



O PAPEL DA SUSTENTABILIDADE NA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR: UMA REVISÃO DAS PRÁTICAS EDUCACIONAIS EM NÍVEL GLOBAL

Régis Boechat Alt Azevedo

RESUMO

Este artigo tem como objetivo revisar as práticas educacionais globais em Administração que incorporam a sustentabilidade na formação de administradores, em resposta à crescente necessidade de profissionais capazes de liderar organizações em contextos marcados por complexos desafios socioambientais. A pesquisa justifica-se pela urgência em compreender como instituições de ensino superior estão respondendo às demandas por uma formação que transcenda o paradigma tradicional da administração, integrando substantivamente princípios de sustentabilidade em seus currículos. Adotou-se metodologia essencialmente bibliográfica, analisando dados secundários provenientes de pesquisas sobre o tema, incluindo artigos científicos, relatórios institucionais e documentos de organizações internacionais que abordam a educação para a sustentabilidade em administração. Os resultados revelam significativa heterogeneidade nas abordagens adotadas globalmente, com instituições pioneiras implementando transformações curriculares abrangentes que integram a sustentabilidade como elemento central da formação, enquanto a maioria ainda adota abordagens fragmentadas e periféricas. Identificou-se que as práticas mais efetivas se caracterizam pela integração transversal da sustentabilidade no currículo, adoção de metodologias ativas de ensino-aprendizagem, engajamento com stakeholders externos e desenvolvimento sistemático de competências específicas para a sustentabilidade.

Palavras-chave: Educação em Administração. Desenvolvimento Sustentável. Práticas Pedagógicas.

ABSTRACT

This article aims to review global educational practices in Management that incorporate sustainability in the training of managers, in response to the growing need for professionals capable of leading organizations in contexts marked by complex socio-environmental challenges. The research is justified by the urgency of understanding how higher education institutions are responding to the demands for an education that transcends the traditional paradigm of administration, substantively integrating sustainability principles into their curricula. An essentially bibliographic methodology was adopted, analyzing secondary data from research on the subject, including scientific articles, institutional reports and documents from international organizations that address education for sustainability in administration. The results reveal significant heterogeneity in the approaches adopted globally, with pioneering institutions implementing comprehensive curricular transformations that integrate sustainability as a central element of training, while most still adopt fragmented and peripheral approaches. It was identified that the most effective practices are characterized by the transversal integration of sustainability in the curriculum, adoption of active teaching-learning methodologies, engagement with external stakeholders and systematic development of specific competencies for sustainability.

Keywords: Education in Administration. Sustainable development. Pedagogical Practices.



INTRODUÇÃO

A crescente complexidade dos desafios socioambientais contemporâneos tem imposto transformações significativas às organizações, demandando administradores capazes de aglutinar princípios de sustentabilidade em suas práticas de gestão. Esta realidade emergente tem pressionado instituições de ensino superior em todo o mundo a revisarem seus currículos e abordagens pedagógicas, buscando formar profissionais aptos a responder adequadamente a estes desafios. Segundo Vasconcelos et al. (2021), o paradigma tradicional da educação em Administração, fortemente ancorado em pressupostos de maximização de lucro e crescimento econômico ilimitado, tem se mostrado insuficiente diante da necessidade de modelos de negócio que equilibrem prosperidade econômica, justiça social e integridade ambiental. Observa-se, portanto, um movimento global de incorporação da sustentabilidade nos currículos de Administração, ainda que caracterizado por significativa heterogeneidade em termos de abrangência, profundidade e eficácia.

Este movimento de transformação curricular tem se manifestado de maneiras diversas ao redor do mundo, refletindo diferenças culturais, institucionais e epistemológicas que influenciam a compreensão e operacionalização do conceito de sustentabilidade na educação em Administração. Enquanto algumas instituições têm optado por abordagens mais incrementais, incorporando conteúdos sobre sustentabilidade em disciplinas existentes ou criando disciplinas específicas sobre o tema, outras têm empreendido transformações mais radicais, redesenhando integralmente seus currículos a partir de princípios de sustentabilidade. Conforme destacam Monteiro e Pereira (2021), estas diferentes abordagens resultam em experiências formativas distintas, com variados níveis de eficácia no desenvolvimento das competências necessárias para que futuros administradores possam liderar processos de transformação organizacional orientados por princípios de sustentabilidade. Compreender estas diferenças serve para identificar práticas promissoras que possam ser adaptadas a diferentes contextos educacionais.



No contexto brasileiro, apesar de avanços significativos na incorporação da sustentabilidade em alguns programas de Administração, observa-se que esta integração frequentemente ocorre de maneira fragmentada e periférica, sem alterar substantivamente os fundamentos epistemológicos e axiológicos da formação. Salgado e Cantarino (2020) apontam que a maioria das instituições brasileiras ainda adota abordagens superficiais, tratando a sustentabilidade como tema complementar ou transversal, sem integrá-la efetivamente aos conteúdos centrais do currículo. Esta situação contrasta com experiências mais avançadas observadas em outros países, onde instituições pioneiras têm implementado transformações curriculares abrangentes que posicionam a sustentabilidade como elemento central da formação em Administração. Identificar estas experiências e compreender como poderiam ser adaptadas ao contexto brasileiro constitui importante desafio para pesquisadores e educadores comprometidos com a transformação da educação em Administração no país.

Diante deste cenário, o presente artigo tem como objetivo geral revisar as práticas educacionais globais em Administração que incorporam a sustentabilidade na formação de administradores, buscando identificar abordagens promissoras que possam inspirar transformações no contexto brasileiro. Especificamente, pretende-se: i) mapear os programas e iniciativas educacionais em diferentes países que têm integrado a sustentabilidade no currículo de Administração; ii) analisar a eficácia dessas práticas em preparar os alunos para os desafios de um mercado de trabalho sustentável; e iii) identificar lições aprendidas que podem ser aplicadas no contexto brasileiro. Estes objetivos respondem à necessidade, apontada por Nascimento e Curi (2022), de compreender como diferentes contextos educacionais têm respondido ao desafio de formar administradores capazes de promover transformações significativas em direção à sustentabilidade, identificando fatores que facilitam ou dificultam este processo.

A relevância desta investigação fundamenta-se na crescente demanda por administradores capazes de liderar organizações em contextos marcados por complexos desafios socioambientais, demanda está que tem sido apenas parcialmente atendida pelas instituições de ensino superior brasileiras. Ribeiro e Moraes (2020) destacam que a formação tradicional em Administração frequentemente não prepara adequadamente os profissionais para lidar com



questões de sustentabilidade, criando uma lacuna entre as competências desenvolvidas durante a graduação e aquelas efetivamente necessárias no contexto profissional contemporâneo. Compreender como diferentes países têm abordado este desafio pode oferecer insights para o aprimoramento da educação em Administração no Brasil, contribuindo para formar profissionais mais bem preparados para promover transformações organizacionais alinhadas aos princípios do desenvolvimento sustentável.

Metodologicamente, este estudo adota uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, fundamentada em revisão sistemática da literatura sobre práticas educacionais em Administração que incorporam a sustentabilidade na formação profissional. Foram analisados artigos científicos, relatórios institucionais e documentos de organizações internacionais publicados entre 2018 e 2023, identificando experiências significativas em diferentes contextos geográficos e institucionais. Xavier e Marcondes (2019) ressaltam a importância de análises comparativas internacionais para compreender como diferentes tradições educacionais têm respondido ao desafio imbricar a sustentabilidade nos currículos de Administração, destacando a necessidade de considerar fatores contextuais que influenciam a eficácia destas abordagens. Esta perspectiva comparativa orientou a presente investigação, buscando identificar e padrões comuns quanto especificidades contextuais nas práticas educacionais analisadas.

PROGRAMAS E INICIATIVAS EDUCACIONAIS EM SUSTENTABILIDADE NOS CURRÍCULOS DE ADMINISTRAÇÃO: UM PANORAMA GLOBAL

O mapeamento de iniciativas educacionais que integram a sustentabilidade nos currículos de Administração revela um cenário global marcado por significativa heterogeneidade, e em termos de abrangência quanto de profundidade. Observa-se, contudo, uma tendência crescente de incorporação desta temática em instituições de ensino superior ao redor do mundo, ainda que com diferentes níveis de maturidade e sistematização. Conforme destacam Vasconcelos et al. (2021, p. 73), "a transição de uma abordagem periférica para uma integração substantiva da sustentabilidade nos currículos de Administração constitui um dos mais significativos desafios



contemporâneos para instituições de ensino superior". Esta constatação evidencia que, apesar dos avanços observados, persiste um longo caminho a ser percorrido para que a sustentabilidade deixe de ser tratada como tema complementar e passe a fundamentar efetivamente a formação em Administração.

No contexto europeu, destaca-se o protagonismo de instituições escandinavas e germânicas na implementação de abordagens curriculares inovadoras, caracterizadas pela integração transversal da sustentabilidade em todo o percurso formativo. Países como Suécia, Dinamarca e Alemanha têm desenvolvido programas que transcendem a mera inclusão de disciplinas específicas, buscando reorientar fundamentalmente a formação em Administração a partir de princípios de sustentabilidade. As iniciativas europeias frequentemente se distinguem pela forte articulação entre teoria e prática, bem como pela adoção de abordagens interdisciplinares que rompem com a tradicional fragmentação do conhecimento. Salgado e Cantarino (2020) identificam que estas instituições europeias têm privilegiado o desenvolvimento de competências sistêmicas e reflexivas, capacitando os estudantes a compreenderem as complexas interconexões entre sistemas econômicos, sociais e ecológicos. Ademais, verifica-se nestas instituições uma preocupação crescente com a avaliação sistemática dos resultados de aprendizagem relacionados à sustentabilidade, buscando assegurar a efetividade das transformações curriculares implementadas.

Na América do Norte, observa-se uma diversidade considerável de abordagens, com instituições canadenses frequentemente adotando perspectivas mais abrangentes e sistemáticas em comparação às estadunidenses. Ribeiro e Moraes (2020, p. 163) ressaltam que "enquanto no Canadá predominam iniciativas que buscam edificar a sustentabilidade como parte determinante em todo o currículo, nos Estados Unidos ainda prevalece uma abordagem mais fragmentada, frequentemente limitada a disciplinas específicas ou concentrada em programas de especialização". Não obstante, importantes exceções podem ser identificadas em universidades estadunidenses de vanguarda, que têm implementado transformações curriculares significativas, frequentemente impulsionadas por parcerias com o setor empresarial e organizações não-governamentais. Estas parcerias têm



favorecido o desenvolvimento de abordagens pedagógicas inovadoras, como aprendizagem baseada em projetos reais e laboratórios de inovação social, que proporcionam aos estudantes experiências formativas autênticas relacionadas aos desafios da sustentabilidade no contexto organizacional.

O cenário asiático apresenta contrastes ainda mais acentuados, refletindo as profundas diferenças culturais, econômicas e políticas que caracterizam este vasto continente. Países como Japão, Coreia do Sul e Singapura têm desenvolvido abordagens que frequentemente integram perspectivas orientais e ocidentais sobre sustentabilidade, resultando em propostas curriculares distintivas que valorizam aspectos como harmonia, equilíbrio e visão de longo prazo. Segundo Xavier e Marcondes (2019), estas abordagens frequentemente se distinguem pela ênfase em valores coletivistas e pela integração de tradições filosóficas orientais que oferecem perspectivas alternativas sobre a relação entre organizações, sociedade e natureza. "A incorporação de conceitos como 'wa' (harmonia) no Japão e 'jeong' (conexão interpessoal) na Coreia tem enriquecido significativamente as abordagens pedagógicas sobre sustentabilidade, transcendendo as limitações do paradigma ocidental predominante na literatura sobre o tema" (Xavier; Marcondes, 2019, p. 71). Estes elementos culturais específicos têm favorecido o desenvolvimento de perspectivas mais situadas sobre sustentabilidade, contribuindo para uma formação que valoriza o equilíbrio entre diferentes dimensões da existência humana e organizacional.

Na América Latina, observa-se um cenário caracterizado por significativas disparidades entre instituições, com algumas demonstrando notável pioneirismo enquanto outras ainda apresentam abordagens incipientes ou superficiais. Países como Brasil, México e Colômbia têm desenvolvido iniciativas relevantes, frequentemente impulsionadas por redes internacionais como o PRME (Principles for Responsible Management Education) e adaptadas às especificidades socioeconômicas e ambientais da região. Monteiro e Pereira (2021) identificam que as instituições latino-americanas mais avançadas neste campo têm se destacado pela forte conexão com desafios locais de sustentabilidade, desenvolvendo abordagens pedagógicas contextualizadas que articulam teoria e prática em torno de questões como desigualdade social, conservação da biodiversidade e desenvolvimento territorial sustentável. Todavia, persistem significativos desafios relacionados à formação docente, à



disponibilidade de materiais didáticos adequados e à resistência institucional à mudança, fatores que têm limitado a disseminação e aprofundamento destas iniciativas na região.

O continente africano, apesar de frequentemente negligenciado nos estudos comparativos internacionais sobre educação em Administração, tem desenvolvido experiências inovadoras que merecem atenção. Países como África do Sul, Quênia e Marrocos têm implementado programas que articulam princípios de sustentabilidade com questões de desenvolvimento local, frequentemente adotando abordagens que valorizam conhecimentos tradicionais e perspectivas não-ocidentais sobre a relação entre organizações e meio ambiente. Nascimento e Curi (2022, p. 208) destacam que "as instituições africanas mais inovadoras têm desenvolvido abordagens pedagógicas que transcendem a mera aplicação de modelos importados, buscando reunir perspectivas endógenas sobre sustentabilidade e desenvolvimento". Esta valorização de saberes locais tem resultado em propostas curriculares distintas, que frequentemente enfatizam aspectos como solidariedade comunitária, economia circular e valorização da diversidade cultural como elementos fundamentais para uma administração sustentável, contribuindo assim para enriquecer o debate global sobre educação para a sustentabilidade em Administração.

Na Oceania, instituições australianas e neozelandesas têm se destacado pelo desenvolvimento de abordagens hodiernas que integram perspectivas indígenas sobre sustentabilidade nos currículos de Administração. Estas abordagens frequentemente se caracterizam pela valorização de conceitos como "kaitiakitanga" (guardianship) da cultura Maori e "caring for country" das culturas aborígenes australianas, que oferecem perspectivas alternativas sobre a relação entre organizações, comunidades e territórios. Estas instituições têm implementado transformações curriculares que transcendem a mera inclusão de conteúdos sobre sustentabilidade, buscando reorientar fundamentalmente os valores e pressupostos que fundamentam a formação em Administração. Segundo Oliveira e Souza (2023), este movimento de integração de perspectivas indígenas tem contribuído significativamente para o desenvolvimento de abordagens mais idiossincráticas e contextualmente relevantes sobre sustentabilidade. "A incorporação de epistemologias indígenas nos currículos de



Administração tem proporcionado aos estudantes perspectivas alternativas sobre conceitos fundamentais como liderança, sucesso organizacional e responsabilidade, ampliando significativamente seu repertório conceitual e axiológico" (Oliveira; Souza, 2023, p. 115).

Por fim, cabe destacar o aporte das redes internacionais e iniciativas globais na disseminação e aprofundamento da educação para a sustentabilidade em Administração. Organizações como o PRME (*Principles for Responsible Management Education*), a GRLI (*Globally Responsible Leadership Initiative*) e a ABIS (*Academy of Business in Society*) têm contribuído significativamente para o desenvolvimento de comunidades de prática e para o compartilhamento de experiências entre instituições de diferentes países. Estas redes têm favorecido a construção de padrões globais de qualidade e a disseminação de práticas inovadoras, impulsionando transformações curriculares em instituições de ensino superior ao redor do mundo.

Almeida e Cavalcanti (2022) ressaltam a importância destas redes para o desenvolvimento da educação para a sustentabilidade em contextos institucionais diversos, destacando seu papel na construção de pontes entre diferentes tradições educacionais e na promoção de diálogos interculturais sobre o tema. Ademais, estas organizações têm contribuído para elevar o perfil da educação para a sustentabilidade na agenda estratégica das escolas de Administração, favorecendo a institucionalização de transformações curriculares que, de outra forma, poderiam permanecer como iniciativas isoladas e vulneráveis a mudanças de liderança institucional.

ANÁLISE DA EFICÁCIA DAS PRÁTICAS EDUCACIONAIS NA PREPARAÇÃO DOS ALUNOS PARA OS DESAFIOS DE UM MERCADO DE TRABALHO SUSTENTÁVEL

A avaliação da eficácia das práticas educacionais voltadas à sustentabilidade na formação em Administração constitui tarefa de elevada complexidade, haja vista a multiplicidade de dimensões a serem consideradas e a dificuldade de estabelecer métricas consensuais para mensurar resultados de aprendizagem neste campo. Não obstante tais desafios, pesquisas recentes têm buscado desenvolver abordagens metodológicas que permitam aferir em que



medida as diversas iniciativas implementadas por instituições de ensino superior efetivamente preparam os egressos para os desafios de um mercado de trabalho cada vez mais orientado por princípios de sustentabilidade. Conforme apontam Brunstein e Machado (2020, p. 217), "a avaliação da eficácia educacional no campo da sustentabilidade demanda abordagens multidimensionais que transcendam métricas convencionais, contemplando aspectos cognitivos, comportamentais e atitudinais que raramente são capturados por instrumentos avaliativos tradicionais". Esta constatação evidencia a necessidade de desenvolver metodologias avaliativas inovadoras, capazes de apreender a complexidade dos processos de ensino-aprendizagem relacionados à sustentabilidade.

Estudos longitudinais que acompanham egressos de programas com forte ênfase em sustentabilidade têm revelado resultados promissores no que tange à capacidade destes profissionais de implementar transformações significativas nas organizações em que atuam. Tais pesquisas indicam que graduados expostos a abordagens pedagógicas que integram substantivamente a sustentabilidade ao currículo tendem a desenvolver competências distintivas, como pensamento sistêmico, capacidade de lidar com a complexidade e habilidade para mediar conflitos entre diferentes stakeholders. Santos e Cordeiro (2021) identificaram que estes profissionais frequentemente assumem papéis de "agentes de mudança" em suas organizações, catalisando processos de transformação organizacional orientados por princípios de sustentabilidade. Ademais, estes egressos demonstram maior propensão a questionar pressupostos convencionais da administração, buscando desenvolver modelos de negócio inovadores que conciliem prosperidade econômica com responsabilidade socioambiental, o que sugere que as transformações curriculares implementadas têm gerado impactos significativos que transcendem o ambiente acadêmico.

Por outro lado, pesquisas que utilizam metodologias de autoavaliação de competências revelam lacunas persistentes entre o desenvolvimento de consciência sobre sustentabilidade e a efetiva capacidade de implementar práticas sustentáveis em contextos organizacionais complexos. Muitos egressos, apesar de demonstrarem elevado nível de conscientização sobre questões socioambientais, relatam dificuldades para traduzir este conhecimento



em ações concretas quando confrontados com as pressões e contradições do ambiente corporativo. "Observa-se um hiato significativo entre o desenvolvimento de consciência crítica sobre sustentabilidade e a aquisição de competências práticas necessárias para implementar transformações efetivas em contextos organizacionais marcados por resistências estruturais e culturais à mudança" (Lima; Barbosa, 2019, p. 183). Esta constatação aponta para a necessidade de abordagens pedagógicas que transcendam a mera transmissão de conhecimentos teóricos, privilegiando experiências formativas que desenvolvam habilidades práticas de intervenção e transformação organizacional em contextos adversos.

Estudos que empregam metodologias de avaliação baseadas em competências têm proporcionado insights sobre os fatores que favorecem ou dificultam a eficácia das práticas educacionais voltadas à sustentabilidade. Tais pesquisas indicam que programas se caracterizam pela integração sistemática de experiências práticas ao currículo, pelo desenvolvimento explícito de competências específicas para a sustentabilidade e pela adoção de abordagens pedagógicas que privilegiam a resolução de problemas complexos e autênticos. Carvalho e Mendonça (2022) identificam que a eficácia das práticas educacionais está fortemente correlacionada à capacidade de proporcionar aos estudantes experiências transformadoras que desafiem pressupostos convencionais sobre negócios e administração. Em contrapartida, abordagens fragmentadas que tratam a sustentabilidade como tema complementar ou periférico tendem a produzir resultados limitados, frequentemente restritos ao desenvolvimento de conhecimentos declarativos que raramente se traduzem em práticas profissionais diferenciadas após a conclusão do curso.

A perspectiva dos empregadores constitui dimensão alicerçante para avaliar a eficácia das práticas educacionais, uma vez que estes atores estão em posição privilegiada para observar como os conhecimentos e competências desenvolvidos durante a formação se manifestam no ambiente profissional. Pesquisas que investigam as percepções de gestores sobre o desempenho de egressos de programas com forte ênfase em sustentabilidade revelam avaliações geralmente positivas, especialmente no que concerne à capacidade destes profissionais de funcionar múltiplas perspectivas na análise de problemas complexos. Segundo Oliveira e Pimentel (2020, p. 329), "empregadores



frequentemente destacam que egressos de programas com forte ênfase em sustentabilidade demonstram capacidade diferenciada para antecipar riscos socioambientais, identificar oportunidades de inovação sustentável e engajar stakeholders em processos de mudança organizacional". Não obstante, estes mesmos empregadores apontam que muitos egressos enfrentam dificuldades para equilibrar preocupações com sustentabilidade e pressões por resultados financeiros de curto prazo, o que sugere a necessidade de abordagens educacionais que desenvolvam competências específicas para navegar estas tensões.

Análises comparativas internacionais revelam significativas diferenças na eficácia de práticas educacionais entre instituições de diferentes países e tradições acadêmicas. Tais estudos indicam que a eficácia não está necessariamente correlacionada ao nível de desenvolvimento econômico dos países, sendo possível identificar práticas altamente eficientes em instituições de países em desenvolvimento, assim como abordagens superficiais em instituições de países desenvolvidos. Ferreira e Nogueira (2023) identificaram que fatores como alinhamento entre valores institucionais e princípios de sustentabilidade, engajamento do corpo docente, conexões com atores externos e adoção de abordagens interdisciplinares exercem maior influência sobre a eficácia das práticas educacionais do que fatores como disponibilidade de recursos financeiros ou infraestrutura física. "A eficácia das práticas educacionais voltadas à sustentabilidade parece estar mais fortemente associada a fatores culturais e institucionais do que a recursos materiais, o que sugere que transformações significativas são possíveis mesmo em contextos de recursos limitados" (Ferreira; Nogueira, 2023, p. 247). Esta constatação oferece perspectivas promissoras para instituições que buscam aprimorar suas práticas educacionais sem necessariamente dispor de recursos abundantes.

No que concerne às metodologias de ensino-aprendizagem, evidências empíricas sugerem que abordagens ativas e experienciais tendem a produzir resultados mais significativos no desenvolvimento de competências para a sustentabilidade quando comparadas a métodos tradicionais centrados na transmissão de conteúdo. Estudos que comparam diferentes abordagens pedagógicas indicam que metodologias como aprendizagem baseada em projetos, estudos de caso vivenciais e laboratórios de inovação social



proporcionam experiências formativas mais **eficazes**, capazes de desenvolver não apenas conhecimentos técnicos, e habilidades relacionais e atitudes fundamentais para a atuação em contextos complexos. Barros e Teixeira (2022) destacam que estas metodologias favorecem o desenvolvimento de competências como pensamento crítico, criatividade e capacidade de colaboração, essenciais para que futuros administradores possam liderar processos de transformação organizacional orientados por princípios de sustentabilidade. Ademais, tais abordagens frequentemente proporcionam oportunidades para que os estudantes desenvolvam senso de agência e autoeficácia, fatores para que se percebam como agentes de mudança capazes de influenciar positivamente os contextos em que atuarão.

Por fim, cabe destacar que a eficácia das práticas educacionais voltadas à sustentabilidade não deve ser avaliada exclusivamente em termos de empregabilidade ou adaptação às demandas do mercado de trabalho atual, e em função de sua capacidade de formar profissionais que possam questionar e transformar práticas organizacionais insustentáveis. Uma formação verdadeiramente efetiva neste campo deve capacitar os egressos não apenas a responder às demandas existentes por competências em sustentabilidade, e a antecipar necessidades futuras e contribuir para a construção de modelos de negócio mais sustentáveis.

Neste sentido, Martins e Ribeiro (2021, p. 412) argumentam que "a verdadeira eficácia da educação para a sustentabilidade não reside na mera adaptação às demandas do mercado de trabalho contemporâneo, mas na formação de profissionais capazes de transformar fundamentalmente as lógicas que orientam as práticas organizacionais". Esta perspectiva crítica e transformadora sobre a eficácia educacional sugere a necessidade de critérios avaliativos que transcendam métricas convencionais de sucesso profissional, contemplando também a capacidade dos egressos de contribuir para transformações sistêmicas em direção a modelos econômicos mais e sustentáveis.



LIÇÕES APRENDIDAS PARA APLICAÇÃO NO CONTEXTO BRASILEIRO: INTEGRANDO A SUSTENTABILIDADE NA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

A análise das experiências internacionais de integração da sustentabilidade nos currículos de Administração revela um conjunto significativo de lições que podem ser adaptadas e implementadas no contexto brasileiro, considerando-se suas especificidades culturais, institucionais e socioeconômicas. A transposição destas práticas para o cenário nacional não deve, contudo, ocorrer de maneira acrítica ou descontextualizada, mas sim mediante um processo reflexivo que considere e as potencialidades quanto as limitações do sistema educacional brasileiro. Conforme assinala Gonçalves-Dias (2019, p. 183), "a incorporação de experiências internacionais no contexto brasileiro requer um exercício hermenêutico que transcenda a mera replicação de modelos exógenos, contemplando as particularidades de nossa matriz sociocultural e as demandas específicas de sustentabilidade que emergem em um país caracterizado por profundas desigualdades e significativa biodiversidade". Esta perspectiva evidencia a necessidade de uma abordagem contextualizada que, embora se nutra de experiências globais, mantenha-se sensível às peculiaridades locais e às demandas específicas da sociedade brasileira.

Uma das lições mais contundentes extraídas das experiências internacionais refere-se à necessidade de superar abordagens fragmentadas que tratam a sustentabilidade como tema complementar ou periférico nos currículos de Administração. Para e, faz-se imperativo promover transformações curriculares abrangentes que integrem princípios de sustentabilidade de maneira transversal e substantiva em todo o percurso formativo. Tais transformações demandam não apenas a revisão de conteúdos programáticos, e a reorientação de pressupostos epistemológicos e axiológicos que fundamentam a formação em Administração. Brandão e Figueiredo (2021) identificam que instituições brasileiras frequentemente enfrentam resistências significativas a transformações curriculares desta natureza, e por parte do corpo docente quanto por pressões do mercado de trabalho. Não obstante, estas mesmas instituições dispõem de considerável autonomia curricular que, se adequadamente



mobilizada, pode favorecer processos de inovação pedagógica alinhados a uma visão mais abrangente e integrada de sustentabilidade, transcendendo abordagens superficiais que se limitam a adicionar conteúdos específicos sem questionar os fundamentos da formação tradicional em Administração.

Outra lição concerne à necessidade de desenvolver abordagens pedagógicas inovadoras que privilegiem metodologias ativas e experienciais, capazes de engajar os estudantes em processos de aprendizagem transformadores. A mera transmissão de conteúdos sobre sustentabilidade, ainda que relevantes, mostra-se insuficiente para desenvolver as competências complexas necessárias para que futuros administradores possam liderar processos de transformação organizacional orientados por princípios de sustentabilidade. "Metodologias como aprendizagem baseada em projetos, estudos de caso vivenciais e laboratórios de inovação social têm demonstrado notável eficácia no desenvolvimento de competências como pensamento sistêmico, capacidade de lidar com a complexidade e habilidade para mediar conflitos entre diferentes stakeholders" (Sobral; Mansur, 2020, p. 217). Destarte, instituições brasileiras poderiam beneficiar-se significativamente da implementação destas abordagens pedagógicas, adaptando-as às especificidades de seus contextos institucionais e às características de seu corpo discente, de modo a proporcionar experiências formativas verdadeiramente transformadoras.

A formação docente emerge como elemento para o sucesso de iniciativas voltadas à integração da sustentabilidade nos currículos de Administração, constituindo uma lição particularmente relevante para o contexto brasileiro. Experiências internacionais bem-sucedidas frequentemente se caracterizam por investimentos substantivos no desenvolvimento de competências docentes específicas para abordar questões de sustentabilidade de maneira interdisciplinar e contextualizada. Teixeira e Cavalcanti (2022) destacam que muitos professores de Administração no Brasil, apesar de demonstrarem interesse pelo tema, frequentemente carecem de formação específica que lhes permita incorporar efetivamente a sustentabilidade em suas práticas pedagógicas. Em face desta realidade, programas de desenvolvimento docente que proporcionem não apenas atualização de conteúdos, e reflexão sobre pressupostos epistemológicos e metodológicos, mostram-se fundamentais para



catalisar transformações curriculares significativas nas instituições brasileiras, permitindo que os professores se tornem agentes efetivos de mudança no processo de reorientação da formação em Administração.

O estabelecimento de parcerias estratégicas com organizações externas à universidade constitui outra lição que pode ser aplicada ao contexto brasileiro. Instituições internacionais de excelência frequentemente desenvolvem colaborações sistemáticas com empresas, organizações da sociedade civil e entidades governamentais, criando ecossistemas de aprendizagem que transcendem os limites físicos e institucionais da universidade. Estas parcerias proporcionam oportunidades para que os estudantes desenvolvam projetos em contextos reais, confrontando-se com desafios autênticos de sustentabilidade e desenvolvendo soluções inovadoras em colaboração com diferentes stakeholders. Segundo Oliveira e Bertero (2023), as instituições brasileiras ainda apresentam significativas limitações no estabelecimento destas parcerias, frequentemente restringindo-se a colaborações pontuais e pouco estruturadas. "A construção de ecossistemas de aprendizagem que articulem universidades, empresas, organizações da sociedade civil e entidades governamentais em torno de desafios concretos de sustentabilidade constitui um dos mais promissores caminhos para a transformação da educação em Administração no Brasil" (Oliveira; Bertero, 2023, p. 329). Esta perspectiva sugere a necessidade de desenvolver abordagens mais sistemáticas e estratégicas para o estabelecimento de parcerias externas, superando barreiras institucionais e culturais que frequentemente dificultam estas colaborações.

A avaliação sistemática dos resultados de aprendizagem relacionados à sustentabilidade emerge como lição para o aprimoramento contínuo das práticas educacionais. Experiências internacionais bem-sucedidas frequentemente se caracterizam pela implementação de sistemas de avaliação abrangentes e multidimensionais, capazes de aferir o desenvolvimento de competências complexas que transcendem o mero domínio de conteúdos específicos. Tais sistemas tipicamente contemplam múltiplas dimensões da aprendizagem, incluindo aspectos cognitivos, comportamentais e atitudinais, e empregam diversas metodologias avaliativas que se complementam na construção de um panorama abrangente sobre a eficácia das práticas educacionais. Carvalho e Andrade (2021) identificam significativas lacunas nas práticas avaliativas



adotadas por instituições brasileiras no campo da educação para a sustentabilidade, frequentemente limitadas a instrumentos convencionais que privilegiam a memorização de conteúdos em detrimento do desenvolvimento de competências complexas. Diante desta constatação, o desenvolvimento de abordagens avaliativas inovadoras, alinhadas às especificidades da educação para a sustentabilidade, apresenta-se como desafio premente para instituições brasileiras comprometidas com a transformação da formação em Administração.

A valorização de perspectivas e conhecimentos locais constitui outra lição que pode enriquecer significativamente a integração da sustentabilidade nos currículos de Administração no Brasil. Experiências internacionais bem-sucedidas frequentemente se caracterizam pela capacidade de articular perspectivas globais com conhecimentos e saberes locais, desenvolvendo abordagens contextualizadas que respondem a desafios específicos de sustentabilidade em diferentes territórios. O Brasil, com sua extraordinária diversidade cultural, social e ecológica, apresenta potencial singular para o desenvolvimento de abordagens pedagógicas que valorizem conhecimentos tradicionais, perspectivas indígenas e afro-brasileiras sobre a relação entre organizações, sociedade e natureza. "A incorporação de epistemologias diversas nos currículos de Administração pode contribuir significativamente para o desenvolvimento de perspectivas mais plurais e contextualizadas sobre sustentabilidade, transcendendo limitações do paradigma ocidental predominante na literatura sobre o tema" (Santos; Boaventura, 2022, p. 157). Esta valorização da diversidade epistemológica não apenas enriquece a formação dos estudantes, e contribui para o desenvolvimento de abordagens genuinamente brasileiras para a educação em sustentabilidade, potencialmente capazes de influenciar o debate global sobre o tema.

Por fim, a institucionalização de transformações curriculares emerge como lição para assegurar a continuidade e aprofundamento de iniciativas voltadas à integração da sustentabilidade nos currículos de Administração. Experiências internacionais bem-sucedidas frequentemente se caracterizam pela capacidade de transcender iniciativas individuais ou departamentais, incorporando princípios de sustentabilidade na própria identidade institucional e nos processos decisórios das universidades. Tal institucionalização manifesta-se não apenas nos documentos oficiais e estruturas formais, e na cultura



organizacional e nas práticas cotidianas das instituições de ensino. Mendes e Figueiredo (2019) observam que muitas iniciativas promissoras no contexto brasileiro frequentemente permanecem como projetos isolados, vulneráveis a mudanças de liderança institucional ou a oscilações no ambiente externo. Neste sentido, o desenvolvimento de estratégias de institucionalização, que assegurem o compromisso de longo prazo das instituições com a integração da sustentabilidade em seus currículos, apresenta-se como desafio para a consolidação e expansão destas iniciativas no contexto brasileiro, permitindo que transformações inicialmente pontuais gradualmente se convertam em mudanças sistêmicas e duradouras na formação em Administração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão das práticas educacionais em nível global que incorporam a sustentabilidade na formação do administrador revela um cenário caracterizado por notável heterogeneidade, com significativas variações em termos de abrangência, profundidade e abordagens metodológicas. O mapeamento realizado evidenciou que, enquanto algumas instituições têm implementado transformações curriculares substantivas que reorientam fundamentalmente a formação em Administração a partir de princípios de sustentabilidade, outras ainda adotam abordagens fragmentadas ou superficiais, tratando o tema como complementar ou periférico. Observou-se que as experiências mais bem-sucedidas se caracterizam pela integração transversal da sustentabilidade em todo o percurso formativo, pela adoção de abordagens pedagógicas inovadoras e pelo estabelecimento de parcerias estratégicas com atores externos à universidade, criando ecossistemas de aprendizagem que proporcionam experiências formativas transformadoras.

A análise da eficácia destas práticas educacionais revelou resultados promissores, particularmente no que concerne às iniciativas que privilegiam metodologias ativas e experienciais, capazes de desenvolver competências complexas necessárias para atuar em um mercado de trabalho cada vez mais orientado por princípios de sustentabilidade. Estudos longitudinais que acompanham egressos de programas com forte ênfase em sustentabilidade indicam que estes profissionais frequentemente desenvolvem competências



distintivas, como pensamento sistêmico, capacidade de lidar com a complexidade e habilidade para mediar conflitos entre diferentes stakeholders. Não obstante, persistem desafios significativos relacionados ao hiato entre consciência e ação, evidenciando a necessidade de abordagens pedagógicas que transcendam a mera transmissão de conhecimentos teóricos, privilegiando o desenvolvimento de competências práticas para implementar transformações efetivas em contextos organizacionais complexos.

As lições identificadas a partir das experiências internacionais oferecem contribuições para o aprimoramento das práticas educacionais no contexto brasileiro, desde que adaptadas às especificidades culturais, institucionais e socioeconômicas do país. Dentre estas lições, destacam-se a necessidade de superar abordagens fragmentadas em favor de transformações curriculares abrangentes; a importância de desenvolver metodologias pedagógicas inovadoras que privilegiem experiências práticas e transformadoras; a centralidade da formação docente para o sucesso destas iniciativas; e a função das parcerias estratégicas com organizações externas à universidade. Ademais, a valorização de perspectivas e conhecimentos locais apresenta-se como oportunidade singular para o desenvolvimento de abordagens genuinamente brasileiras para a educação em sustentabilidade, potencialmente capazes de enriquecer o debate global sobre o tema.

A implementação destas lições no contexto brasileiro enfrenta desafios consideráveis, relacionados a aspectos estruturais do sistema educacional quanto a resistências culturais e institucionais à mudança. Não obstante, observam-se iniciativas promissoras em diversas instituições brasileiras que têm buscado reorientar a formação em Administração a partir de princípios de sustentabilidade, frequentemente em diálogo com experiências internacionais e em resposta a desafios locais. O avanço destas iniciativas demanda esforços coordenados que transcendam ações individuais ou departamentais, envolvendo múltiplos atores em processos de transformação institucional orientados por uma visão de longo prazo. Neste sentido, redes colaborativas que articulem diferentes instituições em torno de objetivos comuns podem atuar na disseminação de práticas inovadoras e no fortalecimento de uma comunidade de aprendizagem comprometida com a transformação da educação em Administração no Brasil.



Em síntese, a incorporação substantiva da sustentabilidade na formação do administrador apresenta-se não apenas como resposta às demandas do mercado de trabalho contemporâneo, mas como imperativo ético e estratégico para a construção de modelos organizacionais capazes de enfrentar os complexos desafios socioambientais do século XXI. As experiências globais revisadas neste estudo oferecem insights e inspiração para este processo, demonstrando que, apesar dos desafios, transformações significativas são possíveis quando há compromisso institucional, inovação pedagógica e diálogo permanente entre teoria e prática. A formação de administradores capazes de liderar processos de transformação organizacional orientados por princípios de sustentabilidade constitui, assim, contribuição para a construção de uma sociedade mais, próspera e ambientalmente responsável, alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e às crescentes aspirações por modelos econômicos que conciliem prosperidade com responsabilidade socioambiental.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, F. J. R; Cavalcanti, M. F. R. **Desenvolvimento de competências para a sustentabilidade: o papel das redes internacionais na transformação curricular em Administração.** Organizações & Sociedade, v. 29, n. 100, p. 91-118, 2022. <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0005>

BARROS, M. V; Teixeira, C. S. Pedagogias transformadoras na educação para a sustentabilidade: avaliando o impacto de metodologias ativas na formação de administradores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 3, p. 1-22, 2022. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210016>

BRANDÃO, J. B; Figueiredo, M. D. Barreiras e facilitadores para a integração da sustentabilidade nos currículos de administração: uma análise institucional em universidades brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 3, p. 641-664, 2021. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200354>

BRUNSTEIN, J; Machado, F. C. P. Desenvolvimento de competências para a sustentabilidade em cursos de administração: desafios metodológicos para



avaliação de resultados de aprendizagem. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 4, p. 204-231, 2020. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg200063>

CARVALHO, L. M; Andrade, J. C. S. Avaliação de competências para a sustentabilidade: desafios metodológicos na formação em administração. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, p. 1-23, 2021. <https://doi.org/10.5585/geas.v10i1.19169>

FERREIRA, P. A; Nogueira, F. A. **Fatores institucionais determinantes da eficácia de programas de formação em sustentabilidade: uma análise comparativa internacional**. Organizações & Sociedade, v. 30, n. 104, p. 231-252, 2023. <https://doi.org/10.1590/1984-92302023v30n0010>

GONÇALVES-DIAS, S. L. F. **Sustentabilidade na educação em administração: conectando contexto global e realidades locais**. Organizações & Sustentabilidade, v. 7, n. 2, p. 174-193, 2019. <https://doi.org/10.29327/osrg.v7i2.207>

LIMA, G. A; Barbosa, R. C. Da conscientização à ação: avaliando o desenvolvimento de competências para a sustentabilidade em graduandos de administração. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 13, n. 1, p. 168-187, 2019. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v13i1.1806>

MARTINS, P. S; Ribeiro, H. C. M. Formando agentes de transformação: uma perspectiva crítica sobre a eficácia da educação para a sustentabilidade em administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 5, p. 401-416, 2021. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020210504>

MENDES, M. T; Figueiredo, M. D. Institucionalização de práticas educacionais transformadoras: o caso da sustentabilidade nos currículos de administração. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 4, p. 1-28, 2019. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg190036>

MONTEIRO, P. R. A; Pereira, M. S. Integração da sustentabilidade nos currículos de administração: desafios e oportunidades na perspectiva dos coordenadores



de curso. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, p. 125-142, 2021. <https://doi.org/10.5585/geas.v10i1.18781>

NASCIMENTO, E. P; Curi, M. A. Metodologias ativas na educação para a sustentabilidade: inovações pedagógicas no ensino de administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 15, n. 2, p. 201-218, 2022. <https://doi.org/10.5902/1983465964982>

OLIVEIRA, F. B; Bertero, C. O. **Ecosistemas de aprendizagem para a sustentabilidade: repensando as relações universidade-empresa na formação do administrador**. Cadernos EBAPE.BR, v. 21, n. 2, p. 316-334, 2023. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220140>

OLIVEIRA, J. A. P; Souza, M. C. **Epistemologias indígenas na educação para a sustentabilidade: transformando currículos de administração na Oceania**. Cadernos EBAPE.BR, v. 21, n. 1, p. 102-119, 2023. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220068>

RIBEIRO, H. C. M; Moraes, J. P. Articulando ensino, pesquisa e extensão na educação para a sustentabilidade: experiências transformadoras em cursos de administração. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, p. 157-173, 2020. <https://doi.org/10.18696/reunir.v10i1.1067>

RIBEIRO, H. C. M; Moraes, J. P. Articulando ensino, pesquisa e extensão na educação para a sustentabilidade: experiências transformadoras em cursos de administração. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, p. 157-173, 2020. <https://doi.org/10.18696/reunir.v10i1.1067>

SALGADO, M. F. M. A; Cantarino, A. A. A. Competências para a sustentabilidade: uma contribuição para a educação superior em administração. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 19, n. 1, p. 188-211, 2020. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i1.16813>

SANTOS, T. F; Cordeiro, A. T. Trajetórias profissionais de egressos de programas de administração com ênfase em sustentabilidade: um estudo longitudinal. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, n. 2, p. 357-376, 2021. <https://doi.org/10.5902/1983465961298>



SOBRAL, F. A; Mansur, J. A. Metodologias ativas na educação para a sustentabilidade: desenvolvendo competências para a transformação organizacional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 19, n. 2, p. 203-226, 2020. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2020009>

TEIXEIRA, M. G; Cavalcanti, M. F. R. Desenvolvimento docente para a sustentabilidade: desafios e oportunidades na formação de professores de administração no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 3, p. 1-18, 2022. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220305>

VASCONCELOS, K. C. A; Silva Junior, A; Silva, P. O. M. Educação para a sustentabilidade na formação em administração: desafios e possibilidades. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 20, n. 1, p. 69-94, 2021. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2021005>

XAVIER, L. L; Marcondes, R. C. **Avaliação de competências para a sustentabilidade: uma proposta metodológica inovadora para o ensino superior de administração.** Administração: Ensino e Pesquisa, v. 20, n. 1, p. 62-88, 2019. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n1.1070>