

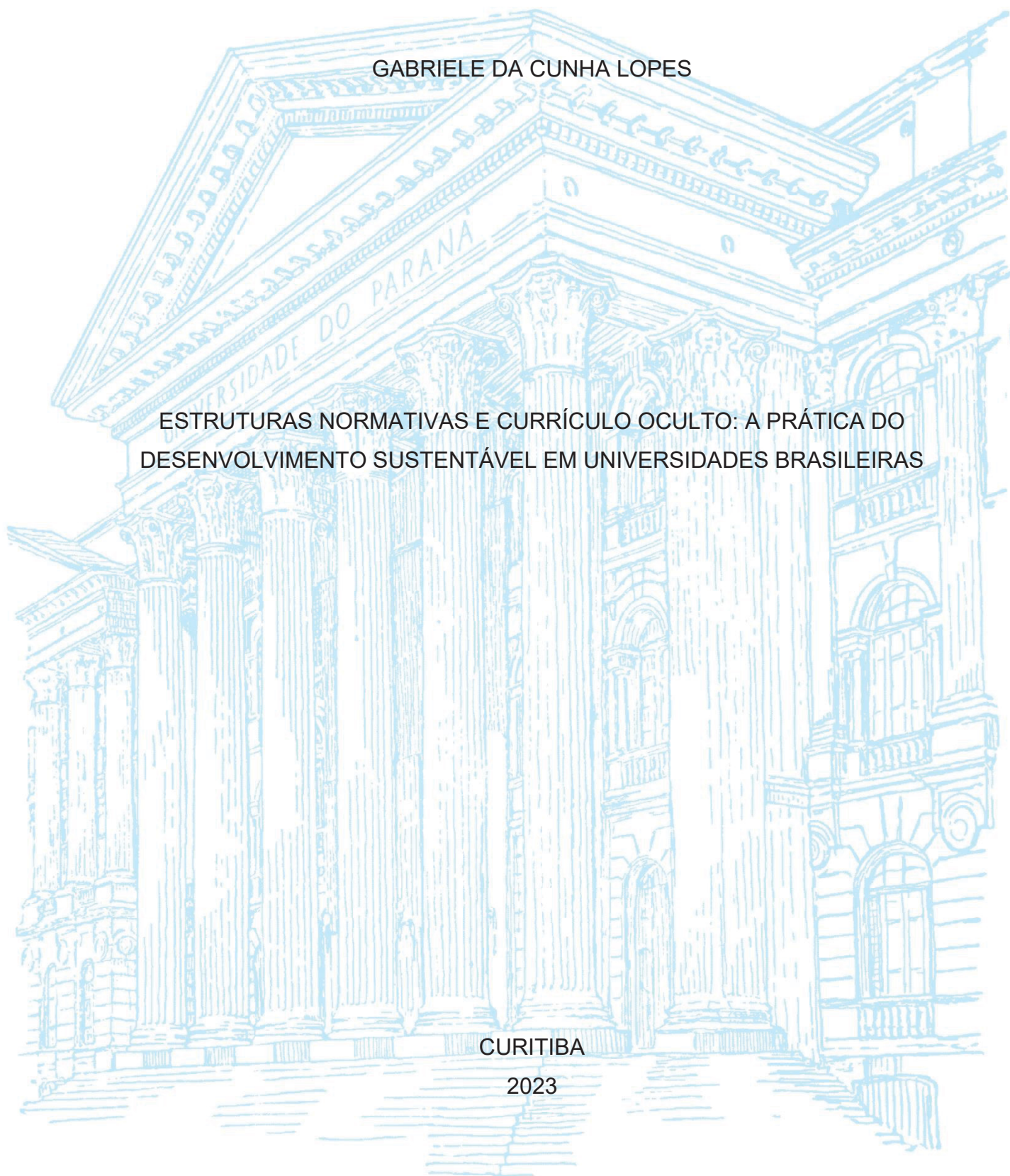
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GABRIELE DA CUNHA LOPES

ESTRUTURAS NORMATIVAS E CURRÍCULO OCULTO: A PRÁTICA DO  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM UNIVERSIDADES BRASILEIRAS

CURITIBA

2023



GABRIELE DA CUNHA LOPES

GABRIELE DA CUNHA LOPES

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Bárbara Galleli Dias.

CURITIBA

2023

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Lopes, Gabriele da Cunha

Estruturas normativas e currículo oculto : a prática do desenvolvimento sustentável em universidades brasileiras / Gabriele da Cunha Lopes. – Curitiba, 2023.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Bárbara Galleli Dias.

1. Universidades e faculdades. 2. Desenvolvimento sustentável. 3. Estrutura normativa. 4. Currículos. I. Dias, Bárbara Galleli. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidianie Herculano Graciosa CRB-9/2008



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -  
40001016025P6

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **GABRIELE DA CUNHA LOPES** intitulada: **ESTRUTURAS NORMATIVAS E CURRÍCULO OCULTO: A PRÁTICA DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM UNIVERSIDADES BRASILEIRAS**, sob orientação da Profa. Dra. BÁRBARA GALLELI DIAS, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 07 de Março de 2023.

Assinatura Eletrônica

07/03/2023 14:01:58.0

BÁRBARA GALLELI DIAS

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

07/03/2023 18:37:31.0

RODRIGO LUIZ MORAIS DA SILVA

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

07/03/2023 17:47:27.0

FLÁVIO HOURNEAUX JUNIOR

Avaliador Externo (FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FEA)

---

Av. Lothario Meissner, 632 - Curitiba - Paraná - Brasil  
CEP 80210-170 - Tel: (41) 3360-4365 - E-mail: ppgadm@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 263262

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp>  
e insira o código 263262

Dedico esse trabalho para minha avó, Natalina Luiza da Costa (*in memoriam*), que sempre torceu e rezou por mim. Se eu pudesse realizar um pedido, seria que ela estivesse presente nesta conquista.

## **AGRADECIMENTOS**

Enquanto encaro uma página em branco, turbilhão de sentimentos pairam sobre meu coração que acarretam o lacrimejar dos meus olhos. Escrever os agradecimentos significa encerrar uma etapa da minha vida que me transformou de diversas maneiras. Ao mesmo tempo em que realizar uma pós-graduação era um sonho, tive que abdicar de outros para alcançá-lo. No entanto, é o que eu tenho aprendido desde o início da jornada que me trouxe até esta página: Apesar de as vezes ser dolorido, escolher é libertador. Por outro lado, parafraseando Belchior, eu posso me considerar um sujeito de sorte, porque ao meu lado, tive apoio incondicional de muitas pessoas que tornaram tudo isso mais fácil. Gostaria de deixar registrado a minha gratidão a todos.

À minha avó, Natalina Luiza da Costa, pessoa que dedicou muito dos seus dias para que eu crescesse saudável. A sua ausência nesse momento abre um buraco no meu estômago – e olha que ele tem só 200ml. Como você bem dizia, eu não sou todo mundo e não serei feliz em tê-la presente na defesa desta dissertação. A mim resta afagar-me nas lembranças de dias em que não tinham fim ao seu lado.

À minha mãe, Eunice da Cunha, pessoa que nunca deixou a desmotivação me atingir e me mostrou com todo o seu amor e carinho o quanto me ama. Você sempre moveu montanhas para tornar a minha vida mais fácil e por isso devo minha vida a você. Palavras nunca serão suficientes para descrever o quanto eu sou grata e feliz de ter como mãe.

À minha família e amigos, especialmente, minha irmã Karina e meu sobrinho Pedro. Vocês são a alegria do meu dia a dia.

À minha orientadora, profa. Dra. Bárbara Galleli, pessoa indescritível que tive sorte de cruzar o caminho. Te ter ao longo deste caminho foi crucial pois o tornou leve e tranquilo. É uma honra te ter como orientadora!

Ao meu companheiro, Gabriel Murari de Andrade, que acompanhou muitos dos meus choros e felicidades. Eu não sei como agradecer as inúmeras vezes que você me tranquilizou com o seu abraçado apertado, ombrinho disponível seguido de um copo com água e açúcar. Com você eu não tenho medo de ser feliz e é com você que eu quero construir essa vida.

Ao corpo discente e técnico do PPGADM/UFPR. Aos colegas de sala de aula e aos amigos que fiz pelos corredores, em especial, Noah, Beatriz, Daniel, Eli, Pablo,

Carla e Ingrid. Aos parceiros de publicação, Michelle, Alan, Gabriel e Raquel. Serei sempre grata pela parceria de vocês!

À todas as pessoas que aceitaram conceder entrevista ou a participar do grupo focal. Sem vocês, não haveria esta pesquisa!

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico pela concessão de bolsa de dedicação exclusiva de longa duração. À Universidade Federal do Paraná por oferecer educação pública e de qualidade.

Para finalizar, gostaria de parafrasear Simone de Beauvoir para lembrar que os direitos sociais não permanentes. Devemos manter-nos vigilantes durante toda a vida. Então, prezem pela universidade pública e a protejam.

É fundamental diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz, de tal forma que, num dado momento, a tua fala seja a tua prática (FREIRE, 1997, p. 61).

## RESUMO

As universidades têm tomado iniciativas no que concerne o Desenvolvimento Sustentável (DS). A normalização das atividades institucionais e do direcionamento de suas estruturas normativas, como planejamentos institucionais e projetos de curso, são consideradas e estudadas neste trabalho sob a ótica da Teoria Institucional. Em contraponto, mostra-se emergente o conceito do currículo oculto, em referência ao que permanece oculto nas interações informais no caminho educacional e que pode ser utilizado como parâmetro dos desdobramentos da prática. O objetivo deste trabalho é compreender como as estruturas normativas e o currículo oculto das universidades brasileiras estão direcionados para o DS. Para isso, a Universidade Federal do Paraná e Universidade Tecnológica Federal do Paraná foram os casos selecionados. A análise temática foi utilizada por meio do *software* ATLAS.ti. Documentos institucionais, entrevistas com docentes e grupos focais com discentes de ambas as universidades foram observados. Os achados são de que universidades estudadas tendem ao âmbito social do DS, principalmente o Plano Nacional de Educação, e constatou-se que a tendência enfraqueceu ao longo do período analisado. O Plano de Desenvolvimento Institucional e Projeto Político Pedagógico demonstraram-se proeminentes em relação aos demais de cada universidade. As barreiras e incentivadores diagnosticados mostram-se voláteis ao longo desta pesquisa, ora tendendo a uma extremidade, articulando de forma semelhante a um pêndulo. Por fim, as convergências e divergências diagnósticas são de alavancar as propostas e desmotivação de adesão ao tema, respectivamente. As contribuições desta dissertação são teóricas, práticas e sociais. As contribuições teóricas repousam sobre a exploração dos conceitos de estrutura normativa e currículo oculto sob a ótica da Teoria Institucional. Como contribuição prática, fornece alternativas para confluir, de maneira estratégica, a convergência e a divergência entre os conceitos analisados. Por fim, como contribuição social, apresenta-se direcionamentos para a formulação de políticas públicas e diretrizes educacionais, assim como a formação educacional da população de maneira a contribuir com o DS. Soma-se como contribuição social o fato dessa pesquisa estar vinculada ao objetivo 4.3 dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável.

Palavras-chave: Universidade. Desenvolvimento Sustentável. Estruturas Normativas. Currículo Oculto.

## **ABSTRACT**

Universities have taken initiatives regarding Sustainable Development (SD). The normalization of institutional activities and the direction of their normative structures, such as institutional planning and course projects, are considered and studied in this work from the perspective of Institutional Theory. In contrast, the concept of the hidden curriculum is emerging, in reference to what remains hidden in informal interactions in the educational path, and which can be used as a parameter for the unfolding of practice. The objective of this work is to understand how the normative structures and the hidden curriculum of Brazilian universities are directed towards SD. For this, the Federal University of Paraná and the Federal Technological University of Paraná were the selected cases. Thematic analysis was used using the ATLAS.ti software. Institutional documents, interviews with professors and focus groups with students from both universities were observed. The findings are that the studied universities tend to the social scope of the DS, mainly the National Education Plan, and it was found that the trend weakened over the analyzed period. The Institutional Development Plan and Pedagogical Political Project proved to be prominent in relation to the others of each university. Diagnosed barriers and incentives are volatile throughout this research, sometimes tending to one end, articulating similarly to a pendulum. Finally, the diagnostic convergences and divergences are to leverage the proposals and demotivation of adhesion to the theme, respectively. The contributions of this dissertation are theoretical, practical, and social. Theoretical contributions rest on the exploration of the concepts of normative structure and hidden curriculum from the perspective of Institutional Theory. As a practical contribution, it provides alternatives to merge, in a strategic way, the convergence and divergence between the analyzed concepts. Finally, as a social contribution, directions are presented for the formulation of public policies and educational guidelines, as well as the educational training of the population to contribute to SD. Added to the social contribution is the fact that this research is linked to objective 4.3 of the Sustainable Development Goals.

Keywords: University. Sustainable Development. Normative Structures. Hidden Curriculum.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| FIGURA 1 - MODELO DE INTEGRAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO<br>SUSTENTÁVEL NA UNIVERSIDADE .....                     | 27 |
| FIGURA 2 - RELAÇÕES, CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE<br>ESTRUTURAS NORMATIVAS E O CURRÍCULO OCULTO ..... | 40 |
| FIGURA 3 - DESENHO DE PESQUISA.....                                                                         | 55 |
| FIGURA 4 - REDE ENTRE ESTRUTURAS NORMATIVAS, BARREIRAS E<br>INCENTIVADORES .....                            | 80 |
| FIGURA 5 - REDE ENTRE CURRÍCULO OCULTO, BARREIRAS E<br>INCENTIVADORES .....                                 | 82 |
| FIGURA 6 - CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE ESTRUTURAS<br>NORMATIVAS E O CURRÍCULO OCULTO .....           | 98 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| GRÁFICO 1 – DIRECIONAMENTOS ACERCA DO DS NAS ESTRUTURAS<br>NORMATIVAS DAS UNIVERSIDADES .....     | 64 |
| GRÁFICO 2 – O DIRECIONAMENTO DO DS NAS ESTRUTURAS NORMATIVAS                                      | 66 |
| GRÁFICO 3 – OS INCENTIVADORES NAS ESTRUTURAS NORMATIVAS .....                                     | 70 |
| GRÁFICO 4 – AS BARREIRAS NAS ESTRUTURAS NORMATIVAS .....                                          | 71 |
| GRÁFICO 5 – OS INCENTIVADORES NO CURRÍCULO OCULTO.....                                            | 74 |
| GRÁFICO 6 – AS BARREIRAS NO CURRÍCULO OCULTO .....                                                | 76 |
| GRÁFICO 7 - AS CONVERGÊNCIAS NAS ESTRUTURAS NORMATIVAS QUE<br>INFLIGEM A CONTRIBUIÇÃO AO DS ..... | 83 |
| GRÁFICO 8 – AS DIVERGÊNCIAS NAS ESTRUTURAS NORMATIVAS QUE<br>INFLIGEM A CONTRIBUIÇÃO AO DS .....  | 85 |
| GRÁFICO 9 – AS CONVERGÊNCIAS NO CURRÍCULO OCULTO QUE INFLIGEM A<br>CONTRIBUIÇÃO AO DS .....       | 86 |
| GRÁFICO 10 – AS DIVERGÊNCIAS NO CURRÍCULO OCULTO QUE INFLIGEM A<br>CONTRIBUIÇÃO AO DS .....       | 87 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| QUADRO 1 - CONCEITUAÇÃO DOS PILARES INSTITUCIONAIS .....                                                           | 29 |
| QUADRO 2 - RAZÕES PELAS QUAIS OS DOCUMENTOS TÊM FALHADO NA<br>ENTREGA DE CONTRIBUIÇÃO COM DS .....                 | 33 |
| QUADRO 3 - CONCEITOS DE CURRÍCULO OCULTO .....                                                                     | 35 |
| QUADRO 4 - DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DE PESQUISA .....                                                               | 45 |
| QUADRO 5 - DETALHAMENTO DOS DOCUMENTOS UTILIZADOS COMO<br>ESTRUTURAS NORMATIVAS .....                              | 48 |
| QUADRO 6 - INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS E PARTICIPANTES .....                                                   | 49 |
| QUADRO 7 - DETALHAMENTO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS.....                                                            | 50 |
| QUADRO 8 - DETALHAMENTO DOS GRUPOS FOCAIS REALIZADOS.....                                                          | 52 |
| QUADRO 9 - MATRIZ DE AMARRAÇÃO TEÓRICA .....                                                                       | 57 |
| Quadro 10 - PANORAMA DOS CASOS DE ESTUDO.....                                                                      | 58 |
| QUADRO 11 - MAPEAMENTOS DOS INCENTIVADORES PRESENTES NAS<br>ESTRUTURAS NORMATIVAS E NO CURRÍCULO OCULTO .....      | 68 |
| QUADRO 12 - MAPEAMENTOS DAS BARREIRAS PRESENTES NAS<br>ESTRUTURAS NORMATIVAS E NO CURRÍCULO OCULTO .....           | 69 |
| QUADRO 13 - EVIDÊNCIAS DA COOCORRÊNCIA ENTRE OS CÓDIGOS “PIADA”<br>E “ATITUDE NEGATIVA” .....                      | 78 |
| QUADRO 14 - EVIDÊNCIAS DA COOCORRÊNCIA ENTRE OS CÓDIGOS<br>“MERCANTILIZAÇÃO DO ENSINO” E “VISÃO DS NA PRÁTICA”.... | 79 |

## LISTA DE SIGLAS

|       |                                                |
|-------|------------------------------------------------|
| ONU   | - Organização das Nações Unidas                |
| ODS   | - Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável |
| DCN   | - Diretrizes Curriculares Nacionais            |
| PDI   | - Plano de Desenvolvimento Institucional       |
| PLS   | - Plano de Logística Sustentável               |
| DS    | - Desenvolvimento Sustentável                  |
| EDS   | - Educação para Desenvolvimento Sustentável    |
| UFPR  | - Universidade Federal do Paraná               |
| PPC   | - Projeto Pedagógico do Curso                  |
| UTFPR | - Universidade Tecnológica Federal do Paraná   |
| PGRS  | - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos   |
| PS    | - Política de Sustentabilidade                 |
| ENADE | - Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes  |
| TCLE  | - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido   |
| PNE   | - Plano Nacional de Educação                   |

## SUMÁRIO

|                                                                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                                                                                                 | <b>16</b> |
| 1.1 JUSTIFICATIVA .....                                                                                                                   | 18        |
| 1.2 OBJETIVOS .....                                                                                                                       | 20        |
| 1.2.1 Objetivo geral .....                                                                                                                | 20        |
| 1.2.2 Objetivos específicos.....                                                                                                          | 20        |
| <b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>                                                                                                      | <b>21</b> |
| 2.1 O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A UNIVERSIDADE .....                                                                                  | 21        |
| 2.1.1 Definições e conceituações do Desenvolvimento Sustentável .....                                                                     | 21        |
| 2.1.2 O papel das universidades para o Desenvolvimento Sustentável .....                                                                  | 23        |
| 2.2 TEORIA INSTITUCIONAL.....                                                                                                             | 26        |
| 2.2.1 Contextualização conceitual.....                                                                                                    | 26        |
| 2.2.2 Os Pilares Institucionais .....                                                                                                     | 28        |
| 2.3 ESTRUTURAS NORMATIVAS E O CURRÍCULO OCULTO DAS<br>UNIVERSIDADES .....                                                                 | 30        |
| 2.3.1 Delimitação da Estrutura Organizacional da universidade .....                                                                       | 30        |
| 2.3.2 Em busca dos conceitos e estudos acerca do Currículo Oculto.....                                                                    | 34        |
| 2.3.3 Relações entre estruturas normativas e currículo oculto na contribuição da<br>Universidade para o Desenvolvimento Sustentável ..... | 37        |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>                                                                                                 | <b>43</b> |
| 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA E PERGUNTAS DE<br>PESQUISA .....                                                                | 43        |
| 3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS CATEGORIAS<br>ANALÍTICAS .....                                                            | 44        |
| 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....                                                                                                         | 45        |
| 3.4 SELEÇÃO DOS CASOS .....                                                                                                               | 46        |
| 3.5 TÉCNICA DE COLETA DOS DADOS .....                                                                                                     | 46        |
| 3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS .....                                                                                                    | 52        |
| 3.7 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE .....                                                                                          | 54        |
| 3.8 DESENHO DA PESQUISA .....                                                                                                             | 54        |
| 3.9 MATRIZ DE AMARRAÇÃO TEÓRICA .....                                                                                                     | 56        |
| <b>4 RESULTADOS.....</b>                                                                                                                  | <b>58</b> |
| 4.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS.....                                                                                                           | 58        |

|                                                                                                                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.2 ESTRUTURAS NORMATIVAS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DO BRASIL .....                                                                                                            | 59         |
| 4.3 ESTRUTURAS NORMATIVAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR) 60                                                                                                            |            |
| 4.4 ESTRUTURAS NORMATIVAS DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR).....                                                                                             | 61         |
| 4.5 A MANIFESTAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NAS ESTRUTURAS NORMATIVAS DAS UNIVERSIDADES ANALISADAS .....                                                                   | 63         |
| 4.6 ESTRUTURAS NORMATIVAS E O CURRÍCULO COMO INCENTIVADORES E BARREIRAS PARA A CONTRIBUIÇÃO DA UNIVERSIDADE COM O DS .....                                                       | 67         |
| 4.7 CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE AS ESTRUTURAS NORMATIVAS VIGENTES E O CURRÍCULO OCULTO DAS UNIVERSIDADES EM RELAÇÃO À CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL ... | 83         |
| <b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>                                                                                                                                           | <b>89</b>  |
| 5.1 MANIFESTAÇÃO DO DS NAS ESTRUTURAS NORMATIVAS DAS UNIVERSIDADES ANALISADAS.....                                                                                               | 89         |
| 5.2 AFINAL, AS ESTRUTURAS NORMATIVAS E O CURRÍCULO OCULTO SÃO BARREIRAS OU INCENTIVADORES PARA A CONTRIBUIÇÃO DA UNIVERSIDADE PARA O DS? .....                                   | 91         |
| 5.3 CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS: ESTABILIZAÇÃO DE UMA RELAÇÃO CONCEITUAL .....                                                                                                  | 95         |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                                                                                                                              | <b>101</b> |
| 6.1 AGENDA DE PESQUISA.....                                                                                                                                                      | 104        |
| <b>7 REFERÊNCIAS.....</b>                                                                                                                                                        | <b>107</b> |
| <b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....</b>                                                                                                                  | <b>118</b> |
| <b>APÊNDICE B – ROTEIRO DO GRUPO FOCAL .....</b>                                                                                                                                 | <b>119</b> |
| <b>APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (ENTREVISTA) .....</b>                                                                                                | <b>120</b> |
| <b>APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (GRUPO FOCAL).....</b>                                                                                                | <b>123</b> |
| <b>APÊNDICE E – RELAÇÃO DOS CÓDIGOS UTILIZADOS NO ATLAS.TI .....</b>                                                                                                             | <b>126</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Nesta dissertação compreende-se o Desenvolvimento Sustentável (DS) como um processo associado ao desenvolvimento humano de forma a atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; WCDE, 1987). Este processo tem sido almejado pelas universidades que têm estudado formas de incorporar o DS estrategicamente na organização (SPANGENBERG, 2017; WEISS; BARTH, 2019; WEYBRECHT, 2022).

Iniciativas e práticas para o DS começaram a ser implementadas globalmente pelas universidades (FREITAS-MARTINS; GALLELI; TELES, 2021). O estabelecimento de compromisso, reformulação de projetos pedagógicos de cursos, currículos e ementas disciplinares, podem ser enquadradas como tentativa de alcançar este objetivo (ŽALĖNIENĖ; PEREIRA, 2021). Dessa forma, são aplicadas regras como maneira de normalizar as atividades institucionais para conduzir ao hábito organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983; LOZANO; KEVANY; HUISINGH, 2006).

Neste trabalho apresenta-se o conceito de estruturas normativas como os padrões de poder formal que norteiam as atividades institucionais da universidade (PORTO; LÖBLER, 2009; SANTOS et al., 2016). Para este estudo, foram analisados documentos como Diretrizes Nacionais de Educação (DCN), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Projeto Pedagógico do Curso (PPC), entre outros documentos que regem as atividades da universidade. A estabilização destes documentos podem ser uma das principais maneiras da universidade incorporar o conceito de DS na sua estrutura organizacional (LOZANO et al., 2013; DIXIT; SEHRAWAT, 2022). Além disso, destacamos a importância da estrutura normativa ao conectar o DS ao currículo formal dos cursos superiores (LOZANO et al., 2013; DIXIT; SEHRAWAT, 2022).

No entanto, segundo Leal Filho et al. (2022) as promessas parecem ser vazias. Isso porque as declarações e a cooperação internacional para o DS têm falhado neste desafio recente, que é a contribuição das universidades para uma sociedade sustentável (LEAL FILHO et al., 2022). Portanto, existe um paradigma emergente nos estudos educacionais (KISHITA et al., 2018). Sambell e Mcdowell

(1998) apontam que para evidenciar os desdobramentos de um sistema educacional, deve-se olhar para além do que está predestinado a acontecer.

Nesse sentido, de encontro às estruturas normativas da universidade, há emergente na literatura o conceito do currículo oculto, em referência ao que permanece oculto no ensino superior (BLASCO, 2012; ORÓN SEMPER; BLASCO, 2018). Este conceito inclui interações informais e mensagens implícitas sobre o caminho certo para ser seguido e que não são necessariamente conscientes ou reconhecidas (BLASCO, 2012; BORGES et al., 2017; ORÓN SEMPER; BLASCO, 2018). O currículo oculto pode se manifestar em histórias, piadas, sejam elas contadas pelo corpo docente ou discente. Estas funcionam como parte da cultura oral e, portanto, influência no processo de formação educacional e profissional (GOFTON; REGEHR, 2006). Assim, observar o currículo oculto pode amplificar a observação do que se espera e do que acontece nas universidades. Em um mesmo patamar que as estruturas normativas, o currículo oculto também será objeto deste estudo.

Cooper, Parkes & Blewitt (2014) apontam que a integração entre a educação e o DS tem sido fortemente apoiada nos cursos de graduação em Administração, pois é possível observar a contribuição quanto a sua influência em possíveis construções de modelos de negócios que abordem a temática (RAO; PATIL; GUPTE, 2013; LOURENÇO et al., 2016; PALMA et al., 2023). Inclusive, o ensino do DS nos cursos de graduação em Administração pode tornar-se uma alternativa viável, pois tem potencial para ser utilizada como outra via em face a formação ao modelo tradicional dominante voltada aos negócios (FIGUEIRÓ; NEUTZLING; LESSA, 2022).

A contribuição dos cursos de Administração para o DS tampouco gira em torno da perspectiva de modelos de negócios, trata-se da abordagem de uma visão de formação de líderes responsáveis, sobretudo, que engajem nos níveis: individuais, organizacional e social (MUFF et al., 2013). De forma que as organizações estejam capacitadas, e consequentemente, promovendo engajamento para possíveis transformações. Diante deste contexto, nesta pesquisa, os cursos de graduação em Administração foram observados perante o que tem sido traçado para o DS, nas estruturas normativas e práticas, dado as inferências levantadas (RAO; PATIL; GUPTE, 2013; LOURENÇO et al., 2016; PALMA et al., 2023).

Para amparar pesquisas que envolvem desdobramentos do DS, a teoria institucional tem sido utilizada (SHUBHAM; CHARAN; MURTY, 2018), principalmente como parâmetro de evidências das pressões externas que promovem mudanças

comportamentais organizacionais (CAMPBELL, 2007). No âmbito do ensino superior, o estudo de Greenwood, Hinings & Whetten (2014) revelou que o pilar institucional pode moldar o comportamento das universidades e por isso, será aderida como lente teórica para discussão. Destaca-se o pilar normativo, principalmente, porque possui como base a adesão dos comportamentos sociais (SCOTT, 2008).

Conquanto, as discussões sobre o DS e as questões institucionais precisam ser mais bem exploradas na literatura (SHUBHAM; CHARAN; MURTY, 2018; SHARMA; BANSAL, 2020). Pois pouco se sabe sobre os processos específicos de implementação que levam à institucionalização do DS nas universidades (WEISS; BARTH; VON WEHRDEN, 2021) e, da mesma forma, ainda há pouca investigação sobre as tendências de DS nas universidades da América Latina (LEAL FILHO et al., 2021). Soma-se a esta lacuna teórica o fato de existirem poucas pesquisas sobre o currículo oculto, que possuem como objetivo contrastar declarações formais sobre currículos e as características superficiais da interação educacional (SAMBELL; MCDOWELL, 1998).

A partir da observação da lacuna teórica delimitada, sobre a adesão ao DS nas universidades e seus desdobramentos, o presente trabalho tem por finalidade responder o seguinte problema: *Como as estruturas normativas e o currículo oculto de universidades podem direcionar-se para o Desenvolvimento Sustentável?*

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Apesar de uma série de iniciativas e de um número crescente de universidades engajadas com DS, Lozano et al. (2013) cita que as universidades têm mantido estruturas que não condizem com a realidade. Soma-se o fato das promessas de um ensino para o DS parecerem vazias (LEAL FILHO et al., 2022). Nesse sentido, a temática da abordagem do DS nas universidades tem ganhado espaço nas pesquisas acadêmicas. Melles (2019) e Leal Filho et al. (2021) corroboram com a ideia de necessidade de estudos voltados a temática quando apontam a lacuna de investigações sobre DS, especialmente sobre educação.

As contribuições destas pesquisas circundam o campo teórico, prático, social e governamental, a seguir, delineia-se tais aspectos. A começar pelas contribuições teóricas, este estudo proporciona desenvolvimento teórico sobre as universidades e as suas contribuições para o DS. Melles (2019) aponta que estudos que relacionam a

teoria institucional está significativamente ausente das pesquisas atuais referente a temática, embora as pesquisas amparadas pela teoria institucional auxiliarem a compreensão da inserção e institucionalização de práticas de DS nas universidades (BORGES et al., 2017; CALDANA et al., 2021). Assim, o uso dessa oportunidade teórica neste estudo sobre ensino superior e DS contribuirá com preenchimento desta lacuna de pesquisa (DADDI et al, 2018).

Podemos apontar que existe uma relevância teórica para o estudo da educação direcionada ao DS, bem como para mobilizar a sociedade para o DS (PALMA; JUNGES; CAMPOS, 2021). Conduzindo assim, para apresentação das contribuições práticas deste estudo, envolvendo resultados para os gestores da universidade, os docentes e seus parceiros. Porque, de acordo como Borges et al. (2017) e Lopes e Bernardes (2005), propor a identificação do currículo oculto e das estruturas da universidade pode contribuir para a melhoria dos programas educacionais e a prática educacional. As organizações com seus sistemas alinhados socialmente, politicamente e economicamente favorecem o seu funcionamento, e como efeito, melhores resultados (BANSAL; SONG, 2017).

Os resultados esperados desta pesquisa deverão agregar contribuições à prática da gestão uma vez que podem propor caminhos para enfrentar as adversidades vivenciadas. Como, por exemplo, amparar o planejamento e articulação das estruturas normativas, como o Projeto Pedagógico de Cursos (PPC), e até mesmo, a capacitação ou treinamento do corpo docente para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos que proporcionem o DS.

A contribuição social desta pesquisa concerne, principalmente, a formulação de política públicas, ou seja, como os gestores e a população devem direcionar e fomentar as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) e outras diretrizes curriculares. Em nível governamental, esta pesquisa pode apontar quais são os passos a serem tomados na área da educação, ciência, tecnologia e inovação, assim como direcionar o incentivo fiscal em prol do DS. É possível vincular a contribuição deste estudo ao objetivo quatro dos Objetivos para Desenvolvimento Sustentável (ODS), especificamente na meta 4.3, que menciona o acesso à educação superior de qualidade (ONU, 2015).

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Compreender como as estruturas normativas e o currículo oculto das universidades brasileiras estão direcionados para o Desenvolvimento Sustentável.

### 1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar os direcionamentos acerca do Desenvolvimento Sustentável nas estruturas normativas de universidades brasileiras;
2. Analisar como as estruturas normativas e o currículo oculto atuam como barreiras ou incentivadores da contribuição da universidade para o Desenvolvimento Sustentável;
3. Verificar as convergências e divergências entre as estruturas normativas vigentes e o currículo oculto das universidades em relação à contribuição para o Desenvolvimento Sustentável.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo trata os principais elementos teóricos que possibilitam a análise e discussão dos dados obtidos. Busca-se referências teóricas sobre: o Desenvolvimento Sustentável e a Universidade – seu papel e contribuições, a Teoria Institucional e os pilares institucionais, e por fim, as abordagens assumidas sobre estruturas normativas e o currículo oculto.

### 2.1 O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A UNIVERSIDADE

Neste capítulo, abordam-se tópicos que se fazem necessários para a compreensão, e então, discussão do papel da universidade, com foco em suas estruturas normativas e currículo oculto, direcionados ao DS. Dividido em dois subcapítulos, sendo para demonstrar as definições sobre o DS e o papel das universidades para alcançá-lo.

#### 2.1.1 Definições e conceituações do Desenvolvimento Sustentável

Hopwood, Mellor e O'Brien (2005) demonstram em seu estudo que o conceito de DS é uma tentativa de combinar preocupações crescentes sobre uma série de questões ambientais com questões socioeconômicas. O conceito de DS é resultado da crescente conscientização sobre os laços globais entre problemas ambientais crescentes, questões socioeconômicas relacionadas à pobreza e desigualdade e preocupações com um futuro saudável para a humanidade (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005).

*World Resources Institute* (1994, s/n) concluiu que

o conceito de desenvolvimento sustentável é baseado no reconhecimento de que uma nação não pode alcançar seus objetivos econômicos sem também alcançar objetivos sociais e ambientais, isto é, educação universal e oportunidades de emprego, saúde universal e cuidados reprodutivos, acesso equitativo a e distribuição de recursos, populações estáveis e uma base sustentável de recursos naturais.

Gladwin, Kennelly e Krause (1995) em seu estudo, apontam alguns componentes do DS, sendo: i) *inclusão*: implica o desenvolvimento humano ao longo

do tempo e do espaço; ii) *conectividade*: envolve a adoção da interdependência ecológica, social e econômica; iii) *equidade*: sugere justiça intergeracional, intergeracional e interespecies; iv) *prudência*: conota deveres de cuidado e prevenção: tecnologicamente, cientificamente e politicamente; e por fim v) *segurança*: exige proteção contra ameaças crônicas e proteção contra interrupções prejudiciais.

Mebratu (1998) demonstra que a variedade existente de definições de DS pode ser categorizada em três grandes grupos, dependendo da representação constituinte refletida em sua apresentação, estas são: Versão Institucional; Versão Ideológica e Versão Acadêmica. Todas essas definições baseiam-se nas aceitações de que o mundo enfrenta uma crise ambiental e que devemos fazer uma mudança para superar a crise MEBRATU (1998).

Como aponta Mebratu (1998), a versão institucional existe uma preocupação com as gerações futuras não abordada pelas outras versões. A qualidade de vida é uma preocupação também notada nesta versão. Podemos encontrar consonância entre as mudanças percebidas pelas versões institucional e acadêmica: estas buscam pela coexistência com o meio ambiente, ou seja, que haja vantagens para a humanidade e o meio ambiente. A versão ideológica critica veemente o sistema capitalista, pois o observa como fonte da crise ambiental enfrentada pela humanidade e propõe mudanças estruturais para obter-se superação da crise (MEBRATU, 1998).

Tais discussões levam-nos a falhas epistemológicas (MEBRATU, 1998), como por exemplo, a possível confusão entre os conceitos de sustentabilidade e DS. A sustentabilidade pode ser vista como um estado de manutenção, como cita Dovers (1997, p. 304), sendo a “capacidade de um sistema natural, humano ou misto de resistir ou se adaptar em uma escala de tempo indefinida, a mudanças endógenas ou exógenas percebidas como ameaçadoras”. Já o DS é um processo para alcançar o desenvolvimento humano (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995).

Assim, esse trabalho norteia-se pelo uso do conceito de Desenvolvimento Sustentável, já que a estrutura organizacional da universidade é composta por processos e sistematizações para progresso institucional (LOPES; BERNARDES, 2005). Entende-se, dessa forma, que o DS consiste em um processo de alcançar o desenvolvimento humano de maneira inclusiva, conectada, equitativa, prudente e segura (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995).

Sachs (1986) contribui com a conceituação apontando que o DS é um jogo de harmonização que busca compatibilizar os objetivos sociais, econômicos e

ambientais, de forma que o crescimento seja socialmente inclusivo e ambientalmente sustentável. Nessa dissertação, assume-se que o DS compreende os âmbitos econômico, social e ambiental (SACHS, 1986). O âmbito social respalda-se do crescimento socialmente inclusivo, o âmbito ambiental compreende o desenvolvimento ambientalmente sustentável e o âmbito econômico conceitua-se pela gestão direcionada à não obter prejuízo financeiro (SACHS, 1986).

É importante salientar que qualquer progresso em direção ao DS requer liderança ativa (SCHMIDHEINY, 1992). Para fortalecer a coerência lógica e superar a influência do interesse organizacional, é essencial o desenvolvimento da compreensão do conceito pois arrisca-se a desvalorização da abordagem ao ponto de, para alguns, ser apenas um clichê (HOLMBERG, 1992). Assim, à medida que a comunidade se envolve com a promoção do DS, mais importante torna-se o debate (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995).

Neste contexto de mobilização e liderança, a Conferência de Estocolmo (1986) foi um evento importante para o envolvimento de políticas globais para a compreensão da dimensão da importância da necessidade de conviver com o planeta. No ano de 2015, líderes mundiais encontraram-se na sede da Organização das Nações Unidas (ONU) para elaborar um “plano de ação para erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir que as pessoas alcancem a paz e a prosperidade” (ONU, 2015). Aprovado por unanimidade, a Assembleia Geral instituiu um plano de ação chamado Agenda 2030 a ser executado ao longo de 15 anos (ONU, 2015). Os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) são compostos por 169 metas, roteiro de acompanhamento e revisão. Os ODS foram comumente aceitos como direcionamento do DS, especialmente na EDS (SHULLA et al., 2020).

No aspecto de discussão e disseminação, a educação, em todos os seus níveis, é vista como fórmula crucial para a consecução do DS (UNESCO, 2017). A universidade, potencial instrumento, pode servir como um conduto de abordagens para ressignificação das atitudes coletivas e iniciativas governamentais (ALAWNEH et al., 2021), de maneira que nos leva a discussão do seu papel para o DS.

### 2.1.2 O papel das universidades para o Desenvolvimento Sustentável

Para Alawneh et al. (2021, p. 02) uma universidade cuja atuação ocorre em consonância ao DS é descrita como

uma organização educacional que se preocupa com a minimização dos impactos ambientais, sociais e de saúde adversos dos recursos para cumprir sua função de pesquisa, divulgação e cidadania, bem como abordar quaisquer problemas socioeconômicos e comunitários que surjam em nível global.

Os impactos das universidades são significativos para a sociedade de duas maneiras, para Alawneh et al. (2021). A primeira, ensinar e direcionar as pessoas a se engajarem nas causas e posteriormente, exercer a cidadania por meio da participação cidadã. A segunda, como maneira de enfrentar os desafios advenidos do século XXI, desenvolver competências e habilidades nos futuros especialistas que serão essenciais para enfrentar as adversidades.

As universidades, como agentes influenciadores significativos de mudanças comportamentais, desempenham um papel proeminente, principalmente em relação aos ODS, consequentemente, ao DS (LEAL FILHO et al., 2019). Por meio do ensino, pesquisa e extensão, as universidades podem contribuir com o DS (LEAL FILHO et al., 2019). De maneira prática, de acordo com a *Sustainable Development Solutions Network* (SDSN) *Australia/Pacific* (2017), existe uma série de atitudes que as universidades podem incluir em sua rotina pedagógica, sendo estas:

1. Proporcionar formação de pesquisa na pós-graduação, em foco ao DS;
2. Oferecer treinamento sobre DS para todos envolvidos, como coordenadores de cursos e professores;
3. Defender a implementação de políticas públicas de educação que apoiem a EDS;
4. Desenvolver cursos de extensão direcionados a projetos colaborativos para a sociedade.

Corroborando com estas práticas a cinco abordagens para introduzir o DS nos currículos, delimitadas por Lozano e Lozano (2014) e sintetizados a seguir: i) instituir questões ambientais nas disciplinas; ii) planejamento de um curso superior direcionado ao DS; iii) entrelaçar o DS nos conceitos das disciplinas regulares; iv) oferecer o DS como oportunidade de especialização; e por fim v) desenvolver um currículo baseado e integrado a sustentabilidade.

Nesse sentido, Hallinger e Chatpinyakoo (2019) apontam que os currículos aplicados são veículos para incorporar atitudes e práticas necessárias para o DS, já que proporcionam implementação e estabilização de novos padrões (LOZANO; KEVANY; HUISINGH, 2006). Assim, a aceitação do DS por parte das organizações,

grupos e sociedade ampliaria, pode resultar em novas abordagens normativas (LOZANO; KEVANY; HUISINGH, 2006).

A universidade pode contribuir com o DS e os âmbitos econômico, social e ambiental delimitados por Sachs (1986). Ao realizar pesquisa e extensão, a universidade pode contribuir aos três âmbitos pois pode proporcionar o avanço tecnológico em prol ao meio ambiente, oferecer serviços à comunidade externa como palestras e capacitação profissional e até mesmo amparar o desenvolvimento econômico local ao oferecer seu espaço para atividades coletivas (ZAMORA-POLO et al., 2019; University of Bath, 2022). Da mesma maneira, ao oferecer educação, a universidade contribui com os três âmbitos do DS, pois invariavelmente, causa impacto nas ações futuras das pessoas ali formadas e suas atuações profissionais que estão relacionadas aos âmbitos citados (SACHS, 1986; SEVERO; DE GUIMARÃES; DELLARMELIN, 2021).

Contudo, a universidade encontra desafios na realização de pequenas etapas (LOZANO; KEVANY; HUISINGH, 2006), porque podem não serem colocadas em prática por tempo insuficiente e a tempo de estabilização de comportamentos organizacionais (LOZANO et al., 2013). A adversidade pode ser acentuada quando existem orçamentos limitados que podem acelerar processos que necessitam ser estabilizados e habitados (LOZANO; KEVANY; HUISINGH, 2006).

Como tentativa de ampliar possibilidades de superação das limitações encontradas pelas universidades, pesquisas estão sendo realizadas para buscar o estado de arte sobre a introdução do DS por meio do direcionamento no ensino superior (LEAL FILHO et al., 2019), assim como tem sido buscado as iniciativas de sustentabilidade em instituições de ensino superior na América Latina (LEAL FILHO et al., 2021) que circundam iniciativas de ensino, divulgação de pesquisas e de operações do *campus*. Tais propostas são capazes de apontar as atitudes tomadas pelos gestores, disseminando assim, possíveis práticas normativas.

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, é necessário utilizarmos a Teoria Institucional enquanto lente teórica e por isso, será detalhada no capítulo a seguir.

## 2.2 TEORIA INSTITUCIONAL

### 2.2.1 Contextualização conceitual

Apesar das instituições serem identificadas e analisadas inicialmente por cientistas sociais, foi no campo de estudos das organizações no século XX que o assunto emergiu na área dos negócios (SCOTT, 2008). A teoria institucional fornece uma visão rica e complexa sobre as organizações (ZUCKER, 1987), por isso, tem sido usada como base teórica de diferentes áreas de estudo e pesquisa (NASCIMENTO; RODRIGUES; MEGLIORINI, 2010). Pesquisas estas que buscam entendimentos da realidade social dentro de sistemas como de organizações (NASCIMENTO; RODRIGUES; MEGLIORINI, 2010).

Scott (2008, p. 56) delimita “as instituições como elementos reguladores, normativos e culturais-cognitivos que, juntamente com atividades e recursos associados, proporcionam estabilidade e sentido à vida social”, conceito a ser utilizado ao longo deste trabalho. Segundo Freitas-Martins, Galleli e Teles (2021) a teoria institucional emerge para buscar explicações sobre o contexto institucional, enfatizando que as organizações são influenciadas por esse contexto. Numa tentativa de explicar a estrutura e o funcionamento organizacional, a teoria institucional desdobra os acontecimentos de face a realidade construída socialmente (DIAS FILHO, 2003).

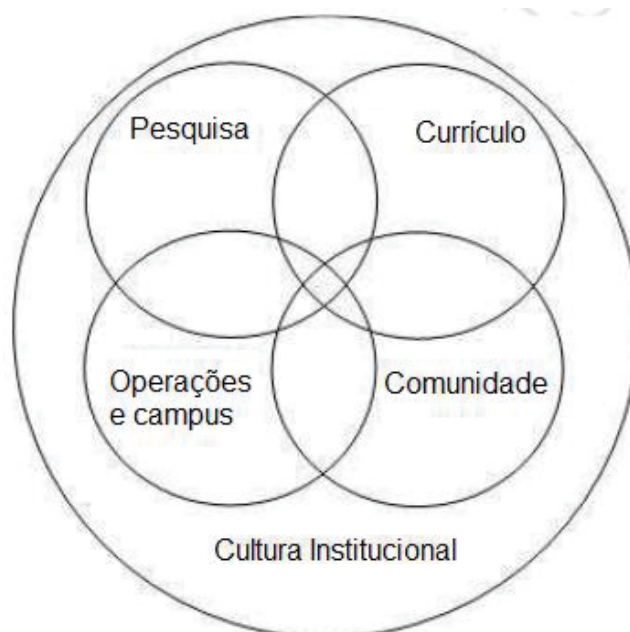
Devido a organização ser sujeita a um contexto institucional (MEYER; ROWAN, 1977), a teoria institucional, segundo Tolbert e Zucker (1983), é exemplificada no uso para o entendimento de mudanças nos arranjos estruturais das organizações. As organizações são elementos de transformação cultural e social (SCOTT, 2008) e podem proporcionar direcionamentos e explicações de como o contexto institucional influencia no comportamento e mudanças das organizações (ZUCKER, 1977).

É possível diagnosticar uma construção social que delimita o que é agir de forma esperada e essas ações premeditadas subjetivamente moldam o comportamento das organizações (GREENWOOD et al., 2008). Nessa lógica, Berger e Luckmann (2004, p. 64) apontam que “toda atividade humana está sujeita a habituação”. Meyer e Rowan (1977, p. 341) conceituam esta habituação organizacional como “institucionalização, ou seja, aquilo que envolve processos

sociais, obrigações ou realidades e passam a assumir um *status* de regra no pensamento e na ação social”. Tal comportamento fornece direção e especialização da atividade humana, consequentemente, aliviando possíveis tensões (BERGER; LUCKMANN, 2004)

Para demonstrar aproximação da Teoria Institucional ao DS, apresentamos o modelo de integração do DS nas universidades apresentado por Anand et al. (2015), representando pela Figura 1.

FIGURA 1 - MODELO DE INTEGRAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NA UNIVERSIDADE



FONTE: Adaptado de Anand et al. (2015)

O modelo de integração apresenta a cultura institucional - conceitualizado pelo comportamento repetitivo refletivo pela instituição (GREENWOOD et al., 2008) - da universidade como condutor principal para o desdobramento da estrutura da universidade, composta pelo currículo, do campus e suas operações, da pesquisa e da comunidade, que se reforçam mutuamente. De acordo com Anand et al. (2015), o modelo de integração contribui para uma cultura institucional integradora do DS com eficiência.

Dada a institucionalização do DS na universidade, além da eficiência, garantir recursos e capacidade de sobrevivência é outro tópico importante para a universidade (ROSSONI, 2016). Rossoni (2016) cita em seu estudo que existe uma premissa para

que a organização se mantenha em relevância: estas necessitam mais do que recursos ou desempenho, necessitam de aceitação e credibilidade. Isto comina no conceito de legitimidade, que segundo Rossoni (2016, p. 112), é a “centralidade da teoria institucional”. Suchman (1995) descreve a legitimidade como a percepção generalizada das ações de uma entidade, se são desejáveis ou apropriadas a partir da perspectiva social contida de normas já assumidas.

Gao-Zeller et al. (2019) ainda apontam que para obter a legitimidade organizacional, deve-se suportar os pilares institucionais, a fim de aprimorar a competitividade. Estes serão abordadas no tópico a seguir.

### 2.2.2 Os Pilares Institucionais

A pressão sofrida pela instituição é subjetiva e reflete a busca da organização por legitimidade, que tem como intuito adaptar-se a incerteza ou restrição de recursos (SCOTT, 2008). Dimaggio e Powell (1983) identificaram três elementos institucionais analíticos, chamado pilares institucionais, sendo estes: regulador; cultural-cognitivo e normativo. Os pilares institucionais refletem as pressões coercitivas, miméticas e normativas, respectivamente, e advém de fora da organização podendo causar mudanças na organização (ZUCKER, 1987).

Os pilares institucionais evidenciam como o ambiente é relevante na teoria institucional, reforçando a ideia de que a organização é sujeita a um contexto. Mesmo que exista a tendência de derivar de condições diferentes e levar a caminhos distintos, os três tipos se misturam no ambiente empírico (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Os pilares institucionais buscam pela legitimidade, indicador de aptidão social, que só pode ser obtido quando existe alinhamento entre as regras e comportamentos institucionais (ZHANG; ZHANG; CHANG, 2021).

A fim de facilitar a compressão, o Quadro 1 esquematiza os conceitos a serem debatidos a seguir.

QUADRO 1 - CONCEITUAÇÃO DOS PILARES INSTITUCIONAIS

| Pilar da Instituição      | Definição                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Regulador</b>          | Envolve a capacidade de estabelecer regras, inspecionar a conformidade dos outros com elas e, se necessário, manipular sanções, recompensas ou punições, na tentativa de influenciar comportamentos futuros.                                                                |
| <b>Normativo</b>          | Enfatiza-se aqui regras normativas que introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória na vida social. Os sistemas normativos incluem valores e normas. Sistemas normativos definem metas ou objetivos, assim como designar maneiras apropriadas de condução. |
| <b>Cultural-cognitivo</b> | Diz respeito das concepções compartilhadas que constituem a natureza da realidade social e criam os quadros através dos quais o significado é feito.                                                                                                                        |

FONTE: Adaptado de Scott (2008).

Identificados como ingredientes vitais das instituições (SCOTT, 2008), os pilares institucionais são a fundamentação de discussão teórica desta pesquisa. Divergentes, Scott (2008) aponta que é importante distinguirmos os três pilares. Iniciamos pela distinção dos indicadores dos pilares. O pilar regulador possui como indicador leis, regras e sanções (SCOTT, 2008), enquanto o pilar cultural-cognitivo possui lógicas de ação compartilhadas como indicador. O pilar normativo, por sua vez, possui certificados e credibilidade como indicadores. As bases de ordem são indicadas por Scott (2008), no caso do pilar regulador, como regras, no caso do pilar normativo, as expectativas, enquanto do pilar cultural-cognitivo, o esquema constitutivo social.

Enquanto o pilar cultura-cognitivo encoraja a organização a cumprir inconscientemente comportamentos que a legitimam, o pilar regulador tende ao envolvimento com autoridades governamentais por meio da adesão de regulamentação (ZHANG; ZHANG; CHANG, 2021). O que difere o pilar normativo dos demais é sua formação por meio da acumulação histórica, destacada pelo entrelaçamento com os comportamentos sociais (SCOTT, 2008).

A teoria contribui, sobretudo, a partir do pilar normativo, a observação e compreensão do comportamento correto – a partir de expectativas - da instituição (SCOTT, 2008), envolvendo a moralidade e os valores pessoais. Dessa forma, entende-se que este pilar contribui com a análise dos resultados coletados, em face ao objetivo de pesquisa.

Para Trevino, Thomas e Cullen (2008), o pilar normativo examina os processos pelos quais as instituições influenciam as ações gerenciais e organizacionais. A obrigação social como base de estabelecimento do pilar (SCOTT,

2008) contribui para o entendimento das atitudes socialmente esperadas e aceitas (TREVINO; THOMAS; CULLEN, 2008).

Os pilares institucionais têm sido utilizados em pesquisas que analisam processos organizacionais em instituições de ensino da América Latina (TREVINO; THOMAS; CULLEN, 2008) e percepções de pressões externas à instituição (ZHANG; ZHANG; CHANG, 2021). De maneira correlata, como contribuição inclusão do DS na universidade, este pilar atua como uma expectativa normativa, orientando o comportamento e facilitando a mudança comportamental (TREVINO; THOMAS; CULLEN, 2008). Isto nos leva a discussão dos elementos que compõe a universidade: as estruturas normativas e o currículo oculto, detalhados a seguir.

## 2.3 ESTRUTURAS NORMATIVAS E O CURRÍCULO OCULTO DAS UNIVERSIDADES

Dividido em três subcapítulos, este capítulo tem como objetivo apresentar os processos organizacionais que são normatizados e então, a verificar a prática universitária de forma a explorar o currículo oculto. É importante ressaltar que a abordagem deste capítulo é a demonstração da convergência e divergência entre estes constructos, pois um não anula a presença do outro no ambiente educacional.

### 2.3.1 Delimitação da Estrutura Organizacional da universidade

Lopes e Bernardes (2005, p. 08) observam em seu estudo que as universidades são “organizações complexas, de personalidade jurídica própria e responsabilidade pública”. A fim de organizá-la, a Lei nº 5.540 de 28 de novembro de 1968 (BRASIL, 1968) proporcionou quatro modelos básicos de estruturação para as universidades, no que se refere às atividades-fim. Lopes e Bernardes (2005, p. 08) apontam que são estes: 1) agregação de departamentos em poucos centros; 2) reunião de departamentos em número maior de institutos; 3) ligação direta de departamentos à administração superior; e 4) superposição de centros aos institutos.

A partir dos anos 1990 é possível identificar um movimento que sugere uma mudança no modelo normativo para substituir o modelo burocrático, baseado até então em autoridade (DENHARDT, 2011). Este movimento traz para a sociedade novas formas de se estruturar e de abordar o desenvolvimento esperado dentro de

padrões de competitividade (DE OLIVEIRA et al., 2018). Nesse contexto, a Lei nº 9.394 conhecida como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, estabelece em seu artigo 53º a autonomia das universidades públicas. Especificamente em seu inciso primeiro, determina-se que as universidades são autônomas para criar e organizar em suas sedes, os cursos e programas ali estabelecidos (BRASIL, 1996). Fazendo com que a Lei nº 5.540 fosse anulada.

Devido ao contexto de mudança organizacional da universidade, Santos et al. (2016, p. 145) buscaram delimitar uma estrutura organizacional como a “divisão do trabalho e aos padrões de coordenação, comunicação, fluxo de trabalho e poder formal que a norteiam, além de ditar quais atividades recebem maior atenção e recursos financeiros, de poder e informação”. Além de facilitar o ajuste organizacional e levar ao funcionamento adequado e eficiente da organização, a estrutura estabelece padrões e alinha o desempenho organizacional em uma única direção (DOS SANTOS et al., 2016).

É possível encontrarmos normas que formalizam e direcionam as condutas das universidades (LOPES; BERNARDES, 2005). Com intuito de regulamentar as atividades, a formalização pode ser utilizada como mecanismo correlato a suas atividades e ao seu fim (LÖBLER; PORTÔ, 2006; DE OLIVEIRA et al., 2018). A instauração de documentos, projetos, planos, resoluções, currículos e ementas direcionadas a um objetivo, é algo que tem sido utilizado pelas universidades numa tentativa de alcançar seus objetivos organizacionais (LÖBLER; PORTÔ, 2006). Segundo Lopes e Bernardes (2005), documentos como as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Projeto Pedagógico de Cursos (PPC), exercem função de normas, assim, podem ser enquadrados como estruturas normativas da universidade (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015). Nesta pesquisa assume-se que as estruturas normativas da universidade são padrões de poder formal que a norteiam as atividades organizacionais (SANTOS et al., 2016), por meio de documentos formalizados (LÖBLER; PORTÔ, 2006). Como por exemplo, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Projeto Pedagógico de Cursos (PPC) (LOPES; BERNARDES, 2005).

A importância crescente do DS fez com que declarações, cartas e parcerias, para o seu fomento fossem formalizadas, evidenciando como tem sido considerado pelas organizações. Lozano et al. (2013) evidenciada pelo menos 1.000 líderes universitários que ratificaram seu compromisso de trabalhar para avançar na

educação e pesquisa em DS, por meio de documentos como a Declaração de *Talloires*, que foi a primeira declaração oficial feita por gestores universitários de um compromisso com a sustentabilidade no ensino superior (ULSF, 2022).

Segundo Lozano et al. (2013), as estruturas normativas – documentos como os que foram analisados nesta pesquisa – devem ser desenvolvidos para promover a incorporação do DS por meio de uma estrutura ou diretrizes. No entanto, estudos demonstram que os documentos têm falhado na entrega de resultados que contribuam com o DS. Leal Filho et al. (2022, p. 5) propõe uma série de razões, apresentados no Quadro 2.

QUADRO 2 - RAZÕES PELAS QUAIS OS DOCUMENTOS TÊM FALHADO NA ENTREGA DE CONTRIBUIÇÃO COM DS

| Item                              | Impacto                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Escopo amplo</b>               | A maioria das declarações tem um escopo amplo, tornando sua implementação irreal.                                                                                                                                             |
| <b>Ambição</b>                    | As declarações costumam ser muito ambiciosas e costumam exigir ações abrangentes cuja implementação não é simples.                                                                                                            |
| <b>Informação restrita</b>        | As declarações são, por um lado, acordadas, mas não amplamente divulgadas, pelo que a informação é muitas vezes restrita a um pequeno grupo de pessoas.                                                                       |
| <b>Repetição</b>                  | Muitas declarações não diferem significativamente das anteriores, fornecendo alguns insights que podem ser vistos como uma nova contribuição para o debate sobre desenvolvimento sustentável.                                 |
| <b>Falta de recursos</b>          | As declarações geralmente não contam com financiamento ou pessoal para supervisionar sua implementação.                                                                                                                       |
| <b>Deficiência na coordenação</b> | As declarações geralmente são anunciadas, mas muitas vezes não têm estrutura organizacional para coordenar a implementação das medidas que listam.                                                                            |
| <b>Participação limitada</b>      | Geralmente decorrente de eventos, muitas declarações não contemplaram a participação das partes interessadas relevantes, especialmente algumas pessoas e organizações-chave, que poderiam ter auxiliado em sua implementação. |

FONTE: Leal Filho et al. (2022).

São sete razões pelas quais os documentos têm falhado com a entrega de resultados que contribuem com o DS. Destas, a falta de recursos e participação delimitada foram diagnosticados em pesquisas anteriores (LOZANO et al., 2013).

Pesquisas dedicam-se a compreensão das estruturas das universidades (TURÍBIO; SANTOS, 2017; GRÖSCHL; PAVIE, 2020; LEAL FILHO et al., 2022) corroborando com a justificativa de realização desta pesquisa. Löbner e Portô (2006)

propuseram uma construção de uma nova organização acadêmica para a Universidade Federal de Santa Maria para proporcionar interatividade e comprometimento com todos os envolvidos. Schlickmann (2009) realizou um levantamento histórico dos estudos na área de Administração Universitária, desde 1967 até 1997, com intuito de resgatar a discussão, apontando uma prevalência do paradigma funcionalista na área de administração universitária.

Tais estudos demonstram o que tem sido estudo acerca das estruturas organizacionais da universidade e nos encaminham para o próximo objetivo desta pesquisa, verificar o que permeia na prática universitária e os constructos presentes neste aspecto.

### 2.3.2 Em busca dos conceitos e estudos acerca do Currículo Oculto

O espaço entre o que se espera acontecer e o que acontece no ensino tem sido investigado (GOFTON; REGEHR, 2006). No entanto, para iniciarmos a discussão sobre o currículo oculto é necessária sua conceituação. O Quadro 3 tem como propósito apresentar as propostas de delimitação do conceito, a partir autores como Durkheim (1961), Dreeben (1968), Lynch (1989) Margolis (2001) e Giroux (2001).

QUADRO 3 - CONCEITOS DE CURRÍCULO OCULTO

| <b>Autor</b>           | <b>Propostas de conceituação</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Durkheim (1961)</b> | Observou que mais é ensinado e aprendido nas escolas do que o especificado no estabelecido currículo de livros didáticos e manuais de professores. Mesmo embora não seja diretamente mencionado como "escondido currículo", isso se refere ao currículo oculto.                                                                                                                                                     |
| <b>Drebeen (1968)</b>  | Argumenta que cada aluno tem diferentes formações parentais e quando cada um frequenta a escola, encontra as normas das escolas que as prepararão para se envolverem na vida das esferas públicas. Ele define essas normas como "independência", "realização", "universalismo" e "especificidade" e sugeriu que essas normas são necessárias para ensiná-las a fim de colaborar com a sociedade industrial moderna. |
| <b>Lynch (1989)</b>    | Argumenta que as escolas têm aspectos ocultos universalistas e particularistas que permitem um ambiente desigual para os alunos. Embora alguns deles sejam visíveis, como currículos, tempo escolar e procedimentos de exame que podem ser aceitos como universalistas, alguns deles estão escondidos, como atividades sociais, sistemas de recompensa que podem ser aceitos como particularistas.                  |
| <b>Margolis (2001)</b> | Argumenta que o currículo oculto, a vida escolar e de sala de aula, são a reprodução da escolaridade que permite compreender as funções hegemônicas das escolas que também mantêm o poder de Estado.                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Giroux (2001)</b>   | Identifica o currículo oculto como o que está sendo ensinado e como se aprende na escola, pois ele também indica que as escolas não só fornecem instrução, mas também mais como normas e princípios vivenciados pelos alunos ao longo de sua vida educacional.                                                                                                                                                      |

FONTE: Adaptado de Kentli (2009).

Margolis (2001) observa que os conceitos de Durkheim (1961) e Dreeben (1968) fornecem a base para a definição geral do currículo oculto como elementos de socialização que ocorrem nas instituições de ensino. Lynch (1989) retoma a discussão apresentando os aspectos visíveis e escondidos do ambiente escolar. Margolis (2001) e Giroux (2001) foram influências fundamentais para retomar a discussão sobre "currículo oculto", trazendo características como normas e princípios, vivenciados ou não pelo aluno.

A conceituação a ser utilizada nesta pesquisa será a proposta por Blasco et al. (2021, p. 2) de que

o currículo oculto inclui rotinas, estruturas (físicas, espaciais, temporais), vieses, escolhas de conteúdo e omissões, incentivos e recompensas, regras e disciplina, expectativas, interações informais e mensagens implícitas sobre o caminho certo para ser, que não são necessariamente conscientes ou reconhecidas.

Entende-se que definição apresentada por Blasco et al. (2021), por estar num espaço temporal próximo a elaboração desta dissertação, adequa-se as circunstâncias sociais vividas e provavelmente encontradas nos futuros estudos de caso.

Em relação às características, Kentli (2009) cita que currículo oculto pode ser identificado pelas interações sociais dentro de um ambiente. Logo, acontece ao longo do período de desenvolvimento escolar e serve para transmitir mensagens táticas aos alunos sobre valores, atitudes e princípios (KENTLI, 2009). Gofton e Regehr (2006) apontam que a manifestação acontece por meio de histórias, piadas, sejam elas contadas pelo corpo docente ou discente.

Ainda, o currículo oculto pode revelar, por meio de uma avaliação do ambiente e das interações inesperadas e não intencionais entre professores e alunos, “qual é o direcionamento que o desenvolvimento educacional acontece” (KENTLI, 2009, p. 88). Por isso, observar o comportamento do currículo oculto das universidades pode colaborar com a percepção dos avanços para o DS, uma vez que as instituições de ensino são consideradas como os locais onde são realizadas ideologias educativas para a manutenção de culturas sociais (KENTLI, 2009).

Snyder (1971) realizou um estudo de caso no Instituto de Tecnologia de *Massachusetts*, para perceber do ponto de pesquisa estudantil, os procedimentos de avaliação e ensino. Os resultados sugeriram que o currículo oculto envolvia memorizar fatos e teorias para alcançar o sucesso, sendo que o currículo formal enfatizava metas educacionais como pensamento independente, capacidade de resolução de problemas e originalidade. Podemos notar que existe discrepância entre o que se deseja realizar e o que acontece, nos conduzindo a necessidade de examinar as razões por trás dos eventos (MARTIN; 1976).

Borges et al. (2017, p. 02), propõe que a “identificação do currículo oculto pode contribuir para a melhoria dos programas educacionais pois é possível identificar suas potencialidades”. Podemos apontar alguns estudos que tem buscado por esta identificação, como os realizados Borges et al. (2017) e Blasco (2012), discorridos a seguir.

Borges et al. (2017) observaram o currículo oculto a partir da percepção das organizações estudantis do curso de Administração. Borges et al. (2017) concluíram que os alunos estão criando seus próprios conteúdos de aprendizagem nas organizações estudantis em disciplinas variadas para atender demandas não atendidas pelo currículo formal. Já Blasco (2012) realizou um estudo que fornece uma estrutura baseada na implementação dos Princípios para Educação em Gestão Responsável, de maneira que aconteça um alinhamento com o currículo oculto,

reconhecendo que currículo formal e oculto devem serem vistos como dimensões que se reforçam mutuamente.

A identificação do currículo oculto não pode ater-se apenas a sua busca (MARTIN, 1976), portanto, pesquisas de estudo de caso podem alinhar a análise dos documentos que institucionalizam as atividades das universidades e o currículo oculto, a fim de elaborar preposições. Há possibilidade do desenvolvimento de indicadores do desempenho educacional a partir destas pesquisas, pois como cita Blasco et al. (2021), o levantamento das habilidades adquiridas pelos estudantes pode servir como métricas de avaliação de desempenho. Uma vez que os estudantes não são passivos e atuam de maneira criativa, que por muitas vezes, contradizem normas e disposições esperadas (MARGOLIS, 2001).

### 2.3.3 Relações entre estruturas normativas e currículo oculto na contribuição da Universidade para o Desenvolvimento Sustentável

Dados os levantamentos teóricos, fica evidente que para encaminhar as universidades para o DS são necessários modelos e estratégias programáticas, baseados na comunicação contínua e liderança proativa que de fato incluam o DS na teoria e na prática universitária (LOZANO et al., 2013; LEAL FILHO et al., 2022; MACHADO; DAVIM, 2022). Este tópico busca apresentar como estruturas normativas e o currículo oculto podem se manifestar como incentivadores e/ou barreiras do direcionamento das universidades em relação ao desenvolvimento sustentável. Da mesma forma, são apontadas as possíveis relações, convergências e divergências entre a estrutura normativa e o currículo oculto, de maneira que haja redução do distanciamento entre as normas e a realidade (GOFTON; REGEHR, 2006; GRAMATAKOS; LAVAU, 2019; DIXIT; SEHRAWAT, 2022).

Nas estruturas normativas, foi delimitado ao longo deste capítulo, que estas podem ser configuradas como barreiras e/ou incentivadores da contribuição das universidades para o desenvolvimento sustentável. No caso das primeiras, há, por exemplo, restrições orçamentárias advindas de ações governamentais, e até mesmo, o excesso da regulamentação que impedem a progressão ou a superação da inércia cultural (LOZANO; KEVANY; HUISINGH, 2006; ROSE; RYAN; DESHA, 2015). Além disso, os processos de regulamentação que necessitam de um prazo maior para

acontecer, podem acabar contribuindo com o aumento das limitações da estrutura normativa (LOZANO et al., 2013).

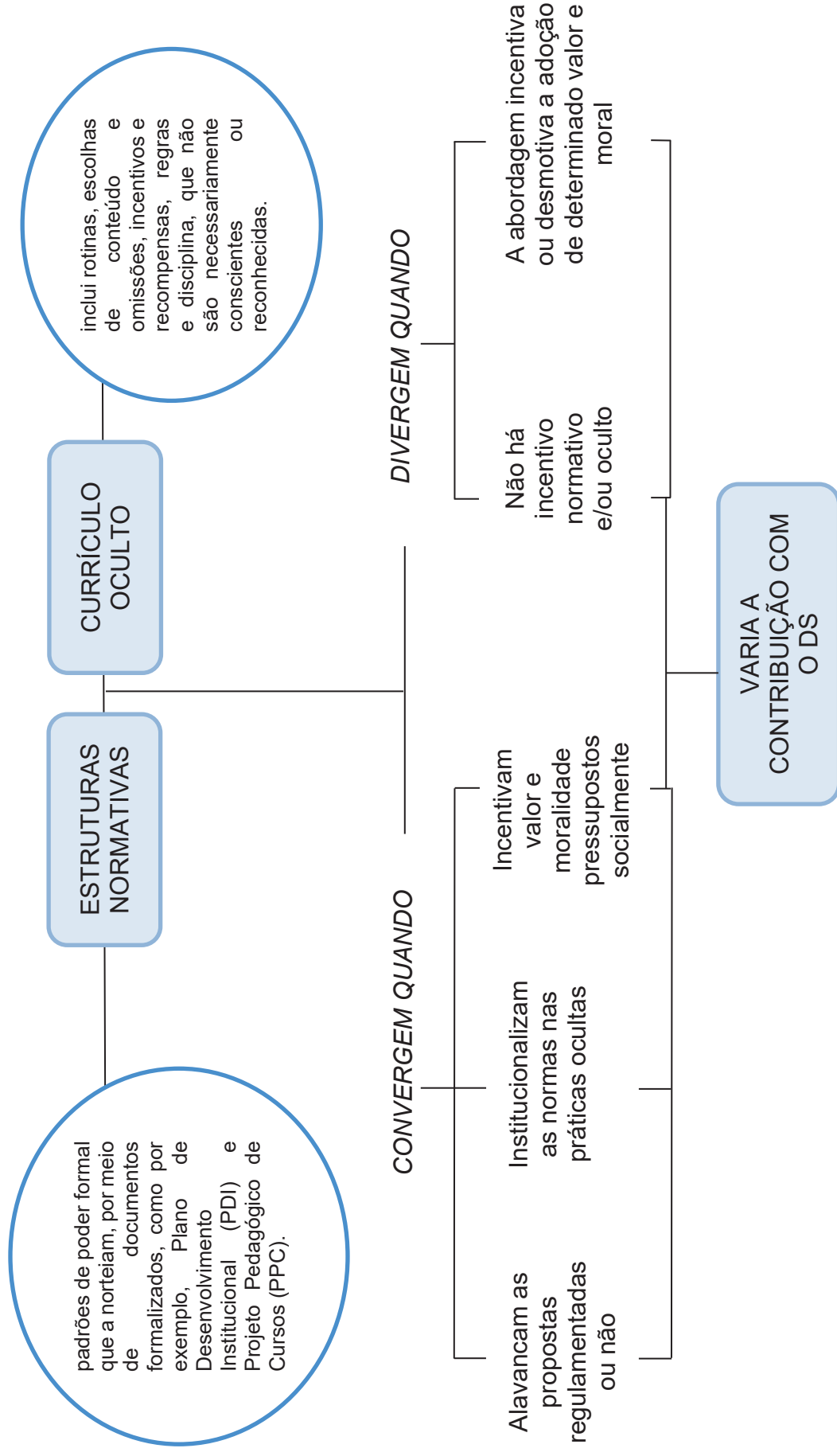
No entanto, é importante ressaltar que se assumida uma visão apropriada, associada a articulações políticas norteadora das ações práticas, as estruturas normativas possuem grande potencial para alavancar os resultados do ensino para o DS (GREENWOOD; HININGS; WHETTEN, 2014; LEAL FILHO et al., 2021). Isso porque os instrumentos que normalizam as atividades institucionais são condutores dos hábitos organizacionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983; LOZANO; KEVANY; HUISINGH, 2006). De forma que, cenários no qual o DS seja institucionalizado nas morais e nos valores, possam ser percebidos de forma recorrente (LOZANO; KEVANY; HUISINGH, 2006). A conscientização sobre a necessidade de integrar o DS na educação resultará em atuação estratégica na tomada de decisões, principalmente as políticas, na legislação, planos ou programas de ensino (RAMOS et al., 2015).

No que concerne o currículo oculto, a revisão de literatura aponta suas contribuições e limitações em face a construção social e pedagógica tomada pela universidade (KENTLI, 2009). Possíveis manifestações negativas em face a institucionalização de ações ou por comportamentos que divergem da realidade podem ser enquadradas como as barreiras principais do currículo culto (GOFTON; REGEHR, 2006). Apesar disso, o conceito pode impulsionar as propostas das estruturas normativas quando os valores normativos entram em consonância com o hábito organizacional (GIROUX, 2001; KENTLI, 2009).

Não basta que as estruturas normativas estejam formalizadas na estrutura organizacional (GOFTON; REGEHR, 2006). Se não estiverem naturalizadas na realidade acadêmica, atitudes negativas podem acontecer a partir de histórias ou piadas disseminadas pela comunidade acadêmica (GOFTON; REGEHR, 2006). Blasco (2012, p. 383) cita que a “resistência é inevitável e é um lembrete valioso de que a implementação deve envolver um diálogo contínuo e respeitoso com todos os atores”. Por isso, é de valia o treinamento, capacitação, socialização, habituação e incentivo de práticas relacionadas aos documentos formalizados e que todos estejam consonantes com as normativas, para que o currículo oculto não se distancie das expectativas elaboradas formalmente (SDSN, 2017).

Dessa forma, partir dessa revisão da literatura, elaboramos a Figura 2 para ilustrar as relações, convergências e divergências propostas e discutidas teoricamente entre estruturas normativas e o currículo oculto.

FIGURA 2 - RELAÇÕES, CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE ESTRUTURAS NORMATIVAS E O CURRÍCULO OCULTO



FONTE: A autora (2023).

A Figura 2 possui em foco as estruturas normativas e currículo ocultos na parte superior. As estruturas normativas podem ser classificadas, a partir da revisão da literatura, como documentos formais, como o Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Projeto Pedagógico de Curso (PPC), além disso, pode-se apontar declarações e compromissos como tal. O currículo oculto pode ser observado por meios de socialização, como por exemplo, rotinas, escolhas de conteúdo e omissões (COTTON; WINTER; BAILEY, 2013). Os conceitos possuem divergências e convergências, que conseqüentemente, variam a proporção do DS, debatidos na sequência.

Existe convergência quando culminam em alavancar propostas regulamentadas ou não, ou seja, quando instaura-se habitualmente determinada atividade, independentemente de sua formalização. A habituação é a principal convergência entre eles, pois assim, institucionaliza-se determinada prática, causando aproximação entre a teorização e a prática. Observa-se também, a aproximação com o Pilar Normativo e a formalização das etapas, pois quando convergem, existe uma preocupação com as regras normativas e os documentos institucionais, que por sua vez, foram estabilizadas após a concepção de valores e normas (SCOTT, 2008). A convergência atua como incentivador do direcionamento das universidades em relação ao DS.

Por outro lado, quando ocorrem cenários desmotivadores ou empecilhos, independente da atividade denominada, a sua proporção será afetada, causando divergência entre os conceitos. A divergência atua como barreira na atuação das universidades em relação ao DS, diminuindo assim, suas possíveis contribuições. As barreiras são evidenciadas quando há pouca institucionalização dos valores e normas organizacionais das formalidades estabelecidas (SAMBELL; MCDOWELL, 1998; SCOTT, 2008). Pode-se notar, a partir da Teoria Institucional, que quando isso acontece, o alcance da legitimidade organizacional é prejudicado uma vez que a universidade diminuirá a sua relevância e credibilidade social (SCOTT, 2008).

Em suma, observamos como ambos os aspectos, estruturas normativas e o currículo oculto, podem voltar-se ou não, para o direcionamento do DS. Tal olhar pode favorecer ou desfavorecer o alcance de um panorama geral da vivência e da experiência prática da universidade (ÁVILA et al., 2017; HERNÁNDEZ-DÍAZ et al., 2021), aproximando os resultados esperados instituídos e previstos em documentos

ao que tem sido de fato alcançado (TREVINO; THOMAS; CULLEN, 2008; COTTON; WINTER; BAILEY, 2013).

O processo de avaliação garante a ilustração dos esforços da universidade, e esta pesquisa contribuirá com uma possível comparação de duas partes da universidade: seus documentos institucionais e a prática cotidiana das atividades (ROSE; RYAN; DESHA, 2015). A relevância desta pesquisa respalda-se na compreensão sobre os desdobramentos das estruturas normativas e currículo oculto da universidade e suas contribuições ao DS.

A seguir, detalha-se os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Finalizada a seção teórica, apresenta-se capítulo de procedimentos metodológicos adotados para o alcance dos objetivos de pesquisa.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA E PERGUNTAS DE PESQUISA

Segundo Creswell (2007, p. 82) as fontes dos problemas de pesquisa são “frequentemente múltiplas e podem surgir desde experiências próprias do pesquisador a identificação de um conceito emergente na literatura”. Além do mais, questões são capazes de guiar as pesquisas contribuindo com o desempenho da pesquisa. Compreende-se tal importância e por isso delimitamos o seguinte problema de pesquisa:

*Como as estruturas normativas e o currículo oculto de universidades podem direcionar-se para o Desenvolvimento Sustentável?*

Para aprimorar o alcance dos resultados, outras questões que afunilam esta pesquisa foram delimitadas:

1. Quais são os direcionamentos das estruturas normativas das universidades brasileiras em relação ao Desenvolvimento Sustentável?
2. As estruturas normativas e o currículo oculto atuam como barreiras ou incentivadores da contribuição da universidade para o Desenvolvimento Sustentável?
3. Quais são as convergências e as divergências entre as estruturas normativas vigentes e do currículo oculto das universidades em relação à contribuição para o Desenvolvimento Sustentável?

### 3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS CATEGORIAS ANALITICAS

Neste tópico, apresentamos as definições operacionais e constitutivas que compõe a categoria analítica pertinente a esta pesquisa. Para Kerlinger (1979, p. 46), as definições constitutivas são as “utilizadas comumente, no entanto, são insuficientes para o propósito científico”. Assim, a definição operacional leva a diante a discussão e atribui significado, a fim de mensuração e manipulação das variáveis (KERLINGER, 1979). O Quadro 4 tem como objetivo apresentar as definições operacionais utilizadas

QUADRO 4 - DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DE PESQUISA

|                               | <b>Desenvolvimento Sustentável</b>                                                                                                                                                                                             | <b>Estruturas Normativas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Currículo Oculto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Definição constitutiva</b> | Desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades (WCDE, 1987).                                                                | Assumida como a divisão do trabalho e aos padrões de coordenação, além de ditar quais atividades recebem maior atenção e recursos financeiros, de poder e informação (SANTOS et al., 2016). São formalizadas por meio de documentos que regulamentam as atividades (LOPES; BERNARDES, 2005). | Inclui rotinas, estruturas (físicas, espaciais, temporais), vieses, escolhas de conteúdo e omissões, incentivos e recompensas, regras e disciplina, expectativas, interações informais e mensagens implícitas sobre o caminho certo para ser, que não são necessariamente conscientes ou reconhecidas (BLASCO, 2012).                                |
| <b>Percurso empírico</b>      | Foi tratado como um processo dinâmico, pois continua a progredir em relação aos fatos e se reenquadram de acordo com a realidade. Foram codificados sob o aspecto social, econômico e ambiental durante a análise qualitativa. | Foram analisados documentos que normatizam as atividades organizacionais, tais como: DCN, PNE, PDI, PPC, Política de Sustentabilidade (PS), Plano de Logística Sustentável, Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos e as Diretrizes para a Elaboração de Projetos Pedagógicos de Cursos.  | Foi analisado a partir de elementos de socialização como os que ocorrem nas instituições de ensino. Alguns dos códigos utilizados foram: visão do Desenvolvimento Sustentável na prática, história, socialização, piada, rotina, habituação, escolha de conteúdo, entre outros presentes no grupo de código Currículo Oculto, situado no Apêndice E. |

FONTE: A autora (2023).

### 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com o objetivo de descrever os processos interativos coletados, a fim de compreender os fenômenos que circundam o objetivo de pesquisa, foi utilizado a abordagem qualitativa com propósito de compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos (GODOY, 1995; YIN, 2001; YIN, 2016). Com objetivo exploratório, esta pesquisa buscou a relação entre as variáveis a partir de um nível de observação da realidade com intuito de descobrir a distribuição dos atributos (GODOY, 1995; YIN, 2001; YIN, 2016).

Portanto, será assumido o estudo de caso como procedimento teórico pois os esforços realizados irão empenhar-se em compreender a dinâmica que envolve a

situação em questão (YIN, 2016). Yin (2001, p. 148) aponta que “o objetivo mais importante do estudo de caso é examinar algumas questões do tipo ‘por que’ e ‘como’ sobre a relação dos eventos ao longo do tempo”. Dessa forma, a temporalidade desta pesquisa será longitudinal, pois permitirá a compreensão dos fatos a se transformarem no que são hoje. O início dá-se pelo ano de 2007 quando houve a instauração do Projeto Pedagógico do curso de Administração da UFPR e é finalizado pelo ano de 2022, momento em que foram coletados os dados primários.

### 3.4 SELEÇÃO DOS CASOS

Segundo o Governo Federal do Brasil (2020), existem no país 2.608 Instituições de Ensino Superior. Segundo o Censo de Educação Superior (2020), no ano de 2019, 13% das 8 milhões de matrículas estão vinculadas a área de gestão e negócios. Por isso, este observa-se universidades brasileiras que ofertam cursos de graduação de Administração.

A escolha dá-se pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) e pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), com intuito de explorar profundamente o assunto e foram escolhidas por terem características semelhantes. Ambas seguem a legislação federal, o que pode culminar em dados secundários organizados de maneira análoga, ao que se refere a estrutura normativa e isso contribui com o resultado da análise dos dados.

### 3.5 TÉCNICA DE COLETA DOS DADOS

Para Creswell (2007, p. 189) os passos da coleta de dados da pesquisa qualitativa incluem “informações através de observações e entrevistas desestruturadas (ou semiestruturadas), documentos e materiais visuais, a fim de estabelecer as fronteiras do estudo”.

Os dados desta pesquisa são compostos pelos dados secundários, tais quais: DCN, PNE, PDI, PPC, Política de Sustentabilidade (PS), Plano de Logística Sustentável (PLS), Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) e as Diretrizes para a Elaboração de Projetos Pedagógicos de Cursos - codificado como Manual PPC no *software* ATLAS.ti -, uma vez que são documentos que institucionalizam as atividades organizacionais. O levantamento destes dados tornou

possível a discussão e análise das estruturas normativas das universidades identificadas e a verificação de suas convergências e divergências, tal como prevê os objetivos desta pesquisa. Para melhor visualização, a Quadro 5 tem como objetivo detalhar os documentos e os grupos a qual pertencem, o ano de publicação e o número de páginas.

QUADRO 5 - DETALHAMENTO DOS DOCUMENTOS UTILIZADOS COMO ESTRUTURAS NORMATIVAS

| Grupo                             | Título                             | Ano de publicação | Número de páginas |
|-----------------------------------|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Geral</b>                      | DCN                                | 2021              | 06                |
|                                   | PNE                                | 2014              | 63                |
| <b>UFPR</b>                       | PDI                                | 2022              | 367               |
|                                   | PDI                                | 2017              | 317               |
|                                   | PDI                                | 2012              | 95                |
|                                   | PDI                                | 2007              | 121               |
|                                   | PLS                                | 2016              | 50                |
|                                   | PLS                                | 2020              | 58                |
|                                   | Política de Sustentabilidade       | 2022              | 03                |
|                                   | PPC                                | 2007              | 48                |
|                                   | Componentes do PPC                 | 2020              | 07                |
|                                   |                                    |                   |                   |
| <b>UTFPR</b>                      | PDI                                | 2017              | 163               |
|                                   | PDI                                | 2013              | 69                |
|                                   | PGRS                               | 2017              | 35                |
|                                   | Política de Sustentabilidade       | 2019              | 13                |
|                                   | PPC                                | 2016              | 79                |
|                                   | Diretrizes para Elaboração de PPCs | 2020              | 61                |
| <b>Total do número de páginas</b> |                                    |                   | 155               |

FONTE: A autora (2023).

Pesquisas que exploram o currículo oculto possuem abordagem qualitativa de caráter exploratório (BORGES et al., 2017). Portanto, esta pesquisa utilizou dois instrumentos de coleta de dados, a entrevista semiestrutura e o grupo focal. A entrevista semiestruturada tem como principal característica a estabilização de um roteiro com perguntas abertas, com objetivo de estudar um fenômeno com uma população específica (MANZINI, 2012). Por outro lado, o grupo focal utiliza uma cadeia de referência para tirar proveito das relações interpessoais dos entrevistados (VINUTO, 2014). É importante destacar que o uso desta técnica consiste na coleta do máximo de informações possíveis e não da busca por um consenso (KEIL, 2015). De acordo com Keil (2015), o contexto do grupo focal se dá por uma conversação entre os participantes, mediada pelo facilitador que porta uma agenda concentrada em

alguns tópicos. O pesquisador comprometeu-se em proporcionar um ambiente dinâmico e livre para expressão da subjetividade dos indivíduos.

Utilizar dois instrumentos distintos faz parte da estratégia de pesquisa, pois as entrevistas foram realizadas com docentes enquanto o grupo focal foi realizado com discentes. O Quadro 6 tem como propósito a visualização dos instrumentos de coleta de dados, os participantes envolvidos em cada um e por fim, a justificativa da escolha.

QUADRO 6 - INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS E PARTICIPANTES

|                                 | <b>Entrevista semiestruturada</b>                                   | <b>Grupo focal</b>                                  |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Participantes envolvidos</b> | Corpo docente das universidades.                                    | Corpo discente das universidades.                   |
| <b>Justificativa</b>            | Direcionamento das questões de acordo com a experiência do docente. | O ambiente de debate facilitou a obtenção de dados. |

FONTE: A autora (2023).

É importante destacar que os objetivos específicos desta pesquisa possuem propósitos diferentes, portanto, demandaram instrumentos distintos que favoreçam a obtenção de dados. Utilizar o mesmo instrumento poderia prejudicar a coleta dos dados por tratar-se de perfis diferentes, assim como pela operacionalização da pesquisa. Realizar grupo focal com docentes poderia dificultar o andamento da pesquisa, principalmente pela incompatibilidade de horários disponíveis. Enquanto a entrevista semiestruturada com os discentes poderia limitar os resultados, pois observar como as pessoas interagiram possibilita o debate e a diversidade de percepções sobre o mesmo tema.

Foram realizadas 25 entrevistas semiestruturadas, sendo 15 com docentes da UFPR e 10 com docentes da UTFPR. Justifica-se pelo fato de a UFPR disponibilizar duas turmas do curso superior, enquanto a UTFPR disponibiliza apenas uma turma. Consequentemente, o número total de docentes vinculados a UFPR é maior do que da UTFPR, portanto, foram entrevistados mais docentes da UFPR. Para conduzir a entrevista, o roteiro presente APÊNDICE A norteou o andamento do instrumento de pesquisa. O Quadro 7 tem como propósito apresentar informações sobre as entrevistas realizadas, como data, duração e páginas de transcritas.

QUADRO 7 - DETALHAMENTO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

| UNIVERSIDADE | CODINOME                     |  | DATA       | DURAÇÃO  | PÁGINAS<br>TRANSCRITAS |
|--------------|------------------------------|--|------------|----------|------------------------|
| UFPR         | Docente 01                   |  | 18/11/2022 | 35:25:00 | 5                      |
|              | Docente 02                   |  | 21/11/2022 | 45:25:00 | 3                      |
|              | Docente 03                   |  | 22/11/2022 | 27:39:00 | 3                      |
|              | Docente 04                   |  | 18/11/2022 | 21:40    | 3                      |
|              | Docente 05                   |  | 17/11/2022 | 01:23:50 | 5                      |
|              | Docente 06                   |  | 24/11/2022 | 51:19:00 | 3                      |
|              | Docente 07                   |  | 18/11/2022 | 44:53:00 | 4                      |
|              | Docente 08                   |  | 23/11/2022 | 26:27:00 | 3                      |
|              | Docente 09                   |  | 01/12/2022 | 18:00    | 3                      |
|              | Docente 10                   |  | 18/11/2022 | 23:19    | 3                      |
|              | Docente 11                   |  | 16/11/2022 | 34:03:00 | 5                      |
|              | Docente 12                   |  | 30/11/2022 | 52:14:00 | 5                      |
|              | Docente 13                   |  | 24/11/2022 | 31:33:00 | 5                      |
|              | Docente 14                   |  | 28/11/2022 | 37:38:00 | 6                      |
|              | Docente 15                   |  | 23/11/2022 | 28:08:00 | 4                      |
| UTFPR        | Docente 16                   |  | 05/12/2022 | 20:01    | 4                      |
|              | Docente 17                   |  | 16/11/2022 | 29:53:00 | 5                      |
|              | Docente 18                   |  | 21/11/2022 | 23:07    | 5                      |
|              | Docente 19                   |  | 23/11/2022 | 56:21:00 | 3                      |
|              | Docente 20                   |  | 25/11/2022 | 45:43:00 | 6                      |
|              | Docente 21                   |  | 30/11/2022 | 27:44:00 | 4                      |
|              | Docente 22                   |  | 04/11/2022 | 42:57:00 | 3                      |
|              | Docente 23                   |  | 16/11/2022 | 27:00:00 | 4                      |
|              | Docente 24                   |  | 22/11/2022 | 42:20:00 | 5                      |
|              | Docente 25                   |  | 04/11/2022 | 57:49:00 | 4                      |
|              | Total de páginas transcritas |  |            |          | 103                    |

FONTE: A autora (2023).

Optou-se por entrevistar professores que tivessem ao menos três anos de docência e os que tiveram ao menos um cargo atribuído além da docência, a fim de buscar-se por indivíduos que possuam arcabouço, tanto de atuação profissional, como teórica e prática. No caso da UFPR, sete professores são da área de atuação da Administração Geral, três de *Marketing*, dois da Gestão de Pessoas, dois de operações e um de finanças. Já na UTFPR isso não foi aplicado devido a quantidade de participantes que aceitaram participar da pesquisa ser menor que da UFPR.

Após a delimitação dos entrevistados, o convite para participação da pesquisa foi realizado por e-mail, assim como o envio do Termo de Consentimento Livre e

Esclarecido (TCLE), presente no APÊNDICE C, para esclarecimento de possíveis desconfortos, riscos e benefícios de participação.

Nota-se a importância de adaptabilidade, tanto do pesquisador quanto no modelo da pesquisa, para ir de encontro aos delineamentos do currículo oculto, vide pesquisa realizada por Sambell e McDowell (1998) e Blasco (2012). A realização de grupo focal com discentes do curso de Administração de cada universidade proporcionou a prevenção da maneira profissional para a técnica da coleta dos dados e o conhecimento foi construído por meio da interação entre os participantes e o pesquisador (SAMBELL; MCDOWELL, 1998).

Quanto aos discentes escolhidos, deu-se prioridade a estudantes que estavam em períodos finais, pois acredita-se que o aluno próximo a concluir o curso obteve experiência e entrosamento ao cotidiano, seja por meio de atividades de extensão, pesquisa ou estágio. No entanto, estudantes em períodos iniciais não foram descartados pois os primeiros contatos com a universidade também são importantes. Além disso, no caso da UFPR, a escolha por alunos de diferentes turnos foi prioridade pois resultou em um grupo de pessoas diverso. Após a delimitação dos participantes, houve o convite para participação da pesquisa por e-mail, assim como apresentação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), presente no APÊNDICE D, para esclarecimento dos direitos, riscos e benefícios de participação.

Utilizou-se o roteiro de condução do grupo focal presente no APÊNDICE B deste trabalho. Ao final, realizou-se grupos focais com 19 discentes. Três grupos focais ocorreram com estudantes da UFPR, totalizando 11 participantes. Enquanto dois grupos focais aconteceram com os estudantes da UTFPR, obtendo participação de oito discentes. Justifica-se a discrepância do número de participantes pelo mesmo motivo do número de docentes entrevistados. A UFPR possui duas turmas do curso superior enquanto a UTFPR oferece uma turma, resultando em número menor de pessoas interessadas em participar desta pesquisa. O Quadro 8 apresenta o detalhamento dos grupos focais realizados ao longo desta pesquisa.

QUADRO 8 - DETALHAMENTO DOS GRUPOS FOCAIS REALIZADOS

| UNIVERSIDADE | CODINOME GRUPO FOCAL | CODINOME DISCENTE | DATA       | DURAÇÃO  | PÁGINAS |
|--------------|----------------------|-------------------|------------|----------|---------|
| UFPR         | GRUPO FOCAL 1        | DISCENTE 1        | 27/10/2022 | 58:52:00 | 8       |
|              |                      | DISCENTE 2        |            |          |         |
|              |                      | DISCENTE 3        |            |          |         |
|              |                      | DISCENTE 4        |            |          |         |
|              | GRUPO FOCAL 2        | DISCENTE 5        | 17/11/2022 | 01:00:44 | 7       |
|              |                      | DISCENTE 6        |            |          |         |
|              |                      | DISCENTE 7        |            |          |         |
|              |                      | DISCENTE 8        |            |          |         |
|              | GRUPO FOCAL 3        | DISCENTE 9        | 28/11/2022 | 44:52:00 | 7       |
|              |                      | DISCENTE 10       |            |          |         |
|              |                      | DISCENTE 11       |            |          |         |
| UTFPR        | GRUPO FOCAL 4        | DISCENTE 12       | 22/10/2022 | 01:13:40 | 9       |
|              |                      | DISCENTE 13       |            |          |         |
|              |                      | DISCENTE 14       |            |          |         |
|              |                      | DISCENTE 15       |            |          |         |
|              | GRUPO FOCAL 5        | DISCENTE 16       | 23/11/2022 | 01:00:25 | 8       |
|              |                      | DISCENTE 17       |            |          |         |
|              |                      | DISCENTE 18       |            |          |         |
|              |                      | DISCENTE 19       |            |          |         |
| Totais       |                      | 19                |            |          | 39      |

FONTE: A autora (2023).

### 3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Este estudo utilizou a análise temática dos dados, entendido por Guest, Macqueen e Namey (2014, p. 14) como um “conjunto rigoroso, porém indutivo, de procedimentos destinados a identificar e examinar temas a partir de dados textuais de forma transparente e crível”. A análise buscou nos dados das entrevistas, grupos focais e documentos, temas convergentes e divergentes, para que seja possível alcançar-se uma relação, ou não, entre eles (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014). Neste processo, buscou-se nos dados coletados como os temas escolhidos se divergem, assemelham ou corroboram ideias (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014).

Para que a intuição não esteja presente na análise dos dados, utilizou-se a análise simultânea dos dados por meio do fluxo de atividades proposto por Miles,

Huberman e Saldaña (2014). Composto por três fluxos, sendo estes: i) condensação de dados; 2) exibição de dados e 3) elaboração de conclusão.

Segundo Miles, Huberman e Saldaña (2014), o primeiro fluxo é composto pela consolidação dos dados e é composto pela codificação do que foi coletado. Nesta etapa, utilizou-se o *software* ATLAS.ti v.23 como meio de mecanização. No projeto, estavam todos os documentos que representam as estruturas normativas, as transcrições das entrevistas e grupos focais, totalizando 47 documentos e 297 páginas. As descrições dos dados analisados encontram-se nos Quadros 5, 7 e 8.

No momento da condensação dos dados, respeitou-se os protocolos definidos por Miles, Huberman e Saldaña (2014) em que se subdividem em dois grandes ciclos. Emergiram no primeiro ciclo os códigos derivados da revisão de literatura desta dissertação que estão classificados como “dedutivos”, assim como os códigos indutivos – emergiram da análise dos dados. No segundo ciclo houve a criação dos códigos “barreiras” e “incentivadores” para associação entre os códigos para que fosse possível a estabilização de coocorrência entre estes. Sendo assim, condizentes com os processos apresentados por Miles, Huberman e Saldaña (2014). No APÊNDICE E apresenta-se uma “relação dos códigos utilizados no ATLAS.ti”, composta pela classificação dos: i) 7 grupos de código; ii) 65 códigos; iii) os significados atribuídos, iv) tipo e v) magnitude de citações.

O segundo fluxo da análise simultânea dos dados proposto por Miles, Huberman e Saldaña (2014) apresenta-se o que foi coletado de forma organizada. Neste momento, utilizou-se o *software* ATLAS.ti para codificação, análise entre código-documento, coocorrência e a realização das redes. O *software Microsoft Excel* auxiliou na elaboração dos gráficos que compõe esta pesquisa.

Por fim, o terceiro fluxo exigiu volatilidade entre todos os processos citados para que seja realizado que exigiu a interpretação dos dados codificados. Essa pesquisa fez uso da triangulação de dados a partir da combinação dos diferentes dados coletados, tais como documentos institucionais, entrevistas e grupos focais, além da fundamentação teórica delineada nessa dissertação. A combinação de diferentes fontes de evidência para observar o fenômeno fornece triangulação dos dados, proporcionando validade e confiabilidade para a pesquisa (FLICK, 2009).

### 3.7 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

De acordo com Creswell (2017, p. 251), a validade “se baseia em determinar se as descobertas são precisas do ponto de vista do pesquisador, do participante ou dos leitores de um relato”. Enquanto a confiabilidade diz respeito a pesquisa demonstrar se a “abordagem do pesquisador é consistente entre diferentes pesquisadores e projetos”.

Dessa forma, Creswell (2017) aponta que existem oito estratégias principais para convencer o leitor dessa precisão e recomenda a combinação delas. Nesta pesquisa, abarca-se:

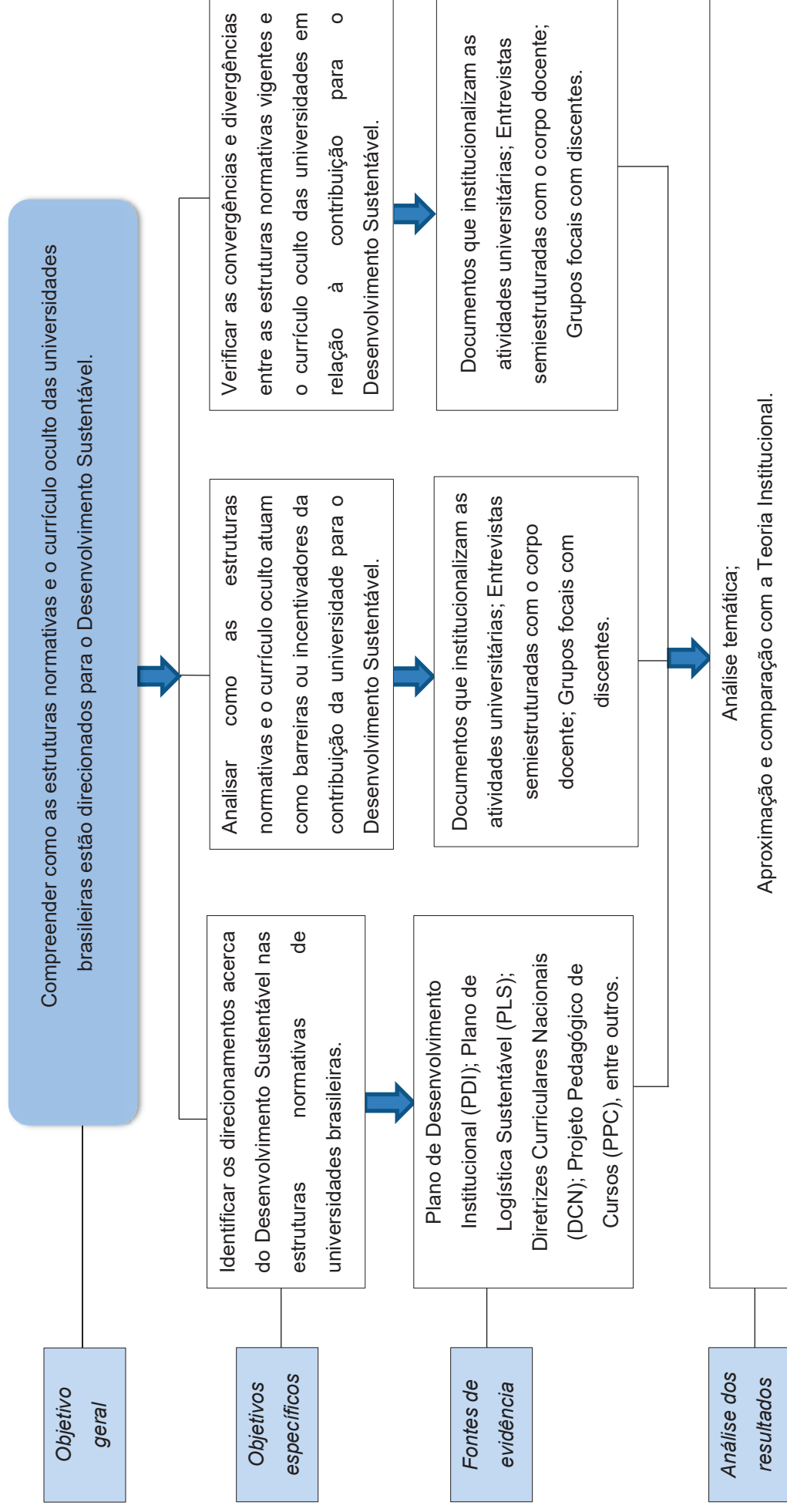
1. Triangulação de dados: Utilizou-se da triangulação de evidências, a partir da combinação de diferentes fontes de dados (entrevistas, grupos focais documentos institucionais e a revisão da literatura);
2. Descrição rica e detalhada: Foi apresentado múltiplas perspectivas sobre o tema desta pesquisa, de maneira que houve preocupação com a descrição rica e detalhada do cenário para transmitir as descobertas da pesquisa;
3. Apresentar informações negativas ou discrepantes a respeito do tema: Isso foi feito com a apresentação de informações que vão contra a perspectiva de contribuição com o DS, como por exemplo, as barreiras relacionadas aos constructos teóricos e práticos.

Além disso, a reflexividade perpassa ao longo dos dados analisados. A clareza nos procedimentos e transferência ao longo deste capítulo de procedimentos metodológicos está presente nesta dissertação. O uso do *software* ATLAS.ti acarreta acréscimo aos critérios de qualidade pois proporciona confirmabilidade e a credibilidade dos resultados (NETO et al., 2019).

### 3.8 DESENHO DA PESQUISA

Este tópico tem como propósito apresentar o caminho metodológico desta dissertação, ilustrado pela Figura 3.

FIGURA 3 - DESENHO DE PESQUISA



FONTE: A autora (2023).

O desenho de pesquisa é operacionalizado pelo objetivo geral de pesquisa, destacado ao topo. Circundado pelos objetivos específicos, a pesquisa utiliza de fontes de evidência compostas por dados primários e secundários a serem extraídos. Para alcançar objetivo geral, a análise dos resultados será composta pela análise temática e aproximação com a Teoria Institucional.

### 3.9 MATRIZ DE AMARRAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Mazzon (2018), a matriz de amarração teórica tem como objetivo fornecer uma abordagem sistêmica para o exame de qualidade da pesquisa. Entende-se a importância da abordagem de elementos que corroborem com o rigor e confiabilidade de pesquisa, portanto, apresenta-se no Quadro 9, a matriz de amarração deste trabalho.

QUADRO 9 - MATRIZ DE AMARRAÇÃO TEÓRICA

| Modelo teórico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Objetivos de pesquisa                                                                                                                                                                  | Proposições de pesquisa                                                                                                            | Técnica de coleta                                                                                                                                                                                                                                                                           | Técnica de análise                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Coleta dos dados secundários → Aproximação com as universidades → Análise temática dos dados secundários obtidos → Aproximação com as universidades → Realização das entrevistas → Transcrição das entrevistas → Realização dos grupos focais → Transcrição dos grupos focais → Organização dos dados obtidos com apoio do ATLAS. ti → Comparação e aproximação com a Teoria Institucional para análise dos dados → Análise e reflexão sobre as limitações e as pesquisas futuras. | Identificar os direcionamentos acerca do Desenvolvimento Sustentável nas estruturas normativas de universidades brasileiras.                                                           | As estruturas normativas propiciam a contribuição da universidade para o Desenvolvimento Sustentável.                              | Identificação e coleta de documentos que normatizam atividades universitárias, tais como: DCN, PNE, PDI, PPC, Política de Sustentabilidade, Plano de Logística Sustentável, Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos e as Diretrizes para a Elaboração de Projetos Pedagógicos de Cursos. | Análise temática com apoio do <i>software</i> ATLAS.ti.                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Analisar como as estruturas normativas e o currículo oculto atuam como barreiras ou incentivadores da contribuição da universidade para o Desenvolvimento Sustentável.                 | Há um alinhamento que direciona o Desenvolvimento Sustentável entre as estruturas normativas e o currículo oculto da universidade. | Entrevistas semiestruturadas com o corpo docente; Grupos focais com discentes.                                                                                                                                                                                                              | Análise temática com apoio do <i>software</i> ATLAS.ti.                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Verificar as convergências e divergências entre as estruturas normativas vigentes e o currículo oculto das universidades em relação à contribuição para o Desenvolvimento Sustentável. | As estruturas normativas proporcionam condições institucionais e o currículo oculto propicia sua realização por via subjetiva.     | Entrevistas semiestruturadas com o corpo docente; Grupos focais com discentes.                                                                                                                                                                                                              | Análise temática com apoio do <i>software</i> ATLAS.ti; Comparação e aproximação com a lente teórica escolhida. |

FONTE: A autora (2023).

## 4 RESULTADOS

Este capítulo tem como propósito apresentar os resultados dessa pesquisa a partir dos objetivos estabelecidos.

Inicia-se com a apresentação dos casos de estudo e a apresentação dos dados secundários utilizados. Em sequência, apresenta-se os resultados dos dados primários coletados e codificados no *software* ATLAS.ti, relacionados com os objetivos específicos da pesquisa a fim de elucidar os alcances dessa dissertação.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Os casos de estudo desta pesquisa são a Universidade Federal do Paraná (UFPR), e a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Ambas as universidades estão localizadas na região Sul do Brasil, na cidade de Curitiba, estado do Paraná, e são instituições de nível administrativo público federal.

O curso superior de Administração da UFPR é um curso tipo bacharelado, tem com regime semestral e dura quatro anos. O curso superior de Administração da UTFPR assemelha-se ao curso ofertado pela UFPR. Diferenciando-se pela oferta exclusiva no turno matutino e menor oferta de vagas. O Quadro 10 apresenta um panorama geral dos casos.

Quadro 10 - PANORAMA DOS CASOS DE ESTUDO

|                            | Universidade Federal do Paraná | Universidade Tecnológica Federal do Paraná |
|----------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>Tipo</b>                | Bacharel                       | Bacharel                                   |
| <b>Regime</b>              | Semestral                      | Semestral                                  |
| <b>Turno</b>               | Matutino e noturno             | Matutino                                   |
| <b>Número de vagas</b>     | 150 vagas                      | 44 vagas                                   |
| <b>Duração</b>             | Quatro anos                    | Quatro anos                                |
| <b>Carga horária total</b> | 3.060 horas                    | 3.370 horas                                |
| <b>Conceito ENADE</b>      | 5                              | 5                                          |

FONTE: UFPR (2007), UTFPR (2016) e MEC (2022).

É possível observar diversas semelhanças entre os cursos, vide o tipo, regime e duração serem idênticos. No entanto, divergem-se no aspecto da carga horária total.

A UTFPR apresenta 310 horas a mais que a UFPR. Além disso, a UFPR oferece mais vagas que a UTFPR devido sua oferta acontecer em dois turnos. Tais divergências influenciam principalmente no número de formados e na concorrência do vestibular da universidade. Ambos os cursos ofertados têm conceito cinco, conceito máximo do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE). Segundo o MEC (2022, não paginado) tem como propósito avaliar o

rendimento dos concluintes dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares dos cursos, o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao aprofundamento da formação geral e profissional, e o nível de atualização dos estudantes com relação à realidade brasileira e mundial.

#### 4.2 ESTRUTURAS NORMATIVAS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DO BRASIL

Segundo o Ministério da Educação (2022), o Plano Nacional de Educação (2014), instituído pela Lei nº 13.005/2014, determina diretrizes, metas e estratégias para a política educacional no período de 2014 a 2024. Ao longo de 20 metas, o PNE propõe estruturas que propõe a garantia do direito a educação básica. A educação superior está presente na Meta 12, que possui como propósito elevar a taxa bruta de matrícula para 50%. Na Meta 13, o objetivo é elevar a qualidade da educação superior e ampliar a proporção de mestres e doutores, assim como na meta 14. Durante a análise realizada no *software* ATLAS.ti, o documento apresentou cinco citações relacionadas ao DS no âmbito social.

Adentrando ao escopo desta pesquisa, os cursos superiores de Administração são regidos pela Resolução CNE/CES nº 5, de 14 de outubro de 2021 que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração (2021). No artigo terceiro desta resolução, é possível identificar os aspectos que o curso deve proporcionar aos egressos. Destacamos o seguinte trecho:

“I - Integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador - Para além de apenas deter conhecimentos fundamentais, o egresso deve ser capaz de integrá-los para criar ou aprimorar de forma inovadora os modelos de negócios, de operacionais e organizacionais, para que sejam **sustentáveis nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais...**” (BRASIL, 2021).

Durante a análise realizada no *software* ATLAS.ti, o documento apresentou uma citação relacionada ao DS no âmbito social, ambiental e econômico.

#### 4.3 ESTRUTURAS NORMATIVAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

A UFPR apresenta Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) desde o ano de 2002, tendo sua última atualização no ano de 2022 e o Plano de Logística Sustentável foi publicado no ano de 2020. O Projeto Pedagógico de Curso (PPC) de Administração foi publicado no ano de 2007, com previsão de atualização para o ano de 2023. Os documentos analisados nesta pesquisa estão presentes no Quadro 5.

O PDI apresenta como missão “produzir, disseminar, fomentar e aplicar o conhecimento, contribuindo para a construção de uma sociedade inclusiva, equânime, solidária e para o desenvolvimento sustentável” (UFPR 2022, p. 36). Como valores, compromete-se em ser, ter e promover: “Criatividade e Inovação; Desenvolvimento Institucional e Social; Cidadania e Inclusão; Sustentabilidade” (UFPR, 2022, p. 36).

Composto por um plano de funções designadas, o PLS tem como objetivo

“estabelecer uma ferramenta efetiva de planejamento da sustentabilidade com diretrizes e responsabilidade, com definição de ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, possibilitando a UFPR a implementação de práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na administração pública” (UFPR, 2016, p. 12).

O conteúdo do PLS baseia-se no inventário de bens e materiais, a fim de identificar os similares de menor impacto para substituição. A racionalização dos recursos e a prática de sustentabilidade é composta pela vigilância e mudanças de práticas como limpeza, manutenção, telefonia e mobilidade em prol do desenvolvimento sustentável. O conteúdo é composto por fim, da etapa de responsabilidade, metodologias de implementação e avaliação, culminando nas ações de divulgação e conscientização e capacitação. O PLS possui planos de ação para os diversos campus da universidade, caracterizado por objetivo, iniciativa e ação, metas, identificação de riscos e recursos necessários.

A UFPR tem a Política de Sustentabilidade instaurada no ano de (2022) e “conta com um conjunto de princípios e diretrizes para implantar, regulamentar e consolidar ações institucionais com o objetivo de promover o desenvolvimento

sustentável. Esses princípios e diretrizes deverão ser observados nos segmentos da gestão, de ensino, de pesquisa e de extensão” (UFPR, 2019, p. 1). Tais fatos podem ser atrelados a aproximação com o DS.

Por fim, em relação ao curso, o PPC do curso de Administração tem como objetivo “disponibilizar uma formação integrada e humanística, voltada para a condução do processo gerencial das organizações” (UFPR, 2007, p. 9). Para elaboração do PPC, a universidade disponibilizou no ano de 2020 um manual que apresenta os componentes para Implantação de Curso Novo (UFPR, 2020). Na extensão, o manual prevê vinculação as Metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU e incentiva temas transversais como educação ambiental. Este documento é codificado como “Manual PPC”, como demonstra o APÊNDICE E. A seguir, apresentam-se os documentos utilizados referente a UTFPR.

#### 4.4 ESTRUTURAS NORMATIVAS DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)

A UTFPR apresenta Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) desde o ano de 2004, tendo sua última atualização no ano de 2018. O último Projeto Pedagógico de Curso (PPC) publicado foi no ano de 2016, a Política de Sustentabilidade no ano de 2019 e o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) em 2017. Os documentos analisados nesta pesquisa estão presentes no Quadro 5.

A missão do PDI da universidade é “desenvolver a educação tecnológica de excelência por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, interagindo de forma ética, sustentável, produtiva e inovadora com a comunidade para o avanço do conhecimento e da sociedade” (UTFPR, 2017, p. 14). Como valor, a instituição possui a sustentabilidade, ou seja, “assegurar que todas as ações se observem sustentáveis nas dimensões social, ambiental e econômica” (UTFPR, 2017, p. 14).

O PDI é formado por eixos e macro objetivos. Encontra-se adesão ao desenvolvimento sustentável no eixo de desenvolvimento institucional quando conceitua a responsabilidade social a instituição. No eixo de políticas acadêmicas, com finalidade de discussão sobre sustentabilidade, como macro objetivo, “estimular a formação acadêmica voltada à sustentabilidade, à inovação, à interdisciplinaridade, ao empreendedorismo e à empregabilidade” (UTFPR, 2017, p. 14). No eixo de

políticas de gestão, tem como premissa fortalecer a sustentabilidade – economia de água, luz e papel, meio ambiente (gerenciamento e descarte correto de resíduos), qualidade de vida do servidor, respeito a diversidade. Como macro política, visa consolidar a política ambiental e de sustentabilidade.

A Política de Sustentabilidade da UTFPR tem 22 objetivos, dentre eles, proteger a saúde pública e a qualidade socioambiental da UTFPR nos campus, promover a justiça socioambiental, entre outros objetivos. As diretrizes da política são o atendimento a legislação vigente, ao PDI, ao DS e ao PPC. O PLS apresenta definições e conceitos sobre diversos assuntos, como DS, impacto ambiental e gestão integrada e por fim apresenta as referências legais, normativas e técnicas.

O Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) instaurado no ano de 2017 tem como objetivo “a manejar adequadamente todos os resíduos gerados no estabelecimento, atendendo as legislações, garantindo assim a proteção da saúde pública e a qualidade do meio ambiente” (UTFPR, 2017, p. 2). O documento diz respeito ao gerenciamento do campus Curitiba (Sede Centro) e apresenta as práticas existentes o gerenciamento os resíduos gerados no campus, apontando fatos como se o serviço é terceirizado e se sim, a empresa. O documento apresenta se a atividade é realizada ou pretende-se fazer e a temporalidade de execução. O documento encerra com a descrição da legislação assumida, fotos do campus Curitiba e digitalização dos documentos emitidos por órgãos como Instituto Ambiental do Paraná.

O PPC do curso prevê que os futuros “profissionais serão capazes de exercer o cargo de executivos financeiros, *controllers*, gestores públicos ou mesmo profissionais liberais, todos com elevada capacidade de análise do ambiente socioeconômico e da elaboração de alternativas em relação ao desenvolvimento sustentável do país e da sociedade” (UTFPR, 2016, p. 36). O curso disponibiliza da disciplina de “Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável” como obrigatória. A universidade disponibiliza de um manual para formulação do PPC, intitulado “Diretrizes para a Elaboração de Projetos Pedagógicos de Cursos”, publicado no ano de 2020. A universidade incentiva a abordagem do DS nas atividades de extensão, no tópico 6.7, item B, “desenvolvimento de ações em torno de um ou mais dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) preconizados pela ONU no ensino básico”. Este documento é codificado como “Manual PPC”, como demonstra o APÊNDICE E.

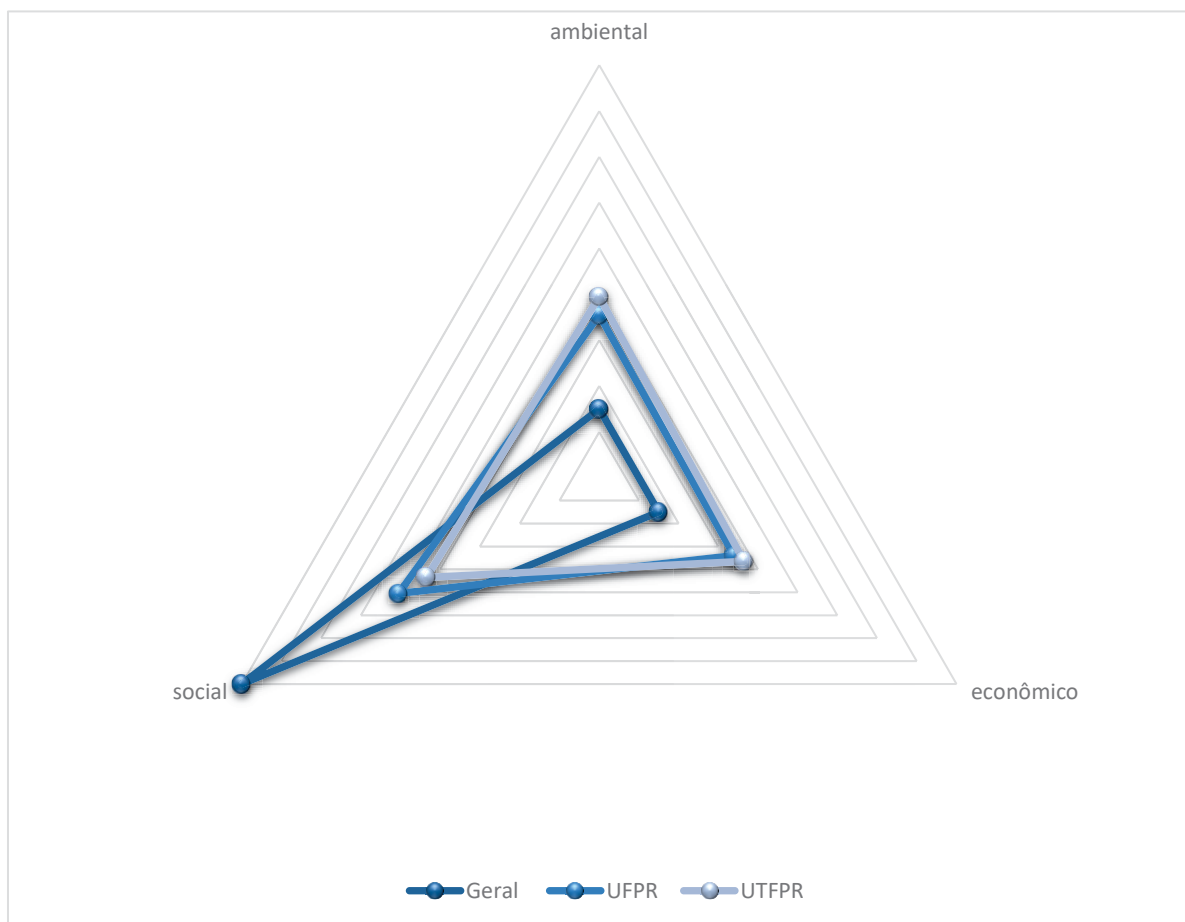
Uma vez que os documentos referentes às estruturas normativas das universidades foram relacionados, os próximos subcapítulos têm como propósito delinear os resultados obtidos de acordo com cada objetivo específico deste estudo.

#### 4.5 A MANIFESTAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NAS ESTRUTURAS NORMATIVAS DAS UNIVERSIDADES ANALISADAS

Os documentos **DCN** e **PNE**, que regem as estruturas normativas das universidades brasileiras, apresentam poucas citações diretamente nos respectivos documentos, uma e cinco, respectivamente. No entanto, demonstram-se relevantes ao longo das análises das entrevistas semiestruturadas realizadas com os docentes dada as F estabelecidas entre as subcategorias de códigos.

A seguir, o Gráfico 1 esquematiza uma saída de relação entre código-documento, gerada pelo *software* ATLAS.ti. Tem como propósito “tabular o número de códigos ou grupos de códigos por documento ou grupo de documentos” (ATLAS.ti, 2023). Os valores apresentados são referentes a quantidade de citações atribuídas a cada código pertencente ao grupo de códigos **DS** – formados pelas subcategorias: ambiental, social, econômico - presentes nos grupos de documentos “**Geral**”, “**UFPR**” e “**UTFPR**” – detalhados no Quadro 5. Os valores estão normalizados, ou seja, houve a equalização da densidade de codificação de todos os documentos (ATLAS.ti, 2023).

GRÁFICO 1 – DIRECIONAMENTOS ACERCA DO DS NAS ESTRUTURAS NORMATIVAS DAS UNIVERSIDADES



FONTE: A autora (2023).

LEGENDA: **Ambiental**: refere-se ao âmbito ambiental do DS relacionado à redução ou eliminação de impactos ambientais negativos; **Econômico**: refere-se ao âmbito econômico do DS e é vinculado a lucratividade e a maneira que a gestão é direcionada para que não haja prejuízo financeiro; **Social**: refere-se ao âmbito social do DS e está ligado as boas condições sociais aos indivíduos, com intuito de promover o bem-estar social.

O objetivo do Gráfico 1 é analisar a identificação das evidências da manifestação do DS nos documentos analisados. Observa-se que a distribuição da manifestação do DS nas universidades é relativamente proporcional, enquanto as estruturas normativas do grupo de documento “geral” tendem a abordagem social do DS. 180 citações dos documentos pertencentes ao grupo **Geral** foram associadas ao código **social** do DS. Como exemplificação deste achado, tem-se que o PNE de (2014, p. 41) menciona a “democratização do acesso à educação superior, com

inclusão e qualidade, é um dos compromissos do Estado brasileiro, expresso nessa meta do PNE”.

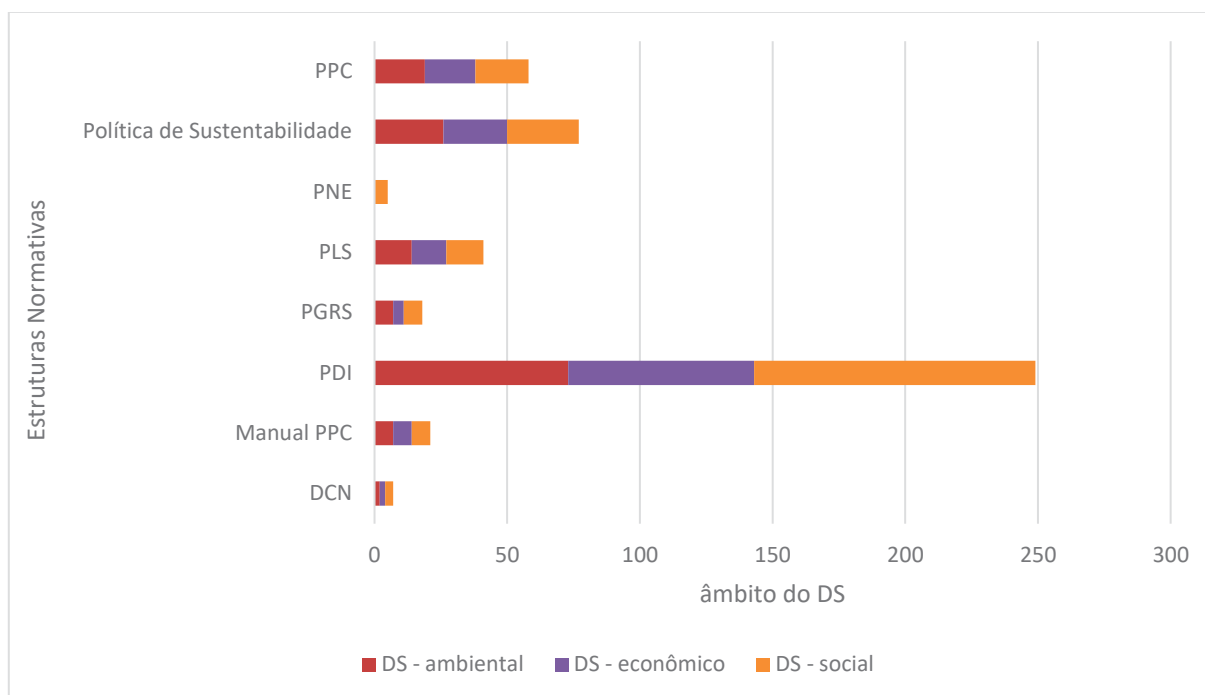
Nos PDI da UFPR e da UTFPR, o âmbito social do está presente na missão de ambas as universidades. No PDI da UFPR (2022, p. 183), por exemplo, cita-se “produzir, disseminar, fomentar e aplicar o conhecimento, contribuindo para a construção de uma sociedade inclusiva, equânime, solidária e para o desenvolvimento sustentável”. Já no PDI da UTFPR (2017, p. 14) observa-se:

Desenvolver a educação tecnológica de excelência por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, interagindo de forma ética, sustentável, produtiva e inovadora com a comunidade para o avanço do conhecimento e da sociedade.

O *software* ATLAS.ti disponibiliza da análise de coocorrência para “encontrar códigos que coocorrem na área de margem” (ATLAS.ti, 2023). A ferramenta foi utilizada para elaborar diversos gráficos presentes nesta dissertação.

O Gráfico 2 apresenta o valor absoluto das coocorrência entre os códigos pertencentes ao grupo **DS** e os códigos presentes ao grupo **Estrutura Normativa**, a fim de evidenciar os resultados no que concerne a manifestação do DS nas estruturas normativas das universidades.

GRÁFICO 2 – O DIRECIONAMENTO DO DS NAS ESTRUTURAS NORMATIVAS



FONTE: A autora (2023).

Destacamos as citações presentes nos PDI das universidades sobre a perspectiva ambiental do DS: “racionalizar a utilização de recursos institucionais” (UTFPR, 2013, p. 40); “Programa Ciclovida UFPR, que tem por propósito incentivar o uso de bicicletas como meio de locomoção, tanto dentro, quanto fora dos campi” (UFPR, 2022, p. 181).

Em relação ao âmbito econômico, a UTFPR (2013, p. 29) aponta “sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior”. A UFPR (2022, p. 30) delimita o plano estratégico para o

enfrentamento das restrições e impactos deixados pela crise sanitária, fazendo aproveitamento do legado e lições aprendidas. Nesse contexto, alcançar uma situação futura explicitada na visão institucional, buscando sempre maior efetividade dos resultados e eficiência da gestão dos recursos públicos confiados à esta autarquia federal e, por conseguinte, incrementar a cadeia de valor institucional.

Apresentados os resultados relacionados ao objetivo específico um, o próximo tópico demonstra os relacionados ao segundo objetivo de pesquisa.

#### 4.6 ESTRUTURAS NORMATIVAS E O CURRÍCULO COMO INCENTIVADORES E BARREIRAS PARA A CONTRIBUIÇÃO DA UNIVERSIDADE COM O DS

A fim de apresentar os dados obtidos que sanam o objetivo dois de pesquisa, neste tópico apresenta-se os incentivadores e barreiras que circundam as estruturas normativas e o currículo oculto da universidade. Na sequência, apresenta-se os grupos de códigos, suas respectivas subcategorias codificadas no *software* ATLAS.ti e a magnitude do código.

O grupo de códigos **estruturas normativas** é representado pelas subcategorias **PDI** (128 codificações), **PPC** (58 codificações), **Política de Sustentabilidade** (33 codificações), **DCN** (23 codificações), **PLS** (15 codificações), **Manual do PPC** (10 codificações), **PNE** (sete codificações) e **PGRS** (sete codificações).

O grupo de códigos **currículo oculto** é representado pelas subcategorias **visão do DS na prática** (416 codificações), **rotina** (129 codificações), **história** (126 codificações), **iniciativa do professor** (105 codificações), **escolha do conteúdo** (80 codificações), **socialização** (80 codificações), **iniciativa da universidade** (72 codificações) e entre outros que estão presentes no APÊNDICE E deste trabalho.

O grupo de códigos **incentivadores** é representado pelas subcategorias **institucionalização da norma** (211 codificações), **conscientização** (66 codificações), **autonomia do professor** (65 codificações), **transdisciplinaridade** (40 codificações), **treinamento/capacitação profissional** (16 codificações), **atividade extracurricular** (16 codificações), **obrigatoriedade na formação do aluno** (sete codificações), **legislação** (sete codificações) e entre outros que estão presentes no APÊNDICE E deste trabalho.

O grupo de códigos **barreiras** é representado pela subcategoria **desinteresse ao tema** (73 codificações), **inércia cultura** (72 codificações), **falta de norma** (52 codificações), **mercantilização do ensino** (35 codificações), **excesso de regulamentação** (32 codificações), **orientação do currículo** (31 codificações), **atitude negativa** (30 codificações), **ceticismo** (25 codificações), **desinteresse dos professores** (23 codificações), **resistência** (23 codificações) e entre outros que estão presentes no APÊNDICE E deste trabalho.

Apresentado os grupos de códigos e subcategorias, o Quadro 11 tem objetivo de evidenciar os incentivadores presentes nas estruturas normativas e no currículo

oculto. O código **financiamento** não apresentou coocorrências entre os códigos pertencentes aos grupos de códigos **estruturas normativas** e **currículo oculto**.

QUADRO 11 - MAPEAMENTOS DOS INCENTIVADORES PRESENTES NAS ESTRUTURAS NORMATIVAS E NO CURRÍCULO OCULTO

| Incentivadores                         | Estruturas Normativas | Currículo Oculto |
|----------------------------------------|-----------------------|------------------|
| Institucionalização de norma           | ✓                     | ✓                |
| Legislação                             | ✓                     | ✓                |
| Treinamento/capacitação profissional   |                       | ✓                |
| Conscientização                        | ✓                     | ✓                |
| Autonomia do professor                 | ✓                     | ✓                |
| Valorizar o docente                    |                       | ✓                |
| Engajamento da comunidade externa      | ✓                     | ✓                |
| Atividade extracurricular              | ✓                     | ✓                |
| Transdisciplinaridade                  | ✓                     | ✓                |
| Inclusão social                        |                       | ✓                |
| Obrigatoriedade para formação do aluno |                       | ✓                |

FONTE: A autora (2023).

As barreiras encontradas no currículo oculto são 18, enquanto nas estruturas normativas são nove. A diferença entre o número de barreiras é maior em relação ao número de incentivadores. O Quadro 12 tem objetivo de evidenciar as barreiras presentes nas estruturas normativas e no currículo oculto.

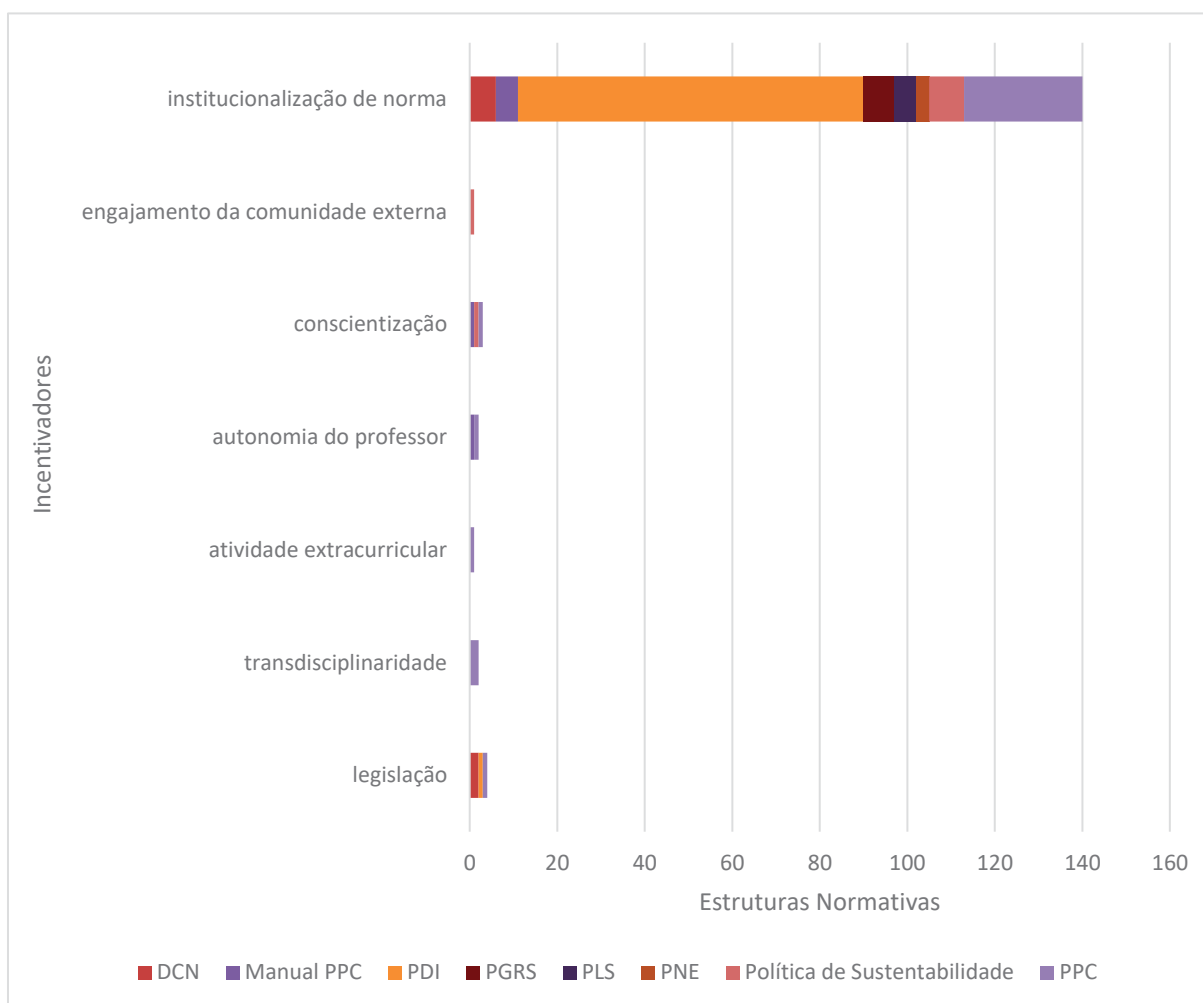
QUADRO 12 - MAPEAMENTOS DAS BARREIRAS PRESENTES NAS ESTRUTURAS  
NORMATIVAS E NO CURRÍCULO OCULTO

| Barreiras                        | Estruturas Normativas | Currículo Oculto |
|----------------------------------|-----------------------|------------------|
| Restrição orçamentária           |                       | ✓                |
| Resistência                      |                       | ✓                |
| Orientação do currículo          | ✓                     | ✓                |
| Mercantilização do ensino        |                       | ✓                |
| Ceticismo                        | ✓                     | ✓                |
| Inércia cultural                 | ✓                     | ✓                |
| Excesso de regulamentação        | ✓                     | ✓                |
| Atitude negativa                 |                       | ✓                |
| Falta de capacitação/treinamento | ✓                     | ✓                |
| Desinteresse ao tema             |                       | ✓                |
| Desinteresse dos professores     | ✓                     | ✓                |
| Falta de comunicação             | ✓                     | ✓                |
| Falta de norma                   | ✓                     | ✓                |
| Professor sobrecarregado         |                       | ✓                |
| Misoginia                        |                       | ✓                |
| Racismo                          |                       | ✓                |
| LGBT+ fobia                      |                       | ✓                |
| Desinteresse dos alunos          |                       | ✓                |
| Desmoralização do tema           | ✓                     | ✓                |
| Aluno sobrecarregado             |                       | ✓                |
| Desinteresse da universidade     |                       | ✓                |

FONTE: A autora (2023).

A seguir, o Gráfico 3 apresenta uma ilustração da soma absoluta de coocorrência entre os códigos pertencentes aos grupos **estruturas normativas** e os **incentivadores**. Não foram apresentados os incentivadores iguais a zero nos documentos analisados. O objetivo é elucidar a relação das estruturas normativas com os incentivadores diagnosticados.

GRÁFICO 3 – OS INCENTIVADORES NAS ESTRUTURAS NORMATIVAS



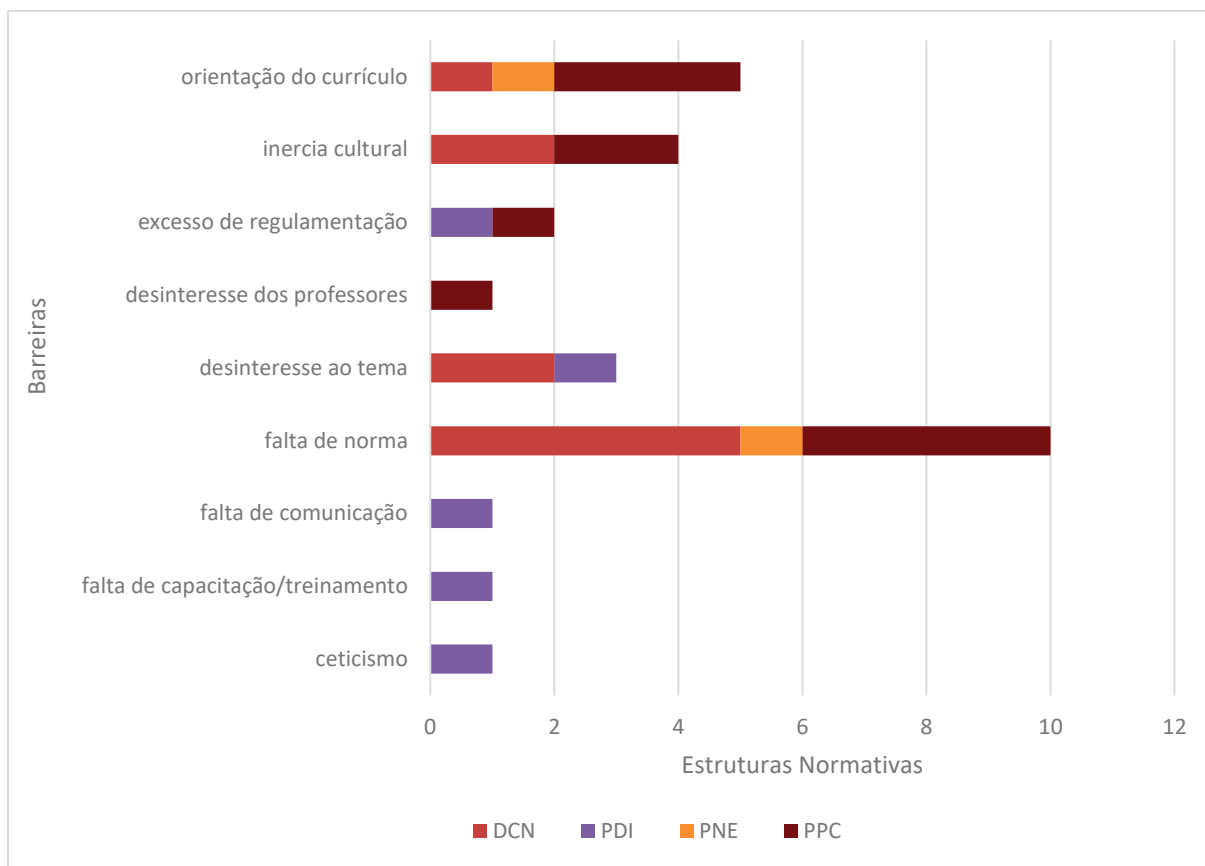
FONTE: A autora (2023).

É possível notar que o incentivador **institucionalização da norma** (211 codificações) se destaca entre os demais. Durante a realização das entrevistas com professores, foi observado que “o *manual do PPC tem obrigiedades, fazer uma relação de todas as disciplinas que a gente tem, sei lá, um hall de cento e poucas disciplinas, com as ODS’s*” (DOCENTE 13 UFPR, 2022). Durante o grupo focal com estudantes, menciona-se como exemplo de evidência, o seguinte trecho de fala: “eu sei que vai mudar a grade curricular ano que vem, pelo que a coordenadora do curso falou vai ter mais horas extracurriculares, vai ser uma mudança drástica, acredito que vai mudar para ter mais projetos de extensão relacionados a isso” (DISCENTE 3 UFPR, 2022).

Ilustrado os **incentivadores** encontrados nas **estruturas normativas**, o Gráfico 4 diz respeito as **barreiras**. Apresenta-se a soma das coocorrências

estabelecidas entre os documentos das **estruturas normativas** e as **barreiras** codificadas. Neste gráfico não foram consideradas as barreiras que não apresentaram coocorrência com os documentos.

GRÁFICO 4 – AS BARREIRAS NAS ESTRUTURAS NORMATIVAS



FONTE: A autora (2023).

A codificação **falta de norma** (52 codificações) destaca-se, portanto, apresentamos citações codificadas para trazer a luz. Durante as entrevistas com os docentes, cita-se *“ele (PPC) tem um alinhamento com o DS, que não é enfatizado no documento da DCN, é uma questão que passa, assim, “en passant”*” (DOCENTE 14 UFPR, 2022). Corrobora com a ideia a fala do docente: *“não vejo em uma matriz clara, pelo menos não tenho conhecimento de uma diretriz clara do MEC nesse sentido”* (DOCENTE 10 UFPR, 2022).

As citações relacionadas ao código **orientação de currículo** (31 codificações), que pertence ao grupo **barreira**, mencionam que o *“novo currículo as disciplinas instrumentais continuarão nesse mesmo caráter instrumental sem sofrer uma alteração disciplinar, normativa ou legal que aborde a sustentabilidade”*

(DOCENTE 08 UFPR, 2022). Além disso, *“mesmo que seja o esqueleto da matéria (o professor) tem que correr (com a aula), talvez isso tenha tirado a oportunidade de falar de outros assuntos da ementa, dos colegas eu não vejo muito”* (DISCENTE 2 UFPR, 2022).

O código **inercia cultural** (72 codificações) é mencionado ao longo da coleta dos dados primários, como por exemplo, *“as ementas do nosso curso são muito antigas, faz muito tempo que não passa por uma reformulação, se for considerar nas ementas na minha área, não vê quase nada em relação a isso”* (DOCENTE 10 UFPR, 2022). Culmina com a visão a citação *“a última diretrizes curriculares nacional de Administração faz quase 20 anos, não é uma coisa que se reformula de ano em ano. Então, na minha opinião, foi uma janela de oportunidade que foi perdida”* (DOCENTE 24 UTFPR, 2022).

Em relação ao **desinteresse ao tema** (23 codificações) enquanto **barreira** presente nas **estruturas normativas**, citamos:

Pouco dessa discussão de formar um administrador responsável sustentavelmente, que seja voltado ao desenvolvimento sustentável, não vemos essa discussão sendo formada nos conselhos, baseando nessa questão de como é a formação do administrador, ético e responsável (DOCENTE 01 UFPR, 2022).

Acontece que a diretrizes curriculares nacionais não estão claras em relação a esse tema, e mais do que isso, não tratam de forma explícita o tema. É tratado de forma secundária. É a mesma preocupação que os professores dão ao tema: Secundária (DOCENTE 24 UTFPR, 2022).

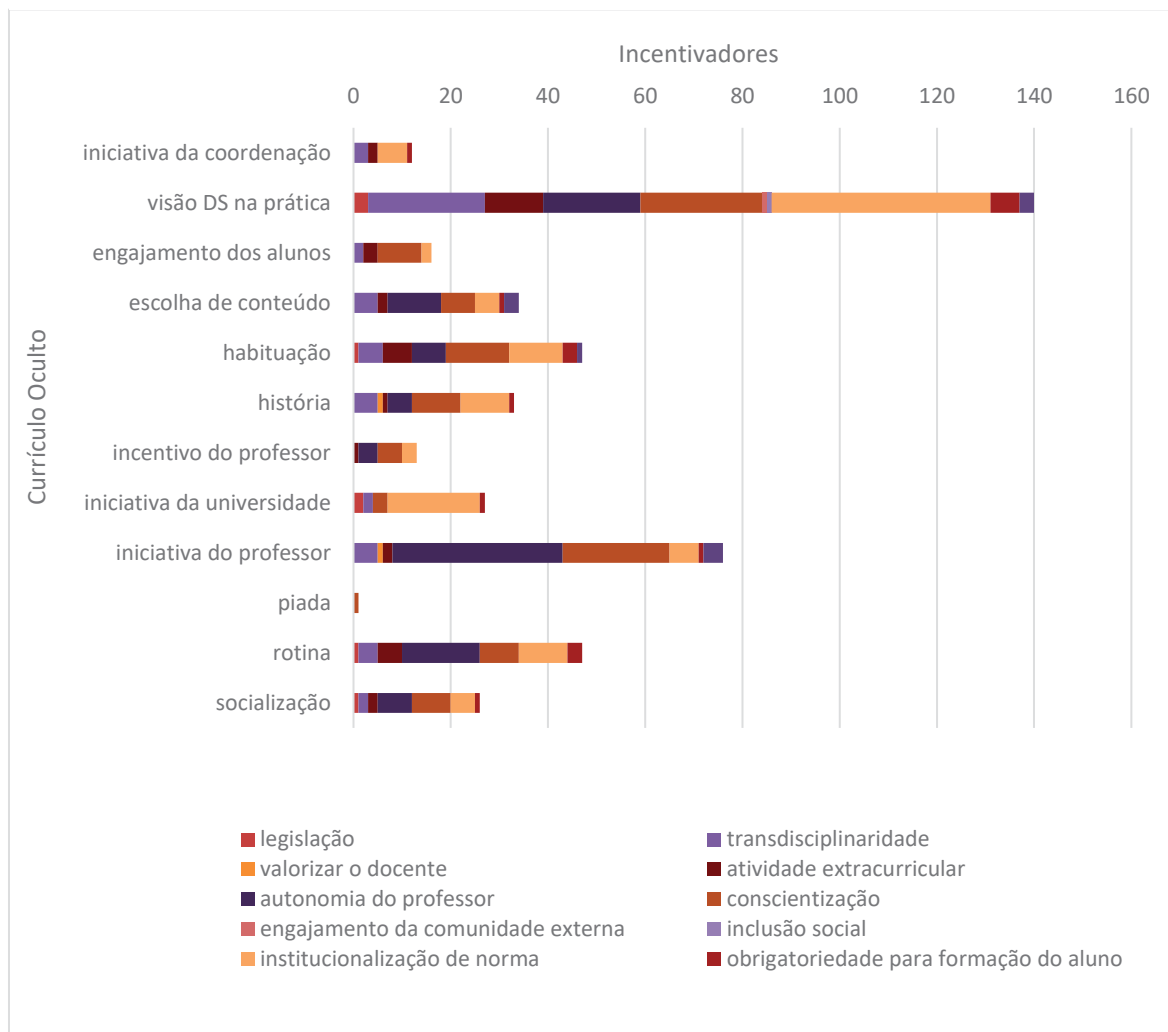
O **excesso de regulamentação** (32 codificações) aparece como **barreira** pertencente as **estruturas normativas** nas seguintes citações:

Projetos de extensão e no projeto pedagógico do curso, como são projetos mais demorados e com regras muito mais difíceis de serem flexíveis, se quisermos trazer o debate do desenvolvimento sustentável, talvez encontre empecilhos e demore mais para conseguir fazer essa relação (DOCENTE 01 UFPR, 2022)

Não adianta ter um mega projeto cheio de detalhes minuciosos que é como fazemos nosso PDI. Mas para botar as coisas em prática precisamos de autonomia de gestão, e isso não temos (DOCENTE 08 UFPR, 2022).

Finalizado a apresentação dos resultados relacionados a **estrutura normativa – incentivadores e barreiras** -, apresentamos os resultados relacionados ao **currículo oculto**. O Gráfico 5 tem como objetivo apresentar a soma da coocorrência entre os códigos que pertencem ao grupo **currículo oculto** e aos códigos que estão no grupo **incentivadores**. Não foram considerados incentivadores com zero codificações. Busca-se evidenciar a presença dos **incentivadores** ao diagnosticar-se o **currículo oculto** da universidade no Gráfico 5.

GRÁFICO 5 – OS INCENTIVADORES NO CURRÍCULO OCULTO



FONTE: A autora (2023).

Ressaltamos que o significado do código **visão do DS na prática** é a percepção do indivíduo sobre o Desenvolvimento Sustentável na prática, para que seja possível a compreensão da coocorrência entre os códigos **institucionalização da norma** e **visão do DS na prática** (45 coocorrências). Destacamos como exemplo as seguintes citações:

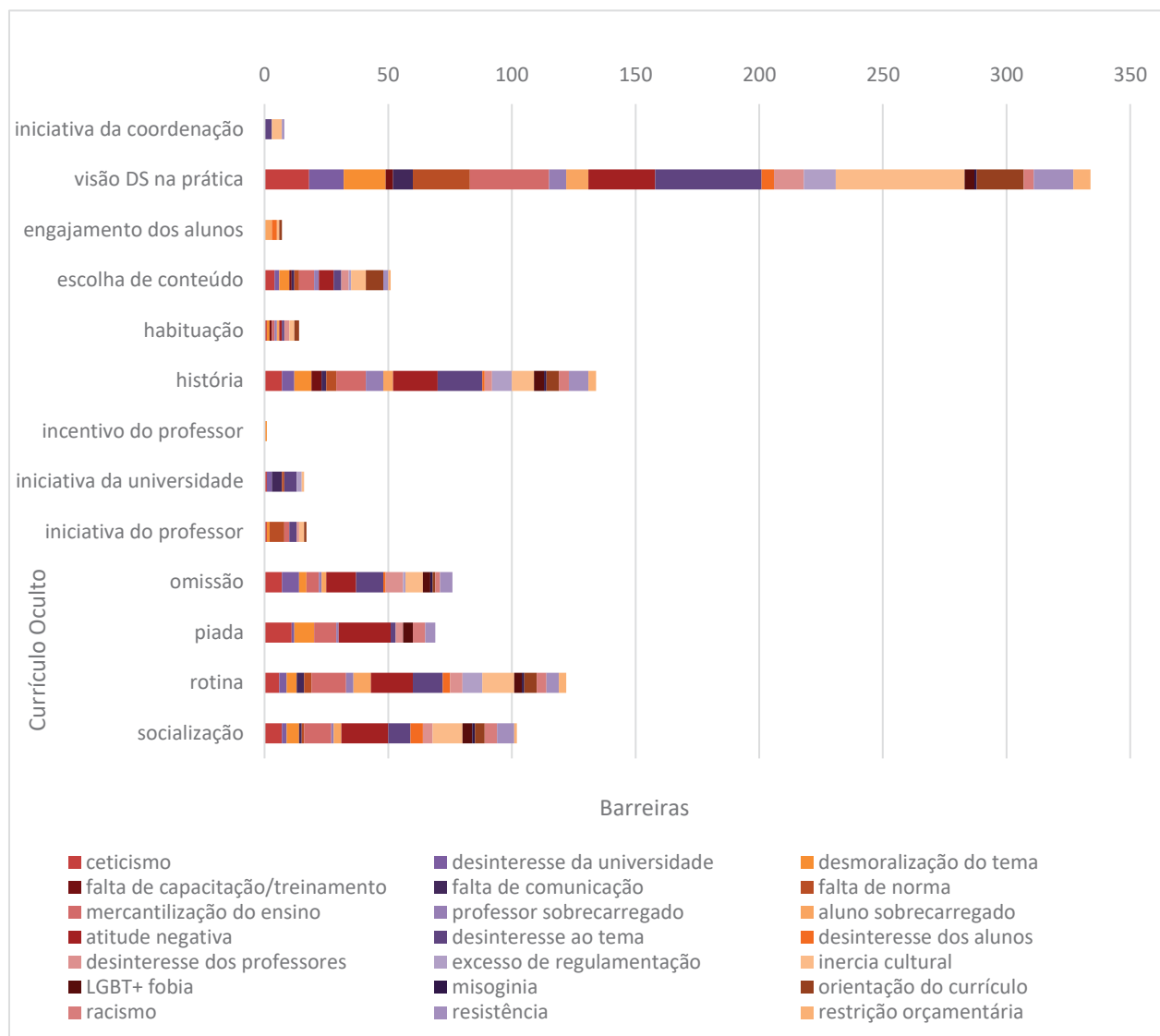
A universidade sempre promoveu muita discussão sobre o tema, o lugar que mais temos espaço para falar sobre essas coisas, é o lugar que mais refletimos e aprendemos sobre essas coisas (DISCENTE 16 UTFPR, 2022).

Quando você tem diretrizes maiores e por mais que a base não tenha muita consciência daquilo, quando a diretriz vem e obriga a se fazer algo, aquilo com o tempo vai se inserindo na narrativa e as pessoas vão percebendo a importância daquilo (DOCENTE 18 UTFPR, 2022).

A coocorrência entre **autonomia do professor e iniciativa do professor** (35 coocorrências) pode ser evidenciada pela citação: *“Felizmente, na instituição pública podemos fechar a porta da sala e permanecer muito de uma autonomia intelectual do professor, então eu posso flexibilizar esses conceitos* (DOCENTE 19 UTFPR, 2022)”. A coocorrência entre os códigos **conscientização** e **visão DS na prática** (25 coocorrências) evidencia-se pela citação extraída: *“Então vai saindo do hype para o “espera aí, talvez tenha algo aí que eu preciso pensar sobre esse assunto”* (DOCENTE 09 UFPR, 2022).

O Gráfico 6 expõe a soma da coocorrência, extraída do *software* ATLAS.ti., entre os códigos pertencentes ao grupo de códigos **currículo oculto** e ao grupo de códigos **barreiras**. As barreiras que não apresentaram resultados não estão presentes no gráfico. O Gráfico 6 tem objetivo de elucidar a relação entre **currículo oculto** e **barreiras**.

GRÁFICO 6 – AS BARREIRAS NO CURRÍCULO OCULTO



FONTE: A autora (2023).

A coocorrência entre os códigos **visão do DS na prática** e **inercia cultural** (52 coocorrências) é evidenciada pelas citações: i) “*É pra inglês ver, na universidade essas ações (para o DS) são muito incipientes*” (DOCENTE 04 UFPR, 2022); ii) “*fica num conceito raso*” (DISCENTE 14 UTFPR, 2022); e iii) “*mas é mais pontual (as ações relacionadas ao DS), não vejo algo mais generalizado*” (DISCENTE 15 UTFPR, 2022).

Para evidenciar a coocorrência entre os códigos **desinteresse ao tema** e **visão do DS na prática** (17 coocorrências), elucidamos as citações:

1. *Tem essa comissão que fez a política de sustentabilidade e algo que eles reclamaram é a comunidade acadêmica não dar o devido valor* (DOCENTE 18 UTFPR, 2022).
2. *Do ponto de vista institucional, a institucionalidade não está preocupada com esses aspectos (ações para o DS) nesse momento. Eu não vejo essa abordagem em universidades federais, elas não têm institucionalmente órgãos, entidades, diretorias, coordenações que se preocupam com a temática* (DOCENTE 24 UTFPR, 2022).

A coocorrência entre **visão do DS na prática** e **falta de norma** (23 coocorrências) é destacada pela fala: “*Desconheço. Se tem alguma normativa que inclui ou se o projeto do curso contempla essa dimensão eu desconheço. Nunca ouvi falar de alguma normativa do Ministério da Educação (MEC), de plano de curso ou outro documento da universidade que explicitasse essa questão do desenvolvimento sustentável*” (DOCENTE 22 UTFPR, 2022).

O Quadro 13 relaciona as evidências vinculadas às citações extraídas da coocorrência realizada entre os códigos **piada** e **atitude negativa** (21 coocorrências), para que seja possível estabelecer discussão entre o referencial teórico e os resultados ao final desta dissertação.

QUADRO 13 - EVIDÊNCIAS DA COOCORRÊNCIA ENTRE OS CÓDIGOS “PIADA” E “ATITUDE NEGATIVA”

| Evidências                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teve uma fala essa semana que eu ouvi sobre ESG, mas como sendo uma coisa que foi uma <i>buzzword</i> , como o professor falou (DISCENTE 1 UFPR, 2022).                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Essa lógica de crescimento incansável, as vezes em um tom de piada, quando alguém trazia o desenvolvimento sustentável, tinha uma piada sobre isso, então na matéria de gestão de custos, o professor tinha feito uma indagação, de quanto custa o lápis, assim de uma forma que alguém disse que custava dinheiro, outra pessoa disse que tinha custo para o meio ambiente, já tinha uma piada “que mané, meio ambiente” (DISCENTE 13 UTFPR, 2022). |
| Teve falas que, temas relacionados a sustentabilidade, igualdade de gênero, temas relacionados enfim, a diversidade em si, são temas que passam, já ouvi professor falando sobre isso que é um tema que está na moda, mas as empresas visam apenas o lucro, a empresa tem que manter a visibilidade para o lucro, mas achei a fala super desnecessária (DISCENTE 3 UFPR, 2022).                                                                      |
| Embora até hoje quando eu falo desse assunto é acompanhado de gargalhadas, sem considerar a seriedade que é a necessidade de pensar as causas das emissões que levam ao aquecimento global (DOCENTE 09 UFPR, 2022).                                                                                                                                                                                                                                  |

FONTE: A autora (2022).

Da mesma forma, o Quadro 14 relaciona as evidências vinculadas as citações extraídas da coocorrência realizada entre os códigos **mercantilização do ensino** e **visão do DS na prática** (32 coocorrências), para estabelecer uma discussão entre o referencial teórico e os resultados.

QUADRO 14 - EVIDÊNCIAS DA COCORRÊNCIA ENTRE OS CÓDIGOS “MERCANTILIZAÇÃO DO ENSINO” E “VISÃO DS NA PRÁTICA”

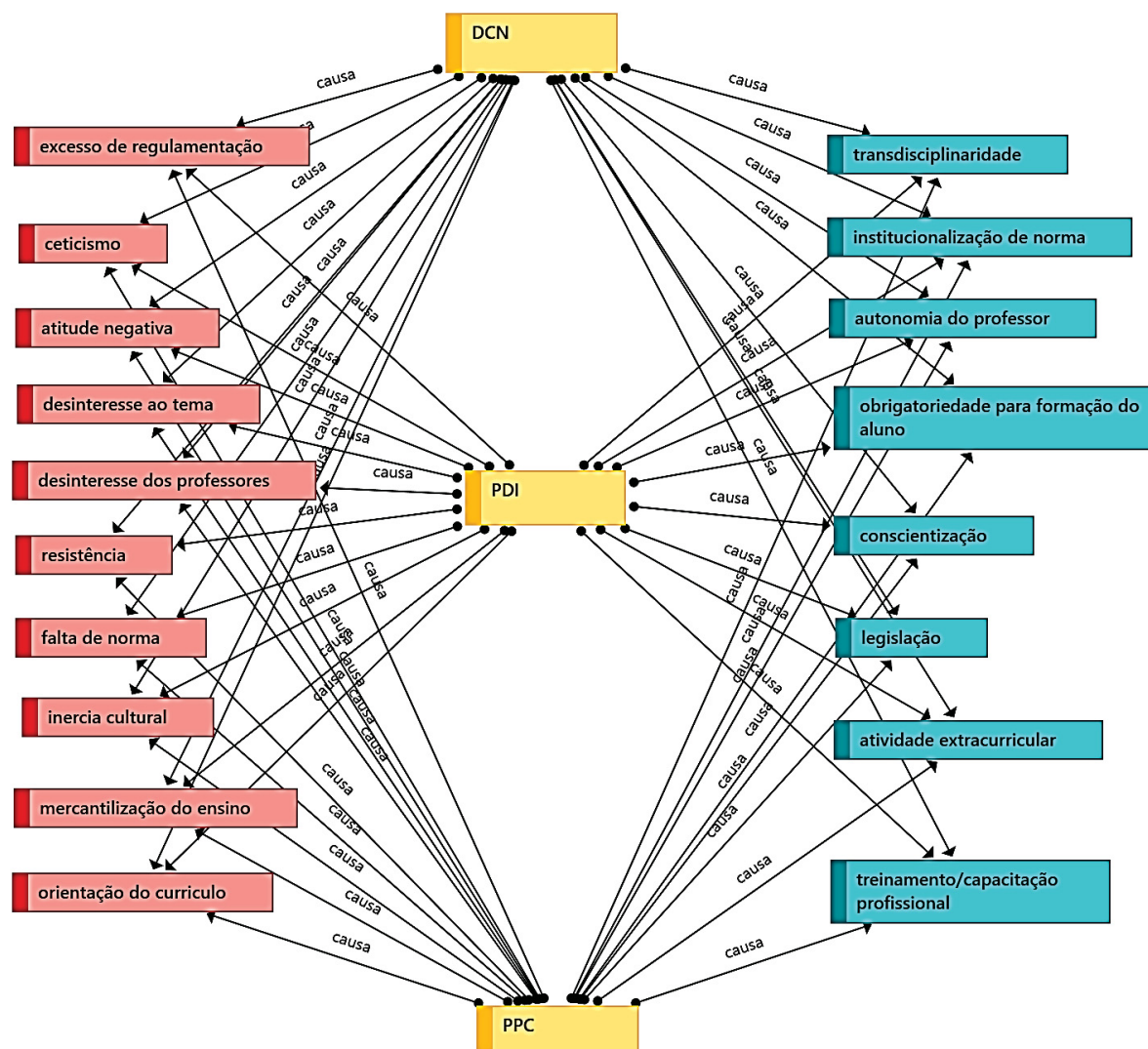
| Evidências                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tem matérias que incentivam a administração, uma cultura de gerar lucro acima de tudo, as vezes percebo um ambiente contraditório nesse sentido, tem que buscar lucro acima de tudo e do outro lado tem que buscar desenvolvimento sustentável acima de tudo, percebo um pouco disso as vezes (DISCENTE 18 UTFPR, 2022).                                                                                                                                    |
| No curso de administração existe uma mentalidade muito utilitarista. (...) É uma formação muito técnica e muitas vezes voltada aos princípios econômicos e financeiros, não voltado aos princípios sustentáveis de forma integra (DOCENTE 04 UFPR, 2022).                                                                                                                                                                                                   |
| Os professores não incentivam a gente a criar empresas sustentáveis, só ganhar dinheiro e não importa como, teve uma aula que tinha obsolescência planejada, era basicamente o professor falando, ele citou pouco sobre o meio ambiente, só sobre a estratégia de ganhar dinheiro de algo que estraga rápido, falou bem por cima sobre estragar o planeja, eu fiquei bem chocada porque eles falam sobre dinheiro acima do planeta (DISCENTE 7 UFPR, 2022). |

FONTE: A autora (2022).

A partir do *software* ATLAS.ti, foi estabelecido uma rede entre os códigos para visualização de relação entre os constructos pertinentes para a análise desta pesquisa neste momento, ou seja, Estruturas normativas, Currículo Oculto, Incentivadores e Barreiras.

A Figura 4 apresenta ao centro as estruturas normativas DCN, PDI e PPC. O PDI e a PPC foram escolhidos pois destacaram-se durante os resultados desta pesquisa. Embora a DCN não possuir tantas codificações, incluímos na figura como maneira de trazer uma estrutura normativa que rege as atividades de ambas universidades analisadas. Ao lado esquerdo, encontra-se as códigos da subcategoria **barreiras** (com magnitude maior que 20) e ao lado direito os **incentivadores** (com magnitude maior que cinco). Acima das flexas está localizada a palavra “causa”, que é extraída a partir da revisão da literatura feita nesta dissertação e pelo mesmo motivo, as flexas são unilaterais e partem de “estruturas normativas” porque podem atuar como barreira ou incentivador da contribuição da universidade para o DS.

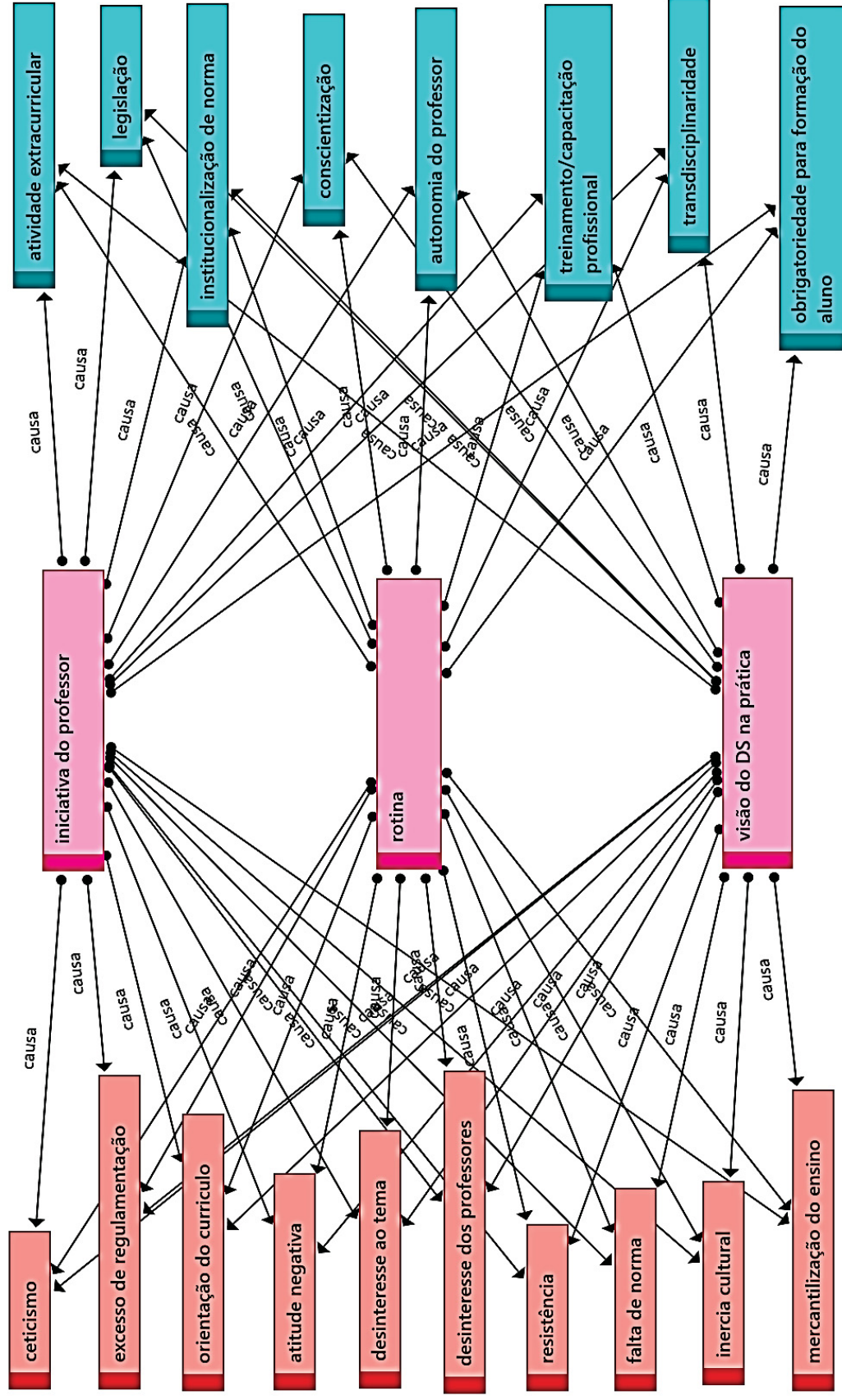
FIGURA 4 - REDE ENTRE ESTRUTURAS NORMATIVAS, BARREIRAS E INCENTIVADORES



FONTE: A autora (2023).

Ao centro da Figura 5 localizam-se os códigos referente ao currículo oculto, sendo abordado “iniciativa do professor”, “rotina” e “visão DS na prática”, pois a magnitude se destacou dos demais. Ao lado esquerdo, encontra-se as os códigos que pertencem aos grupos **barreiras** (com magnitude maior que 20) e **incentivadores** (com magnitude maior que cinco). Da mesma maneira que a Figura 4, acima das flexas está localizada a palavra “causa”, extraída a partir da revisão da literatura feita nesta dissertação e pelo mesmo motivo, as flexas são unilaterais e partem de “currículo oculto” porque podem atuar como barreira ou incentivador da contribuição da universidade para o DS.

FIGURA 5 - REDE ENTRE CURRÍCULO OCULTO, BARREIRAS E INCENTIVADORES

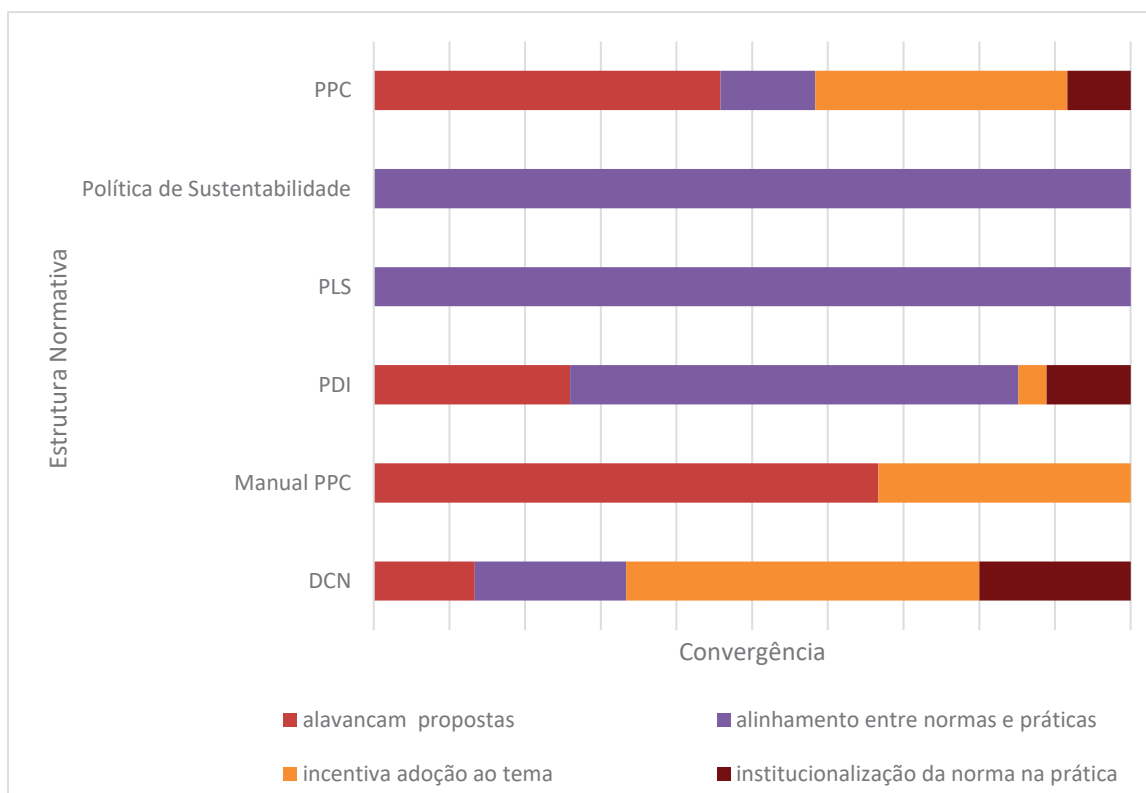


FONTE: A autora (2023).

#### 4.7 CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE AS ESTRUTURAS NORMATIVAS VIGENTES E O CURRÍCULO OCULTO DAS UNIVERSIDADES EM RELAÇÃO À CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Para iniciar, apresentamos os resultados obtidos em relação as **estruturas normativas**. O Gráfico 7 evidencia a soma entre a coocorrência dos códigos pertencentes aos grupos de código **convergência** e **estrutura normativas**, sendo que os iguais a zero foram desconsiderados. O objetivo desta análise consiste em identificar evidências que demonstram que as estruturas normativas atuam para convergir junto às contribuições da universidade para o desenvolvimento sustentável.

GRÁFICO 7 - AS CONVERGÊNCIAS NAS ESTRUTURAS NORMATIVAS QUE INFLIGEM A CONTRIBUIÇÃO AO DS



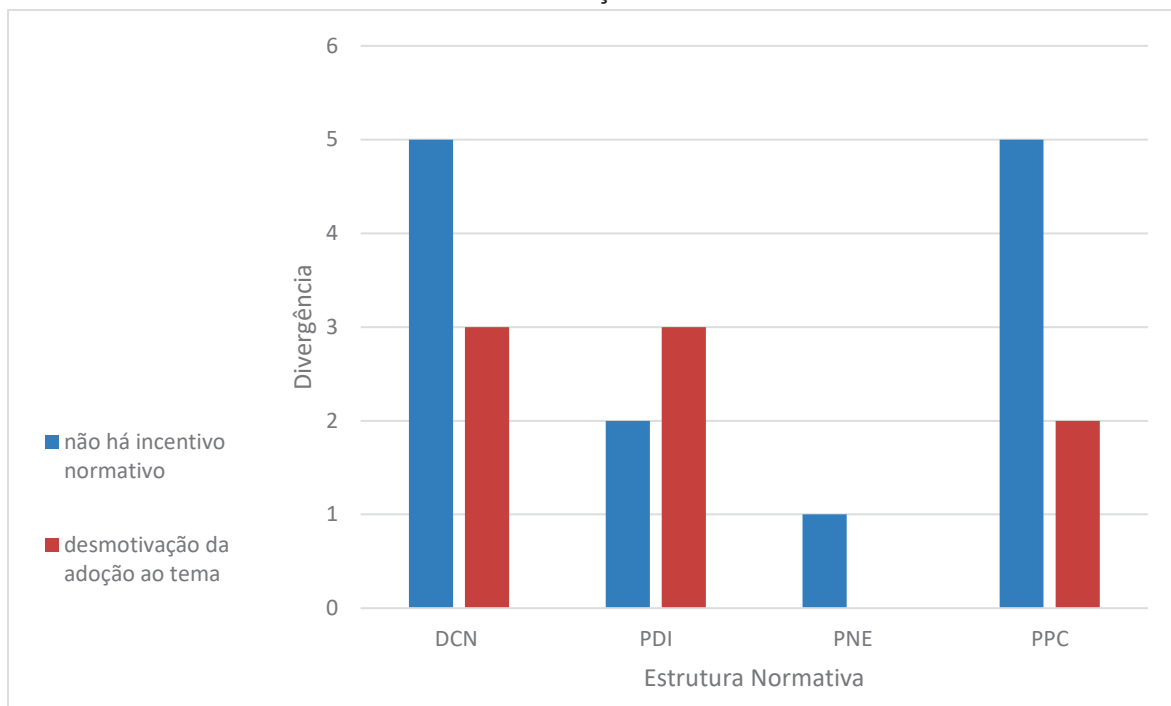
FONTE: A autora (2023).

Para evidenciar os resultados referente a coocorrência entre **PDI** e **alinhamento entre normas e práticas** (16 coocorrências), citamos: “*em termos legais e normativos, o desenvolvimento sustentável está no PDI da universidade, ele*

*faz parte, é um dos valores centrais do curso de administração da UTFPR” (DOCENTE 23 UTFPR, 2022). E em relação ao **PPC** e **alavancam propostas** (11 coocorrências), destacamos: “*mas com sustentabilidade a gente tem no PPC, que inclusive é um dos eixos temáticas, que preza que trabalhemos com questões ligadas a isso e não somente com a inovação, que é um outro eixo que nós temos, mas também na perspectiva da sustentabilidade*” (DOCENTE 21 UTFPR, 2022).*

A seguir, o Gráfico 8 evidencia a soma entre a coocorrência dos códigos pertencentes aos grupos de código **divergência** e **estruturas normativas**, sendo que os iguais a zero foram desconsiderados. O objetivo do Gráfico 8 é identificar as evidências que demonstram as **divergências** presentes nas **estruturas normativas**.

GRÁFICO 8 – AS DIVERGÊNCIAS NAS ESTRUTURAS NORMATIVAS QUE INFLIGEM A CONTRIBUIÇÃO AO DS

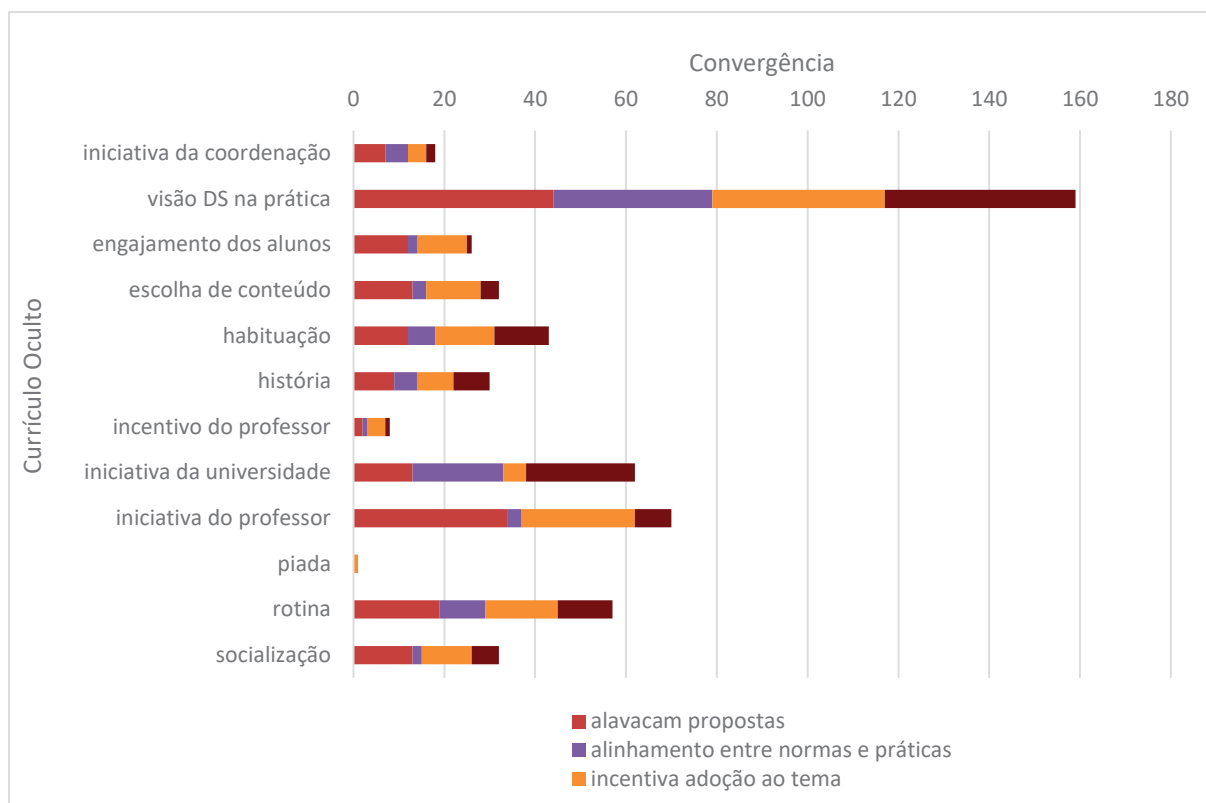


FONTE: A autora (2023).

Os dados apontam que a divergência **não há incentivo normativo** é presente tanto quanto no **PPC** quanto na **DCN**, apresentando o mesmo número de coocorrência. Relacionamos as citações para ilustrar: i) *não vejo isso como iniciativa de superiores, até então, que venha do ministério da educação, do governo como um todo, de ter um eixo estratégico que aponte para esse sentido* (DOCENTE 10 UFPR, 2022) e ii) *se eu seguir o rigor da ementa e do programa, não vou tocar nesses temas de sustentabilidade, de consequências, de impactos das ações* (DOCENTE 15 UFPR, 2022).

Finalizado os resultados referentes às **convergências** e às **divergências** relacionadas as **estruturas normativas**, a seguir, apresentamos os resultados relacionados ao **currículo oculto**. Portanto, objetivou-se relacionar as **convergências** diagnosticadas no **currículo oculto** que direcionam a universidade para contribuição ao DS. O Gráfico 9 evidencia o valor absoluto da coocorrência entre os códigos pertencentes aos grupos chamados **convergência** e **currículo oculto**, sendo que os iguais a zero foram desconsiderados.

GRÁFICO 9 – AS CONVERGÊNCIAS NO CURRÍCULO OCULTO QUE INFLIGEM A CONTRIBUIÇÃO AO DS



FONTE: A autora (2023).

Com intuito de trazer a luz os resultados, citamos duas menções para ilustrar a coocorrência evidente da **visão do DS na prática**, demonstrada no Gráfico 9: “A tendência é que as pessoas tratem isso como *habitual*” (DOCENTE 14 UFPR, 2022). “Eu vejo algumas iniciativas vindas do próprio curso e com iniciativas vindas dos estudantes, ações solidárias, tem o exemplo, não sei se entra nisso, tem a coleta de campanha do agasalho, do curso ou do setor” (DOCENTE 15 UFPR, 2022).

Referente a coocorrência entre os códigos **institucionalização da norma na prática** e **visão do DS na prática** (42 coocorrências), citamos:

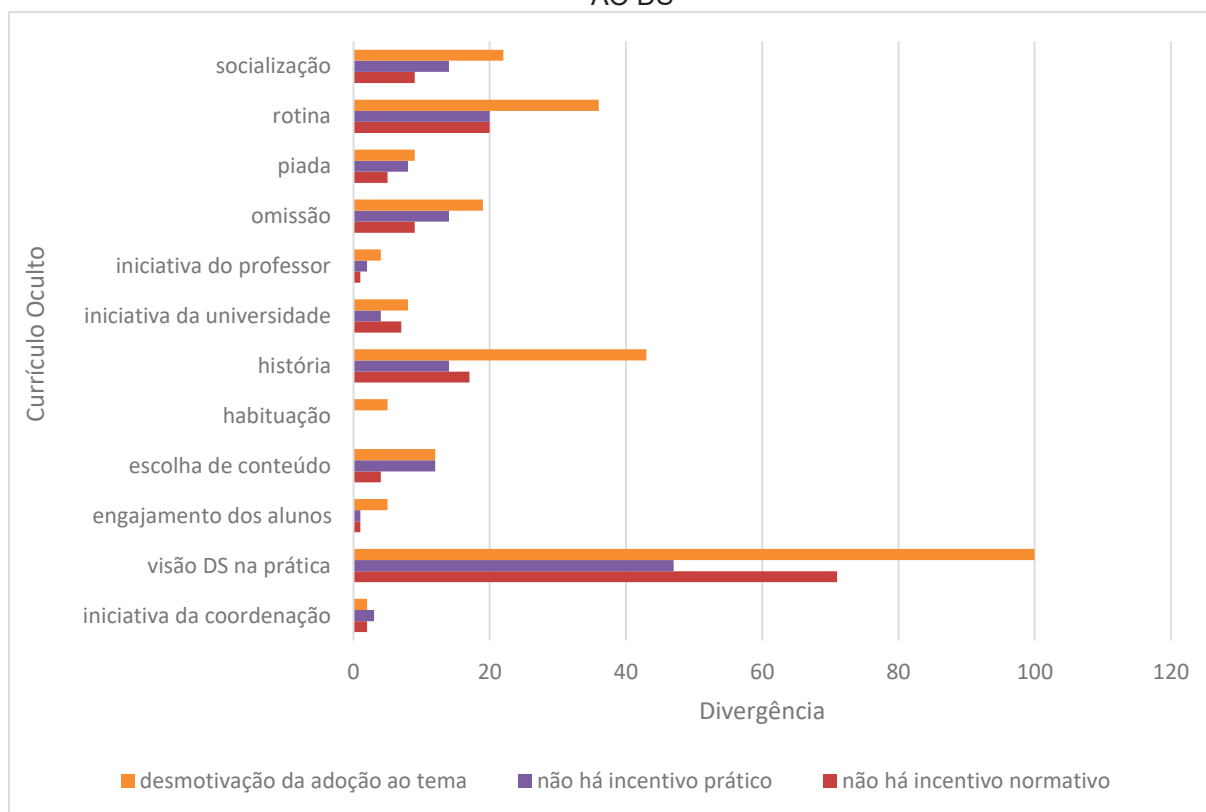
A ideia é que esteja de maneira transversal nos conteúdos e principalmente na extensão que está inserida em todos os períodos, até o sétimo. E como a sustentabilidade é um eixo integrador, os projetos de extensão e as iniciativas terão que abordar o tema. A temática estará presente ao longo do curso. Acredito que para as próximas reformulações continuará presente (DOCENTE 18 UTFPR, 2022).

Em relação a coocorrência entre os códigos **alinhamento entre norma e prática** e **visão do DS na prática** (35 coocorrências), mencionamos:

Em relação as temáticas não há impedimentos. Tanto é que quando fazemos um projeto de registro de extensão, por exemplo, podemos enquadrá-los nos objetivos do ODS. Isso pode ser uma informação que seja importante do ponto de vista da atuação dos docentes. Tem uma orientação muito forte quando vamos homologar nossos projetos de pesquisa e extensão (DOCENTE 20 UTFPR, 2022).

Apontados os resultados referentes as **convergências** e o **currículo oculto**, apresentamos os achados em referência a **divergência**. Dessa forma, o Gráfico 10 clarifica a soma da coocorrência entre **currículo oculto** e **divergência**.

GRÁFICO 10 – AS DIVERGÊNCIAS NO CURRÍCULO OCULTO QUE INFLIGEM A CONTRIBUIÇÃO AO DS



FONTE: A autora (2023).

A coocorrência entre **visão do DS na prática** e **desmotivação adoção do tema** (100 coocorrências) é evidenciada pelas seguintes citações: “*mas o contexto mais recente é um viés negacionista muito forte onde isso pode ser um problema pros avanços da discussão sobre o tema* (DOCENTE 25 UTFPR, 2022) e “*quando eu ingressei na universidade, não havia nada sobre esse tema. Até conversar na sala de aula sobre isso seria muito estranho. Seria algo submetido até a bullying dos próprios*

*alunos para com o professor, né? Isso era muito comum. É de brincadeiras*” (DOCENTE 05 UFPR, 2022).

Relacionamos as seguintes citações que foram extraídas a partir da coocorrência dos códigos **não há incentivo normativo** e **rotina** (20 coocorrências): *“conheço dezenas de professores que deixaram de fazer extensão devido a burocracia e dificuldade de execução dos tramites burocráticos e da dificuldade de preenchimento de documentos que ninguém vai ler”* (DOCENTE 03 UFPR, 2022) e *“a questão da burocracia é sempre uma circunstância que poderia ser melhor executada”* (DOCENTE 20 UTFPR, 2022).

Destacamos a seguinte citação referente a coocorrência entre **não há incentivo prático** e **omissão** (14 coocorrências): *“mas ainda é o mínimo de todo potencial que podemos fazer de maneira prática dentro da universidade em relação a isso* (DOCENTE 03 UFPR, 2022)”. E por fim, a menção:

tem umas matérias que eu vejo que o professor nem atualizou, porque tem palavra com trema, a gente percebe que o professor fez aquela aula a muito tempo e depois nem *tchum*, se for para dar uma aula desse jeito não vai resolver absolutamente nada (DISCENTE 01 UFPR, 2022).

Apresentados os resultados obtidos, a seguir, delimita-se as discussões.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dada apresentação dos resultados obtidos, este capítulo tem como objetivo analisar e discutir o que foi elencado previamente. O primeiro tópico de discussão está relacionado a identificação da manifestação do DS nas estruturas normativas das universidades analisadas. O segundo vincula-se a discussão das barreiras e incentivadores que pairam sobre as estruturas normativas e o currículo oculto da universidade e sua contribuição para o DS. Por fim, retoma-se a discussão sobre convergências e divergências entre as estruturas normativas e currículo oculto.

### 5.1 MANIFESTAÇÃO DO DS NAS ESTRUTURAS NORMATIVAS DAS UNIVERSIDADES ANALISADAS

O PNE é um documento elaborado no ano de 2014 e evidências mostram que durante o governo federal corrente (2011-2016), as políticas assistencialistas destacavam-se a nível mundial (BBC, 2014). À época, a ONU (2014) apontou o Brasil como exemplo de como evitar retrocesso em ganhos sociais devido aos seus indicadores sociais. Os resultados da pesquisa mostram que a prática reconhecida em nível internacional refletiu na elaboração do PNE.

Por outro lado, a DCN instaurada no ano de 2021, sob um governo federal distinto (2019-2023) e foi conhecido internacionalmente pelo retrocesso no que concerne ao desenvolvimento sustentável. Por exemplo, o Brasil voltou ao mapa da fome (CNN, 2022) e houve aumento de 52,9% no desmatamento da floresta amazônica em relação à 2020 (GREENPEACE, 2022). Como apontado nos resultados, a DCN demonstra ter pouca influência enquanto estrutura normativa, uma vez que não trouxe de maneira explícita e consistente as questões que cercam o DS.

É possível apontar que existe uma influência política sobre as diretrizes educacionais. Estudos tem destacado como as eleições e a política afetam diversos âmbitos de desenvolvimento de um país (NORDHAUS, 1975; MENEGUIN; BUGARIN, 2001; DAL-RI; CORREIA, 2019). A Teoria dos Ciclos Político-Econômicos, por exemplo, tem sido utilizada para explicar como os políticos influenciam o comportamento da economia por meio de manipulações das variáveis econômicas e de instrumentos políticos, visando à maximização de votos, por saberem que a situação econômica incide sobre as decisões eleitorais (DAL-RI; CORREIA, 2019).

Neste caso, devido momentos políticos diferentes, podemos observar um ciclo político-econômico durante a formulação e implementação do PNE e outro no momento da instauração da DCN. Tal fato pode justificar a diferença de associação com o DS nos documentos analisados, visto a reputação e atuação de cada governo federal.

As falas de grande parte dos docentes de ambas as universidades (DOCENTE 14 UFPR, DOCENTE 24 UTFPR) corroboraram com este argumento. Embora a DCN apresentar-se como uma forte estrutura normativa, pois é utilizada por todos os cursos de Administração do país, devido ao ciclo político-econômico vivenciado a época de sua formulação, refletiu uma baixa adesão ao DS do então governo federal. Para este caso, Leal Filho et al. (2022, p. 6) sugere a “realização de um objetivo mais claro, em oposição a uma ambição expansiva” para que haja contribuição normativa ao DS.

Em relação ao PDI, os resultados da pesquisa (vide Gráfico 2) sugerem que o número de associações ao desenvolvimento sustentável é significativo, tanto para a UFPR quanto para a UTFPR. Tal fato demonstra que as universidades analisadas correspondem à tendência global de mobilização de uma abordagem em prol do DS (GALLELI; FREITAS-MARTINS; TELES, 2021), de modo a incorporar essa que é uma demanda internacional (ANDRADES; LARRÁN JORGE; LOS REYES, 2018; SHULLA et al., 2020). A Política de Sustentabilidade das universidades também se destaca no Gráfico 2 e a ênfase observada é no âmbito social do DS, como evidencia a missão, valores e princípios delineados por ambas as universidades (UFPR, 2022; UTFPR, 2016).

O PPC destaca-se no Gráfico 2, de forma a evidenciar a preocupação não somente da universidade, como do núcleo docente estruturante das universidades estudadas. Isso demonstra que o corpo docente tem traçado caminhos esperados por universidades que visam incorporar o DS, como a proatividade (NICOLAIDES, 2006). O currículo do curso de Administração aplicado é um veículo para incorporar atitudes e práticas necessárias para o DS, corroborando com as ideias inseridas em outras estruturas normativas, como o PDI. Essas iniciativas incrementais no currículo são os primeiros grandes passos que a universidade pode tomar para contribuir com o DS (FIGUEIRÓ; RAUFFLET, 2015; DIXIT; SEHRAWAT, 2022). Logo, os gestores dos cursos devem buscar desenvolver um currículo baseado e integrado ao DS, de maneira a entrelaçar o que está previsto nas estruturas normativas com o currículo

oculto. Tal dinâmica proporcionará um menor distanciamento entre a teórica e a prática educacional (MARTIN, 1976; MARGOLIS, 2001)

Apresentado a manifestação do DS nas universidades, a seguir, apresenta-se as barreiras e incentivadores do que concerne a contribuição da universidade ao DS.

## 5.2 AFINAL, AS ESTRUTURAS NORMATIVAS E O CURRÍCULO OCULTO SÃO BARREIRAS OU INCENTIVADORES PARA A CONTRIBUIÇÃO DA UNIVERSIDADE PARA O DS?

Ao longo do referencial teórico deste trabalho, demonstrou-se como as estruturas normativas e o currículo oculto atuam para contribuição ao DS. A revisão de literatura apontou alguns elementos que podem corresponder como atuações que incentivam ou barram uma possível contribuição. Atuações dedutivas foram traçadas, tais como, **restrições orçamentárias, excesso de regulamentação, inercia cultural, habituação, conscientização e rotina**. Ao longo do percurso empírico, apareceram tanto os dados dedutivos quanto os indutivos, como **visão do DS na prática, orientação do currículo e autonomia do professor**. As Figuras 4 e 5 buscam apresentar as estruturas normativas e o currículo oculto e suas atuações enquanto incentivadores e barreiras, e este subcapítulo tem como objetivo discutir, de maneira temática, os incentivadores e barreiras no que concerne as estruturas normativas e currículo oculto e suas respectivas contribuições ao DS.

Compreendido como a estabilização de normas que instauram diretrizes, a revisão da literatura o incentivador **institucionalização da norma** como facilitador da normalização das atividades institucionais, o que conduz ao hábito organizacional. Ao longo do percurso empírico, foi diagnosticado que culmina na formulação de novos documentos que atendam a requisitos instaurados e destacou-se devido ao seu volume (211 citações). Quando o DS se apresenta como requisito, há cumprimento por parte dos envolvidos, como elucida a fala do docente: *“o manual do PPC tem obrigatoriedades, fazer uma relação de todas as disciplinas que a gente tem, sei lá, um hall de cento e poucas disciplinas, com as ODS’s”* (DOCENTE 13 UFPR, 2022).

Quando há **institucionalização da norma**, de acordo com a literatura apresentada, conduz a **conscientização** (66 citações). A conscientização gera em atuação estratégica na tomada de decisões, como políticas, legislação, planos de

ensino. Nesta pesquisa foi assumido que a conscientização é a iniciativa que parte do indivíduo dado sua aproximação com o tema. Isso implica em ações que contribuam diretamente com a institucionalização do DS na universidade, atuando fortemente enquanto incentivador.

Alguns dados indutivos emergiram durante o percurso empírico, como **autonomia do professor** (65 citações), **transdisciplinaridade** (16 citações) e **atividade extracurricular** (16 citações). Estes estão correlacionados, uma vez que a autonomia concedida ao professor leva a inclusão do DS na formação do discente de maneira transdisciplinar, ou seja, de maneira propositiva para integrar o conhecimento de forma plural (GRÖSCHL; PAVIE, 2020). Consequentemente, resulta no incentivo de adesão de **atividades extracurriculares** relacionadas ao DS – dada magnitude do código.

A abordagem de ensino transdisciplinar tem sido apontada como ferramenta educacional para estimular os alunos em níveis diferentes, como: modos de pensar, imaginar e sentir (GRÖSCHL; PAVIE, 2020). Tal abordagem de ensino pode fazer uso das atividades extracurriculares, que invariavelmente, estão fortemente ligadas ao incentivador **conscientização**. Uma vez que o DS é incluído durante a formação do aluno de maneira sutil, pode fornecer reflexões, críticas, criatividade, diferentes quadros de referência e uma abertura e confiança para conduzir negócios de forma a aderir ao DS (GRÖSCHL; PAVIE, 2020).

É possível observar que os incentivadores destacados estão relacionados ao longo da dinâmica de ensino, e de certa forma, são desencadeados. Ou seja, quando há presença de um incentivador, de alguma forma – em menor ou maior incidência – haverá outro incentivador no cenário observado. Pode-se apontar que os incentivadores que rondam as estruturas normativas e o currículo oculto da universidade formam um campo fértil. Estes possibilitam o enraizamento de práticas educacionais voltadas ao DS, principalmente por meio do currículo formal, como apontou a revisão da literatura, impulsionado pelas estruturas normativas - como o PDI. Por outro prisma, barreiras são encontradas ao longo do processo educacional, que serão discutidas a seguir.

Além do desinteresse de forma genérica, o **desinteresse dos professores** apresenta-se como uma barreira relevante. O desenvolvimento do corpo docente tem sido diagnosticado nas pesquisas como um dos desafios para implementação do DS no currículo (SIBBEL, 2009; STOUGH et al., 2018; LOVREN; MARUNA;

STANAREVIC, 2020). O desinteresse dos professores pode criar problemas de validade da adesão do tema (SIBBEL, 2009). É essencial que a universidade reconheça que o DS é um conceito contestado, e que, portanto, o desenvolvimento profissional do corpo docente é um ponto crucial para que a universidade contribua com o DS (SIBBEL, 2009; STOUGH et al., 2018).

Ao longo da coleta dos dados primários, o desinteresse aparece relacionado com alguns fatores como **inercia cultural** (35 citações), **excesso de regulamentação** (32 citações), **ceticismo** (25 citações) e **resistência** (23 citações). A **inercia cultural** é percebida quando o indivíduo faz apenas o necessário, ou até menos que isso, ou seja, não há interesse em aderir ao tema. A literatura apresenta a inercia cultural como barreira que impede progressão da adesão do DS no ensino superior, potencializando o desinteresse ao tema (LOZANO; KEVANY; HUISINGH, 2006; LOVREN; MARUNA; STANAREVIC, 2020). Destacamos a seguinte citação para visualização: *“as ementas do nosso curso são muito antigas, faz muito tempo que não passa por uma reformulação”* (DOCENTE 10 UFPR, 2022).

Por outro lado, o **excesso de regulamentação**, delimitado na revisão da literatura como processo de regulamentação extenso (LOZANO et al., 2013), causa desinteresse ao tema. Leal Filho et al. (2022) aponta que as universidades devem envolver toda a comunidade acadêmica, levando em conta sua infraestrutura, para implementar ações que facilitem a aderência do DS nas práticas universitárias. A regulamentação deve existir para que haja direcionamentos estratégicos, no entanto, não deve desmotivar possíveis práticas educacionais (LOZANO et al., 2013; LEAL FILHO et al., 2022). É essencial que a universidade repense sua estrutura normativa de forma a não limitar suas ações no âmbito teórico (LOZANO et al., 2013; DOHERTY; MEEHAN; RICHARDS, 2015).

Outra barreira significativa nos resultados desta pesquisa é a **atitude negativa** (vide Quadro 13), a qual acontece quando comportamento fere outro indivíduo, causa ou instituição. Tal barreira apareceu em ambas as universidades, tanto nas entrevistas quanto nos grupos focais. Tal comportamento advém do momento em que o DS não é naturalizado no cotidiano da instituição. As histórias e as piadas surgem em um momento em que o DS é percebido com ceticismo e resistência (MARGOLIS, 2001; BLASCO, 2012). A literatura aponta algumas alternativas para dissolver este comportamento, como o incentivo de práticas relacionadas ao DS em que o processo de socialização incorpore tais conceitos

(SDSN, 2017). É importante que a universidade dê importância aos comportamentos assumidos para que não se distancie das expectativas elaboradas formalmente.

A **mercantilização do ensino** emerge nos dados indutivos e é apresentada no Quadro 14. A literatura aponta que esta visão da educação tem sido uma barreira vivenciada pelos gestores universitários (DOHERTY; MEEHAN; RICHARDS, 2015). Existe uma pressão externa a universidade que proporciona o aumento da mercantilização do ensino superior, referente ao que se espera da universidade (DOHERTY; MEEHAN; RICHARDS, 2015; WEYBRECHT, 2022). Estudos tem evidenciado que as universidades de Administração demoraram a se engajar com o DS, e quando há conexão, são fracas e superficiais (WEYBRECHT, 2022). Os passos em direção ao DS na prática universitária são tímidos e há pouca referência ao envolvimento real com DS. Para ultrapassar essa barreira, o engajamento com a comunidade externa e o estímulo de atividades extracurriculares pode ser uma alternativa para iniciar atrelar o DS no cotidiano educacional (MARGOLIS, 2001; DOHERTY; MEEHAN; RICHARDS, 2015; BORGES et al., 2017).

A **falta de norma** pode ser caracterizada como barreira porque sem a institucionalização de um determinado comportamento, não haverá adesão da comunidade acadêmica (GALLELI et al., 2021; HOWELL, 2021). Pesquisas tem demonstrado a importância da instituição de documentos que direcionem as atividades institucionais, sejam em forma de ementas de disciplinas ou programa de curso (LOZANO et al., 2013; LEAL FILHO et al., 2022). É de suma importância a adesão do DS nas normas para que haja um direcionamento prático (MUFF et al., 2013; COOPER; PARKES; BLEWITT, 2014; BORGES et al., 2017).

Apresentados os incentivadores e as barreiras, discute-se o fato de que o currículo oculto apresentou mais incentivadores e barreiras durante o percurso empírico desta pesquisa (vide Quadros 11 e 12). O fato se reflete em quantidade. Os incentivadores encontrados no currículo oculto são onze, enquanto nas estruturas normativas são sete. Como a revisão da literatura desta dissertação apontou, o currículo oculto pode revelar “qual é o direcionamento que o desenvolvimento educacional acontece” (KENTLI, 2009, p. 88). Pode-se concluir há uma lacuna de pesquisa sobre o currículo oculto, pois há muito sendo feito e que não é formalizado ou reconhecido, o que impede o mapeamento da real abordagem do DS da universidade. É de suma importância o mapeamento das interações sociais dentro do ambiente educacional para que as estruturas normativas sejam formuladas de forma

compatível com a realidade, e que conseqüentemente, contribua-se com o DS. Tais achados podem ser caracterizados como uma contribuição para a prática universitária.

Além disso, é perceptível que existe uma volatilidade entre a atuação da universidade e sua contribuição para o DS. É evidente as constantes mudanças quando se aponta os incentivadores como maneiras de amenizar as barreiras, como por exemplo: i) para suprir a barreira **falta de norma**, utilizar-se do incentivador **institucionalização de norma** e ii) para superar a barreira **inercia cultural**, utilizar-se da **conscientização**. Portanto, conclui-se, que as barreiras têm suas respostas de enfrentamento nos incentivadores e isso já é reconhecido pelos docentes entrevistados.

A atuação das estruturas normativas e do currículo oculto depende principalmente da institucionalização da norma na prática, ou seja, de uma ação conjunta entre a estrutura normativa e o currículo oculto. No momento em que as ações pendem demais para um lado do que para outro, tornam-se incentivador ou barreira. Tal dinâmica pode ser ilustrada por um pêndulo, que hora pende para uma extremidade, hora para outra. O espaço entre as extremidades pode ser pontuado com a diversidade de incentivadores e barreiras diagnosticados nesta pesquisa, que de certa forma, acabam trilhando um caminho que a dinâmica universitária perpassa de forma subjetiva.

Por outro lado, a partir do momento em que não forem diagnosticados barreiras ou incentivadores, as estruturas normativas e o currículo oculto estarão em convergência, o que nos leva a próxima discussão.

### 5.3 CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS: ESTABILIZAÇÃO DE UMA RELAÇÃO CONCEITUAL

É importante ressaltar que a abordagem deste capítulo é de demonstração da convergência e divergência entre estes constructos da pesquisa, pois um não anula a presença do outro no ambiente educacional.

Quando há consonância entre as estruturas normativas e o currículo oculto, acontece a **convergência** entre os constructos. Isso acontece quando há **alinhamento entre norma e prática**, ou seja, alcança o que foi premeditado nas normas na prática educacional (GOFTON; REGEHR, 2006). A revisão da literatura

apontou que quando há **convergência**, as estruturas normativas e o currículo oculto culminam em alavancar propostas regulamentadas ou não. Ou seja, quando se instaura habitualmente determinada atividade, independentemente de sua formalização, há contribuição para o DS.

A convergência pode ser apontada como um momento em que não há discrepância entre a atuação entre a expectativa e a prática educacional. Apontado pela revisão da literatura deste trabalho, a habituação é diagnosticada na prática como uma das principais convergências entre eles. A **institucionalização da norma na prática** causa aproximação entre a teorização e a prática. Para elucidar, destacamos a citação “*A tendência é que as pessoas tratem isso como habitual*” (DOCENTE 14 UFPR, 2022).

O processo de habituação pode ser uma das peças importantes para as engrenagens de iniciação da mudança da instituição como um todo (SUCHMAN, 1995; NICOLAIDES, 2006; SCOTT, 2008). A habituação **incentiva a adoção do tema e alavancam propostas**. Por outro lado, a literatura apontou a existência da **divergência** entre estruturas normativas e o currículo oculto. A começar pelo fato de que a missão que consta no PDI das universidades analisadas estar atrelada ao DS, mas não estar presente na **visão da prática do DS**. A **divergência** sobressai quando há pouca institucionalização dos valores e normas organizacionais nas formalidades estabelecidas, no caso da citação destacada advinda da **falta de incentivo prático**, que pode ser atrelado a **desmotivação da adoção ao tema**.

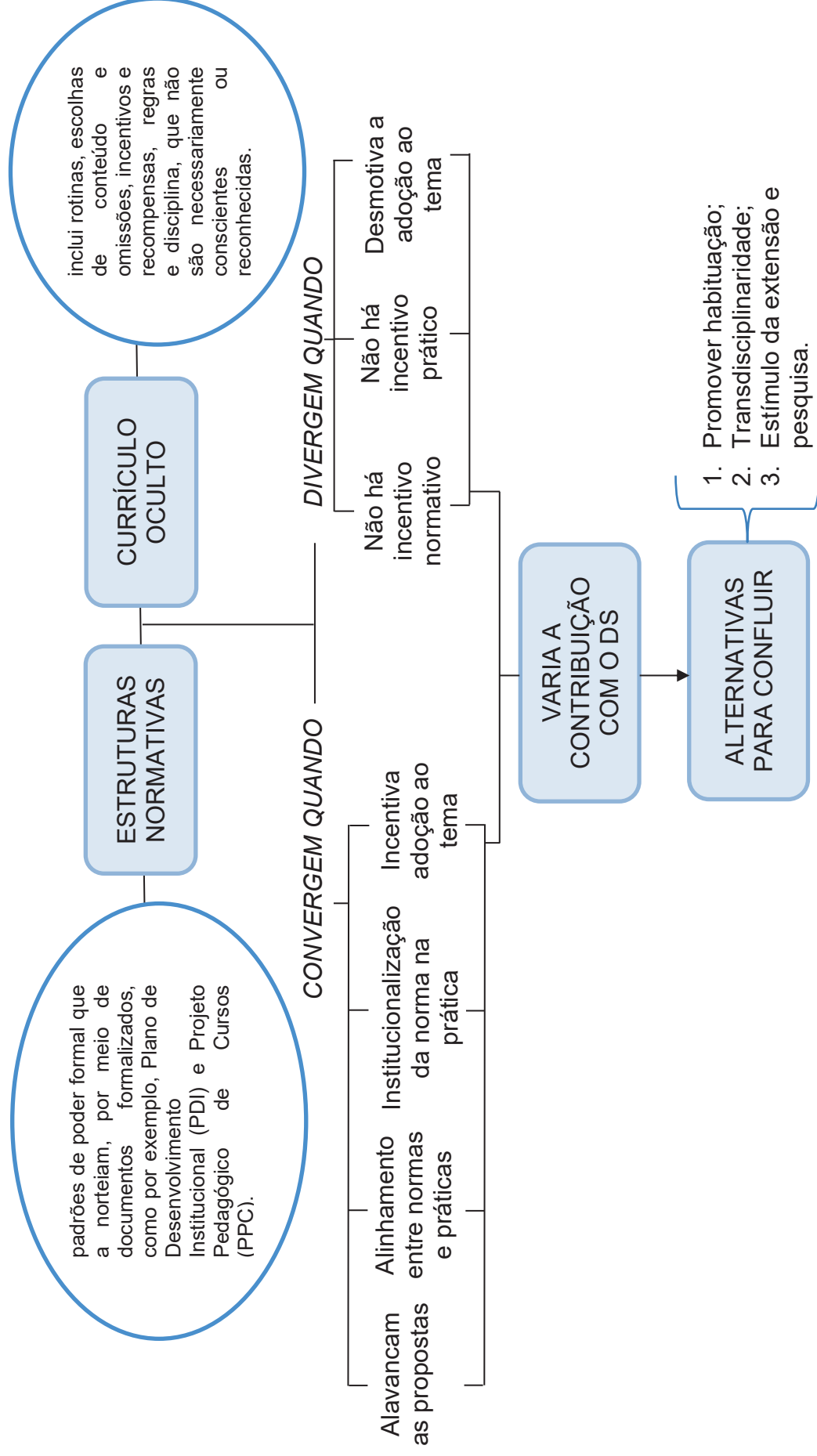
Em relação a **falta de incentivo normativo**, enquanto divergência, podemos destacar o fato da ausência da contemplação do DS nos programas e ementas formulados. Além disso, o **excesso de regulamentação** aparece tanto no campo teórico quanto campo empírico desta dissertação, enquanto divergência para contribuição da universidade para o DS.

Por fim, a **divergência** é traçada no referencial teórico desta dissertação quando acontece **atitude negativa** em face ao DS. Os dados primários apontam alguns comportamentos que podem ser enquadrados como tais, principalmente relacionados a piadas. Tal atitude contradiz os valores da UTFPR, que incluem “assegurar que todas as ações se observem sustentáveis nas dimensões social, ambiental e econômica” (UTFPR, 2018, p. 14). Enquanto a UFPR, como valor, compromete-se em ser, ter e promover: “Criatividade e Inovação; Desenvolvimento Institucional e Social; Cidadania e Inclusão; Sustentabilidade” (PDI 2022, p. 36).

Tal dissonância prejudica a contribuição da universidade para o DS, além disso, distancia o que se espera que aconteça da realidade educacional. É de valia que a universidade utilize dos processos de avaliação institucional para diagnosticar as metas estabelecidas e o que tem sido alcançado, de forma a repensar os modelos organizacionais da universidade e a experiência prática da universidade (ÁVILA et al., 2017; HERNÁNDEZ-DÍAZ et al., 2021). Como efeito, os resultados esperados estarão aproximados com o que foi instituído e previsto nas estruturas normativas ao que tem de fato desenvolvido no cotidiano universitário (TREVINO; THOMAS; CULLEN, 2008; COTTON; WINTER; BAILEY, 2013).

A Figura 6 apresenta a revisão de literatura proposta neste trabalho e foi reorganizada de acordo com o que foi diagnosticado e percebido no percurso empírico da pesquisa.

FIGURA 6 - CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE ESTRUTURAS NORMATIVAS E O CURRÍCULO OCULTO



FONTE: A autora (2023).

A Figura 6 apresenta as convergências e divergências entre as estruturas normativas e o currículo oculto. A convergência das estruturas normativas e do currículo oculto faz uso dos incentivadores como veículo de condução da contribuição da universidade para o DS. É possível apontar que há convergência quando há atuação de incentivadores nas estruturas e prática educacional. Os incentivadores atuam enquanto suporte e elemento chave para que realmente a universidade alcance o que se espera de sua atuação. Conclui-se que ao diagnosticar convergências, por trás haverá ação de algum incentivador que facilitou a ocorrência do fato. A relação entre os dois causa a consonância e homogeneidade entre as estruturas normativas e o currículo oculto, facilitando o percurso em prol do DS.

No que concerne a divergência, discute-se que por trás desta, haverá alguma barreira que a causou. A discrepância e assimetria entre o que se espera e o que acontece na realidade da universidade é causada por barreiras que estão em contramão a contribuição para o DS. É evidente que os momentos que acontecem divergências refletem causas como a falta de relevância e credibilidade social (SCOTT, 2008).

Como destacado no tópico anterior, as barreiras podem ser aliviadas por meio do uso dos incentivadores. Então, como medida proativa, a partir da revisão da literatura e do percurso empírico dessa pesquisa, notou-se que a universidade possui três alternativas de trabalho para confluir a convergência das estruturas normativas e o currículo oculto e evitar a divergência. A primeira alternativa é promover a habituação, pois apresentou-se como um elemento principal para propiciar a convergência e a contribuição para o DS. A institucionalização determinada a prática, causando aproximação entre a teorização e a prática (MARGOLIS, 2001; SCOTT, 2008). Para isso, oferecer treinamento sobre DS para todos envolvidos, como coordenadores de cursos e professores, é o principal caminho para viabilizar o processo de habituação (SDSN, 2017).

A segunda alternativa é entrelaçar o DS nos conceitos das disciplinas de maneira transdisciplinar (LOZANO; LOZANO, 2014). Ao longo do percurso empírico, os dados emergiram o conceito como abordagem de ensino que estimula os alunos em diferentes níveis e de maneira propositiva para integrar o conhecimento subjetivamente, porém, de forma concisa (GRÖSCHL; PAVIE, 2020). Consequentemente, a terceira alternativa, é o estímulo da extensão e pesquisa na universidade, principalmente os que envolvem a comunidade externa (SDSN, 2017).

A alternativa disseminará, por meio do cotidiano, a criação de redes e conexões com a comunidade interna e externa, viabilizando a concretização da habituação com a conexão ao DS (NICOLAIDES, 2006). Essas práticas educacionais podem guiar futuras decisões a serem tomadas pelos gestores universitários que simpatizam com o DS.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na presente pesquisa buscou-se, a partir de estudo de casos de duas universidades brasileiras, compreender como as estruturas normativas e o currículo oculto das universidades brasileiras estão direcionados para o Desenvolvimento Sustentável. Percebeu-se ao longo do caminho teórico e empírico que alguns fatores de entrosamento dos conceitos refletem na contribuição da universidade para o DS, causando convergências ou divergências, que são acentuados ou não pelos incentivadores e barreiras.

Em relação ao primeiro objetivo específico da pesquisa, aponta-se que a manifestação nas estruturas normativas das universidades analisadas destacou-se no âmbito social do DS, principalmente pelos documentos do grupo **geral**. Embora que tenha se destacado no **PNE**, sua presença não é notada na **DCN**. Ao longo da sessão de discussão busca-se as razões por trás disso respaldado na Teoria dos Ciclos Político-Econômicos (NORDHAUS, 1975; MENEGUIN; BUGARIN, 2001; DAL-RI; CORREIA, 2019). Observou-se que o PDI e PPC possuem uma influência proeminente em relação aos demais documentos da amostra, consequentemente sendo mencionados com frequência ao longo das entrevistas e grupos focais. Esta relação estabelecida incidiu sobre os resultados educacionais, e, portanto, nos resultados obtidos ao longo desta pesquisa, vide as barreiras e divergências diagnosticadas.

No que diz respeito ao segundo objetivo específico desta pesquisa, os principais incentivadores diagnosticados foram a **institucionalização de norma, conscientização e autonomia do professor**. Enquanto as barreiras apontadas foram **desinteresse ao tema, desinteresse dos professores e falta de norma**. Os resultados demonstram que há volatilidade da atuação das estruturas normativas e o currículo oculto enquanto **barreiras** ou **incentivadores** da contribuição da universidade para o DS. Justificado pelo fato da forma de resolução da barreira **falta de norma** ser a **institucionalização de norma**.

Esta trajetória repleta de mudanças afeta diretamente na contribuição da universidade para o DS, assim como na convergência ou divergência da estrutura normativa e do currículo oculto. Sobre o terceiro e último objetivo específico, observou-se que as convergências **alavancam as propostas na prática**. Incentivar a adoção do tema aparece como momento de convergência pois pode promover a

adoção tanto na estrutura normativa quando no currículo oculto. Por outro lado, a **desmotivação de aderir ao tema** destaca-se como motivo de divergência entre a contribuição das estruturas normativa e currículo oculto da universidade para o DS. É importante destacar que a **falta de incentivo normativo** se sobrepõe a **falta de inventivo prático** nas universidades estudadas. Esse fato evidencia a importância de a universidade reaver se as novas estruturas normativas são a melhor forma para abordar questões específicas de DS e se as reformulações atendem necessidades práticas (LEAL FILHO et al., 2022).

Este estudo contribui na esfera teórica, prática e social. As contribuições teóricas deste trabalho concernem a exploração dos conceitos de estruturas normativas e currículo oculto da universidade, principalmente, a apresentação da estrutura analítica de relações entre os conceitos. Esta explicou os fatores que circundam a contribuição da universidade para o DS. O delineamento dos fatos que barram ou incentivam o DS e das convergências e divergências entre os conceitos, podem ser considerados a principal contribuição teórica deste estudo, fatores que até então mostravam-se desconhecidos.

Nesta dissertação utilizou-se da Teoria Institucional enquanto lente teórica pois apresentou-se relevante na revisão da literatura e auxiliou na análise dos resultados. No entanto, incentiva-se adoção de outras teorias enquanto arcabouço teórico, como por exemplo, a teoria das Variedades do Capitalismo pois respalda-se do contexto institucional fornecido pelo Estado, mercados financeiros, capital humano e instituições de governança em diferentes regiões (FAINSHMIDT et al., 2018). De Bakker et al. (2020) aponta que há necessidade de compreender como as características do capitalismo afetam o comportamento das organizações.

Esta dissertação retoma a discussão sobre o currículo oculto, conceito que clama por pesquisas robustas e detalhadas para o seu delineamento. As pesquisas a cerca são poucas e pontuais, e por isso, há muito o que ser investigado. Incentiva-se a comunidade científica a aderir e comprometer-se com o desenvolvimento do conceito. A compreensão do currículo oculto e do seu contexto proporciona parâmetros gerenciais para a universidade, que dessa forma, consegue avaliar se seus documentos institucionais estão de acordo com o que tem sido vivenciado pela comunidade acadêmica. Os estudos a frente desta pesquisa serão beneficiados pelos achados delineados ao passo que se iniciou o desvelar do comportamento das interações sociais, vide barreiras e incentivadores mapeados. No entanto, os

pesquisadores precisarão reinventar-se ao examinar o cotidiano estudantil, visto que esta relação social demanda motilidade do cientista.

A contribuição prática para gestores universitários é a de proporcionar embasamento e fôlego teórico das possíveis articulações normativas e de práticas educacionais, em prol de ações direcionadas ao DS nas universidades. Espera-se que *insights* sejam concebidos a fim de repensar, reavaliar e colocar iniciativas em ação, como por exemplo, a implementação de mudanças curriculares ou a execução de programas de capacitação com o corpo docente sobre o DS. Evidencia-se como contribuição prática as alternativas para confluir a convergência e a divergência, destacadas na Figura 6. Ações como promover habituação, implementar a transdisciplinaridade e o estímulo da extensão e pesquisa são três alternativas delimitadas neste estudo para minimizar a variação da contribuição da universidade para o DS.

Por fim, a contribuição social e governamental desta pesquisa é a contribuição para a formação de políticas públicas associadas às universidades e sua contribuição para o DS. As convergências e divergências que envolvem fundamentalmente as estruturas normativas, sobre as quais o poder público tem maior incidência, podem fomentar iniciativas como o planejamento de novas diretrizes curriculares e de práticas educacionais em diversos campos do conhecimento. Desse modo, enseja-se que as discussões aqui iniciadas possam repercutir ainda que indiretamente na formação voltada ao desenvolvimento sustentável dos futuros cidadãos e profissionais. Por fim, este trabalho demonstra vinculação com o ODS (ONU, 2015) que cita a Educação de Qualidade, que diz respeito ao acesso para todos a educação superior de qualidade, incluindo a universidade. Avaliar a universidade é garantir que a educação ofertada seja de qualidade proporciona a formação e capacitação pessoal, profissional e social.

Por tratar-se de um aporte de contribuição de grande valia, indica-se a relevância desta área de estudo e a necessidade de estudos que adentrem a realidade educacional, de maneira que promova maneiras de redução do distanciamento entre as normas e a realidade (GOFTON; REGEHR, 2006). Portanto, a seguir, delimita-se uma agenda de pesquisa que busca sanar as limitações experienciadas nesta dissertação.

## 6.1 AGENDA DE PESQUISA

Organizamos em nove ideias de pesquisa que podem direcionar os estudos futuros, delineados a seguir:

1. Uma das limitações deste estudo é a análise de duas universidades públicas e federais. Incentiva-se que as pesquisas futuras busquem compreender as estruturas normativas e o currículo oculto de universidades privadas, privadas e públicas, estaduais e federais, assim por diante.
2. Incentiva-se pesquisas que desdobrem o currículo oculto tanto de maneira prática quanto teórica, pois a lacuna de pesquisa demonstrou-se relevante ao longo da revisão de literatura desta dissertação. Levantamentos estruturados como revisões sistemáticas podem ser aplicados a fim de sistematizar o conhecimento construído e clarificar o que tem sido desenvolvido.
3. A pesquisa empírica demonstrou que as barreiras **atitude negativa e mercantilização do ensino** são elementos fortes do currículo oculto. Enseja-se a necessidade de estudos que adentrem a prática educacional para desvelar estas fragmentações e suas implicações para a formação do discente.
4. Incentiva-se que ocorram pesquisas que visem superar o limite regional desta pesquisa, assim como o estudo de outras áreas de graduação para o enriquecimento do conhecimento sobre os constructos analisados nesta dissertação. É interessante que os estudos futuros busquem por diferentes linhas temporais para que seja possível a visualização de um panorama da trajetória da universidade para a contribuição ao DS.
5. Notou-se necessidade na investigação do comportamento social e de liderança dos gestores universitários. Perceber a conscientização sobre a necessidade de integrar o DS na educação resultará em atuação estratégica na tomada de decisão universitária (RAMOS et al., 2015). Pesquisas nesta temática poderão apontar como tem se dado tomadas de decisões organizacionais, e se por exemplo, há pressões

externas ou internas para a adesão de documentos que formalizem as atividades organizacionais, ou então, se existe uma socialização propicia a este comportamento.

6. Pesquisa quantitativas poderão mensurar as atitudes tomadas pelos gestores, a fim de sinalizar o que tem sido feito ou não pela gestão, a fim de colocar as universidades no trilho que tem como rumo o desenvolvimento sustentável.
7. O comportamento na prática educacional é um campo repleto de oportunidades de pesquisa. Uma vez que estudantes não são passivos e atuam criativamente, de forma a contradizer as normas e disposições esperadas (MARGOLIS, 2001). Um levantamento das habilidades adquiridas pelos estudantes ao longo do processo de desenvolvimento educacional pode servir como métrica de avaliação de desempenho do ensino de DS (BLASCO et al., 2021). Dessa maneira, seria possível a mensuração das contribuições da universidade na formação dos futuros profissionais, em relação às suas competências associadas ao DS.
8. As pressões externas têm demonstrado impacto nas organizações de modo geral, tanto que autoridades universitárias têm se preocupado cada vez mais por uma gestão reputações externas (DOHERTY et al., 2015). Culmina ao fato do uso da Teoria Institucional como lente teórica para o fenômeno (SCHUBHAM, CHARAN; MURTY, 2018). Dessa forma, sugere-se a investigação das pressões externas que ecoam, ou não, pela adesão de atitudes da universidade em prol do DS. Além disso, é possível a realização de uma pesquisa que busque a compreensão da relação entre as estruturas normativas e o currículo oculto enquanto vivenciam pressões externas para a abordagem do DS.
9. Por fim, ao longo do percurso empírico, notou-se que as questões culturais infligem a dinâmica entre as estruturas normativas e o currículo oculto. Sugere-se como pergunta de pesquisa: 1) Como questões culturais afetam a dinâmica entre currículo oculto e estruturas normativas?; 2) Como diferentes culturas percebem a importância da

presença do DS nas estruturas normativas e no currículo oculto da universidade?.

## 7 REFERÊNCIAS

ALAWNEH, R. et al. Developing a Novel Index for Assessing and Managing the Contribution of Sustainable Campuses to Achieve UN SDGs. **Sustainability Switzerland**, v. 13(21), n. 11770, p. 1–16, 1 nov. 2021.

ANAND, C. K. et al. Integration of sustainable development in higher education - A regional initiative in Quebec (Canada). **Journal of Cleaner Production**, v. 108, p. 916–923, 1 dez. 2015.

ANDRADES, F. J.; LARRÁN JORGE, M. L.; LOS REYES, M. J. Analyzing the incorporation of sustainability themes into the university curricula: a case study of a Spanish public university. **International Journal of Sustainable Development and World Ecology**, v. 25, n. 7, p. 642–654, 3 out. 2018.

**Association of University Leaders for a Sustainable Future (ULSF)**. Disponível em: <<https://ulsf.org/>>. Acesso em: 11 mar. 2022.

ÁVILA, L. V. et al. Barriers to innovation and sustainability at universities around the world. **Journal of Cleaner Production**, v. 164, p. 1268–1278, 15 out. 2017.

BANSAL, P.; SONG, H. C. Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 1, p. 105–149, 1 jan. 2017.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção da realidade: Tratado de Sociologia do Conhecimento**. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

BLASCO, M. Aligning the hidden curriculum of Management Education with PRME: An inquiry-based framework. **Journal of Management Education**, v. 36, n. 3, p. 364–388, jun. 2012.

BLASCO, M. et al. The hidden curriculum of responsibility (un) learning at business schools: Call for papers. **Management Learning**, p. 1–5, 2021.

BORGES, J. C. et al. Hidden curriculum in student organizations: Learning, practice, socialization and responsible management in a business school. **International Journal of Management Education**, v. 15, n. 2, p. 153–161, 2017.

BRASIL. **Lei nº 5.540, de 28 de Novembro de 1968**. 1968. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5540.htm)>

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996**. 1996.

CALDANA, A. C. F. et al. A hybrid approach to sustainable development competencies: the role of formal, informal and non-formal learning experiences. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 2021.

CAMPBELL, J. L. Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. **The Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 946–967, 2007.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração**. Ministério da Educação, 2021.

COOPER, S.; PARKES, C.; BLEWITT, J. Can accreditation help a leopard change its spots? Social accountability and stakeholder engagement in business schools. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v. 27, n. 2, p. 234–258, 2014.

COTTON, D.; WINTER, J.; BAILEY, I. Researching the hidden curriculum: intentional and unintended messages. **Journal of Geography in Higher Education**, v. 37, n. 2, p. 192–203, maio 2013.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ed. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. 4. ed. [s.l.] SAGE, 2017.

DADDI, T. et al. A Systematic Review of the Use of Organization and Management Theories in Climate Change Studies. **Business Strategy and the Environment**, v. 27, n. 4, p. 456–474, 1 maio 2018.

DAL-RI, F.; CORREIA, F. M. Political electoral cycles and public expenditure allocation: an analysis for Brazilian municipalities. **Revista de Economia**, v. 40, n. 73, p. 305–322, 2019.

DE BAKKER, F. G. A. et al. The Elephant in the Room: The Nascent Research Agenda on Corporations, Social Responsibility, and Capitalism. **Business and Society**, v. 59, n. 7, p. 1295–1302, 1 set. 2020.

DE OLIVEIRA, J. et al. Departamentalização Nas Estruturas Organizacionais Das Universidades Federais Brasileiras: Dos Modelos Clássicos Aos Contemporâneos. **Congresso Internacional de Administração**, p. 1–18, 2018.

DENHARDT, R. B. **Teorias da Administração Pública**. 1. ed. [s.l.] Cengage Learning, 2011.

DIAS FILHO, J. **Gestão tributária na era da responsabilidade fiscal: Propostas para Otimizar a Curva da Receita Utilizando Conceitos da Semiótica e Regressão Logística**. Tese (Doutorado)—São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **Source: American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.

DIXIT, S.; SEHRAWAT, G. Education for sustainability: curriculum provisions and teaching-learning in India. **CURRENT SCIENCE**, v. 122, n. 1, p. 87–92, 2022.

DOHERTY, B.; MEEHAN, J.; RICHARDS, A. The business case and barriers for responsible management education in business schools. **Journal of Management Development**, v. 34, n. 1, p. 34–60, 9 fev. 2015.

DOVERS, N. R. Sustainability: Demands on Policy. **Journal of Public Policy**, v. 16, n. 3, p. 303–318, 1997.

DREEBEN, ROBERT. **On what is learned in School**. London: Percheron Press, 1968.

DURKHEIM, E. **Moral education**. [s.l.] Dover Publications, 1961.

FAINSHMIDT, S. et al. Varieties of institutional systems: A contextual taxonomy of understudied countries. **Journal of World Business**, v. 53, n. 3, p. 307–322, 1 abr. 2018.

FARIA, C. Relatório da ONU mostra que Brasil voltou para o Mapa da Fome em 2021. **CNN Brasil**, p. 1–1, 7 dez. 2022.

FIGUEIRÓ, P.; NEUTZLING, D.; LESSA, B. Education for sustainability in higher education institutions: A multi-perspective proposal with a focus on management education. **Journal of Cleaner Production**, v. 339, 10 mar. 2022.

FIGUEIRÓ, P. S.; RAUFFLET, E. **Sustainability in higher education: A systematic review with focus on management education**. Journal of Cleaner Production. **Anais** Elsevier Ltd, 1 nov. 2015.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3d. ed. [s.l.] Artmed Editora, 2009.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. Coleção Leitura ed. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

FREITAS-MARTINS, M. **PRESSÕES INSTITUCIONAIS NA EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO**. Dissertação—[s.l.] Universidade Federal do Paraná, 2021.

FREITAS-MARTINS, M.; GALLELI, B.; TELES, N. PRESSÕES INSTITUCIONAIS E ISOMORFISMO NA EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO: UMA REVISÃO EXPLORATÓRIA DA LITERATURA. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 12, n. 3, 30 nov. 2021.

GALLELI, B. et al. Sustainable Development Goals and the role of universities: what does the community expect? **Latin American Journal of Management for Sustainable Development**, v. 5, n. 2, p. 151–169, 2021.

GALLELI, B.; FREITAS-MARTINS, M. S. DE; TELES, N. E. B. SUSTENTABILIDADE NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL. **Revista Gestão em Análise**, v. 10, n. 2, p. 167, 9 set. 2021.

GAO-ZELLER, X. et al. Driving Mechanism of CSR Strategy in Chinese Construction Companies based on Neo-Institutional Theory. **KSCE Journal of Civil Engineering**, 2019.

GIROUX, H. **Theory and Resistance in Education: Towards a Pedagogy for the opposition**. [s.l.] Bergin&Garvey, 2001.

GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T.-S. Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 874–907, 1995.

GODOY, A. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995.

GOFTON, W.; REGEHR, G. What we don't know we are teaching: Unveiling the hidden curriculum. **Clinical Orthopaedics and Related Research**, v. 449, p. 20–27, 2006.

GONZAGA, D. Bolsonaro is a catastrophe for the environment. **Greenpeace**, p. 1–1, 26 jan. 2022.

GOVERNO FEDERAL DO BRASIL. **Censo da educação superior mostra aumento de matrículas no ensino a distância**. Brasília: [s.n.]. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/educacao-e-pesquisa/2020/10/censo-da-educacao-superior-mostra-aumento-de-matriculas-no-ensino-a-distancia>>. Acesso em: 16 mar. 2022.

GRAMATAKOS, A. L.; LAVAU, S. Informal learning for sustainability in higher education institutions. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 20, n. 2, p. 378–392, 23 maio 2019.

GREENWOOD, R. et al. (EDS.). **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. 2. ed. [s.l.] SAGE Publications, 2008.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R.; WHETTEN, D. Rethinking institutions and organizations. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 7, p. 1206–1220, 1 nov. 2014.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. [s.l.] Cengage Learning, 2015.

GRÖSCHL, S.; PAVIE, X. Transdisciplinarity applied to management education: A case study. **Journal of Education for Business**, v. 95, n. 7, p. 451–457, 2 out. 2020.

GUEST, G.; MACQUEEN, K.; NAMEY, E. Introduction to Applied Thematic Analysis. Em: **Applied Thematic Analysis**. [s.l.] SAGE Publications, Inc., 2014. p. 2–21.

HALLINGER, P.; CHATPINYAKOOP, C. A bibliometric review of research on higher education for sustainable development, 1998-2018. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 8, 1 abr. 2019.

HERNÁNDEZ-DÍAZ, P. et al. Holistic integration of sustainability at universities: Evidences from Colombia. **Journal of Cleaner Production**, v. 305, 10 jul. 2021.

HOLMBERG, J. **Policies for a Small Planet**. 1a. ed. [s.l.] Routledge, 1992.

HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable development: Mapping different approaches. **Sustainable Development**, v. 13, n. 1, p. 38–52, fev. 2005.

HOWELL, R. A. Engaging students in education for sustainable development: The benefits of active learning, reflective practices and flipped classroom pedagogies. **Journal of Cleaner Production**, v. 325, 20 nov. 2021.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISA EDUCACIONAIS (INE). **Divulgação dos resultados**. Brasília: [s.n.].

KEIL, I. Grupo Focal: Algumas notas sobre questões práticas. **Revista Debates**, v. 9, n. 1, p. 49–59, 2015.

KENTLI, F. Comparison of Hidden Curriculum Theories. **European Journal of Educational Studies**, v. 1, n. 2, p. 83–88, 2009.

KERLINGER, F. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. [s.l.] Editora Pedagógica e Universitária (E.P.U), 1979.

KISHITA, Y. et al. Toward designing sustainability education programs: a survey of master's programs through semi-structured interviews. **Sustainability Science**, v. 13, n. 4, p. 953–972, 1 jul. 2018.

LEAL FILHO, W. et al. Sustainable Development Goals and sustainability teaching at universities: Falling behind or getting ahead of the pack? **Journal of Cleaner Production**, v. 232, p. 285–294, 2019.

LEAL FILHO, W. et al. Mapping sustainability initiatives in higher education institutions in Latin America. **Journal of Cleaner Production**, v. 315, 2021.

LEAL FILHO, W. et al. Commentary - empty promises: Why declarations and international cooperation on sustainable development often fail to deliver. **International Journal of Sustainable Development and World Ecology**, v. 29, n. 8, p. 850–857, 2022.

LÖBLER, M.; PORTÔ, J. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM IFES - Proposta para uma revisão do modelo na UFSM. **Repositório Digital da UFSM**, p. 1–30, 2006.

LOPES, L. A. C.; BERNARDES, F. R. Administrative Structures of Brazilian Universities. **VIII Seminário de Administração (SEMEAD)**, p. 1–13, 2005.

LOURENÇO, M. L. et al. Sustainable development in Business Administration programs of excellence in Brazil. **Brazilian Journal of Science and Technology**, v. 3, n. 1, dez. 2016.

LOVREN, V.; MARUNA, M.; STANAREVIC, S. Reflections on the learning objectives for sustainable development in the higher education curricula – three cases from the University of Belgrade. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 21, n. 2, p. 315–335, 11 mar. 2020.

LOZANO, F. J.; LOZANO, R. Developing the curriculum for a new Bachelor's degree in Engineering for Sustainable Development. **Journal of Cleaner Production**, v. 64, p. 136–146, 1 fev. 2014.

LOZANO, F.; KEVANY, K.; HUISINGH, H. Sustainability in higher education: what is happening? **Journal of Cleaner Production**, v. 14, n. 9–11, p. 757–760, 2006.

LOZANO, R. et al. Declarations for sustainability in higher education: Becoming better leaders, through addressing the university system. **Journal of Cleaner Production**, v. 48, p. 10–19, 2013.

LYNCH, K. **The hidden curriculum: Reproduction in education, a reappraisal**. [s.l.] Falmer Press, 1989.

MACHADO, C. F.; DAVIM, J. P. Higher Education for Sustainability: A Bibliometric Approach - What, Where and Who Is Doing Research in This Subject? **Sustainability (Switzerland)**, v. 14, n. 8, 1 abr. 2022.

MANZINI, E. USO DA ENTREVISTA EM DISSERTAÇÕES E TESES PRODUZIDAS EM UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO. **Revista Percorso - NEMO**, v. 4, n. 2, p. 149–171, 2012.

MARGOLIS, E. **The Hidden Curriculum in Higher Education**. London/New York: ROUTLEDGE, 2001.

MARTIN, J. R. What Should We Do with a Hidden Curriculum When We Find One? **Curriculum Inquiry**, v. 6, n. 2, p. 135–151, 1976.

MAZZON, J. Using The Methodological Association Matrix in Marketing Studies. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 5, p. 747–770, 1 out. 2018.

MEBRATU, D. Stages of corporate sustainability: integrating the strong sustainability worldview. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 18, p. 493–520, 1998.

MELLES, G. Views on education for sustainable development (ESD) among lecturers in UK MSc taught courses: Personal, institutional and disciplinary factors. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 20, n. 1, p. 115–138, 22 fev. 2019.

MENEGUIN, F.; BUGARIN, M. Reeleição e política fiscal: um estudo dos efeitos da reeleição nos gastos públicos. **Economia Aplicada**, v. 5, n. 3, p. 601–622, 2001.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340–636, 1977.

MILES, M.; HUBERMAN, M.; SALDAÑA. **Qualitative Data Analysis: a methods sourcebook**. 3ed. ed. London: SAGE publications, 2014.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. (2023). **Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes**.

MUFF, K. et al. **Management Education for the World: A vision for Business Schools serving people and planet**. Massachusetts: Edward Elgar Publishing LTDA, 2013.

NASCIMENTO, G.; RODRIGUES, V.; MEGLIORINI, E. Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho. **XVII Congresso Brasileiro de Custos**, p. 1–16, 2010.

NETO, R. et al. Efeitos dos Softwares de Análise de Dados Qualitativos na Qualidade de Pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 3, p. 373–394, jun. 2019.

NICOLAIDES, A. The implementation of environmental management towards sustainable universities and education for sustainable development as an ethical imperative. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 7, n. 4, p. 414–424, 2006.

NORDHAUS, W. The Political Business Cycle. **The Review of Economic Studies**, v. 42, n. 2, p. 169–190, 1975.

ORÓN SEMPER, J. V.; BLASCO, M. Revealing the Hidden Curriculum in Higher Education. **Studies in Philosophy and Education**, v. 37, n. 5, p. 481–498, 1 set. 2018.

PALMA, L. C. et al. Sustainability in Business Administration programs in Brazil: what curricula changes have taken place in the past ten years? **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 2023.

PALMA, L.; JUNGES, V.; CAMPOS, S. Competências para sustentabilidade: um desafio para os currículos dos cursos de Administração. **XLV Encontro da ANPAD**, p. 17, 2021.

Para ONU, Brasil é exemplo de como evitar retrocesso em ganhos sociais. **BBC Brasil**, p. 1–1, 24 jul. 2014.

PORTO, J. L. C.; LÖBLER, M. L. A ESTRUTURA DEPARTAMENTAL NA UFSM – Uma contextualização crítica do modelo organizacional. **Revista Sociais E Humanas**, v. 20, p. 133–150, 2009.

RAMOS, T. B. et al. Strategic Environmental Assessment in higher education: Portuguese and Brazilian cases. **Journal of Cleaner Production**, v. 106, p. 222–228, 1 nov. 2015.

ROSE, G.; RYAN, K.; DESHA, C. Implementing a holistic process for embedding sustainability: A case study in first year engineering, Monash University, Australia. **Journal of Cleaner Production**, v. 106, p. 229–238, 1 nov. 2015.

ROSSONI, L. O que é legitimidade organizacional? **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 76, p. 110–129, mar. 2016.

SACHS, I. **Space, times and development strategies**. São Paulo: Vértice, 1986.

SAMBELL, K.; MCDOWELL, L. The construction of the hidden curriculum: Messages and meanings in the assessment of student learning. **Assessment and Evaluation in Higher Education**, v. 23, n. 4, p. 391–402, 1998.

SANTOS, M. et al. Estrutura Organizacional e Funcionamento das Universidades Brasileiras: revisão de literatura. **Blucher Education Proceedings**, v. 2, n. 1, p. 144–157, 2016.

SCHLICKMANN, R. ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA: EM BUSCA DE UMA EPISTEMOLOGIA. **IX Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul**, p. 1–16, 2009.

SCHMIDHEINY, S. **Changing Course: A Global Business Perspective On Development And e Environment**. Cambridge: MIT Press, 1992.

SCOTT, H. R. **Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities**. 4th ed ed. [s.l.] SAGE Publications, 2008.

SDSN AUSTRALIA/PACIFIC. **Getting Started with SDGs in Universities: A Guide for Universities, Higher Education Institutions, and the Academic Sector**. Australia/Pacific, Melbourne: Andrew Wilks, 2017. Disponível em: <<https://resources.unsdsn.org/getting-started-with-the-sdgs-in-universities>>. Acesso em: 12 mar. 2022.

SECRETARIA DE ARTICULAÇÃO COM OS SISTEMAS DE ENSINO. **Plano Nacional de Educação**. Ministério da Educação, 2014.

SEVERO, E. A.; DE GUIMARÃES, J. C. F.; DELLARMELIN, M. L. Impact of the COVID-19 pandemic on environmental awareness, sustainable consumption and social responsibility: Evidence from generations in Brazil and Portugal. **Journal of Cleaner Production**, v. 286, 1 mar. 2021.

SHARMA, G.; BANSAL, P. **Partnering Up: Including Managers as Research Partners in Systematic Reviews**. **Organizational Research Methods**. SAGE Publications Inc.2020.

SHUBHAM; CHARAN, P.; MURTY, L. S. Organizational adoption of sustainable manufacturing practices in India: integrating institutional theory and corporate environmental responsibility. **International Journal of Sustainable Development and World Ecology**, v. 25, n. 1, p. 23–34, 2 jan. 2018.

SHULLA, K. et al. Sustainable development education in the context of the 2030 Agenda for sustainable development. **International Journal of Sustainable Development and World Ecology**, v. 27, n. 5, p. 458–468, 3 jul. 2020.

SIBBEL, A. Pathways towards sustainability through higher education. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 10, n. 1, p. 68–82, 2009.

SNYDER, B. **The hidden curriculum**. New York: [s.n.].

SPANGENBERG, J. H. Hot Air or Comprehensive Progress? A Critical Assessment of the SDGs. **Sustainable Development**, v. 25, n. 4, p. 311–321, 1 jul. 2017.

STOUGH, T. et al. Assessing sustainability in higher education curricula: A critical reflection on validity issues. **Journal of Cleaner Production**, v. 172, p. 4456–4466, 20 jan. 2018.

SUCHMAN, M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571, jul. 1995.

TELES, N. **Pressões Institucionais e a Participação de Instituições de Ensino Superior Brasileiras em Rankings de Sustentabilidade**. Curitiba: [s.n.].

Thinklist Impact: Changing the meaning of impact in academia. **University of Bath**, p. 1–1, 2022.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 22–39, 1983.

TREVINO, L. J.; THOMAS, D. E.; CULLEN, J. The three pillars of institutional theory and FDI in Latin America: An institutionalization process. **International Business Review**, v. 17, n. 1, p. 118–133, fev. 2008.

TURÍBIO, E. V.; SANTOS, E. H. A reforma do estado e a gestão democrática na universidade pública brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 3, p. 194–204, 3 jul. 2017.

UNESCO. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A C. E A CULTURA. **Educação para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável** **Objetivos de aprendizagem Educação para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. [s.l.: s.n.].

UNITED NATIONS. UNITED NATIONS ORGANIZATION. **2030 Agenda**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em: 18 jan. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Ministério da Educação, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Ministério da Educação, 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). **Plano de Desenvolvimento Institucional**. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Ministério da Educação, 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). **Plano de Logística Sustentável**. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). **Plano de Logística Sustentável**. Ministério da Educação, 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). **Projeto Pedagógico do Curso de Administração**. 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). **Componentes do Projeto Pedagógico de Curso**. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). **A mais antiga do Brasil**. Disponível em: <<https://www.ufpr.br/portalufpr/a-mais-antiga-do-brasil/>>. Acesso em: 4 abr. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). **Política de Sustentabilidade**. Ministério da Educação, 2022.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Ministério da Educação, 2013.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA DO PARANÁ (UTFPR). **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Ministério da Educação, 2017.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Diretrizes para a Elaboração de Projetos Pedagógicos de Cursos**. Ministério da Educação, 2019.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR). **Projeto Pedagógico do Curso de Administração**. 2016.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR). **Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS)**. Câmpus Curitiba - Sede Centro., 2017.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR). **Política de Sustentabilidade**. Ministério da Educação, 2019.

VINUTO, J. A amostragem em Bola de Neve na Pesquisa Qualitativa: Um debate em aberto. **Temáticas**, v. 22, n. 44, p. 203–220, 2014.

WEISS, M.; BARTH, M.; VON WEHRDEN, H. The patterns of curriculum change processes that embed sustainability in higher education institutions. **Sustainability Science**, v. 16, n. 5, p. 1579–1593, 1 set. 2021.

WEYBRECHT, G. Business schools are embracing the SDGs – But is it enough? – How business schools are reporting on their engagement in the SDGs. **International Journal of Management Education**, v. 20, n. 1, 1 mar. 2022.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCDE). **Our Common Future**. Oxford University Press, 1987. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4245128/mod\\_resource/content/3/Nosso Futuro Comum.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4245128/mod_resource/content/3/Nosso_Futuro_Comum.pdf)>

WORLD RESOURCES INSTITUTE. **World Resources: A guide to the Global Environment**. New York: Oxford University Press, 1994.

YIN, R. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. [s.l.] Penso, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. [s.l.] Bookman, 2001.

ZAMORA-POLO, F. et al. What do university students know about sustainable development goals? A realistic approach to the reception of this UN program amongst the youth population. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 13, p. 1–19, 2019.

ZHANG, Z.; ZHANG, C.; CHANG, J. The deterrence effect of Guanxi on opportunism: The moderating effects of “three institutional pillars”. **Industrial Marketing Management**, v. 94, p. 41–51, 1 abr. 2021.

ZUCKER, L. G. The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. **American Sociological Review**, v. 42, n. 5, p. 726–743, 1977.

ZUCKER, L. G. Institutional Theories of Organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443–464, 1987.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

| Perguntas de pesquisa                                                                                                                                                                      | Perguntas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Referências                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Quais são os direcionamentos das estruturas normativas das universidades brasileiras em relação ao Desenvolvimento Sustentável?                                                            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual a sua percepção das normas institucionais?</li> <li>2. Conte-me se existe algum departamento designado a questões de DS na universidade? Se sim, caracterize: Como está situado na estrutura normativa, participa de algum ranking ou programa...</li> <li>3. Como a universidade aborda os cursos de capacitação profissional para o corpo docente?</li> <li>4. Como a universidade oferece cursos de extensão para a comunidade acadêmica ou externa?</li> <li>5. Qual a sua percepção sobre a prática de iniciação científica universitária no curso?</li> </ol> | Figueró (2015), Teles (2021) e Freitas-Martins (2021).                         |
| As estruturas normativas e o currículo oculto atuam como barreiras ou incentivadores da contribuição da universidade para o Desenvolvimento Sustentável?                                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Nas reuniões em que participa da universidade, como o DS é abordado?</li> <li>7. Como você percebe a temática de DS no corpo docente?</li> <li>8. Como você imagina que a condução educacional do corpo docente acontece no cotidiano?</li> <li>9. Como você realiza sua prática educacional?</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                 | Figueró (2015), Teles (2021) e Freitas-Martins (2021).                         |
| Quais são as convergências e as divergências entre as estruturas normativas vigentes e do currículo oculto das universidades em relação à contribuição para o Desenvolvimento Sustentável? | <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Como você percebe que o DS é abordado na rotina da instituição?</li> <li>11. Em relação ao DS, na sua percepção, qual a evolução da abordagem na sua universidade?</li> <li>12. Em relação aos processos de formalização da universidade, como se desempenham para a rotina institucional?</li> <li>13. Em relação ao cotidiano institucional, como você percebe a abordagem das atividades institucionais?</li> </ol>                                                                                                                                                  | Figueró (2015), Teles (2021), Freitas-Martins (2021) e Galleli et al. (2021b). |

## APÊNDICE B – ROTEIRO DO GRUPO FOCAL

| Perguntas de pesquisa                                                                                                                                                                      | Agenda de perguntas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Referências                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Quais são os direcionamentos das estruturas normativas das universidades brasileiras em relação ao Desenvolvimento Sustentável?                                                            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como é sua percepção sobre as normas da universidade?</li> <li>2. Como você percebe a formalização das normas assumidas pelo seu curso?</li> <li>3. Como foi a sua participação em projetos de extensão universitária?</li> <li>4. Como foi sua participação de iniciação científica universitária?</li> </ol>                                                             | Figueiró (2015), Galleli et al. (2021b) e Keil (2015). |
| As estruturas normativas e o currículo oculto atuam como barreiras ou incentivadores da contribuição da universidade para o Desenvolvimento Sustentável?                                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Como você percebe a prática da sua universidade para o DS?</li> <li>6. Como foi abordado o DS ao longo da sua graduação?</li> <li>7. Como você vê a abordagem do DS pelo corpo docente do curso?</li> <li>8. Qual a sua motivação para escolher disciplinas optativas?</li> <li>9. Como foi o desenvolvimento de trabalhos acadêmicos ao longo da sua formação?</li> </ol> | Figueiró (2015), Galleli et al. (2021b) e Keil (2015). |
| Quais são as convergências e as divergências entre as estruturas normativas vigentes e do currículo oculto das universidades em relação à contribuição para o Desenvolvimento Sustentável? | <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Como você acha que aprender sobre o DS pode contribuir na sua formação acadêmica?</li> <li>11. Em relação ao cotidiano, como você percebe que o DS é abordado, tanto pelo corpo docente quanto pelos seus colegas?</li> <li>12. Durante os encontros informais com os seus colegas de classe, como você percebe que o DS é mencionado?</li> </ol>                         | Figueiró (2015), Galleli et al. (2021b) e Keil (2015). |

## **APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (ENTREVISTA)**

Você está sendo convidado/a a participar de uma pesquisa. Este documento, chamado “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” visa assegurar seus direitos como participante da pesquisa. Por favor, leia com atenção e calma, aproveitando para esclarecer suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo depois de assiná-lo, você poderá esclarecê-las com o pesquisador. Você é livre para decidir participar e pode desistir a qualquer momento sem que isto lhe traga prejuízo algum.

### **INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA**

Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Paraná (PPGADM UFPR).

Título: Estruturas Normativas e Currículo Oculto: A Prática do Desenvolvimento Sustentável em Universidades brasileiras.

Pesquisadora Responsável: Bárbara Galleli Dias.

E-mail: [barbara.galleli@ufpr.br](mailto:barbara.galleli@ufpr.br)

Pesquisadora assistente: Gabriele da Cunha Lopes.

E-mail: [gabriele.clopes@gmail.com](mailto:gabriele.clopes@gmail.com)

A pesquisa intitulada “Estruturas Normativas e Currículo Oculto: A Prática do Desenvolvimento Sustentável em Universidades brasileiras” tem como objetivo compreender como as estruturas normativas e o currículo oculto das universidades brasileiras estão direcionados para o Desenvolvimento Sustentável. Participando do estudo, você está sendo convidado/a a ser entrevistado por no máximo uma hora, de maneira remota, pela plataforma *Microsoft Teams*, a ser gravada em áudio e vídeo. A entrevista será realizada em dia e horário combinados previamente. A equipe de pesquisa compromete-se no armazenamento sigiloso e cuidadoso dos dados e garante e que serão mantidos sob guarda pelo período de cinco anos após o término da pesquisa.

**Desconfortos e riscos:** Os desconfortos possíveis desta entrevista podem ser enquadrados com a invasão da privacidade e a tomada de tempo. O participante corre o risco da perda de sua integridade ao revelar pensamentos e sentimentos nunca revelados. Por isso, você pode desistir a qualquer momento desta pesquisa.

Garante-se o sigilo, pois os dados necessários para esta pesquisa não poderão traçar um perfil que evidencie seu cotidiano. Reiteramos que caso o participante julgue que sofreu algum tipo de dano consequente desta pesquisa, este tem direito a assistência e a busca pela indenização.

**Sigilo e privacidade:** Você tem a garantia de que sua identidade será mantida em sigilo e nenhuma informação será dada a outras pessoas que não façam parte da equipe de pesquisadores. Na divulgação dos resultados desse estudo, seu nome não será citado.

(     ) Permito a gravação de imagem, som de voz e/ou depoimentos unicamente para esta pesquisa e tenho ciência que a guarda dos dados são de responsabilidade do(s) pesquisador(es), que se compromete(m) em garantir o sigilo e privacidade dos dados.

(     ) Não permito a gravação de imagem, som de voz e/ou depoimentos para esta pesquisa.

**Ressarcimento e Indenização:** Você terá a garantia ao direito à indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa

**Contato:** Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com os pesquisadores, que possuem como endereço profissional: Universidade Federal do Paraná, Departamento de Administração. Avenida Prefeito Lothario Meissner, Jardim Botânico. CEP: 80210170 - Curitiba, PR – Brasil. Telefone: (41) 3360-4485.

Em caso de **denúncias ou reclamações** sobre sua participação e sobre questões éticas do estudo, você poderá entrar em contato com a secretaria do Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais do Setor de Ciências Humanas (CEP/CHS) da Universidade Federal do Paraná, Subsolo Setor de Ciências Sociais Aplicadas, sala SA.SSW.09, na Av. Prefeito Lothário Meissner, 632- Campus Jardim Botânico, (41)3360-4344, ou pelo e-mail [cep\\_chs@ufpr.br](mailto:cep_chs@ufpr.br).

**O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP):** O papel do CEP é avaliar e acompanhar os aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), tem por objetivo desenvolver a regulamentação sobre proteção dos seres humanos envolvidos nas pesquisas. Desempenha um papel coordenador da rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEPs) das instituições, além de assumir a função de órgão consultor na área de ética em pesquisas.

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos da UFPR sob o número CAAE nº 60389622.0.0000.0214 e aprovada com o Parecer número 5.671.012 emitido em 28 de setembro de 2022.

**Consentimento livre e esclarecido:**

Eu, \_\_\_\_\_, abaixo-assinado, da organização \_\_\_\_\_, concordo em participar do estudo “Estruturas Normativas e Currículo Oculto: A Prática do Desenvolvimento Sustentável em Universidades brasileiras”. Fui devidamente informado/a e esclarecido/a sobre a pesquisa, e os procedimentos nela envolvidos. Após ter lido este documento com informações sobre a pesquisa e não tendo dúvidas informo que aceito participar.

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do/a participante da pesquisa.

\_\_\_\_\_  
Assinatura da pesquisadora responsável  
Bárbara Galleli Dias

## APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (GRUPO FOCAL)

Você está sendo convidado/a a participar de uma pesquisa. Este documento, chamado “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” visa assegurar seus direitos como participante da pesquisa. Por favor, leia com atenção e calma, aproveitando para esclarecer suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo depois de assiná-lo, você poderá esclarecê-las com o pesquisador. Você é livre para decidir participar e pode desistir a qualquer momento sem que isto lhe traga prejuízo algum.

### INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Paraná (PPGADM UFPR).

Título: Estruturas Normativas e Currículo Oculto: A Prática do Desenvolvimento Sustentável em Universidades brasileiras.

Pesquisadora Responsável: Bárbara Galleli Dias.

E-mail: [barbara.galleli@ufpr.br](mailto:barbara.galleli@ufpr.br)

Pesquisadora assistente: Gabriele da Cunha Lopes.

E-mail: [gabriele.clopes@gmail.com](mailto:gabriele.clopes@gmail.com)

A pesquisa intitulada “Estruturas Normativas e Currículo Oculto: A Prática do Desenvolvimento Sustentável em Universidades brasileiras” tem como objetivo compreender como as estruturas normativas e o currículo oculto das universidades brasileiras estão direcionados para o Desenvolvimento Sustentável. Participando do estudo, você está sendo convidado/a a participar de um grupo focal por no máximo uma hora, de maneira remota, pela plataforma *Microsoft Teams*, a ser gravada em áudio e vídeo. O grupo focal acontecerá em dia e horário combinados previamente. A equipe de pesquisa compromete-se no armazenamento sigiloso e cuidadoso dos dados e garante e que serão mantidos sob guarda pelo período de cinco anos após o término da pesquisa.

**Desconfortos e riscos:** Os desconfortos possíveis desta entrevista podem ser enquadrados com a invasão da privacidade e a tomada de tempo. O participante corre o risco da perda de sua integridade ao revelar pensamentos e sentimentos nunca revelados, assim como o embaraço ao interagir com desconhecidos. Pode

acontecer a quebra de anonimato e de quebra de sigilo por parte de outros/as participantes do grupo focal, por isso, garante-se a sua desistência a qualquer momento. Garante-se o sigilo ao participante da parte a equipe de pesquisa, pois os dados necessários para esta pesquisa não poderão traçar um perfil que evidencie seu cotidiano. Caso o participante julgue que sofreu algum tipo de dano consequente desta pesquisa, este tem direito a assistência e a busca pela indenização.

**Sigilo e privacidade:** Você tem a garantia de que sua identidade será mantida em sigilo e nenhuma informação será dada a outras pessoas que não façam parte da equipe de pesquisadores. Na divulgação dos resultados desse estudo, seu nome não será citado. Existe risco da quebra de sigilo, pois pode acontecer a quebra de anonimato e de quebra de sigilo por parte de outros/as participantes do grupo focal.

( ) Permito a gravação de imagem, som de voz e/ou depoimentos unicamente para esta pesquisa e tenho ciência que a guarda dos dados são de responsabilidade do(s) pesquisador(es), que se compromete(m) em garantir o sigilo e privacidade dos dados.

( ) Não permito a gravação de imagem, som de voz e/ou depoimentos para esta pesquisa.

**Ressarcimento e Indenização:** Você terá a garantia ao direito à indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa

**Contato:** Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com os pesquisadores, que possuem como endereço profissional: Universidade Federal do Paraná, Departamento de Administração. Avenida Prefeito Lothario Meissner, Jardim Botânico. CEP: 80210170 - Curitiba, PR – Brasil. Telefone: (41) 3360-4485.

Em caso de **denúncias ou reclamações** sobre sua participação e sobre questões éticas do estudo, você poderá entrar em contato com a secretaria do Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais do Setor de Ciências Humanas (CEP/CHS) da Universidade Federal do Paraná, Subsolo Setor de Ciências Sociais Aplicadas, sala SA.SSW.09, na Av. Prefeito Lothário Meissner, 632- Campus Jardim Botânico, (41)3360-4344, ou pelo e-mail [cep\\_chs@ufpr.br](mailto:cep_chs@ufpr.br).

**O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP):** O papel do CEP é avaliar e acompanhar os aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), tem por objetivo desenvolver a regulamentação sobre proteção dos seres humanos envolvidos nas pesquisas.

Desempenha um papel coordenador da rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEPs) das instituições, além de assumir a função de órgão consultor na área de ética em pesquisas.

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos da UFPR sob o número CAAE nº 60389622.0.0000.0214 e aprovada com o Parecer número 5.671.012 emitido em 28 de setembro de 2022.

**Consentimento livre e esclarecido:**

Eu, \_\_\_\_\_, abaixo-assinado, da organização \_\_\_\_\_, concordo em participar do estudo “Estruturas Normativas e Currículo Oculto: A Prática do Desenvolvimento Sustentável em Universidades brasileiras”. Fui devidamente informado/a e esclarecido/a sobre a pesquisa, e os procedimentos nela envolvidos. Após ter lido este documento com informações sobre a pesquisa e não tendo dúvidas informo que aceito participar.

Data \_\_\_\_\_.

---

Assinatura do/a participante da pesquisa.

---

Assinatura da pesquisadora responsável  
Bárbara Galleli Dias

## APÊNDICE E – RELAÇÃO DOS CÓDIGOS UTILIZADOS NO ATLAS.TI

| Grupo do código                    | Código                                                                         | Significado atribuído                                                                                                                                                                                                                                                 | Tipo     | Magnitude |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|
| <b>Desenvolvimento Sustentável</b> | Econômico                                                                      | Refere-se a lucratividade e a maneira que a gestão é direcionada para que não haja prejuízo financeiro.                                                                                                                                                               | Dedutivo | 198       |
|                                    | Social                                                                         | Refere-se ao estabelecimento de boas condições sociais aos indivíduos, com intuito de promover o bem-estar social.                                                                                                                                                    | Dedutivo | 288       |
|                                    | Ambiental                                                                      | Refere-se a redução ou eliminação de impactos ambientais negativos.                                                                                                                                                                                                   | Dedutivo | 243       |
| <b>Estrutura Normativa</b>         | Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração (DCN) | São normas obrigatórias que orientam o planejamento curricular e do sistema de ensino.                                                                                                                                                                                | Dedutivo | 23        |
|                                    | Plano Nacional de Educação (PNE)                                               | Determina diretrizes, metas e estratégias para a política educacional.                                                                                                                                                                                                | Dedutivo | 7         |
|                                    | Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)                                   | Trata-se do documento de administração institucional, de gestão universitária, e do pensamento estratégico da universidade para os anos seguintes.                                                                                                                    | Dedutivo | 128       |
|                                    | Projeto Pedagógico do Curso de Administração (PPC)                             | É um instrumento que concentra a concepção do curso de graduação, os fundamentos da gestão acadêmica, pedagógica e administrativa, os princípios educacionais vetores de todas as ações a serem adotadas na condução do processo de ensino-aprendizagem da Graduação. | Dedutivo | 58        |
|                                    | Política de Sustentabilidade                                                   | Apresenta um conjunto de princípios e diretrizes para implantar, regulamentar e consolidar ações institucionais com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável.                                                                                             | Dedutivo | 33        |

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          |     |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----|
| Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) | Foi elaborado para que a Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Curitiba – Sede Centro possa manejar adequadamente todos os resíduos gerados no estabelecimento, atendendo as legislações, garantindo assim a proteção da saúde pública e a qualidade do meio ambiente.                                        | Dedutivo | 7   |
|                                                   | Ferramenta criada pela Universidade Federal do Paraná para realizar o planejamento da gestão do processo de coordenação do fluxo de materiais, de serviços e de informações, do fornecimento ao desfazimento, considerando a proteção ambiental, a justiça social e o desenvolvimento econômico equilibrado na instituição. | Dedutivo | 15  |
| Manual PPC                                        | Tem como objetivo delimitar os componentes básicos que devem estar presentes no Projeto Pedagógico do Curso.                                                                                                                                                                                                                | Dedutivo | 10  |
| <b>Currículo oculto</b>                           | Rotina                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Dedutivo | 129 |
|                                                   | Escolha de conteúdo                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Dedutivo | 80  |
|                                                   | Engajamento dos alunos                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Dedutivo | 33  |
|                                                   | Omissão                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Dedutivo | 36  |
|                                                   | Incentivo do professor                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Dedutivo | 15  |
|                                                   | Socialização                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Dedutivo | 80  |
|                                                   | História                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Dedutivo | 126 |
|                                                   | Piada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Dedutivo | 27  |
|                                                   | Iniciativa do professor                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Indutivo | 105 |
|                                                   | Tomada de decisão por conta do professor.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |          |     |

|                 |                                  |                                                                                                   |          |     |
|-----------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----|
|                 | Iniciativa da universidade       | Tomada de decisão por conta da universidade.                                                      | Indutivo | 72  |
|                 | Visão do DS na prática           | Percepção do indivíduo sobre o Desenvolvimento Sustentável na prática.                            | Indutivo | 416 |
|                 | Iniciativa da coordenação        | Tomada de decisão por conta da coordenação.                                                       | Indutivo | 23  |
|                 | Habitação                        | Maneira corriqueira, usual, permanente, frequente de ser, comportar-se.                           | Indutivo | 53  |
|                 | Restrição orçamentária           | Limites financeiros que não podem ser alterados facilmente.                                       | Dedutivo | 9   |
| <b>Barreira</b> | Resistência                      | Repudiar; reagir contra; aversão.                                                                 | Dedutivo | 23  |
|                 | Orientação do currículo          | Formulação ou a elaboração do currículo.                                                          | Indutivo | 31  |
|                 | Mercantilização do ensino        | Visão mercadológica; utilitarista; <i>management view</i> .                                       | Indutivo | 35  |
|                 | Ceticismo                        | Indivíduo que dúvida de tudo ou é descrente.                                                      | Indutivo | 25  |
|                 | Inércia cultural                 | Quando se faz apenas o necessário, ou até menos que isso. Não há interesse em adesão.             | Dedutivo | 72  |
|                 | Excesso de regulamentação        | Processo de regulamentação extenso.                                                               | Dedutivo | 32  |
|                 | Atitude negativa                 | Comportamento que fere outro indivíduo, causa ou instituição.                                     | Dedutivo | 30  |
|                 | Falta de capacitação/treinamento | Ausência de capacitação e/ou treinamento dos professores.                                         | Indutivo | 11  |
|                 | Desinteresse ao tema             | Imparcialidade ao tema.                                                                           | Dedutivo | 73  |
|                 | Desinteresse dos professores     | Imparcialidade dos professores.                                                                   | Dedutivo | 23  |
|                 | Falta de comunicação             | Quando não há comunicação entre a comunidade externa, a universidade, o corpo docente e discente. | Indutivo | 11  |
|                 | Falta de norma                   | Não é previsto nas normas institucionais.                                                         | Indutivo | 52  |
|                 | Professor sobrecarregado         | Excesso de atividades e demandas no cotidiano do professor.                                       | Indutivo | 15  |

|                     |                                      |                                                                                                           |          |     |
|---------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----|
|                     | Misoginia                            | Aversão as mulheres.                                                                                      | Indutivo | 1   |
|                     | Racismo                              | Discriminação social baseada no conceito de que há diferenças entre raças humanas; superioridade.         | Indutivo | 5   |
|                     | LGBT+ fobia                          | Atitudes negativas, discriminatórias ou preconceituosas em relação as pessoas que se autodenominam LGBT+. | Indutivo | 4   |
|                     | Desinteresse dos alunos              | Imparcialidade dos alunos.                                                                                | Indutivo | 6   |
|                     | Desmoralização do tema               | Induzir a perda a moralidade ao tema.                                                                     | Indutivo | 20  |
|                     | Aluno sobrecarregado                 | Excesso de atividades e demandas no cotidiano do aluno.                                                   | Indutivo | 8   |
|                     | Desinteresse da universidade         | Imparcialidade da universidade.                                                                           | Indutivo | 15  |
|                     | Falta de autonomia de gestão         | Ausência de liberdade na gestão.                                                                          | Indutivo | 1   |
|                     | Institucionalização de norma         | Estabilização de normas que instauram diretrizes.                                                         | Dedutivo | 211 |
|                     | Legislação                           | Compreende todos os atos normativos contidos no processo legislativo.                                     | Indutivo | 7   |
| <b>Incentivador</b> | Treinamento/capacitação profissional | Promover a capacitação e/ou treinamento dos professores.                                                  | Dedutivo | 16  |
|                     | Conscientização                      | Iniciativa que parte do indivíduo dado sua aproximação com o tema.                                        | Dedutivo | 66  |
|                     | Autonomia do professor               | Liberdade que o professor detém durante sua atuação profissional.                                         | Indutivo | 65  |
|                     | Valorizar o docente                  | Atualização para salários justos e dignos; condições boas de trabalho.                                    | Indutivo | 2   |
|                     | Financiamento                        | Fornecimento de recursos para realização das atividades.                                                  | Indutivo | 1   |
|                     | Engajamento da comunidade externa    | Proatividade da comunidade externa; mobilização.                                                          | Indutivo | 2   |
|                     | Atividade extracurricular            | Além da sala de aula, não realizada no âmbito curricular.                                                 | Indutivo | 16  |
|                     |                                      |                                                                                                           |          |     |
|                     |                                      |                                                                                                           |          |     |
|                     |                                      |                                                                                                           |          |     |

|                     |                                         |                                                                                                                                  |          |     |
|---------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----|
|                     | Transdisciplinaridade                   | Abordagem holística da educação que tem como propositivo integrar o conhecimento de forma plural, ao longo da formação do aluno. | Indutivo | 16  |
|                     | Inclusão social                         | Incluir as pessoas excluídas durante o processo de socialização.                                                                 | Indutivo | 1   |
|                     | Obrigatoriedade para formação do aluno  | Quando determinada atividade é requisito para formação.                                                                          | Indutivo | 7   |
| <b>Convergência</b> | Alinhamento entre normas e prática      | Consonância entre normas e a realidade.                                                                                          | Dedutivo | 69  |
|                     | Alavancam propostas                     | Impulsionam propostas delimitadas.                                                                                               | Dedutivo | 113 |
|                     | Incentiva adoção ao tema                | Promove a adesão ao tema.                                                                                                        | Dedutivo | 92  |
|                     | Institucionalização da norma na prática | Quando a norma e a prática estão alinhadas                                                                                       | Dedutivo | 60  |
| <b>Divergência</b>  | Não há incentivo normativo              | Ausência de incentivo normativo.                                                                                                 | Dedutivo | 108 |
|                     | Não há incentivo prático                | Ausência de incentivo prático.                                                                                                   | Indutivo | 72  |
|                     | Desmotivação da adoção ao tema          | Ausência de motivação para adesão ao tema.                                                                                       | Dedutivo | 165 |