILVA, A. C. R. DA. e GUIMARÃES, I. P. Mudanças curriculares e qualidade de ensino: ensino com pesquisa como proposta metodológica para a formação de contadores globalizados. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 4, n. 8, p. 160-188, 2010.

SMITH, L. R. The Triple Bottom Line. *Quality Progress*, v. 37, n. 2, p. 23-9, 2004.

STIRMAN, S. W. KIMBERLY, J. C. N. CALLOWAY, A. CASTRO, F. e CHARNS, M. The Sustainability of new Programs and Innovations: A Review of the Empirical Literature and Recommendations for Future Research. *Implementation Science*, v. 7, n. 1, p. 17, 2012.

VERGARA, S. C. *Método de Pesquisa de Administração*, São Paulo, 2012, Ed. Atlas.

ZOU, Y. ZHAO, W. MASON, R. e LI, M. Comparing Sustainable Universities between the United States and China: Cases of Indiana University and Tsinghua University. *Sustainability*, v. 7, n. 9, p. 11799-11817, 2015.