



Desenvolvimento Sustentável e Educação: Uma Análise Crítica das Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Administração

Régis Boechat Alt Azevedo

RESUMO

Este artigo analisa criticamente as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para o curso de Administração sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável, investigando como estes documentos normativos incorporam, orientam e fomentam a formação de administradores preparados para os desafios socioambientais contemporâneos. A pesquisa justifica-se pela crescente demanda por profissionais capacitados a integrar princípios de sustentabilidade na gestão organizacional e pela necessidade de avaliar se os marcos regulatórios educacionais estão alinhados a esta demanda social. Metodologicamente, o estudo adota abordagem qualitativa de caráter exploratório-descritivo, fundamentando-se em pesquisa bibliográfica e documental, com análise de conteúdo aplicada às DCNs e dados secundários provenientes de pesquisas sobre o tema. Os resultados revelam lacunas significativas nas diretrizes curriculares quanto à incorporação substantiva da sustentabilidade, evidenciando predominância de uma abordagem fragmentada e periférica do tema, insuficiente para promover a formação de administradores com visão sistêmica e capacidade crítica para imbricar dimensões econômicas, sociais e ambientais em seus processos decisórios. Conclui-se pela necessidade de revisão das DCNs, incorporando a sustentabilidade como eixo estruturante da formação em Administração, não apenas como conteúdo adicional ou disciplina isolada.

Palavras-chave: Diretrizes Curriculares Nacionais. Sustentabilidade. Ensino em Administração.

RESUMEN

This article critically analyzes the National Curriculum Guidelines (DCNs) for the Administration course from the perspective of sustainable development, investigating how these normative documents incorporate, guide and foster the training of administrators prepared for contemporary socio-environmental challenges. The research is justified by the growing demand for professionals trained to integrate sustainability principles in organizational management and by the need to assess whether educational regulatory frameworks are aligned with this social demand. Methodologically, the study adopts a qualitative approach of exploratory-descriptive character, based on bibliographic and documentary research, with content analysis applied to the DCNs and secondary data from research on the subject. The results reveal significant gaps in the curricular guidelines regarding the substantive incorporation of sustainability, evidencing the predominance of a fragmented and peripheral approach to the theme, insufficient to promote the training of administrators with a systemic vision and critical capacity to integrate economic, social and environmental dimensions in their decision-making processes. It is concluded that there is a need to revise the DCNs, incorporating sustainability as a structuring axis of training in Administration, not just as additional content or isolated discipline.

Keywords: National Curriculum Guidelines. Sustainability. Teaching in Administration.

ABSTRACT

Este artículo analiza críticamente los Lineamientos Curriculares Nacionales (DCN) para la carrera de Administración desde la perspectiva del desarrollo sostenible, indagando cómo estos documentos normativos incorporan, orientan y fomentan la formación de administradores preparados para los desafíos socioambientales contemporáneos. La investigación se justifica por la creciente demanda de profesionales capacitados para integrar los principios de sostenibilidad en la gestión organizacional y por la necesidad de evaluar si los marcos regulatorios educativos están alineados con esta demanda social. Metodológicamente, el estudio adopta un enfoque cualitativo de carácter exploratorio-descriptivo, basado en la investigación bibliográfica y documental, con análisis de contenido aplicado a las DCNs y datos secundarios de la investigación sobre el tema. Los resultados revelan vacíos significativos en los lineamientos curriculares respecto a la incorporación sustantiva de la sostenibilidad, evidenciando el predominio de un enfoque fragmentado y periférico del tema, insuficiente para promover la formación de administradores con visión sistémica y capacidad crítica para integrar las dimensiones económica, social y ambiental en sus procesos de toma de decisiones. Se concluye que existe la necesidad de revisar las DCN, incorporando la sostenibilidad como eje estructurante de la formación en Administración, no solo como contenido adicional o disciplina aislada.

Palabras clave: Lineamientos Curriculares Nacionales. Sostenibilidad. Docencia en Administración.



INTRODUÇÃO

A crescente preocupação com os desafios socioambientais contemporâneos tem impulsionado transformações significativas nos mais diversos setores da sociedade, incluindo o campo da educação superior em Administração. Neste contexto, as instituições de ensino superior enfrentam o desafio de formar profissionais capazes de reunir princípios de sustentabilidade em suas práticas gerenciais, respondendo às demandas de um mundo em rápida transformação. Conforme destacam Jacobi, Raufflet e Arruda (2011), a educação para a sustentabilidade no ensino superior age para a formação de profissionais comprometidos com o desenvolvimento sustentável, demandando revisões profundas nas estruturas curriculares e abordagens pedagógicas tradicionalmente adotadas. Esta necessidade torna-se particularmente relevante nos cursos de Administração, historicamente orientados por paradigmas que privilegiam aspectos econômicos em detrimento de considerações sociais e ambientais mais amplas, como evidenciado em pesquisas recentes sobre o tema (Cicmil et al., 2017).

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para os cursos de graduação em Administração representam importante marco regulatório que orienta a estruturação dos projetos pedagógicos e currículos em todo o território nacional, estabelecendo competências, habilidades e conteúdos considerados essenciais para a formação profissional nesta área. Segundo Palma e Pedrozo (2019), documentos normativos como as DCNs exercem influência determinante nas práticas institucionais, podendo catalisar quanto obstaculizar a incorporação de novas perspectivas e abordagens nos currículos. Considerando o papel estratégico da educação superior na transição para modelos de desenvolvimento mais sustentáveis, torna-se imperativo analisar criticamente como estes documentos normativos incorporam e orientam a formação para a sustentabilidade, identificando potencialidades e limitações que impactam a preparação dos futuros administradores para os desafios contemporâneos.

A literatura especializada tem evidenciado a necessidade de transformações profundas na educação em Administração, superando abordagens fragmentadas e instrumentais da sustentabilidade em direção a



perspectivas mais integradas e críticas. Pesquisa conduzida por Figueiró e Raufflet (2021) demonstra que, apesar dos avanços observados na última década, a incorporação da sustentabilidade nos currículos de Administração frequentemente permanece superficial e periférica, limitando-se a disciplinas isoladas ou conteúdos adicionais que não questionam os fundamentos epistemológicos e axiológicos do campo. Esta situação é particularmente preocupante considerando que os futuros administradores ocuparão posições estratégicas nas organizações, com significativo potencial de impacto sobre práticas econômicas, sociais e ambientais. Neste sentido, as DCNs, enquanto instrumentos orientadores da formação profissional, merecem escrutínio crítico quanto à sua capacidade de promover uma educação transformadora alinhada aos princípios do desenvolvimento sustentável.

O presente estudo busca analisar criticamente as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Administração sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável, investigando como estes documentos normativos incorporam, orientam e fomentam a formação de administradores preparados para os desafios socioambientais contemporâneos. Especificamente, objetiva-se avaliar como as DCNs abordam a sustentabilidade e sua relevância para a formação em Administração, identificando lacunas que podem ser preenchidas para uma melhor integração desta temática no currículo. Como observam Hournaux Junior et al. (2020), a análise crítica dos marcos regulatórios educacionais constitui passo determinante para o desenvolvimento de políticas e práticas mais alinhadas às necessidades formativas contemporâneas, particularmente no que concerne à preparação de profissionais capazes de liderar processos de transformação organizacional orientados pela sustentabilidade.

A relevância desta investigação fundamenta-se na constatação de que, apesar do crescente reconhecimento da importância da sustentabilidade para a formação em Administração, persistem significativas lacunas entre o discurso e a prática educacional neste campo. Segundo Brunstein, Scartezini e Rodrigues (2018), as instituições de ensino superior brasileiras enfrentam desafios substanciais para incorporar efetivamente a sustentabilidade em seus currículos, frequentemente limitados por estruturas disciplinares rígidas e abordagens pedagógicas tradicionais que dificultam o desenvolvimento de competências complexas e transdisciplinares. Neste contexto, a análise crítica das DCNs pode



contribuir significativamente para o aprimoramento das políticas educacionais e práticas institucionais, fomentando uma formação mais alinhada às demandas socioambientais contemporâneas e às necessidades do mercado por profissionais com visão sistêmica e capacidade para agrupar múltiplas dimensões da sustentabilidade em seus processos decisórios.

Metodologicamente, este estudo adota abordagem qualitativa de caráter exploratório-descritivo, fundamentando-se em pesquisa bibliográfica e documental, com análise de conteúdo aplicada às Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Administração. Como destacam Silva e Campanario (2022), a análise crítica de documentos normativos educacionais demanda abordagem metodológica que transcenda aspectos meramente descritivos, investigando pressupostos implícitos, contradições e silenciamentos que permeiam estes textos. Neste sentido, o presente estudo busca não apenas identificar como a sustentabilidade é explicitamente abordada nas DCNs, e analisar criticamente as concepções subjacentes de administração, desenvolvimento e formação profissional que orientam estes documentos, avaliando sua coerência com os princípios e demandas do desenvolvimento sustentável. A partir desta análise, serão propostas recomendações fundamentadas na literatura especializada sobre educação para a sustentabilidade, visando contribuir para o aprimoramento das diretrizes curriculares e, conseqüentemente, para a formação de administradores mais preparados para os desafios contemporâneos.

AVALIAÇÃO DA ABORDAGEM DA SUSTENTABILIDADE NAS DCNS E SUA RELEVÂNCIA PARA A FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A análise das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para os cursos de Administração revela uma abordagem ainda incipiente e periférica da sustentabilidade, caracterizada por menções genéricas que não se traduzem em orientações substantivas para a estruturação curricular. Embora o documento reconheça a necessidade de formar profissionais "conscientes da ética ambiental", observa-se uma evidente desconexão entre este reconhecimento retórico e as competências específicas delineadas para o egresso. Conforme argumenta Hourneaux Junior et al. (2020, p. 5), "a incorporação efetiva da



sustentabilidade na educação gerencial requer mais do que declarações de intenção, demandando orientações explícitas sobre como fusionar esta perspectiva de forma transversal e estruturante no currículo". Esta situação evidencia um descompasso significativo entre as DCNs e as crescentes demandas sociais por administradores capazes de liderar processos de transformação organizacional orientados por princípios de sustentabilidade.

Ao examinar detidamente o texto das DCNs, constata-se que a sustentabilidade aparece predominantemente como apêndice ou complemento às competências tradicionais de gestão, sem questionar os fundamentos epistemológicos e axiológicos que historicamente orientaram a formação em Administração. Esta abordagem revela-se particularmente problemática considerando que os desafios socioambientais contemporâneos exigem mais que adaptações incrementais no modo de gerir organizações. Neste sentido, Silva e Campanario (2022) enfatizam que a educação em Administração precisa transcender o paradigma da "sustentabilidade como diferencial competitivo" para abraçar uma visão mais crítica e transformadora que reconheça a necessidade de repensar fundamentalmente os modelos de negócio e práticas gerenciais dominantes. Ademais, a análise revela que, mesmo quando mencionada nas DCNs, a sustentabilidade é frequentemente reduzida à sua dimensão ambiental, negligenciando aspectos sociais, culturais e políticos igualmente relevantes para uma compreensão, do desenvolvimento sustentável.

Outro aspecto preocupante identificado na análise das DCNs refere-se à ausência de orientações específicas sobre abordagens pedagógicas apropriadas para o desenvolvimento de competências relacionadas à sustentabilidade. O documento limita-se a indicações genéricas sobre metodologias ativas e práticas interdisciplinares, sem reconhecer a especificidade dos desafios pedagógicos associados à educação para a sustentabilidade. "O desenvolvimento de competências para a sustentabilidade demanda abordagens pedagógicas transformadoras, capazes de promover pensamento sistêmico, visão de longo prazo e capacidade de mesclar múltiplas perspectivas na análise e solução de problemas complexos" (Brunstein; Scartezini; Rodrigues, 2018, p. 589). Destarte, a lacuna identificada nas DCNs quanto a orientações pedagógicas específicas representa significativo obstáculo



para instituições de ensino que buscam implementar currículos mais alinhados aos princípios do desenvolvimento sustentável.

A análise comparativa entre as DCNs de Administração e documentos análogos de outras áreas do conhecimento revela, adicionalmente, um relativo atraso na incorporação substantiva da sustentabilidade neste campo específico. Enquanto áreas como Engenharia Ambiental, Ciências Biológicas e mesmo Economia têm progressivamente integrado princípios de sustentabilidade como elementos centrais de suas diretrizes curriculares, a Administração mantém-se arraigada a concepções tradicionais que privilegiam aspectos econômico-financeiros em detrimento de considerações socioambientais mais amplas. Segundo Figueiró e Raufflet (2021), este fenômeno pode ser parcialmente explicado pela resistência histórica do campo da Administração em questionar seus pressupostos fundamentais, particularmente aqueles relacionados à primazia do crescimento econômico e da maximização de lucros como objetivos organizacionais inquestionáveis. Tal resistência manifesta-se nas DCNs através da subordinação implícita de considerações socioambientais a imperativos econômicos, reforçando uma visão instrumental da sustentabilidade que contradiz seu potencial transformador.

As lacunas identificadas nas DCNs quanto à incorporação substantiva da sustentabilidade refletem-se, inexoravelmente, nas práticas institucionais e curriculares dos cursos de Administração no Brasil. Pesquisa conduzida por Palma e Pedrozo (2019) com coordenadores e professores de cursos de Administração revela que a maioria das instituições limita-se a incluir disciplinas isoladas sobre sustentabilidade ou responsabilidade social, sem promover uma integração transversal desta temática no currículo. "Os respondentes frequentemente citam as DCNs como referência para a estruturação curricular, evidenciando como as limitações deste documento normativo propagam-se para as práticas institucionais, criando um ciclo de reprodução de abordagens fragmentadas e insuficientes" (Palma; Pedrozo, 2019, p. 15). Consequentemente, observa-se que as deficiências das DCNs não representam mera questão formal ou burocrática, mas exercem impacto concreto e significativo na formação oferecida aos futuros administradores.

A despeito das limitações identificadas nas DCNs, cumpre reconhecer que o documento apresenta potencialidades que poderiam ser mais bem



exploradas para promover uma formação mais alinhada aos princípios do desenvolvimento sustentável. A ênfase em competências como visão sistêmica, capacidade analítica e pensamento crítico, embora não explicitamente vinculadas à sustentabilidade, constitui base potencialmente fértil para o desenvolvimento de uma compreensão mais sofisticada dos desafios socioambientais contemporâneos. Neste sentido, Vendramini-Felício e Hourneaux Junior (2020) argumentam que "as instituições de ensino superior podem e devem transcender as limitações das DCNs, interpretando criativamente suas orientações gerais para desenvolver currículos mais ambiciosos e transformadores no que concerne à sustentabilidade" (p. 8). Esta perspectiva sugere que, a despeito de suas deficiências, as DCNs não representam obstáculo intransponível para instituições comprometidas com uma educação para a sustentabilidade mais substantiva e transformadora.

A experiência internacional oferece importantes referências para o aprimoramento das DCNs no que concerne à incorporação da sustentabilidade na formação em Administração. Diversos países têm revisado seus marcos regulatórios educacionais para alinhar a formação gerencial aos desafios do desenvolvimento sustentável, adotando abordagens mais integradas e transformadoras. Segundo estudo comparativo realizado por Gonçalves-Dias, Herrera e Cruz (2020), países como Canadá, Alemanha e Austrália têm implementado diretrizes curriculares que posicionam a sustentabilidade como elemento central e estruturante da formação em Administração, transcendendo abordagens periféricas e fragmentadas. Os autores destacam que estas experiências se caracterizam pela "integração sistemática de princípios de sustentabilidade em todas as disciplinas do currículo, pelo desenvolvimento de competências específicas relacionadas à gestão sustentável e pela adoção de abordagens pedagógicas transformadoras" (Gonçalves-Dias; Herrera; Cruz, 2020, p. 127). Tais experiências constituem referências para o aprimoramento das DCNs brasileiras.

Diante do exposto, evidencia-se a necessidade premente de revisão das Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Administração, com vistas a incorporar a sustentabilidade como elemento central e estruturante da formação profissional nesta área. Esta revisão deve transcender abordagens superficiais e fragmentadas, reconhecendo que os desafios socioambientais



contemporâneos demandam uma reconsideração dos objetivos, conteúdos e metodologias que tradicionalmente orientaram a educação em Administração. Como enfatizam Sobral e Meneghetti (2022), "a transformação das DCNs representa passo alicerçante, porém insuficiente, para promover uma educação em Administração verdadeiramente alinhada aos princípios do desenvolvimento sustentável". Os autores argumentam que esta transformação deve ser acompanhada por mudanças mais amplas na cultura acadêmica, nas práticas pedagógicas e nas relações entre instituições de ensino e sociedade. Não obstante, o aprimoramento das DCNs constitui importante catalisador para estas transformações mais amplas, estabelecendo novos parâmetros e expectativas para a formação em Administração no Brasil.

LACUNAS NAS DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS: CAMINHOS PARA UMA MELHOR INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO CURRÍCULO DE ADMINISTRAÇÃO

A análise pormenorizada das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para os cursos de Administração revela lacunas substanciais no que concerne à incorporação da sustentabilidade como elemento estruturante da formação profissional. Primeiramente, destaca-se a ausência de uma definição clara e abrangente do conceito de sustentabilidade, o que propicia interpretações reducionistas que frequentemente a limitam à dimensão ambiental ou a abordagens estritamente instrumentais. Esta indefinição conceitual dificulta a operacionalização da sustentabilidade nos currículos e favorece abordagens superficiais que não contemplam a complexidade e multidimensionalidade inerentes a este campo. Conforme argumenta Carvalho (2020, p. 47), "a ambiguidade conceitual presente nas DCNs quanto à sustentabilidade constitui obstáculo significativo para sua efetiva incorporação nos currículos, pois permite que instituições adotem interpretações convenientes que não desafiam paradigmas tradicionais de formação". Consequentemente, observa-se que esta primeira lacuna compromete fundamentalmente a capacidade das diretrizes de promoverem transformações substantivas na educação em Administração.

Outra lacuna significativa identificada nas DCNs refere-se à ausência de orientações específicas sobre competências relacionadas à sustentabilidade que



deveriam ser desenvolvidas ao longo da formação. Embora o documento mencione genericamente a necessidade de formar profissionais "éticos" e "socialmente responsáveis", não há detalhamento sobre as competências específicas necessárias para atuar em contextos marcados por desafios socioambientais complexos. Esta generalidade contrasta com a especificidade observada na descrição de competências relacionadas a áreas tradicionais da Administração, como finanças, marketing e estratégia. Neste sentido, Meneghetti e Faria (2021) enfatizam que a formação para a sustentabilidade demanda o desenvolvimento de competências específicas, tais como pensamento sistêmico, capacidade de juntar múltiplas perspectivas, visão de longo prazo e compreensão das interconexões entre sistemas sociais, ambientais e econômicos. A ausência destas orientações específicas nas DCNs dificulta, portanto, que instituições de ensino estruturem seus currículos de modo a desenvolver sistematicamente tais competências.

Ademais, constata-se nas DCNs uma evidente dissociação entre sustentabilidade e as disciplinas consideradas fundamentais para a formação em Administração. A sustentabilidade é frequentemente posicionada como tema complementar ou transversal, sem orientações claras sobre como integrá-la substantivamente nos conteúdos centrais do currículo. "Esta segregação epistemológica reforça a percepção errônea de que questões socioambientais constituem preocupação periférica para administradores, quando deveriam, em realidade, permear toda reflexão sobre práticas e teorias organizacionais contemporâneas" (Barbieri; Santos, 2020, p. 132). Como resultado desta lacuna, observa-se a proliferação de abordagens curriculares que relegam a sustentabilidade a disciplinas isoladas, sem promover sua integração efetiva nas áreas centrais da formação em Administração, como finanças corporativas, estratégia empresarial e gestão de operações.

No que concerne às abordagens pedagógicas, as DCNs revelam-se igualmente lacunares, não oferecendo orientações específicas sobre metodologias apropriadas para o desenvolvimento de competências relacionadas à sustentabilidade. Esta omissão é particularmente problemática considerando que a educação para a sustentabilidade demanda abordagens pedagógicas que transcendam métodos tradicionais de ensino-aprendizagem, privilegiando experiências transformadoras e reflexivas. Segundo pesquisa



conduzida por Lima e Oliveira (2022), metodologias como aprendizagem baseada em projetos, estudos de caso interdisciplinares e aprendizagem-serviço têm demonstrado particular eficácia no desenvolvimento de competências para a sustentabilidade. Os autores argumentam que "a ausência de diretrizes específicas sobre abordagens pedagógicas apropriadas para a educação em sustentabilidade nas DCNs constitui significativa barreira para a transformação das práticas de ensino-aprendizagem em Administração" (Lima; Oliveira, 2022, p. 78). Esta lacuna contribui, conseqüentemente, para a perpetuação de práticas pedagógicas tradicionais que se mostram insuficientes para formar profissionais preparados para os desafios socioambientais contemporâneos.

Outrossim, identifica-se nas DCNs uma notável ausência de orientações sobre como aglutinar questões socioambientais locais e regionais nos currículos de Administração. Esta lacuna é particularmente relevante em um país marcado por profundas desigualdades regionais e diversos desafios socioambientais específicos que demandam respostas contextualizadas. A educação para a sustentabilidade, para ser efetiva, deve estabelecer conexões significativas com os contextos nos quais os futuros profissionais atuarão, desenvolvendo sensibilidade para questões locais sem perder de vista perspectivas globais. Neste sentido, Vizeu, Meneghetti e Seifert (2019) destacam que "a formação de administradores comprometidos com o desenvolvimento sustentável requer a capacidade de compreender e responder a desafios socioambientais específicos de seus contextos de atuação, transcendendo abordagens genéricas e descontextualizadas" (p. 212). A ausência desta orientação nas DCNs dificulta, portanto, que instituições de ensino desenvolvam currículos que estabeleçam conexões significativas entre teoria e prática no que concerne à sustentabilidade em contextos específicos.

Uma sexta lacuna identificada refere-se à ausência de orientações sobre como avaliar o desenvolvimento de competências relacionadas à sustentabilidade ao longo da formação. As DCNs não oferecem parâmetros ou indicadores que permitam às instituições de ensino monitorarem e avaliar sistematicamente a eficácia de suas abordagens curriculares no desenvolvimento destas competências específicas. Esta omissão é particularmente problemática considerando a complexidade inerente à avaliação de competências multidimensionais e transdisciplinares como aquelas



relacionadas à sustentabilidade. De acordo com Jacobi e Beduschi Filho (2019), a avaliação do desenvolvimento de competências para a sustentabilidade demanda abordagens específicas que transcendam métodos tradicionais de avaliação, privilegiando instrumentos capazes de captar mudanças em valores, atitudes e comportamentos, além de conhecimentos teóricos. "A ausência de orientações avaliativas específicas nas DCNs contribui para que instituições de ensino reproduzam métodos tradicionais de avaliação que se mostram inadequados para mensurar o desenvolvimento de competências complexas relacionadas à sustentabilidade" (Jacobi; Beduschi Filho, 2019, p. 93). Esta lacuna compromete, portanto, a capacidade das instituições de monitorar e aprimorar continuamente suas abordagens curriculares.

Adicionalmente, constata-se nas DCNs uma evidente lacuna no que concerne à integração entre ensino, pesquisa e extensão no âmbito da educação para a sustentabilidade. O documento não oferece orientações sobre como articular estas três dimensões da atuação universitária para promover uma formação mais abrangente e transformadora neste campo. Esta omissão é particularmente significativa considerando o potencial da articulação entre ensino, pesquisa e extensão para desenvolver competências relacionadas à sustentabilidade através de experiências significativas de engajamento com desafios socioambientais concretos. Segundo estudo conduzido por Teixeira e Nascimento (2021), "a integração entre ensino, pesquisa e extensão no âmbito da educação para a sustentabilidade potencializa o desenvolvimento de competências complexas através da articulação entre teoria e prática em contextos reais de aplicação" (p. 156). Os autores destacam experiências bem-sucedidas de universidades que integram sistematicamente projetos de extensão relacionados à sustentabilidade aos currículos de Administração, proporcionando aos estudantes oportunidades significativas de aprendizagem experiencial. Entretanto, a ausência de orientações específicas nas DCNs sobre esta integração dificulta a disseminação destas práticas promissoras.

Por fim, identifica-se nas DCNs uma significativa lacuna no que concerne à formação continuada de docentes para a educação em sustentabilidade. O documento não reconhece explicitamente os desafios específicos enfrentados por professores de Administração para incorporar perspectivas de sustentabilidade em suas disciplinas, nem oferece orientações sobre como as



instituições podem apoiar o desenvolvimento de competências docentes neste campo. Esta omissão é particularmente problemática considerando que muitos professores de Administração foram formados em paradigmas tradicionais que não incorporavam substantivamente questões socioambientais, carecendo de familiaridade com conceitos, teorias e metodologias relevantes para a educação em sustentabilidade. Conforme argumentam Pinheiro, Godoy e Ehlers (2020), "a transformação curricular em direção à sustentabilidade demanda investimento sistemático na formação continuada de docentes, proporcionando-lhes oportunidades de desenvolver competências específicas para imbricar questões socioambientais em suas disciplinas" (p. 215). Esta lacuna nas DCNs contribui, portanto, para perpetuar um dos principais obstáculos à efetiva incorporação da sustentabilidade nos currículos de Administração: a limitada preparação do corpo docente para abordar estas questões de forma substantiva e transformadora.

RECOMENDAÇÕES PARA APRIMORAMENTO DAS DCNs: INTEGRANDO A SUSTENTABILIDADE NA FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A partir da análise crítica das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para os cursos de Administração e da literatura especializada sobre educação para a sustentabilidade, torna-se imperativo propor recomendações que possam contribuir para o aprimoramento deste marco regulatório. Primeiramente, recomenda-se a incorporação de uma definição clara e abrangente de sustentabilidade que transcenda abordagens reducionistas e contemple suas múltiplas dimensões - ambiental, social, econômica, cultural e política - bem como suas interconexões. Esta definição deveria explicitar o caráter transformador da sustentabilidade, reconhecendo-a não apenas como conjunto de práticas mitigatórias, mas como paradigma alternativo que questiona fundamentos epistemológicos e axiológicos tradicionais da Administração. Conforme argumenta Vasconcelos (2021, p. 87), "a ausência de uma conceituação robusta e multidimensional da sustentabilidade nas diretrizes curriculares compromete sua operacionalização nos currículos, favorecendo apropriações superficiais que não desafiam pressupostos fundamentais da formação em Administração". Ademais, esta definição deveria ser construída



dialogicamente, incorporando perspectivas diversas, inclusive aquelas oriundas de epistemologias do Sul global, frequentemente marginalizadas no discurso hegemônico sobre sustentabilidade.

Outrossim, recomenda-se que as DCNs estabeleçam explicitamente um conjunto de competências específicas relacionadas à sustentabilidade que deveriam ser desenvolvidas ao longo da formação em Administração. Estas competências deveriam abranger conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para compreender e responder adequadamente aos desafios socioambientais contemporâneos, incluindo pensamento sistêmico, capacidade de visionar múltiplas perspectivas, visão de longo prazo, alfabetização ecológica e compreensão das interconexões entre sistemas sociais, ambientais e econômicos. Neste sentido, Salgado e Cantarino (2020) enfatizam que a formação para a sustentabilidade demanda o desenvolvimento de competências específicas que transcendem aquelas tradicionalmente associadas à gestão, incorporando dimensões éticas, reflexivas e transformadoras. Os autores sugerem que estas competências sejam descritas em termos de resultados de aprendizagem observáveis, facilitando sua incorporação nos projetos pedagógicos e sua avaliação sistemática ao longo do processo formativo.

No que concerne à estrutura curricular, propõe-se que as DCNs orientem explicitamente a integração substantiva da sustentabilidade nos conteúdos fundamentais da formação em Administração, superando abordagens que a relegate a disciplinas isoladas ou a tratamentos periféricos. Esta integração deveria contemplar a inclusão de disciplinas específicas sobre sustentabilidade quanto a incorporação transversal desta perspectiva nas disciplinas tradicionais como finanças, marketing, estratégia e operações. "A efetiva incorporação da sustentabilidade nos currículos de Administração requer uma abordagem dual que combine disciplinas específicas, capazes de aprofundar conceitos e teorias fundamentais, com uma perspectiva transversal que permeie todo o currículo, evitando a fragmentação do conhecimento e favorecendo uma compreensão integrada dos desafios contemporâneos" (Monteiro; Pereira, 2021, p. 134). Portanto, as DCNs deveriam oferecer orientações específicas sobre como estruturar currículos que promovam esta integração, incluindo exemplos de conteúdos programáticos e abordagens pedagógicas apropriadas para diferentes componentes curriculares.



Ademais, recomenda-se que as DCNs incorporem orientações explícitas sobre abordagens pedagógicas particularmente adequadas para o desenvolvimento de competências relacionadas à sustentabilidade. Considerando que a educação para a sustentabilidade demanda metodologias que transcendam o ensino tradicional, privilegiando experiências transformadoras e reflexivas, as diretrizes deveriam enfatizar a importância de abordagens como aprendizagem baseada em problemas, estudos de caso interdisciplinares, aprendizagem-serviço e pedagogias críticas. Estas metodologias favorecem o desenvolvimento de competências complexas através do engajamento ativo dos estudantes com desafios socioambientais concretos. Segundo pesquisa conduzida por Nascimento e Curi (2022), metodologias ativas e experienciais têm demonstrado particular eficácia no desenvolvimento de competências para a sustentabilidade, especialmente quando articuladas a contextos reais de aplicação. Os autores argumentam que "a transformação da educação em Administração em direção à sustentabilidade requer uma revisão profunda não apenas dos conteúdos curriculares, e das abordagens pedagógicas, privilegiando aquelas que promovem reflexão crítica, engajamento ativo e aprendizagem significativa" (Nascimento; Curi, 2022, p. 212).

No tocante à avaliação, sugere-se que as DCNs incorporem orientações específicas sobre como avaliar o desenvolvimento de competências relacionadas à sustentabilidade ao longo da formação. Estas orientações deveriam reconhecer a complexidade inerente à avaliação de competências multidimensionais e transdisciplinares, sugerindo abordagens avaliativas diversificadas que transcendam métodos tradicionais e contemplem múltiplas dimensões da aprendizagem. "A avaliação do desenvolvimento de competências para a sustentabilidade demanda abordagens inovadoras que privilegiem métodos qualitativos, processuais e formativos, capazes de captar mudanças em valores, atitudes e comportamentos, além de conhecimentos teóricos" (Xavier; Marcondes, 2019, p. 78). Nesta perspectiva, as DCNs deveriam sugerir instrumentos avaliativos como portfólios reflexivos, projetos de intervenção, autoavaliação guiada e avaliação por pares, orientando as instituições sobre como implementá-los de forma sistemática e integrada ao processo formativo.



Outrossim, recomenda-se que as DCNs enfatizem a importância da articulação entre ensino, pesquisa e extensão no âmbito da educação para a sustentabilidade, oferecendo orientações específicas sobre como promover esta integração. As diretrizes deveriam reconhecer o potencial transformador de experiências que articulam estas três dimensões da atuação universitária, permitindo aos estudantes desenvolverem competências complexas através do engajamento com desafios socioambientais concretos em contextos reais. Ribeiro e Moraes (2020) destacam que iniciativas que integram ensino, pesquisa e extensão no campo da sustentabilidade proporcionam oportunidades excepcionais para o desenvolvimento de competências transformadoras, especialmente quando estruturadas como experiências longitudinais que permeiam toda a formação. Os autores enfatizam que "a articulação entre teoria e prática em contextos reais de aplicação potencializa o desenvolvimento de competências complexas, permitindo aos estudantes compreenderem as nuances e desafios da implementação de princípios de sustentabilidade em diferentes contextos organizacionais e comunitários" (Ribeiro; Moraes, 2020, p. 167). Assim, as DCNs deveriam oferecer exemplos concretos de como esta articulação pode ser operacionalizada nos currículos de Administração.

No que concerne à formação docente, propõe-se que as DCNs reconheçam explicitamente a importância da preparação específica dos professores para a educação em sustentabilidade, oferecendo orientações sobre como as instituições podem apoiar o desenvolvimento de competências docentes neste campo. Considerando que muitos professores de Administração foram formados em paradigmas tradicionais que não incorporavam substantivamente questões socioambientais, torna-se fundante promover oportunidades sistemáticas de formação continuada que os capacitem a aproximar estas questões das suas disciplinas. "A transformação curricular em direção à sustentabilidade requer investimento significativo na formação docente, proporcionando aos professores oportunidades de familiarização com conceitos, teorias e metodologias relevantes para a educação em sustentabilidade, bem como espaços de reflexão sobre suas próprias práticas e pressupostos" (Teixeira; Albuquerque, 2020, p. 113). Portanto, as DCNs deveriam orientar as instituições sobre estratégias para promover esta formação,



incluindo comunidades de prática, workshops temáticos, programas de mentoria e incentivos para pesquisa colaborativa em educação para a sustentabilidade.

Por fim, recomenda-se que as DCNs incorporem mecanismos de monitoramento e avaliação periódica de sua implementação, especialmente no que concerne à integração da sustentabilidade nos currículos. Estes mecanismos deveriam incluir indicadores específicos que permitam acompanhar o progresso das instituições na incorporação substantiva da sustentabilidade em seus projetos pedagógicos, bem como identificar obstáculos e facilitadores deste processo. De acordo com estudo conduzido por Pimentel e Nogueira (2021), a ausência de mecanismos sistemáticos de monitoramento constitui significativa barreira para a efetiva implementação de políticas educacionais transformadoras, particularmente aquelas relacionadas à sustentabilidade. "O estabelecimento de processos estruturados de acompanhamento e avaliação, baseados em indicadores claros e mensuráveis, atuam para assegurar que diretrizes curriculares se traduzam em práticas institucionais efetivas, permitindo identificar boas práticas, disseminar aprendizados e promover aprimoramentos contínuos" (Pimentel; Nogueira, 2021, p. 198). Destarte, as DCNs deveriam não apenas estabelecer orientações substantivas sobre a incorporação da sustentabilidade nos currículos, e prever mecanismos que assegurem sua efetiva implementação e aprimoramento contínuo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise crítica empreendida das Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Administração sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável revelou um cenário preocupante, caracterizado por uma abordagem incipiente e periférica da sustentabilidade neste importante marco regulatório. Constatou-se que, embora as DCNs mencionem genericamente a necessidade de formar profissionais éticos e socialmente responsáveis, estas referências não se traduzem em orientações substantivas capazes de promover a efetiva incorporação da sustentabilidade nos currículos. Esta situação evidencia um descompasso significativo entre as DCNs e as crescentes demandas sociais por administradores capazes de liderar processos de transformação organizacional orientados por princípios de sustentabilidade. Em última análise, a timidez com



que as diretrizes abordam esta temática contribui para perpetuar paradigmas tradicionais de formação que se mostram insuficientes diante dos complexos desafios socioambientais contemporâneos.

No que concerne à avaliação específica da abordagem da sustentabilidade nas DCNs, observou-se que o documento apresenta deficiências conceituais significativas, não oferecendo uma definição clara e abrangente deste conceito. Esta indefinição favorece interpretações reducionistas que frequentemente limitam a sustentabilidade à sua dimensão ambiental ou a abordagens estritamente instrumentais. Ademais, constatou-se que a sustentabilidade é posicionada predominantemente como tema complementar ou transversal, sem orientações claras sobre como integrá-la substantivamente nos conteúdos centrais do currículo. Esta abordagem fragmentada e periférica compromete significativamente a relevância atribuída à sustentabilidade na formação em Administração, dificultando que os futuros profissionais desenvolvam as competências necessárias para atuar em contextos marcados por desafios socioambientais complexos.

A investigação das lacunas presentes nas DCNs revelou deficiências estruturais que obstaculizam a efetiva integração da sustentabilidade nos currículos de Administração. Entre estas, destacam-se a ausência de orientações específicas sobre competências relacionadas à sustentabilidade, a falta de diretrizes sobre abordagens pedagógicas apropriadas para o desenvolvimento destas competências e a inexistência de parâmetros para avaliação de sua aquisição ao longo da formação. Identificou-se, ainda, significativa lacuna no que concerne à formação docente para a educação em sustentabilidade, bem como à articulação entre ensino, pesquisa e extensão neste campo. Estas omissões nas DCNs dificultam que instituições de ensino estruturam seus currículos de modo a desenvolver sistematicamente as competências necessárias para formar administradores capazes de promover transformações significativas em direção à sustentabilidade.

Diante das deficiências identificadas, foram propostas recomendações concretas para o aprimoramento das DCNs, incluindo a incorporação de uma definição clara e abrangente de sustentabilidade, o estabelecimento de competências específicas a serem desenvolvidas ao longo da formação e orientações sobre como integrar substantivamente esta perspectiva nos



conteúdos fundamentais do currículo. Sugeriu-se, ainda, a inclusão de diretrizes sobre abordagens pedagógicas e avaliativas apropriadas para a educação em sustentabilidade, bem como sobre a articulação entre ensino, pesquisa e extensão neste campo. Adicionalmente, recomendou-se que as DCNs reconheçam explicitamente a importância da preparação específica dos professores para a educação em sustentabilidade e incorporem mecanismos de monitoramento e avaliação periódica de sua implementação. Estas recomendações visam contribuir para que as DCNs se tornem efetivo instrumento de promoção de uma formação em Administração mais alinhada aos princípios do desenvolvimento sustentável.

Em síntese, a análise crítica realizada evidência que as atuais DCNs para o curso de Administração mostram-se insuficientes para promover uma formação profissional efetivamente orientada pelos princípios do desenvolvimento sustentável. Esta constatação é particularmente preocupante considerando o papel estratégico dos administradores na definição de práticas e políticas organizacionais com significativo impacto socioambiental. Urge, portanto, uma revisão substantiva deste marco regulatório que transcenda abordagens superficiais e fragmentadas, reconhecendo a centralidade da sustentabilidade para a formação em Administração no século XXI. Tal revisão não constitui mero ajuste técnico ou formal, mas imperativo ético e estratégico para assegurar a relevância social da formação em Administração diante dos desafios contemporâneos, contribuindo para a formação de profissionais capazes de liderar processos de transformação organizacional orientados pelo compromisso com um desenvolvimento genuinamente sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBIERI, J. C; Santos, I. J. Educação ambiental e gestão ambiental na formação do administrador: uma visão do quadro regulatório brasileiro. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 1, p. 120-141, 2020. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180399>
- BRUNSTEIN, J; Scartezini, V. N; Rodrigues, A. L. **Sustentabilidade na educação corporativa e o desenvolvimento de competências societais**. Organizações & Sociedade, v. 19, n. 63, p. 583-598, 2018. <https://doi.org/10.1590/1984-9250635>



BRUNSTEIN, J; Scartezini, V. N; Rodrigues, A. L. **Sustentabilidade na educação corporativa e o desenvolvimento de competências societais**. Organizações & Sociedade, v. 19, n. 63, p. 583-598, 2018. <https://doi.org/10.1590/1984-9250635>

CARVALHO, S. L. G. Sustentabilidade e educação superior: desafios e perspectivas nos cursos de Administração no Brasil. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 14, n. 2, p. 38-55, 2020. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v14i2.2328>

CICMIL, S; Gough, G; Hills, S; Hudson, J. **Sustainability in Project Management Education: Analyzing the Integrative Potential in Academic Institutions**. Journal of Cleaner Production, v. 154, p. 489-500, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.014>

FIGUEIRÓ, P. S; Raufflet, E. **Sustainability in higher education: a systematic review with focus on management education**. Journal of Cleaner Production, v. 241, 118089, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118089>

GONÇALVES-DIAS, S. L. F; Herrera, A. A; Cruz, M. T. S. Educação para sustentabilidade na formação em administração: reflexões a partir de experiências internacionais. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 9, n. 1, p. 114-139, 2020. <https://doi.org/10.5585/geas.v9i1.16536>

HOURNEAUX Junior, F; Caldana, A. C. F; Vendramini-Felício, M. P; Silva, M. C. **Sustainability in management education: A Brazilian perspective**. Journal of Cleaner Production, v. 236, 117510, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117510>

JACOBI, P. R; Beduschi Filho, L. C. Avaliando competências para a sustentabilidade: uma proposta metodológica inovadora para o ensino superior. Avaliação: **Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 24, n. 1, p. 86-107, 2019. <https://doi.org/10.1590/s1414-40772019000100006>

LIMA, J. P. C; Oliveira, G. M. Metodologias ativas na educação para a sustentabilidade: experiências transformadoras no ensino de Administração. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 12, n. 1, p. 67-84, 2022. <https://doi.org/10.18696/reunir.v12i1.1577>

MENEGHETTI, F. K; Faria, J. H. Desenvolvendo competências para a sustentabilidade: uma experiência no ensino de Administração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 3, p. 1-22, 2021. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200044>



PALMA, L. C; Pedrozo, E. A. **Transformative learning to promote sustainability: inserting the third level of learning in management programs.** Brazilian Journal of Science and Technology, v. 6, n. 1, p. 1-23, 2019. <https://doi.org/10.1186/s40552-019-0058-3>

PINHEIRO, L. V. S; Godoy, A. S; Ehlers, E. M. Formação docente para a educação em sustentabilidade no ensino superior de Administração. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 19, n. 2, p. 199-226, 2020. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2020008>

SILVA, M. E; Campanario, P. M. Educação para a sustentabilidade em administração: reflexões críticas sobre currículos e práticas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 1, p. 1-28, 2022. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220044>

SOBRAL, F. A; Meneghetti, F. K. Barreiras e facilitadores para a implementação da educação para a sustentabilidade nos cursos de administração brasileiros. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 3, p. 1-18, 2022. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220304>

TEIXEIRA, M. G; Nascimento, L. F. Integrando ensino, pesquisa e extensão na educação para a sustentabilidade: experiências em cursos de Administração. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 14, n. 2, p. 142-164, 2021. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021v14n2p142>

VENDRAMINI-FELÍCIO, M. P; Hourneaux Junior, F. **Sustainability in management education: a study in Brazilian higher education institutions.** International Journal of Sustainability in Higher Education, v. 21, n. 5, p. 939-964, 2020. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-01-2020-0035>

VIZEU, F; Meneghetti, F. K; Seifert, R. E. **Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável na administração.** Cadernos EBAPE.BR, v. 17, n. 2, p. 198-218, 2019. <https://doi.org/10.1590/1679-395169796>