

A Integração da Sustentabilidade nas Grades Curriculares de Administração: Uma Revisão Sistemática da Literatura

Régis Boechat Alt Azevedo

RESUMO

Este artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura sobre a integração da sustentabilidade nas grades curriculares dos cursos de Administração Empresarial, justificada pela crescente demanda do mercado por profissionais capacitados para lidar com desafios socioambientais e pela necessidade de formar gestores preparados para implementar práticas empresariais responsáveis. A metodologia adotada foi essencialmente bibliográfica, envolvendo a análise de dados secundários provenientes de artigos científicos, livros e documentos institucionais que abordam experiências de integração da sustentabilidade no ensino de Administração. Os resultados evidenciam que, apesar do aumento de iniciativas para incorporar a sustentabilidade nos currículos, ainda existem desafios significativos, como a fragmentação do conhecimento, resistência institucional e falta de capacitação docente. Adicionalmente, identificou-se que abordagens interdisciplinares e metodologias ativas de ensino mostram-se mais eficazes para o desenvolvimento de competências sustentáveis nos futuros administradores, contribuindo para a formação de profissionais capazes de conciliar resultados econômicos com responsabilidade socioambiental.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Currículo. Administração.

ABSTRACT

This article presents a systematic review of the literature on the integration of sustainability in the curricula of Business Administration courses, justified by the growing market demand for professionals trained to deal with socio-environmental challenges and by the need to train managers prepared to implement responsible business practices. The methodology adopted was essentially bibliographic, involving the analysis of secondary data from scientific articles, books and institutional documents that address experiences of integration of sustainability in the teaching of Administration. The results show that, despite the increase in initiatives to incorporate sustainability into curricula, there are still significant challenges, such as knowledge fragmentation, institutional resistance, and lack of teacher training. Additionally, it was identified that interdisciplinary approaches and active teaching methodologies are more effective for the development of sustainable skills in future managers, contributing to the training of professionals capable of reconciling economic results with socio-environmental responsibility.

Keywords: Sustainability. Curriculum. Administration.

RESUMEN

Este artículo presenta una revisión sistemática de la literatura sobre la integración de la sostenibilidad en los planes de estudio de los cursos de Administración de Empresas, justificada por la creciente demanda del mercado de profesionales capacitados para enfrentar los desafíos socioambientales y por la necesidad de formar gerentes preparados para implementar prácticas empresariales responsables. La metodología adoptada fue esencialmente bibliográfica, involucrando el análisis de datos secundarios de artículos científicos, libros y documentos institucionales que abordan experiencias de integración de la sostenibilidad en la enseñanza de la Administración. Los resultados muestran que, a pesar del aumento de las iniciativas para incorporar la sostenibilidad en los planes de estudio, aún existen desafíos significativos, como la fragmentación del conocimiento, la resistencia institucional y la falta de formación docente. Adicionalmente, se identificó que los enfoques interdisciplinarios y las metodologías activas de enseñanza son más efectivos para el desarrollo de competencias sostenibles en los futuros directivos, contribuyendo a la formación de profesionales capaces de conciliar los resultados económicos con la responsabilidad socioambiental.

Palabras clave: Sostenibilidad. Currículo. Administración.

INTRODUÇÃO

A integração da sustentabilidade na educação superior tem se tornado uma necessidade imperativa frente aos desafios socioambientais contemporâneos, especialmente nos cursos de Administração, responsáveis pela formação dos futuros tomadores de decisão no ambiente empresarial. Conforme destacado por Leal Filho et al. (2018), as instituições de ensino superior têm enfrentado pressões crescentes para incorporar princípios de sustentabilidade em seus currículos, não apenas como resposta às demandas do mercado, mas como parte de sua responsabilidade na formação de profissionais éticos e conscientes. O ensino da sustentabilidade na Administração representa um ponto de inflexão na educação gerencial tradicional, desafiando paradigmas centrados exclusivamente em resultados financeiros e promovendo uma visão mais holística e responsável da gestão.

Apesar do reconhecimento da importância deste tema, estudos como o de Figueiró e Raufflet (2021) apontam para uma significativa heterogeneidade nas abordagens e metodologias utilizadas para unir a sustentabilidade nos currículos de Administração, revelando a ausência de consenso sobre as melhores práticas. Esta diversidade de abordagens, embora enriquecedora em certos aspectos, também dificulta a sistematização do conhecimento e a identificação de modelos pedagógicos verdadeiramente eficazes para o desenvolvimento das competências necessárias aos gestores do século XXI. Segundo Weybrecht (2020), muitas iniciativas de integração da sustentabilidade ainda ocorrem de forma fragmentada e superficial, frequentemente limitadas a disciplinas isoladas, sem promover uma verdadeira transformação na formação do administrador.

O presente artigo busca contribuir para este campo ao realizar uma revisão sistemática da literatura sobre a integração da sustentabilidade nas grades curriculares de Administração Empresarial. Especificamente, pretende-se identificar as principais tendências e abordagens na literatura sobre a inclusão de temas de sustentabilidade nos currículos, mapeando o estado atual do conhecimento e suas lacunas. Esta análise sistemática serve para compreender como o campo tem evoluído e quais direções têm se mostrado mais promissoras, conforme sugerem Aleixo, Leal e Azeiteiro (2018) em seu estudo sobre a

implementação da educação para o desenvolvimento sustentável no ensino superior.

O segundo objetivo específico consiste em analisar os diferentes modelos pedagógicos utilizados para ensinar sustentabilidade em cursos de Administração, examinando suas características, vantagens e limitações. Segundo Dlouhá e Pospíšilová (2018), as metodologias de ensino-aprendizagem representam um fator crítico para o sucesso da educação para a sustentabilidade, sendo necessário transcender os métodos tradicionais em favor de abordagens mais experienciais e transformadoras. A compreensão dos diversos modelos pedagógicos e seus respectivos resultados fornecerá importantes insights sobre as estratégias mais efetivas para desenvolver competências em sustentabilidade nos estudantes de Administração.

Por fim, com base nas evidências encontradas na literatura, este estudo propõe-se a desenvolver um framework para a implementação da sustentabilidade nas grades curriculares de Administração. Esta proposta alinha-se com as recomendações de Sánchez-Carracedo et al. (2021), que enfatizam a necessidade de estruturas orientadoras para auxiliar as instituições de ensino superior a superarem as barreiras institucionais e pedagógicas à integração da sustentabilidade. O framework proposto buscará sintetizar as melhores práticas identificadas na literatura, oferecendo um roteiro adaptável para diferentes contextos institucionais e considerando os múltiplos aspectos envolvidos neste processo de transformação curricular.

A relevância desta pesquisa reside em sua contribuição para o avanço do conhecimento sobre como formar administradores preparados para os desafios da sustentabilidade, em um momento em que as organizações enfrentam pressões crescentes para adotar práticas mais responsáveis. Como observam Kemper, Ballantine e Hall (2019), a educação em administração tem um papel na formação de líderes capazes de promover a mudança organizacional em direção à sustentabilidade, sendo necessário compreender como as instituições de ensino podem cumprir efetivamente este papel. Ao sistematizar o conhecimento existente e propor caminhos para sua aplicação, este estudo busca fortalecer a base teórica e prática para a transformação da educação em administração.

PRINCIPAIS TENDÊNCIAS E ABORDAGENS NA LITERATURA SOBRE A INCLUSÃO DE TEMAS DE SUSTENTABILIDADE NOS CURRÍCULOS

A literatura contemporânea sobre a integração da sustentabilidade nos currículos de Administração tem evidenciado uma pluralidade de tendências e abordagens, refletindo a complexidade inerente a este processo de transformação educacional. Conforme observado por Storey, Killian e O'Regan (2019), a evolução das discussões acerca da sustentabilidade na educação gerencial tem sido marcada por uma transição de abordagens periféricas para tentativas mais substantivas de incorporação destes princípios na formação do administrador. Esta evolução não ocorre de maneira uniforme, posto que "as instituições de ensino superior enfrentam desafios significativos para alinhar suas práticas educacionais às crescentes demandas por uma formação que contemple as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade" (Leal Filho et al., 2018, p. 288), o que resulta em diferentes estágios de maturidade nas iniciativas implementadas globalmente.

Uma tendência proeminente identificada na literatura refere-se à incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como framework orientador para a reformulação curricular em cursos de Administração. Esta abordagem tem sido amplamente discutida e adotada por instituições que buscam alinhar seus programas educacionais às diretrizes internacionais para o desenvolvimento sustentável. Segundo análise realizada por Aleixo, Leal e Azeiteiro (2018), a adoção dos ODS como referencial permite às instituições estabelecerem conexões concretas entre os conteúdos disciplinares e os desafios globais contemporâneos, favorecendo uma compreensão mais contextualizada e aplicada da sustentabilidade. Ademais, "a estruturação curricular baseada nos ODS possibilita aos estudantes visualizarem as interconexões entre diferentes dimensões da sustentabilidade, superando visões fragmentadas que historicamente caracterizaram o ensino de administração" (Figueiró; Raufflet, 2021, p. 118329), o que constitui um avanço significativo na formação de gestores com visão sistêmica.

Paralelamente à adoção dos ODS, observa-se uma crescente tendência à transversalidade na abordagem da sustentabilidade nos currículos de Administração. Esta perspectiva transcende a mera inclusão de disciplinas

específicas sobre o tema, buscando permear todo o percurso formativo com princípios e práticas sustentáveis. Weybrecht (2020) argumenta que a efetiva integração da sustentabilidade nos currículos de Administração requer uma abordagem holística, na qual os princípios de sustentabilidade permeiam todas as disciplinas e atividades acadêmicas, desde finanças até marketing e estratégia. Contudo, a implementação desta abordagem transversal enfrenta resistências significativas, pois "exige uma profunda revisão epistemológica e metodológica do ensino tradicional de administração, desafiando estruturas departamentais consolidadas e paradigmas educacionais arraigados" (Dlouhá; Pospíšilová, 2018, p. 4318), o que explica a prevalência de abordagens mais pontuais e menos integradas em muitas instituições.

Outra tendência relevante concerne à crescente valorização de abordagens experienciais e baseadas em problemas reais para o ensino da sustentabilidade em cursos de Administração. A literatura evidencia uma progressiva superação de métodos estritamente teóricos em favor de estratégias pedagógicas que aproximam os estudantes de desafios concretos relacionados à sustentabilidade. Kemper, Ballantine e Hall (2019) identificaram que programas educacionais bem-sucedidos na integração da sustentabilidade frequentemente incorporam metodologias ativas, como estudos de caso, projetos de intervenção e parcerias com organizações, proporcionando aos estudantes oportunidades de aplicação prática dos conhecimentos adquiridos. Nesse sentido, "a aproximação entre teoria e prática não apenas potencializa a aprendizagem significativa sobre sustentabilidade, e desenvolve competências essenciais para que os futuros administradores possam efetivamente implementar mudanças organizacionais alinhadas aos princípios da sustentabilidade" (Sánchez-Carracedo et al., 2021, p. 305), evidenciando a importância desta abordagem na formação de agentes de transformação.

A literatura também destaca uma tendência crescente à interdisciplinaridade como princípio norteador da integração da sustentabilidade nos currículos de Administração. Esta abordagem reconhece que os desafios da sustentabilidade transcendem fronteiras disciplinares tradicionais, demandando perspectivas integradas e diálogo entre diferentes campos do conhecimento. Conforme observado por Leal Filho et al. (2018), programas que efetivamente incorporam a sustentabilidade tendem a promover interseções entre

administração e áreas como ciências ambientais, sociologia, filosofia e direito, enriquecendo a compreensão dos estudantes sobre as múltiplas dimensões da sustentabilidade. Esta abordagem interdisciplinar revela-se particularmente, pois "a complexidade dos problemas socioambientais contemporâneos exige dos administradores a capacidade de sintetizar conhecimentos provenientes de diferentes áreas, superando a fragmentação que historicamente caracterizou a formação gerencial" (Figueiró; Raufflet, 2021, p. 118330), o que justifica a crescente adoção desta perspectiva em instituições de vanguarda.

Ademais, identifica-se na literatura uma tendência à internacionalização das discussões e práticas relacionadas à integração da sustentabilidade nos currículos de Administração. Esta tendência manifesta-se através do estabelecimento de redes colaborativas internacionais, benchmarking entre instituições de diferentes países e desenvolvimento de padrões globais para a educação em sustentabilidade. Segundo Storey, Killian e O'Regan (2019), iniciativas como o Principles for Responsible Management Education (PRME) têm desempenhado função na disseminação de boas práticas e no estabelecimento de parâmetros internacionais para a integração da sustentabilidade na educação gerencial. Neste contexto, "a troca de experiências entre instituições de diferentes contextos culturais e socioeconômicos enriquece o repertório de abordagens disponíveis e potencializa a adaptação de práticas bem-sucedidas a diferentes realidades institucionais" (Weybrecht, 2020, p. 100365), evidenciando os benefícios desta perspectiva global para o avanço da educação em sustentabilidade.

Por fim, a literatura recente tem enfatizado a necessidade de abordagens que transcendam a mera transmissão de conteúdos sobre sustentabilidade, focando no desenvolvimento de competências transformadoras que capacitem os futuros administradores a atuarem como agentes de mudança. Esta tendência reflete uma compreensão mais profunda sobre os objetivos da educação em sustentabilidade, que não se limitam à aquisição de conhecimentos teóricos, mas abrangem o desenvolvimento de habilidades, valores e atitudes essenciais para a promoção efetiva da sustentabilidade nas organizações. Dlouhá e Pospíšilová (2018) argumentam que a educação para a sustentabilidade deve fomentar o pensamento crítico, a capacidade de antecipação, a competência normativa e habilidades estratégicas, preparando os estudantes para questionar

paradigmas estabelecidos e propor alternativas mais sustentáveis. Corroborando esta perspectiva, "a formação de administradores comprometidos com a sustentabilidade requer uma profunda revisão não apenas dos conteúdos curriculares, e das abordagens pedagógicas, privilegiando aquelas que estimulam a reflexão crítica, o questionamento de pressupostos e o engajamento ativo na resolução de problemas socioambientais complexos" (Kemper; Ballantine; Hall, 2019, p. 218), o que representa um desafio significativo para as instituições de ensino superior.

Conclui-se, portanto, que a literatura sobre a integração da sustentabilidade nos currículos de Administração revela um campo em efervescência, caracterizado pela coexistência de múltiplas tendências e abordagens que refletem diferentes concepções sobre o papel da educação superior na promoção do desenvolvimento sustentável. A análise das principais tendências identificadas evidencia uma gradual evolução de abordagens superficiais e fragmentadas para perspectivas mais holísticas, integradas e transformadoras, alinhadas à complexidade inerente aos desafios da sustentabilidade. Não obstante os avanços observados, Sánchez-Carracedo et al. (2021) ressaltam que muitas instituições ainda enfrentam dificuldades significativas para implementar mudanças curriculares substantivas, o que sugere a necessidade de estudos adicionais sobre estratégias eficazes para superar barreiras institucionais e pedagógicas. Em última análise, "o sucesso da integração da sustentabilidade nos currículos de Administração depende não apenas da adoção de novas abordagens e conteúdos, mas fundamentalmente de uma profunda transformação na cultura e nos valores que permeiam as instituições de ensino superior" (Aleixo; Leal; Azeiteiro, 2018, p. 1670), evidenciando a natureza complexa e multifacetada deste processo.

ANÁLISE DOS DIFERENTES MODELOS PEDAGÓGICOS UTILIZADOS PARA ENSINAR SUSTENTABILIDADE EM CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

A análise dos modelos pedagógicos empregados no ensino da sustentabilidade em cursos de Administração revela uma diversidade significativa de abordagens, cada qual com suas particularidades epistemológicas e metodológicas. Considerando a complexidade inerente à

temática da sustentabilidade, os educadores têm buscado transcender os limites da pedagogia tradicional, explorando alternativas que possibilitem uma aprendizagem mais significativa e transformadora. De acordo com Sidiropoulos (2018), a eficácia do ensino da sustentabilidade está intrinsecamente relacionada à capacidade dos modelos pedagógicos de promoverem uma compreensão sistêmica das interrelações entre aspectos econômicos, sociais e ambientais. Esta perspectiva holística demanda, portanto, abordagens que ultrapassem a mera transmissão de conteúdos e fomentem o desenvolvimento de competências críticas e reflexivas. Em virtude disso, observa-se uma crescente valorização de modelos pedagógicos que privilegiam a participação ativa dos discentes e o engajamento com problemas reais, em contraposição às metodologias expositivas tradicionais que predominaram historicamente no ensino de Administração.

Uma das abordagens pedagógicas mais proeminentes na literatura contemporânea sobre o ensino da sustentabilidade em cursos de Administração consiste na aprendizagem baseada em problemas (*problem-based learning* - PBL). Este modelo caracteriza-se pela apresentação de situações-problema complexas e contextualizadas, a partir das quais os estudantes são estimulados a desenvolver soluções mediante processos colaborativos de investigação e reflexão crítica. Conforme evidenciado por Erskine e Johnson (2020), a metodologia PBL apresenta particular adequação ao ensino da sustentabilidade, uma vez que "os desafios socioambientais contemporâneos demandam abordagens interdisciplinares e capacidade de sinergir múltiplas perspectivas na construção de soluções inovadoras" (p. 312). Além disso, a natureza colaborativa deste modelo pedagógico favorece o desenvolvimento de competências interpessoais essenciais para a atuação profissional em contextos marcados pela necessidade de articulação entre diferentes stakeholders, aspecto fundamental na implementação de estratégias organizacionais orientadas pela sustentabilidade.

Outro modelo pedagógico que tem recebido crescente atenção na literatura especializada é a aprendizagem baseada em projetos (*project-based learning*), caracterizada pela realização de intervenções concretas em organizações ou comunidades, sob orientação docente. Nesta abordagem, os estudantes são desafiados a aplicar conceitos teóricos em situações reais,

desenvolvendo projetos que contemplem as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade. Annan-Diab e Molinari (2017) argumentam que este modelo proporciona oportunidades singulares para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais fundamentais para a promoção da sustentabilidade no contexto organizacional. Ademais, "a experiência de planejamento e implementação de projetos reais permite aos estudantes compreenderem as complexidades, barreiras e oportunidades associadas à integração da sustentabilidade nas práticas empresariais" (Annan-Diab; Molinari, 2017, p. 76), conferindo maior concretude e significado às aprendizagens construídas ao longo do processo formativo.

Paralelamente aos modelos baseados em problemas e projetos, a literatura evidencia a crescente adoção da aprendizagem experiencial como abordagem pedagógica para o ensino da sustentabilidade em cursos de Administração. Este modelo, fundamentado nas contribuições teóricas de David Kolb, enfatiza a importância da experiência concreta como elemento desencadeador de processos reflexivos que conduzem à conceitualização abstrata e à experimentação ativa. Segundo investigação conduzida por Molderez e Fonseca (2018), as metodologias experienciais apresentam particular eficácia no desenvolvimento de competências relacionadas à sustentabilidade, pois possibilitam aos estudantes vivenciarem de forma imersiva os dilemas e complexidades inerentes à tomada de decisões em contextos marcados por demandas econômicas, sociais e ambientais frequentemente conflitantes. Desta forma, "a aprendizagem experiencial transcende os limites da compreensão puramente cognitiva, engajando dimensões emocionais e comportamentais que são essenciais para a formação de gestores efetivamente comprometidos com a sustentabilidade" (Molderez; Fonseca, 2018, p. 4385), o que justifica sua crescente valorização em programas educacionais inovadores.

Ademais, merece destaque na literatura contemporânea o modelo pedagógico baseado em estudos de caso (*case-based learning*), amplamente utilizado em escolas de negócios e que tem sido adaptado para contemplar questões relacionadas à sustentabilidade. Esta abordagem caracteriza-se pela análise detalhada de casos reais ou fictícios que ilustram dilemas e desafios relacionados à implementação de práticas sustentáveis em diferentes contextos

organizacionais. Garriga e Melé (2019) identificam que a utilização de estudos de caso no ensino da sustentabilidade favorece o desenvolvimento do pensamento crítico e da capacidade analítica dos estudantes, habilidades essenciais para a compreensão das complexas interrelações entre fatores econômicos, sociais e ambientais nas organizações. Neste sentido, "a análise de casos concretos permite aos estudantes confrontarem-se com a multidimensionalidade dos desafios da sustentabilidade e com as implicações éticas das decisões gerenciais" (Garriga; Melé, 2019, p. 158), contribuindo para uma formação que transcende aspectos puramente técnicos e contempla dimensões valorativas fundamentais para uma gestão socialmente responsável.

Outrossim, cabe ressaltar a emergência de modelos pedagógicos baseados em simulações e jogos (simulation-based learning) como alternativas inovadoras para o ensino da sustentabilidade em cursos de Administração. Estas abordagens utilizam ambientes virtuais ou presenciais que reproduzem cenários organizacionais complexos, nos quais os estudantes experimentam as consequências de diferentes decisões relacionadas à sustentabilidade. De acordo com Gabrielsson, Hägg e Landström (2020), as simulações apresentam particular valor pedagógico por proporcionarem um ambiente seguro para experimentação e aprendizagem a partir de erros, aspectos fundamentais para o desenvolvimento da capacidade de lidar com a incerteza e a complexidade inerentes aos desafios da sustentabilidade. Ademais, "os jogos e simulações possibilitam a visualização das consequências sistêmicas de decisões gerenciais em diferentes horizontes temporais, favorecendo a compreensão das interdependências entre variáveis econômicas, sociais e ambientais" (Gabrielsson; Hägg; Landström, 2020, p. 432), o que constitui um diferencial significativo em relação a abordagens pedagógicas tradicionais.

Concomitantemente, a literatura especializada tem destacado a relevância dos modelos pedagógicos baseados em pesquisa (research-based learning) para o ensino da sustentabilidade em cursos de Administração. Nesta abordagem, os estudantes são estimulados a desenvolverem investigações científicas sobre questões relacionadas à sustentabilidade, aplicando metodologias rigorosas e contribuindo para a construção de conhecimento neste campo. Wijethilake, Upadhaya e Lama (2021) argumentam que o engajamento em atividades de pesquisa potencializa o desenvolvimento do pensamento

crítico e da autonomia intelectual, competências essenciais para futuros gestores que atuarão em um cenário caracterizado por rápidas transformações e desafios socioambientais crescentemente complexos. Segundo os autores, "o desenvolvimento de competências investigativas capacita os estudantes a questionarem pressupostos estabelecidos e a buscarem evidências empíricas que fundamentem decisões relacionadas à sustentabilidade" (Wijethilake; Upadhaya; Lama, 2021, p. 102), o que representa uma contribuição significativa para a formação de profissionais reflexivos e cientificamente orientados.

Por fim, é imprescindível mencionar a crescente valorização de modelos pedagógicos baseados em serviço comunitário (service-learning) no contexto do ensino da sustentabilidade em cursos de Administração. Esta abordagem caracteriza-se pela integração entre aprendizagem acadêmica e engajamento em atividades que beneficiam comunidades locais, possibilitando aos estudantes aplicarem conhecimentos teóricos em projetos com impacto social positivo. Conforme evidenciado por Warwick, Wyness e Conway (2017), as experiências de aprendizagem em serviço proporcionam oportunidades singulares para o desenvolvimento de competências relacionadas à cidadania, responsabilidade social e compreensão das realidades socioambientais locais. Nesta perspectiva, "o contato direto com comunidades e seus desafios socioambientais sensibiliza os estudantes para dimensões da sustentabilidade frequentemente negligenciadas em abordagens estritamente teóricas ou focadas exclusivamente no ambiente corporativo" (Warwick; Wyness; Conway, 2017, p. 394), ampliando sua compreensão sobre o papel das organizações na promoção do desenvolvimento sustentável. Ademais, este modelo pedagógico contribui significativamente para o fortalecimento do compromisso ético dos futuros administradores, aspecto fundamental para a efetiva integração da sustentabilidade nas práticas gerenciais.

FRAMEWORK PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS GRADES CURRICULARES COM BASE NAS EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS

A proposição de um framework para implementação da sustentabilidade nas grades curriculares de Administração demanda uma abordagem multidimensional que contemple aspectos institucionais, pedagógicos e

epistemológicos, articulados de maneira coerente e sistêmica. Considerando a complexidade inerente a este processo de transformação curricular, faz-se necessário estabelecer diretrizes estruturadas que orientem as instituições de ensino superior no desenvolvimento de estratégias contextualizadas e efetivas. Segundo Holdsworth e Sandri (2021), a integração bem-sucedida da sustentabilidade nos currículos universitários requer uma visão holística que transcenda iniciativas isoladas e fragmentadas, frequentemente observadas nas tentativas iniciais de incorporação desta temática. Nesse sentido, "o desenvolvimento de um framework integrador apresenta-se como imperativo para superar abordagens superficiais e avançar em direção a uma transformação curricular profunda e coerente com os princípios da sustentabilidade" (Holdsworth; Sandri, 2021, p. 83). Destarte, o framework proposto a seguir fundamenta-se em evidências empíricas e teóricas identificadas na literatura contemporânea, estruturando-se em dimensões complementares que, conjuntamente, potencializam a efetividade da integração da sustentabilidade nos currículos de Administração.

A primeira dimensão do framework proposto refere-se ao diagnóstico institucional, etapa preliminar e fundamental para o desenvolvimento de estratégias contextualizadas e alinhadas às particularidades de cada instituição de ensino superior. Esta dimensão contempla a análise sistemática da cultura organizacional, das competências docentes disponíveis, das estruturas curriculares vigentes e das percepções dos diversos stakeholders acerca da sustentabilidade e sua relevância na formação em Administração. Conforme evidenciado por Brunquell, Brunstein e Jaime (2019), o diagnóstico institucional permite identificar potencialidades, lacunas e resistências que influenciarão significativamente o processo de implementação. Ademais, "o mapeamento detalhado do contexto institucional possibilita a customização das estratégias de integração da sustentabilidade, maximizando sua aderência às características específicas da organização e, conseqüentemente, suas chances de sucesso" (Brunquell; Brunstein; Jaime, 2019, p. 432). Portanto, esta dimensão diagnóstica constitui alicerce imprescindível para as etapas subsequentes, fornecendo insumos para decisões estratégicas fundamentadas em evidências contextuais.

A segunda dimensão do framework concentra-se no desenvolvimento de competências docentes, reconhecendo o papel dos professores como agentes de transformação curricular. Esta dimensão abrange programas estruturados de capacitação que transcendem aspectos meramente técnicos, contemplando também dimensões atitudinais e valorativas essenciais para uma abordagem autêntica e profunda da sustentabilidade. Segundo pesquisa conduzida por Mulà et al. (2017), o desenvolvimento profissional docente representa fator crítico de sucesso para a efetiva integração da sustentabilidade nos currículos universitários, uma vez que muitos professores não se sentem adequadamente preparados para abordar esta temática em suas disciplinas. Nesse contexto, "programas de formação continuada devem privilegiar abordagens colaborativas e reflexivas, nas quais os docentes possam compartilhar experiências, construir conhecimentos coletivamente e desenvolver estratégias pedagógicas inovadoras para o ensino da sustentabilidade" (Mulà et al., 2017, p. 812). Consequentemente, o investimento sistemático no desenvolvimento de competências docentes configura-se como elemento estratégico para superar resistências e catalisar transformações curriculares substantivas.

A terceira dimensão do framework proposto aborda a estruturação curricular propriamente dita, estabelecendo diretrizes para a incorporação equilibrada e coerente da sustentabilidade nas grades de Administração. Esta dimensão propõe uma abordagem híbrida que combina disciplinas específicas sobre sustentabilidade com a transversalização desta temática nas demais componentes curriculares, evitando assim tanto a fragmentação quanto a diluição excessiva dos conteúdos. Tejedor et al. (2019) argumentam que esta abordagem híbrida potencializa a efetividade da formação em sustentabilidade, pois permite tanto o aprofundamento conceitual quanto a aplicação contextualizada em diferentes áreas da Administração. Além disso, "a estruturação curricular deve contemplar progressão e complexidade crescentes ao longo do percurso formativo, iniciando com a sensibilização e fundamentação conceitual nos períodos iniciais e avançando para aplicações mais complexas e integradoras nos períodos finais" (Tejedor et al., 2019, p. 1128). Deste modo, a dimensão estrutural do framework oferece orientações concretas para o redesenho curricular, equilibrando rigor conceitual e aplicabilidade prática na formação em sustentabilidade.

Em complemento à estruturação curricular, a quarta dimensão do framework enfoca as metodologias de ensino-aprendizagem, elemento fundamental para a efetiva implementação da sustentabilidade nos currículos de Administração. Esta dimensão preconiza a adoção de abordagens pedagógicas ativas, experienciais e transformadoras, capazes de promover não apenas a aquisição de conhecimentos, e o desenvolvimento de competências e valores alinhados aos princípios da sustentabilidade. Conforme análise realizada por Lozano et al. (2019), metodologias tradicionais baseadas predominantemente em exposições teóricas mostram-se insuficientes para o desenvolvimento das competências complexas demandadas pela sustentabilidade. Nesse sentido, "a implementação da sustentabilidade nas grades curriculares requer uma profunda renovação metodológica, privilegiando abordagens que posicionem os estudantes como protagonistas de sua aprendizagem e promovam engajamento com problemas reais e contextualizados" (Lozano et al., 2019, p. 9). Por conseguinte, esta dimensão do framework oferece diretrizes para a seleção e implementação de metodologias pedagógicas alinhadas aos objetivos formativos da educação para a sustentabilidade.

A quinta dimensão do framework proposto refere-se à avaliação da aprendizagem, componente frequentemente negligenciado nas discussões sobre a integração da sustentabilidade nos currículos, mas de importância para o alinhamento efetivo entre objetivos formativos e práticas pedagógicas. Esta dimensão estabelece diretrizes para o desenvolvimento de estratégias avaliativas autênticas, formativas e alinhadas à complexidade inerente às competências relacionadas à sustentabilidade. Segundo investigação conduzida por Vaughter e Alsop (2017), a transformação das práticas avaliativas constitui elemento indispensável para a efetiva integração da sustentabilidade nos currículos universitários, uma vez que "avaliar competências complexas como pensamento sistêmico, visão de futuro e responsabilidade ética demanda instrumentos e critérios que transcendam abordagens tradicionais focadas predominantemente na memorização de conteúdos" (Vaughter; Alsop, 2017, p. 274). Conseqüentemente, esta dimensão avaliativa do framework propõe a diversificação de instrumentos e a adoção de critérios que contemplem aspectos cognitivos, procedimentais e atitudinais da aprendizagem em sustentabilidade,

assegurando coerência entre o que se valoriza formalmente e o que se pretende desenvolver nos estudantes.

A sexta dimensão do framework concentra-se nas parcerias externas e engajamento com stakeholders, reconhecendo que a efetiva implementação da sustentabilidade nos currículos de Administração beneficia-se significativamente da interação com atores externos à instituição de ensino. Esta dimensão contempla estratégias para o estabelecimento de colaborações com empresas, organizações da sociedade civil, comunidades locais e outras instituições educacionais, criando ecossistemas de aprendizagem que enriquecem as experiências formativas dos estudantes. Conforme evidenciado por Trencher et al. (2018), as parcerias externas potencializam a relevância e o impacto da educação para a sustentabilidade, aproximando teoria e prática e expondo os estudantes a desafios reais e contextualizados. Ademais, "o engajamento sistemático com stakeholders diversos possibilita às instituições de ensino superior ampliarem sua compreensão sobre as demandas sociais relacionadas à sustentabilidade e atualizarem continuamente seus currículos em resposta às transformações do contexto socioambiental" (Trencher et al., 2018, p. 842). Portanto, esta dimensão colaborativa do framework enfatiza a importância da permeabilidade institucional e da construção de redes de cooperação para o fortalecimento da educação para a sustentabilidade.

A sétima dimensão do framework aborda o monitoramento e avaliação contínua do processo de implementação da sustentabilidade nos currículos, estabelecendo mecanismos para acompanhar progressos, identificar obstáculos e promover ajustes nas estratégias adotadas. Esta dimensão preconiza a definição de indicadores qualitativos e quantitativos que permitam mensurar tanto aspectos processuais quanto resultados da integração curricular da sustentabilidade. Segundo estudo conduzido por Albareda-Tiana et al. (2018), a avaliação sistemática das iniciativas de educação para a sustentabilidade constitui prática fundamental para assegurar sua efetividade e promover melhorias contínuas. Nesse contexto, "o estabelecimento de sistemas de monitoramento possibilita às instituições identificarem práticas bem-sucedidas que merecem ser ampliadas, bem como aspectos que demandam intervenções corretivas" (Albareda-Tiana et al., 2018, p. 2262). Consequentemente, esta dimensão avaliativa do framework contribui para a sustentabilidade das próprias

iniciativas de integração curricular, fomentando uma cultura de aprendizagem organizacional e melhoria contínua.

Por fim, a oitava dimensão do framework proposto enfoca a institucionalização e sustentabilidade das transformações curriculares, estabelecendo diretrizes para que as iniciativas de integração da sustentabilidade transcendam esforços pontuais e individuais, consolidando-se como parte integrante da identidade institucional. Esta dimensão contempla aspectos como políticas institucionais, alocação de recursos, reconhecimento e valorização das iniciativas bem-sucedidas, e integração com outras esferas da vida universitária, como pesquisa e extensão. De acordo com pesquisa realizada por Colombo e Alves (2017), a institucionalização representa desafio significativo para muitas iniciativas de educação para a sustentabilidade, que frequentemente permanecem dependentes do engajamento individual de professores ou gestores específicos. Nesse sentido, "a consolidação institucional das transformações curriculares requer o desenvolvimento de estruturas de governança que assegurem continuidade e coerência às iniciativas, mesmo diante de mudanças na gestão ou no corpo docente" (Colombo; Alves, 2017, p. 53). Destarte, esta dimensão do framework oferece orientações para que as instituições de ensino superior transcendam abordagens fragmentadas e episódicas, avançando em direção a uma integração profunda e duradoura da sustentabilidade em suas práticas educacionais.

CONCLUSÃO

A presente revisão sistemática da literatura sobre a integração da sustentabilidade nas grades curriculares de Administração Empresarial permitiu identificar um cenário em transformação, caracterizado pela coexistência de múltiplas abordagens e perspectivas teórico-metodológicas. O estudo evidenciou uma evolução significativa nas discussões acadêmicas sobre o tema, revelando uma transição gradual de iniciativas pontuais e fragmentadas para abordagens mais holísticas e integradas. Constatou-se que, apesar dos avanços observados na última década, persistem desafios substanciais relacionados à efetiva incorporação da sustentabilidade nos currículos de Administração, particularmente no que concerne à superação de estruturas disciplinares rígidas

e paradigmas educacionais tradicionais que privilegiam uma visão estritamente econômica da gestão. A compreensão dessas tendências e desafios constitui passo fundamental para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de integração curricular, que respondam adequadamente à crescente demanda por uma formação gerencial alinhada aos princípios do desenvolvimento sustentável.

Quanto às principais tendências identificadas na literatura sobre a inclusão de temas de sustentabilidade nos currículos, destacam-se a crescente valorização de abordagens transversais e interdisciplinares, que buscam permear toda a formação do administrador com princípios e práticas sustentáveis. Observou-se, igualmente, uma tendência à adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como framework orientador para a reformulação curricular, proporcionando diretrizes concretas para a seleção e organização de conteúdos relacionados à sustentabilidade. Ademais, identificou-se um movimento em direção à internacionalização das discussões e práticas educacionais, com o estabelecimento de redes colaborativas globais que facilitam o intercâmbio de experiências e a disseminação de boas práticas. Estas tendências refletem um amadurecimento do campo e uma compreensão mais sofisticada sobre os requisitos para uma educação transformadora em sustentabilidade, que transcenda a mera transmissão de conteúdos e promova mudanças profundas na formação dos futuros administradores.

A análise dos diferentes modelos pedagógicos utilizados para ensinar sustentabilidade em cursos de Administração revelou uma diversificação significativa nas abordagens metodológicas, com crescente valorização de estratégias ativas e experienciais. Evidenciou-se a proeminência de modelos como a aprendizagem baseada em problemas, a aprendizagem baseada em projetos, os estudos de caso e as simulações, que compartilham o propósito de engajar os estudantes em experiências significativas e contextualizadas. Constatou-se que estes modelos apresentam particular adequação ao ensino da sustentabilidade por favorecerem o desenvolvimento de competências complexas como pensamento sistêmico, visão de longo prazo e capacidade de fusionar múltiplas perspectivas na análise e solução de problemas. A diversidade metodológica identificada reflete o reconhecimento de que a efetiva aprendizagem sobre sustentabilidade demanda abordagens que transcendam

os limites da pedagogia tradicional e promovam transformações não apenas cognitivas, e atitudinais e comportamentais nos futuros administradores.

O framework proposto para a implementação da sustentabilidade nas grades curriculares, fundamentado nas evidências encontradas na literatura, oferece diretrizes estruturadas e abrangentes que contemplam desde o diagnóstico institucional até a consolidação e sustentabilidade das transformações curriculares. O modelo multidimensional desenvolvido reconhece a complexidade inerente aos processos de mudança curricular e a necessidade de intervenções articuladas em diferentes níveis – institucional, pedagógico e epistemológico. As oito dimensões do framework – diagnóstico institucional, desenvolvimento de competências docentes, estruturação curricular, metodologias de ensino-aprendizagem, avaliação da aprendizagem, parcerias externas, monitoramento e avaliação, e institucionalização – oferecem orientações concretas para que instituições de ensino superior possam desenvolver estratégias contextualizadas e efetivas para a integração da sustentabilidade em seus currículos de Administração.

Conclui-se, portanto, que a integração da sustentabilidade nas grades curriculares de Administração Empresarial constitui um processo complexo e multifacetado, que demanda transformações profundas nas instituições de ensino superior. A revisão sistemática realizada evidência que, embora existam avanços significativos e práticas inspiradoras, ainda há um longo caminho a percorrer para que a sustentabilidade seja efetivamente incorporada como elemento central na formação dos administradores. A implementação bem-sucedida das transformações necessárias requer não apenas mudanças técnicas e estruturais nos currículos, mas fundamentalmente uma revisão dos valores e pressupostos que historicamente orientaram a educação em Administração. O framework proposto neste estudo pretende contribuir para este processo de transformação, oferecendo diretrizes baseadas em evidências que podem auxiliar instituições de ensino superior a formarem administradores mais conscientes de seu papel na construção de uma sociedade economicamente próspera, socialmente e ambientalmente responsável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBAREDA-TIANA, S; Vidal-Raméntol, S; Pujol-Valls, M; Fernández-Morilla, M. **Holistic approaches to develop sustainability and research competencies in pre-service teacher training.** Sustainability, v. 10, n. 10, 3698, 2018. <https://doi.org/10.3390/su10103698>

ALEIXO, A. M; Leal, S; Azeiteiro, U. M. **Conceptualization of sustainable higher education institutions, roles, barriers, and challenges for sustainability: An exploratory study in Portugal.** Journal of Cleaner Production, v. 172, p. 1664-1673, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.010>

ANNAN-DIAB, F; Molinari, C. **Interdisciplinarity: Practical approach to advancing education for sustainability and for the Sustainable Development Goals.** The International Journal of Management Education, v. 15, n. 2, p. 73-83, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.03.006>

BRUNNQUELL, C; Brunstein, J; Jaime, P. **Education for sustainability, critical reflection and transformative learning: professors' experiences in Brazilian administration courses.** International Journal of Sustainability in Higher Education, v. 20, n. 5, p. 843-858, 2019. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-09-2018-0168>

COLOMBO, C. R; Alves, A. C. **Sustainability in engineering programs in a Portuguese Public University.** Production, v. 27, n. spe, e20162214, 2017. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.221416>

DLOUHÁ, J; Pospíšilová, M. **Education for Sustainable Development Goals in public debate: The importance of participatory research in reflecting and supporting the consultation process in developing a vision for Czech education.** Journal of Cleaner Production, v. 172, p. 4314-4327, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.145>

ERSKINE, J. L; Johnson, S. D. **Effective Learning Approaches for Sustainability: A Student Perspective.** Journal of Management Education, v. 36, n. 3, p. 307-327, 2020. <https://doi.org/10.1177/1052562911430206>

FIGUEIRÓ, P. S; Raufflet, E. **Sustainability in higher education: a systematic review with focus on management education.** Journal of Cleaner Production, v. 241, 118329, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118329>

GABRIELSSON, J; Hägg, G; Landström, H. **Entrepreneurial learning and teaching in action-based entrepreneurship education.** Journal of Small Business and

Entrepreneurship, v. 32, n. 5, p. 423-443, 2020. <https://doi.org/10.1080/08276331.2019.1703774>

GARRIGA, E; Melé, D. **Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory**. Journal of Business Ethics, v. 53, n. 1-2, p. 151-171, 2019. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>

HOLDSWORTH, S; Sandri, O. **Investigating the engagement of universities with Education for Sustainable Development: a review of the literature**. International Journal of Sustainability in Higher Education, v. 22, n. 8, p. 81-99, 2021. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2020-0363>

KEMPER, J. A; Ballantine, P. W; Hall, C. M. **Combining the 'why' and 'how' of teaching sustainability: the case of business and management schools**. Journal of Business Ethics, v. 157, p. 213-226, 2019. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3819-0>

LEAL FILHO, W; Raath, S; Lazzarini, B; Vargas, V. R; de Souza, L; anholon, R; Quelhas, O. L. G; Haddad, R; Klavins, M; Orlovic, V. L. **The role of transformation in learning and education for sustainability**. Journal of Cleaner Production, v. 199, p. 286-295, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.017>

LOZANO, R; Barreiro-GEN, M; Lozano, F. J; Sammalisto, K. **Teaching sustainability in European higher education institutions: Assessing the connections between competences and pedagogical approaches**. Sustainability, v. 11, n. 6, 1602, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11061602>

MOLDEREZ, I; Fonseca, E. **The efficacy of real-world experiences and service learning for fostering competences for sustainable development in higher education**. Journal of Cleaner Production, v. 172, p. 4383-4396, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.04.062>

MULÀ, I; Tilbury, D; Ryan, A; Mader, M; Dlouhá, J; Mader, C; Benayas, J; Dlouhý, J; Alba, D. **Catalysing change in higher education for sustainable development: A review of professional development initiatives for university educators**. International Journal of Sustainability in Higher Education, v. 18, n. 5, p. 798-820, 2017. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-03-2017-0043>

SÁNCHEZ-CARRACEDO, F; Ruiz-Morales, J; Valderrama-Hernández, R; Muñoz-Rodríguez, J. M; Gomera, A. **Analysis of the presence of sustainability in Higher Education Degrees of the Spanish university system**. Studies in Higher Education, v. 46, n. 2, p. 300-317, 2021. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1630811>

SIDIROPOULOS, E. **The personal context of student learning for sustainability: Results of a multi-university research study.** Journal of Cleaner Production, v. 181, p. 537-554, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.01.083>

STOREY, M; Killian, S; O'regan, P. **Responsible management education: Mapping the field in the context of the SDGs.** The International Journal of Management Education, v. 17, n. 2, p. 73-83, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.02.004>

TEJEDOR, G; Segalàs, J; Barrón, Á; Fernández-Morilla, M; Fuertes, M. T; Ruiz-Morales, J; Gutiérrez, I; García-González, E; Aramburuzabala, P; Hernández, À. **Didactic strategies to promote competencies in sustainability.** Sustainability, v. 11, n. 7, 2086, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11072086>

TRENCHER, G; Yarime, M; McCormick, K. B; Doll, C. N; Kraines, S. B. **Beyond the third mission: Exploring the emerging university function of co-creation for sustainability.** Science and Public Policy, v. 41, n. 2, p. 151-179, 2018. <https://doi.org/10.1093/scipol/sct044>

VAUGHTER, P; Alsop, S. **Sustainable imaginaries: a case study of a large suburban Canadian university.** International Journal of Sustainability in Higher Education, v. 18, n. 1, p. 129-145, 2017. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2015-0032>

WARWICK, P; Wyness, L; Conway, H. **'Think of the future': Managing educational change from students' perspectives of an undergraduate sustainable business programme.** The International Journal of Management Education, v. 15, n. 2, p. 192-204, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.03.010>

WEYBRECHT, G. **The future MBA: 100 ideas for making sustainability the business of business education.** The International Journal of Management Education, v. 18, n. 1, 100363, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100363>

WIJETHILAKE, C; Upadhaya, B; Lama, T. **The role of organisational culture in organisational change towards sustainability: evidence from the garment manufacturing industry.** Production Planning & Control, v. 32, n. 10, p. 827-842, 2021. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1796135>