



ANAIS

FRAMEWORK DE SUSTENTABILIDADE PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR COMUNITÁRIAS

LUCIANA DALFOLLO FERREIRA TERMIGNONI (luciana.dalfollo@pucrs.br , lucianadalfollo@terra.com.br)
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
PETER BENT HANSEN (peter.hansen@pucrs.br)
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

Resumo

O objetivo deste trabalho é propor um *framework* de sustentabilidade voltado às características das instituições de ensino superior (IES) comunitárias, através de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória sob a forma de estudo de caso múltiplo em quatro universidades. A partir de uma análise comparativa de ferramentas voltadas a incorporação da sustentabilidade na esfera organizacional, definiu-se como *framework* base às diretrizes da *Global Reporting Initiative* (2006), que recebeu contribuições de outras ferramentas. As universidades consideraram todas as categorias propostas no *framework* como as mais representativas e relevantes e demonstraram alinhamento das suas ações com os temas que compõe suas categorias.

Palavras chave: Sustentabilidade, Desenvolvimento sustentável, Instituições de ensino superior, Indicadores de sustentabilidade.

1. INTRODUÇÃO

Temas como a preservação da natureza, fortemente articulado pelos movimentos ambientalistas a partir da década de 70, e mais recentemente o conceito de desenvolvimento sustentável, são considerados um marco no século 20 e previsões apontam que a sustentabilidade será o novo paradigma dos negócios no século 21 (ELKINGTON, 2011).

Em 1987 o conceito de desenvolvimento sustentável foi mundialmente difundido e inserido na agenda política internacional através do Relatório Nosso Futuro Comum. Elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED) da Organização das Nações Unidas (ONU), o conceito de desenvolvimento sustentável é definido como aquele que responde as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de responder as suas necessidades (WCED, 1987).

A definição desenvolvimento sustentável amplia a sua abrangência e, em 1997 surge o conceito do Triple Bottom Line (*profit, planet, people*), também conhecido como o tripé da sustentabilidade (lucro, planeta, pessoas), que considera os resultados das empresas através de um equilíbrio do desenvolvimento econômico, equilíbrio ambiental e equidade social (ELKINGTON, 2011).

Também foi na década de 70 que a temática ambiental surgiu na esfera das Instituições de Ensino Superior (IES) e, posteriormente na década de 90, o conceito de desenvolvimento sustentável. Frente a esse cenário, as IES ganharam destaque mundial na busca por soluções relacionadas ao meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável devido ao seu papel



ANAIS

educacional e de pesquisa. Mais precisamente na reunião das IES ocorrida na Declaração de Kyoto no Japão em 1993, é que surgiu pela primeira vez a preocupação específica quanto à operação dos próprios *Campi* Universitários, visando à aplicação das melhores práticas do desenvolvimento sustentável no seu próprio sítio.

Nessa direção, o exemplo de boas práticas nos seus próprios *Campi* Universitários auxiliam a conscientização e ensino de seus alunos que possuem papel multiplicador, no momento em que convencidos das boas idéias da sustentabilidade, influenciam a sociedade nas mais variadas áreas de atuação (KRAEMER, 2004).

No Rio Grande do Sul encontram-se mais de 40 *Campi* Universitários pertencentes à IES comunitárias, com uma abrangência superior a 380 municípios nas suas áreas de influência, cuja população universitária ultrapassa 180 mil alunos (COMUNG, 2011). O Consórcio das Universidades Gaúchas Comunitárias (COMUNG) é participante de Conselhos e Conferências relacionados ao desenvolvimento sustentável mostrando assim a preocupação das IES comunitárias frente aos novos desafios do século 21.

Neste contexto, após um levantamento dos *frameworks*, modelos, normas e índices que visam à incorporação do conceito de sustentabilidade nas organizações, constatou-se que apenas um modelo foi desenvolvido especificamente para o setor educacional. Além disso, verificou-se que os *frameworks*, modelos, normas e índices encontrados diferem em seu objetivo, foco e métricas, dificultando a comparação de dados e a migração de informações.

Tendo em vista que o contexto educacional possui peculiaridades, como por exemplo, a questão da infraestrutura abordada por Tauchen (2007) ou ainda a questão do foco das IES no seu papel de agente de desenvolvimento social, como tratado por Cassol (2006), percebe-se a necessidade do desenvolvimento de um *framework* alinhado especificamente ao seu contexto.

Algumas iniciativas recentes que expressam esta necessidade já podem ser encontradas, tais como os rankings de universidades “sustentáveis” como o STARS do Canadá e Estados Unidos e o Green League do Reino Unido, porém abordam principalmente a dimensão ambiental. Já a pesquisa realizada por Tauchen (2007), com o objetivo de desenvolver um programa de gerenciamento ambiental voltado às IES, concluiu que as práticas aparecem isoladas e em situações em que a instituição já está implantada e funcionando.

A partir do exposto surgiu a seguinte questão de pesquisa: Quais características e estruturas devem ser contempladas em um *framework* que avalie a incorporação da sustentabilidade na gestão dos *Campi* Universitários de IES comunitárias?

Visando responder à questão de pesquisa, o presente artigo tem como objetivo a proposta de um *framework* adequado à incorporação dos conceitos de sustentabilidade na operação dos *Campi* Universitários de IES comunitárias.

A partir de uma análise comparativa dos *frameworks*, modelos, normas e índices existentes e publicamente reconhecidos pela sua orientação da incorporação da sustentabilidade nas organizações, escolheu-se às diretrizes da *Global Reporting Initiative* (2006) como instrumento base da proposta, sofrendo algumas adaptações e adições alguns temas de outras ferramentas quando julgado oportuno. O *framework* proposto foi validado por especialistas e testado em quatro IES comunitárias do Rio grande do Sul através de uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório sob forma de estudo de caso múltiplo em quatro universidades.



ANAIS

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Conceito de Desenvolvimento Sustentável nas Organizações e suas Ferramentas

O conceito de desenvolvimento sustentável aplicado especificamente às organizações é um tema recentemente incorporado à prática administrativa. Segundo Elkington (2011, p.207) “durante décadas as empresas resistiram às demandas por maior transparência corporativa em áreas como proteção ambiental e outras prioridades da linha dos três pilares”.

A sustentabilidade almejada parte de uma sinergia da equidade social, equilíbrio ecológico e desenvolvimento econômico. A disseminação do conceito de desenvolvimento sustentável no âmbito nacional aconteceu na II Conferência Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, conhecida como Rio-92.

Buscando um melhor relacionamento com seus clientes, funcionários, comunidade e fornecedores, as organizações estão moldando estratégias com foco na sua responsabilidade ambiental, social e econômica. As empresas líderes, segundo Almeida (2007), estão agindo de forma pró - ativa, mudando os parâmetros do mercado, explorando oportunidades, fortificando as suas marcas e gerando vantagem competitiva através do foco sustentável.

A incorporação de princípios relacionados à sustentabilidade nas organizações está intrinsecamente alinhada às práticas de Governança Corporativa. São quatro os princípios básicos da Governança Corporativa para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. O primeiro é a transparência das informações incluindo a pró-atividade na sua divulgação, o segundo é a equidade e o terceiro é a prestação de contas - *accountability*. O quarto princípio, a Responsabilidade Corporativa, considera as questões sócio-ambientais como essenciais para a longevidade das organizações (IBGC, 2009).

Para embasar as ações relacionadas à incorporação da sustentabilidade na esfera organizacional e, conseqüentemente, a sua divulgação, foram desenvolvidos, ao longo do tempo, políticas, códigos, normas, princípios, padrões, índices, modelos e *frameworks* visando à homogeneização e consenso das atitudes a serem tomadas.

As ferramentas que se destacam terem sido desenvolvidas diretamente a esfera organizacional e estarem presentes em publicações de organizações e autores do tema que as indicam como referência (BARBIERI, 2004; WBCSD *apud* ALMEIDA, 2007; NASCIMENTO, LEMOS e MELLO, 2008; ELKINGTON, 2011) são: (i) a Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade da *Global Reporting Initiative* (GRI, 2006); (ii) Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial do Instituto Ethos (ETHOS, 2007); (iii) o modelo de Balanço Social do IBASE (2008); (iv) a norma ISO 14.000 de Gestão Ambiental (2004); (v) a norma ISO 26.000 de Responsabilidade Social (2010) e (vi) o Índice de Sustentabilidade *Dow Jones* (DJSI, 2009).

A GRI foi fundada em 1997 com a missão de colaborar no desenvolvimento de normas globais de elaboração de relatórios de sustentabilidade. A Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade desenvolvida pela GRI tem como pressuposto a transparência sobre os impactos das organizações nas perspectivas social, econômica e ambiental, visando à eficácia da relação com os *stakeholders*. Para isso, a sua estrutura buscou atender à necessidade de compartilhar globalmente a mesma linguagem embasada em uma estrutura de conceitos juntamente com uma métrica composta por 79 indicadores. Em 2010, 1865 organizações conhecidas utilizaram as diretrizes da GRI para o desenvolvimento de seus relatórios de sustentabilidade, sendo o Brasil responsável por 7% dos relatórios (GRI, 2010).

Os Indicadores do Instituto Ethos visam auxiliar as empresas a diagnosticar e melhorar as suas ações referentes à Responsabilidade Social e têm como base o conteúdo Estrutura de



ANAIS

Relatórios de Sustentabilidade desenvolvida pela GRI. Ao todo são 40 indicadores que focam principalmente a dimensão social - porém alguns abordam questões ambientais. Igualmente ao DJSI, são salientados os casos de *benchmarking*.

Já o modelo de Balanço Social do IBASE foi desenvolvido a partir de 1997, com o intuito de que a forma de apresentação das informações relativas aos aspectos sociais das organizações seguisse um padrão mínimo visando à comparabilidade e ao acompanhamento ao longo dos anos. Seus indicadores são voltados ao público interno e à comunidade. Em 2008, foi desenvolvido um modelo para instituições de ensino.

A série de normas ISO 14.000 se destina apenas à orientação da gestão ambiental - apenas a ISO 14.001 (2004) é formulada para fins de certificação. Para receber a certificação, a organização precisa elaborar uma Política Ambiental disseminada entre os colaboradores, incluindo treinamentos e outras ações. Alinhada a um ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) ou (planejamento, execução, verificação, ação), a política ambiental deve ser avaliada através de uma análise crítica baseada nos resultados da auditoria. Após avaliados os resultados do ciclo, as melhorias devem ser implementadas.

TABELA COMPARATIVA						
	GRI	ETHOS	Balanço social IBASE	ISO 14.001	ISO 26.000	DJSI
Objetivo	Base para o desenvolv. de relatórios de sustentabilidade	Auxiliar na incorporação do conceito de Responsabilidade Social	Base para o desenvolv. de balanços sociais	Certificação da gestão ambiental organizacional	Fornecer orientações e diretrizes sobre Responsabilidade Social	Avaliação da sustentabilidade corporativa no universo dos investimentos
Público interessado	<i>Stakeholders</i> internos e externos	<i>Stakeholders</i> internos e externos e <i>Shareholders</i>	<i>Stakeholders</i> internos e externos	<i>Stakeholders</i> internos e externos e <i>Shareholders</i>	<i>Stakeholders</i> internos e externos e <i>Shareholders</i>	<i>Shareholders</i>
Dimensão	Ambiental, social e econômica	Social (principal) Ambiental	Social	Ambiental	Social (principal) Ambiental	Ambiental, social e econômica
Metodologia	Estrutura de conceitos em conjunto com uma métrica. 79 indicadores. Existem indicadores setoriais	Questionário com 40 indicadores. Existem questionários setoriais	Estrutura de conceitos em conjunto com uma métrica. 67 Indicadores	Estrutura de conceitos a respeito do desenvolv. da Política Ambiental da organização	Estrutura de conceitos. 7 temas centrais. 37 questões. 150 ações e expectativas relacionadas	Questionário com questões gerais e setoriais. 46 questões gerais
Compatibilidade	Pacto Global. Diretrizes OCCE. AA 1000	Pacto Global. Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. GRI/ SA 8000	-	-	Pacto Global. GRI. Indicadores Ethos. AS 8000. Entre outros.	-

Tabela 1: Comparação do *framework*, modelos, normas e índice

Fonte: Elaborado pelos autores com base na GRI (2006), ETHOS (2007), DJSI (2009), NBR ISO 14.001 (2004), NBR ISO 26.000 (2010) e IBASE (2008)

A norma ISO 26.000 (2010) foi a primeira norma internacional de Responsabilidade Social (RS). A norma fornece orientações e diretrizes sobre a RS, não tendo fins de certificação. A norma reconhece a RS e o engajamento com os *stakeholders*, trazendo sete temas centrais e questões relacionadas aos temas. Foi desenvolvida para as mais diversas organizações do setor privado, público e sem fins lucrativos por um grupo *multistakeholder*, que envolveu especialistas em mais de 90 países e 40 organizações.

ANAIS

O DJSI foi lançado em 1999 com o objetivo de monitorar as empresas líderes de mercado no âmbito da sustentabilidade, evidenciando os casos de *benchmarking* e consequentemente, criando valor para os acionistas. Também consideram os três pilares da sustentabilidade com pesos iguais, porém com temas diferenciados em relação à GRI, principalmente nos aspectos relacionados à variável econômica.

A Tabela 1 apresenta uma breve comparação do *framework*, modelos, norma e índice abordados. Na comparação realizada por Strobel (2005) em que foram comparados o DJSI (2009), ETHOS (2007) e a GRI (2006) a Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade da GRI foi considerada a que mais converge com os preceitos da sustentabilidade.

2.2 As Instituições de Ensino Superior e o Desenvolvimento Sustentável

A temática ambiental surgiu na gestão das IES a partir da década de 70. Porém foi na década de 90 que a preocupação das IES cresceu, com foco no seu papel educacional e de pesquisa na busca de soluções relacionadas ao meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável. As declarações de Tailloires em 1990 e Halifax em 1991 enfocaram principalmente o caráter educacional das IES. Na Agenda 21, documento resultado da Rio-92, é visível a preocupação com a educação e pesquisa.

Contudo, é na reunião das IES, ocorrida na Declaração de Kyoto, em 1993, que surge pela primeira vez a preocupação quanto à operação dos próprios *Campi* Universitários, visando à reflexão sobre as melhores práticas do desenvolvimento sustentável.

Em 2002, Fouto (2002 *apud* TAUCHEN, 2007) propôs um modelo do papel da universidade frente ao desenvolvimento sustentável na visão da Universidade Politécnica da Catalunha, apresentado na Conferência Internacional sobre Gestão Ambiental para as Universidades Sustentáveis (EMSU). O modelo é embasado em três esferas de atuação: (i) a educação; (ii) a pesquisa, e; (iii) a operação dos *Campi* Universitário, sendo alcançada a conferência da sustentabilidade quando há a coordenação e comunicação entre as três esferas e a sociedade. A Figura 1 ilustra os três níveis de atuação das IES.



Figura 1: O papel da universidade na sociedade frente ao desenvolvimento sustentável
Fonte: Fouto (2002 *apud* TAUCHEN, 2007)



ANAIS

A presente pesquisa abordar-se-á a operação dos *Campi* Universitários, pois as esferas relacionadas à educação e pesquisa, igualmente importantes, afastam-se do objetivo central desta pesquisa e estão voltadas à área político-pedagógica.

Existem outras abordagens que visam à incorporação de ações ligadas à sustentabilidade voltadas especificamente às IES. Entre elas destacam-se um programa de certificação que enfoca principalmente o pilar ambiental, o qual é denominado projeto EcoCampus que é alinhado à norma ISO 14.000, os rankings de universidades “sustentáveis” como o Green League do Reino Unido, e princípios como o para a Educação Empresarial Responsável, publicado em 2007 sob coordenação do Pacto Global das Nações Unidas.

Também existem Simpósios, Encontros e Conferências que tratam a dimensão ambiental e/ou o desenvolvimento sustentável na esfera das IES.

2.3 As Instituições de Ensino Superior Comunitárias

As IES podem ser classificadas e, conseqüentemente, caracterizadas sob diferentes aspectos, dependendo do objetivo e do foco da análise, considerando a legislação, órgão regulador ou literatura. Apesar de compartilharem de classificações comuns, as IES comunitárias possuem características peculiares que dependerão da sua forma de gestão, cultura organizacional e localização geográfica, entre outras condições. Na Tabela 2 são apresentadas as características das IES comunitárias, privadas sem fins lucrativos, sob forma de universidade.

Características das IES comunitárias		
Característica	Descrição	AUTOR
1. Core business	Conhecimento.	Neto (2003)
2. Diferenciação	Nível de qualidade (produto=ensino).	Tachizawa (2004)
3. Caráter	Público: papel de agente de desenvolvimento social. Privado: profissionalização da gestão.	Cassol (2006) Ruppel (2005)
4. Gestão administrativa	Profissionalizou-se devido a competitividade dos últimos anos, estando alinhada com a gestão de uma empresa privada, apesar de não visarem lucro.	Silva (2009)
5. Estrutura	Descentralizada, dividida em unidades autônomas devido a diversas especialidades (núcleos, faculdades, etc.). Existem comissões como o Colegiado que visam decisões consensuais, formadas também por representantes da comunidade acadêmica.	Hardy e Fachin (2000)
6. Cultura organizacional	Peculiar a cada IES. Influência do valor de suas mantenedoras.	Ruppel (2005)
7. Infraestrutura	O campus universitário se assemelha a um pequeno núcleo urbano devido as suas instalações que ofertam atividades diferenciadas (ensino, alimentação, centros de convivência, etc.)	Tauchen (2007)
8. Gestão acadêmica	Usufruem autonomia na sua gestão didático-científica, administrativa, financeira e patrimonial.	Constituição Federal - art. 207 LDB (1996)
9. Avaliação acadêmica	São avaliadas pelo INEP através do SINAES visando melhorar a qualidade do ensino, dentre as dimensões avaliadas encontram-se a responsabilidade social e sustentabilidade financeira.	Ministério da Educação e Cultura, LDB (1996) Silva (2009)
10. Categoria administrativa	Privadas e comunitárias.	LDB (1996)
11. Natureza jurídica	Pessoas jurídicas de direito privado – associações ou fundações	Novo código civil Lei nº 10.406/02

Tabela 2: Características das IES privadas sem fins lucrativos

Fonte: Elaborado pelos autores



ANAIS

O novo código civil que entrou em vigor em 2003 prevê a natureza jurídica das IES privadas constituídas sob a forma de associações, sociedades e fundações, sendo as associações e fundações sem fins econômicos. Sua criação é voluntária, porém legalmente constituída, não fazendo parte da estrutura do Estado. Como associações sem fins lucrativos as IES privadas devem gerenciar suas próprias atividades aplicando o total dos seus excedentes na manutenção e financiamento de seu ofício. Pela Lei de Diretrizes e Bases (1996), além de associações sem fins lucrativos (imunidade fiscal), as IES podem ser filantrópicas (isenção fiscal).

Observa-se que quanto maior for o número de cursos e atividades oferecidas, maior será a demanda por funções diferenciadas, culminando num planejamento detalhado dos *Campi Universitários* que inclui preocupações ambientais como a mobilidade, o transporte, gerenciamento de recursos e resíduos, entre outros.

2.4 Framework de sustentabilidade para as IES comunitárias

Com base nas características das IES comunitárias, indicados na Tabela 2, e no comparativo dos modelos, normas, *framework* e índice abordados na Tabela 1, o instrumento escolhido foi a Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade desenvolvida pela *Global Reporting Initiative* (GRI, 2006), pois é o que mais se alinha às características das IES comunitárias. Quanto ao foco, o DJSI (2009) está voltado às empresas privadas que visam lucro, enquanto que o ETHOS (2007), a ISO 26.000 (2010) e o BS (2008) abordam principalmente a esfera social e a ISO 14.001 (2004) a esfera ambiental, respectivamente.

As características que justificam a incorporação de princípios de sustentabilidade na gestão das IES comunitárias estão relacionadas à diferenciação, gestão administrativa, caráter, cultura organizacional e à avaliação da gestão acadêmica. A autonomia da gestão administrativa e financeira das universidades privadas, presente no artigo 207 da Constituição Federal e no artigo 53 da Lei de Diretrizes e Bases de 1996, dá à instituição a liberdade da utilização do *framework* que julgar mais adequado às suas necessidades. A mesma constatação acontece quando é analisada a cultura organizacional, já que a mesma é peculiar a cada IES (RUPPEL, 2005). A profissionalização da gestão administrativa das IES ocorrida pela competitividade crescente nos últimos anos (SILVA, 2009), justifica a utilização de um instrumento voltado à esfera organizacional.

Foram duas as características que apoiaram especificamente a escolha das diretrizes da GRI (2006) como instrumento base desta proposta: a estrutura e infraestrutura. Por sua estrutura ser descentralizada e dividida em unidades autônomas (HARDY e FACHIN, 2000), julga-se mais adequado um instrumento que possa ser utilizado nos diferentes níveis de gestão da instituição e que permite a comparabilidade entre as unidades. Os temas e indicadores da GRI (2006) foram julgados os mais adequados a essa necessidade.

Já a infraestrutura dos *Campi Universitários* se assemelha a um pequeno núcleo urbano devido à oferta de atividades diferenciadas (TAUCHEN, 2007), justificando assim a utilização de um instrumento de avaliação que contemple os três pilares da sustentabilidade e, mais especificamente, na dimensão ambiental aspectos relacionados aos recursos, disposições finais e biodiversidade, como nas diretrizes da GRI (2006), e não apenas aspectos relacionados à eco-eficiência, educação ambiental e desenvolvimento de relatórios (DJSI, 2009; ETHOS, 2007).



ANAIS

As diretrizes elaboradas pela GRI (2006) também estão alinhadas às dissertações acadêmicas encontradas que relacionam a dimensão ambiental às IES. Um exemplo é o modelo desenvolvido por Tauchen (2007) para implantação da gestão ambiental em IES. Embasado em 42 *benchmarks* internacionais e nacionais e nas normas ISO 14.001 e 14.004, o modelo incorpora ações que estão alinhadas à GRI. São elas: assessoria ambiental, gestão de recursos, gestão de resíduos, construção sustentável, materiais, educação, declarações e relatórios ambientais, reutilização das águas e paisagismo.

2.5 A adaptação do *framework* de sustentabilidade para IES comunitárias

O desenvolvimento das diretrizes da Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade é realizado através de uma aprendizagem *multistakeholder* com a participação de uma grande rede de especialistas de todos os grupos de *stakeholders*. O G3, ou *Guideline 3*, é a terceira geração da Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade da GRI lançada em 2006. É composta pelas Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade, Suplementos Setoriais e Protocolos de Indicadores. Em 2011 foi lançada uma atualização Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade, chamada de G3.1.

As Diretrizes “consistem de princípios para a definição do conteúdo do relatório e garantia da qualidade das informações relatadas” (GRI, 2006, p.3) enquanto que os Protocolos de Indicadores “fornecem definições, orientações para compilação e outras informações destinadas a auxiliar as organizações relatoras e a assegurar coerência na interpretação dos indicadores de desempenho” (GRI, 2006, p.4).

A Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade foi elaborada para ser utilizada por organizações dos mais diversos portes, setores e localizações geográficas. Para incentivar as organizações iniciantes a publicarem relatórios de sustentabilidade e reconhecerem as organizações relatoras avançadas, foram criados três níveis de aplicação, C, B e A, através de critérios de aplicação e cobertura das informações relatadas.

Nas Diretrizes, primeiramente são definidos o conteúdo, a qualidade e o limite do relatório através das orientações e princípios propostos, incluindo um pequeno conjunto de testes para verificar a sua presença. Cada abordagem do *triple bottom line* (social, econômico e ambiental) deve apresentar a sua forma de gestão e política quanto ao seu compromisso local, regional e global, além dos indicadores de desempenho. Também deve conter a descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades com a priorização dos principais temas. Os Conjuntos de Protocolos de Indicadores são utilizados para compilar, medir e apresentar as informações dos indicadores.

Para a realização da proposta do *framework* foi desenvolvido primeiramente um quadro comparativo incluindo os indicadores, questões e temas abordados em todas as seis ferramentas presentes na Tabela 1. Os temas existentes no *framework* da GRI (2006) foram considerados a base da proposta. Nas situações em que o mesmo tema estava presente em outro modelo, normas ou índice, a duplicação foi suprimida. Foi realizada uma justificativa caso um indicador da GRI (2006) fosse retirado em função de não estar relacionado a uma atividade de uma IES comunitária.

Posteriormente foi realizada uma seleção composta basicamente pelos temas abordados pelos indicadores essenciais da GRI (2006) com a adição de alguns temas relacionados aos indicadores adicionais da GRI (2006) e temas presentes nos outros instrumentos, quando julgados de extrema importância para o caso.



ANAIS

O *framework* proposto contempla os temas mais importantes a serem considerados em uma IES comunitária que não possui um sistema de gestão da sustentabilidade estruturado nos seus *Campi* Universitários. Na Tabela 3 estão as categorias e temas do *framework* proposto.

FRAMEWORK PROPOSTO			
Dimensão	Categorias	Temas	
GOVERNANÇA CORPORATIVA	A adoção de práticas relacionadas à Governança Corporativa está relacionada à gestão da universidade?		
	A) Princípios	A.1 Engajamento com os <i>stakeholders</i> / A.2 Transparência/ A.3 Equidade/ A.4 Responsabilidade Corporativa/ A.5 <i>Accountability</i>	
ECONÔMICO	A universidade tem uma estratégia relacionada à gestão do pilar econômico? * Por importante entende-se o tema que a organização utilizaria no seu planejamento e gestão.		
	B) Desempenho econômico	B.1 Balanço financeiro/ B.2 Plano de pensão de benefícios	
	C) Presença no mercado	C.1 Gastos com fornecedores locais/ C.2 Contratação local	
	D) Impactos econômicos indiretos	D.1 Investimento em infraestrutura e serviços	
	E) Gestão de riscos	E.1 Existência gestão de riscos	
AMBIENTAL	A universidade tem uma política ambiental? Se positivo, explique. * Por importante entende-se o tema que a organização utilizaria no seu planejamento e gestão.		
	F) Materiais	F.1 Controle dos principais materiais utilizados/ F.2 Utilização materiais reciclados/ F.3 Controle de químicos	
	G) Energia	G.1 Controle do consumo por fonte/ G.2 Conservação e eficiência do consumo/ G.3 Baixo consumo e/ou fontes renováveis	
	H) Água	H.1 Controle do consumo por fonte/ H.2 Eficiência do consumo/ H.3 Reciclagem e reutilização/ H.4 Fontes hídricas afetadas	
	I) Emissões, efluentes e resíduos	I.1 Controle dos resíduos, emissões atmosféricas, efluentes líquidos e descarte na água/ I.2 Emissões diretas/ I.3 Ruídos/ I.4 Odores	
	J) Biodiversidade	J.1 Áreas protegidas/ J.2 Áreas com alto índice de biodiversidade/ J.3 Impactos significativos/ J.4 <i>Habitats</i> protegidos ou restaurados/ J.5 Proteção vegetação e <i>habitat</i> durante a construção	
	K) Gestão ambiental/ Conformidade	K.1 Sistema de gestão ambiental/ K.2 Leis e regulamentos ambientais/ K.3 Publicação relatórios ambientais/ K.4 Temática ambiental no planejamento estratégico	
	L) Proteção ambiental	L.1 Investimentos em proteção ambiental	
	M) Treinamento ambiental	M.1 Programas de treinamento ambiental	
	N) Impacto ambiental	N.1 Mitigação dos impactos ambientais dos seus serviços	
SOCIAL	A universidade tem de uma política de responsabilidade social? Se positivo, explique. * Por importante entende-se o tema que a organização utilizaria no seu planejamento e gestão.		
	Respons. social	O) Princípios O.1 <i>Accountability</i> / O.2 Transparência/ O.3 Comportamento ético/ O.4 Respeito pelos interesses dos <i>stakeholders</i> / O.5 Respeito pelo estado de direito/ O.6 Respeito pelas normas internacionais de comportamento/ O.7 Respeito pelos direitos humanos	
	Público interno	P) Emprego/ Relação entre trabalhadores e governança	P.1 Trabalhadores por tipo de emprego e contrato/ P.2 Taxa rotatividade/ P.3 Gestão participativa entre governança e trabalhadores/ P.4 Empregados abrangidos por negociação coletiva/ P.5 Notificação com antecedência a modificações operacionais/ P.6 Canal para reclamações
		Q) Diversidade e igualdade de oportunidades/ Governança corporativa	Q.1 Composição da governança corporativa e demais categorias funcionais (ex. gênero, faixa etária, minorias)/ Q.2 Proporção salário base por categoria funcional e gênero
		R) Treinamento e educação	R.1 Treinamento e capacitação oferecidos/ R.2 Qualificação do corpo docente
		S) Alunos	S.1 Alunos com bolsas/ S.2 Programa de retenção dos alunos
		T) Segurança e saúde no trabalho	T.1 Cumpre legislação vigente/ T.2 Representação dos empregados em comitês formais/ T.3 Taxas de lesões, doenças, dias perdidos, óbitos relacionados ao trabalho/ T.4 Programas relativos a doenças graves
		U) Desenvolvimento infantil	U.1 Legislação vigente relativa à maternidade e paternidade/ U.2 Projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos empregados
		V) Não discriminação	V.1 Compromisso com a não discriminação e equidade de gêneros/ V.2 Medidas tomadas em caso de discriminação/ V.3 Segue legislação vigente/ V.4 Número estagiários, voluntários e PNEs
		X) Liberdade de associação e negociação coletiva	X.1 Apoia a liberdade e associação coletiva
Y) Práticas de investimentos e compras	Y.1 Empresas contratadas e fornecedores críticos submetidos a avaliações referentes a direitos humanos		

Tabela 3: *Framework* proposto

Fonte: Elaborado pelos autores



ANAIS

FRAMEWORK PROPOSTO (continuação)		
Dimensão	Categorias	Temas
SOCIAL Público externo	W) Comunidade	W.1 Faz doações de produtos e recursos financeiros, sede instalações/ W.2 Programas voltados ao desenvolvimento social da comunidade/ W.3 Acompanhamento dos resultados nas ações na comunidade
	Z) Corrupção	Z.1 Compromisso de combate à corrupção/ Z.2 Unidades de submetidas a avaliação de riscos/ Z.3 Empregados treinados nas políticas anticorrupção da organização
	AB) Políticas públicas	AB.1 Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies
	AC) Conformidade	AC.1 Multas e sanções resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos relativos ao relacionamento com a sociedade
	AD) Balanço social	AD.1 Elaboração do Balanço Social
	AE) Comunicações de marketing	AE.1 Programas de adesão as leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing
	AF) Atendimento	AF.1 Excelência no atendimento
TOTAL	31 categorias	79 temas

Tabela 3: *Framework* proposto (continuação)

Fonte: Elaborado pelos autores

3 Método de Pesquisa

O objetivo do presente estudo foi propor um *framework* adequado à incorporação dos conceitos de sustentabilidade na operação dos *Campi* Universitários de IES comunitárias. Visando atender o objetivo foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa de natureza exploratória através da metodologia de estudo de caso múltiplo em quatro universidades. Pode-se classificar esta pesquisa como de corte transversal.

A pesquisa qualitativa foi escolhida porque descreve e analisa em profundidade determinado problema. Sua natureza é exploratória, pois é recomendada “quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis” (GIL, 2008, p.27). A utilização de casos múltiplos, segundo Gil (2009), traz evidências inseridas em diferentes contextos, corroborando para a elaboração de uma pesquisa com melhor qualidade.

A escolha das instituições pesquisadas foi realizada através dos seguintes critérios: (i) atendem às características das IES comunitárias levantadas na Tabela 2; (ii) serem classificadas como universidades na sua organização acadêmica através do Decreto 2.306 (1997); (iii) apresentarem pelo menos um campus universitário; (iv) apresentarem uma boa avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) que avalia a qualidade acadêmica; (v) apresentarem na sua gestão alinhamento com os conceitos de sustentabilidade.

A primeira fase da pesquisa contemplou o levantamento dos *frameworks*, modelos, normas e índices que visam à incorporação do conceito de sustentabilidade nas organizações. Tendo em vista este material, na segunda fase foi realizada uma análise comparativa das seis ferramentas escolhidas por terem sido desenvolvidas diretamente a esfera organizacional e estarem presentes em publicações de organizações e autores do tema que as indicam como referência. Na terceira fase foi elaborada a proposta do *framework*, em que foi escolhido um instrumento base que recebeu contribuições de temas e indicadores chaves de outros modelos, normas e índice.

A quarta fase trabalhou a validação do *framework* proposto por especialistas, selecionados. Utilizou-se como critérios: no mínimo 10 anos de experiência acadêmica em



ANAIS

docência e pesquisa em uma das dimensões, publicações realizadas na área e experiência profissional em uma das dimensões. Ao todo foram três especialistas, um para cada dimensão (econômica, social e ambiental), devido à escassez de especialistas multidisciplinares. Na quinta fase o instrumento foi revisto e ajustado para na sexta fase ser testado em quatro IES comunitárias. Iniciou-se o teste em um caso piloto cujos resultados demonstraram a necessidade de pequenas adaptações no instrumento de coleta, não sendo significativas, sendo seus resultados considerados na pesquisa. A sétima fase traz a análise dos resultados verificando de o instrumento está alinhado ao contexto das IES comunitárias.

Para a coleta de dados da sexta fase, utilizou-se como dados primários as entrevistas semi-estruturadas realizadas com três a quatro colaboradores nas universidades. Foram desenvolvidos três roteiros de entrevista específicos, um para cada um dos três pilares. O roteiro da área econômica, cujo entrevistado trabalha na gestão administrativa da universidade, também abordou questões dos pilares ambientais e sociais, visando o entendimento do tratamento desses pilares pela alta gerência.

Os entrevistados da dimensão econômica foram escolhidos de acordo com os seguintes critérios: (i) ocuparem cargos na alta administração e (ii) possuírem no mínimo 10 anos de experiência na instituição. Os entrevistados para as dimensões ambiental e social foram escolhidos de acordo com os seguintes critérios: (i) foram indicados pelos gestores da instituição; (ii) trabalham com temas relacionados as dimensões nos cargos que ocupam muitas vezes desenvolvendo políticas, procedimentos e ações; e (iii) possuírem no mínimo 5 anos de experiência na instituição. As entrevistas utilizaram questões abertas relacionadas aos temas do framework proposto. A duração média das entrevistas foi de 40 minutos. Também foi utilizada a observação direta.

A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo realizada em três fases segundo Bardin (2009): (i) a pré-análise, (ii) a exploração do material e o tratamento dos resultados, (iii) a inferência e (iv) a interpretação.

4 DESCRIÇÃO DOS CASOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram pesquisadas quatro universidades no Rio Grande do Sul, sendo que três delas iniciaram suas atividades como faculdades isoladas e se expandiram ao longo dos anos, recebendo a classificação de universidade entre 1948 e 2010. Quanto as suas mantenedoras, duas tem origem da vontade da sociedade em implementar cursos de ensino superior objetivando o desenvolvimento das regiões onde estão inseridas, enquanto que as outras duas universidades são fruto de mantenedoras de congregações católicas.

As quatro universidades oferecem de 44 a 74 cursos de Graduação e possuem de 16.000 a 37.000 alunos em todos os níveis, incluindo a Graduação, Pós-Graduação e Extensão. Têm de 1.308 a 6.486 colaboradores entre técnico-administrativos e professores. Em duas universidades é oferecido o curso de Graduação em Medicina e, conseqüentemente, os seus *Campi* Universitários apresentam hospitais universitários.

As universidades estudadas possuem de um a três *Campi* Universitários além de atividades em outras localidades como núcleos universitários, postos avançados, incubadora e parque tecnológico. Pode-se encontrar evidências que a estrutura física mensurada através da área dos *Campi* Universitários e número de prédios acompanha o número de cursos de Graduação oferecidos.

Todos os *Campi* Universitários apresentam, além das instalações voltadas ao ensino, como edifícios educacionais com salas de aula, laboratórios e bibliotecas, áreas de apoio



ANAIS

como bares e restaurantes para refeições, centros de convivência, livrarias, bancos e lojas. Também são encontradas áreas relacionadas a sua atividade como, por exemplo, ouvidorias, espaços de atendimento ao aluno, serviços jurídicos gratuitos e também espaços para associações dos funcionários e associações dos professores.

Foi evidenciado nas quatro universidades que os princípios de Governança Corporativa e o pilar econômico são de responsabilidade da administração superior (reitor e vice-reitor) e/ou dos pró-reitores de administração. Já as estruturas que trabalham os pilares ambiental e social apresentaram heterogeneidades dentro das quatro universidades. Mesmo trabalhando temas comuns, o pilar ambiental em alguns casos é responsabilidade de um setor da Pró-Reitoria de Administração, em outros de um instituto e ainda em outros de um sistema ou comitê de gestão ambiental. Quanto ao pilar social, em três universidades o setor responsável se encontra na Pró-Reitoria de Extensão e/ou Assuntos Comunitários e na última em um setor vinculado diretamente à Reitoria.

5 Análise dos Resultados

De uma maneira geral o *framework* proposto cobriu as características e necessidades das universidades estudadas, que demonstraram uma aderência aos temas muito semelhante entre si, devido as suas características de universidades comunitárias privadas e sem fins lucrativos e, do cenário brasileiro. Porém há diferenças no grau de incorporação dos temas inclusos no *framework*, como será mostrado mais adiante.

É importante observar que, se encontrada uma ação em uma universidade relacionada a um tema presente no *framework*, esta foi considerada como uma evidência. O fato é que o tema não se esgota, pois existe um leque de ações que deveriam ser realizadas em cada tema e seu número demonstra o grau de incorporação do tema na gestão da universidade. Em tese foi considerado que os temas que apresentaram ações são mais prioritários nas universidades estudadas.

Também é importante salientar que foram encontradas duas métricas utilizadas pelas universidades. No desenvolvimento de seus relatórios sociais uma universidade utilizou as diretrizes da GRI (2006) e duas do IBASE (2008). Os resultados mostram que mesmo com essas diferenças, os temas prioritários (aqueles que apresentaram evidências de ações) são na maioria os mesmos trabalhados nas quatro universidades.

Referente a Governança Corporativa, a estrutura própria de gestão das universidades comunitárias que apresentam colegiados compostos por vários segmentos e instituições da sociedade, além da participação dos discentes, docentes e técnico-administrativos, foi considerada a maneira mais importante do engajamento com as partes interessadas (item A.1) pelo seu papel de direcionamento das decisões das universidades.

As universidades estudadas evidenciaram que utilizam o princípio da transparência (item A.2) através da divulgação de informações. Porém encontrou-se diferentes graus de transparência, que vão desde a publicação para o público externo de resultados nos três pilares no caso da Universidade 1, até a disseminação para o público interno (funcionários) da situação financeira da instituição através de relatórios internos, optando por não publicar qualquer relatório para o público externo desde 2006, que é o caso da Universidade 3.

O item D.1 do pilar econômico, investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos, está presente nas quatro universidades e está intrinsecamente relacionado a sua característica filantrópica conforme a Lei de Diretrizes e Bases (LDB, 1996). São oferecidos serviços de saúde, há a existência de programas de assistência social para comunidade que o poder



ANAIS

público não esteja realizando, e em alguns casos, de investimento de infraestrutura na cidade como execução de melhorias viárias.

O tema de fomento a fornecedores locais (item C.1) foi considerado importante por todas as IES estudadas, porém ainda precisa ser implementado. No momento é critério de desempate em duas das quatro universidades, sendo critérios como preço e qualidade os prioritários. Três das quatro universidades julgaram importante ter membros da comunidade no seu alto escalão (item C.2); porém não é um critério na escolha de um novo colaborador do seu corpo diretivo. Todas evidenciaram que mesmo não sendo um critério, a alta gerência é composta por muitos colaboradores da comunidade local. A não utilização do item C.2 pode ser explicada pela recente profissionalização da gestão administrativa das IES segundo Silva (2009). Temas presentes no universo corporativo estão sendo incorporados aos poucos nas instituições.

Em três das quatro universidades estudadas a temática ambiental está presente nos princípios de responsabilidade social e/ou planejamento estratégico e/ou em relatórios ambientais publicados (item K.3), que apresentam níveis diferenciados de aprofundamento. A Universidade 2 que possui a certificação ISO 14.001 apresenta o relatório ambiental mais completo. Todas as quatro universidades possuem ações nos temas que permeiam a esfera ambiental, sendo visivelmente aquele tema abordado há mais tempo e mais relevantes as questões relacionadas com as legislações existentes e/ou que tenham impacto financeiro para a instituição como o controle dos recursos.

O início das ações ambientais nas universidades está relacionado ao controle resíduos (item I.1), principalmente na sua segregação e destinação correta, situação essa justificada pelas legislações presentes, sendo a mais recente a Política Nacional dos Resíduos Sólidos, sancionada em 2010, que trouxe às IES a necessidade de se adequar a novos padrões.

Percebe-se que muitos itens relacionados aos materiais (F), água (G), energia (H), resíduos, mais especificadamente da construção civil (I.1), controle de ruídos (I.3) e proteção da vegetação (item J.5) estão intrinsecamente relacionados ao planejamento e projeto das novas edificações e espaços abertos dos *Campi* Universitários. Sugere-se a inclusão de mais um tema objetivando a utilização de critérios ambientais nas construções e reformas das edificações dos *Campi* Universitários.

Referente aos sete princípios de Responsabilidade Social presentes no pilar social, todas as quatro universidades concordaram com a sua importância e opinaram que o próprio caráter das instituições de ensino superior comunitárias sem fins lucrativos está relacionado à inclusão dos temas. Um ponto fortemente relacionado ao caráter dessas instituições e essencial para o seu funcionamento, pelas exigências da filantropia (LDB, 1996) e funcionamento dos seus cursos, são as doações e projetos estruturados para a comunidade (itens W.1, W.2 e W.3). Praticamente todas as ações sociais existentes são as necessárias para os cursos de Graduação, como assistência judicial gratuita e clínica escola nas áreas de fisioterapia e psicologia, por exemplo, ou as relacionadas à filantropia como a concessão de bolsas e projetos de assistência social.

Foram encontradas nas quatro universidades estruturas voltadas para a promoção e difusão cultural, como museus, pinacoteca e zoológico, alinhadas ao seu caráter de agente de desenvolvimento social (CASSOL, 2006). As diretrizes da GRI (2006) não contemplam indicadores específicos à dimensão cultural, porém a realidade das IES comunitárias mostrou que esse tema está relacionado ao seu caráter. Assim sugere-se a inclusão de um item no *framework* proposto.



ANAIS

Em relação à inclusão de temas, a entrevistada da Universidade 4 sugeriu que fosse observado o incentivo à educação de funcionários na categoria treinamento e educação (R). Este é um benefício concedido aos colaboradores das quatro universidades e foi incluso no *framework* pela sua relevância (item R.3).

Também foram ajustadas algumas redações de temas que apresentaram uma inicial falta de entendimento, a qual foi sanada após uma breve explicação pela entrevistadora, como o esclarecimento do entendimento de gestão econômica da universidade, por exemplo.

Outro aspecto que também foi levantado pelas universidades na categoria materiais (F) foi a utilização como matéria-prima de resíduos provenientes de outros processos produtivos. Também foi identificado que existem ações de educação ambiental nas universidades não relacionados apenas à Graduação e Pós-Graduação, e sim para a melhora do desempenho ambiental da própria universidade. Considerando essa realidade, foi inclusa no tema treinamento ambiental (M) a questão educacional.

Outro ponto relevante foi a avaliação dos fornecedores. Visando o desenvolvimento local foi abordado o tema C.1 a após os resultados das entrevistas se propôs ampliá-lo para avaliações com critérios socioambientais, tema Y.1. Foi sugerido por um dos entrevistados que o tema AD.1 fosse ampliado além do Balanço Social relacionado ao pilar social, para um Relatório de Sustentabilidade alinhado à governança corporativa, sugestão aceita visto que está de acordo com as mais atuais diretrizes voltadas a esfera organizacional para o desenvolvimento e publicação de seus resultados.

A Tabela 5 apresenta os ajustes propostos no *framework*.

FRAMEWORK PROPOSTO AJUSTADO			
Dimensão	Categorias	Temas	
GOVERNANÇA CORPORATIVA	A' Relatório de sustentabilidade	A'.1 Relatório de sustentabilidade: Elaboração com regularidade, facilmente acessível, que aborda aspectos sociais, ambientais e econômicos, com integração dos stakeholders, incluindo os resultados desfavoráveis e desafios e metas.	
ECONÔMICO	A universidade tem uma estratégia relacionada à gestão do pilar econômico? * Por importante entende-se o tema que a organização utilizaria no seu planejamento e gestão. ** O pilar econômico envolve assuntos como desempenho, impactos econômicos e presença no mercado.		
AMBIENTAL	F) Materiais	F.2 Utilização materiais reciclados e utilização como matéria-prima resíduos de outros provenientes de outros processos	
	G) Energia	G.2 Conservação e eficiência do consumo (práticas e campanhas visando a conscientização dos usuários)	
	H) Água	H.2 Eficiência do consumo (práticas e campanhas visando a conscientização dos usuários)	
	K) Gestão ambiental/ Conformidade	K. 5 Construção e reformas das edificações que utilizam critérios ambientais	
	M) Treinamento ambiental	M.2 Programas de educação ambiental	
SOCIAL	Respons. social	O) Princípios	O.6 Respeito pelas normas internacionais de comportamento * Aonde a lei nacional ou sua implementação não assegura salvaguardas sócias e ambientais mínimas, a organização deve seguir normas internacionais
		R) Treinamento e educação	R.3 Incentivo a educação oferecida aos empregados incluindo o corpo docente
		S) Alunos	S.1 Alunos com bolsas/ S.2 Programa de retenção dos alunos
		T) Segurança e saúde no trabalho	T.4 Programas relativos a prevenção de fatores de risco de doenças graves
		Y) Práticas de investimentos e compras	Y.1 Empresas contratadas e fornecedores críticos submetidos a avaliações referentes a direitos humanos com critérios socioambientais
		AG) Cultura	AG.1 Existência de estruturas e ações voltadas a promoção e difusão cultural

Tabela 5: *Framework* proposto ajustado

Fonte: Elaborado pelos autores



ANAIS

6 Considerações Finais

A realidade das IES comunitárias se difere de outras organizações transparecendo a necessidade da existência de um *framework* que avalie a incorporação da sustentabilidade na gestão de Campi *Universitários* voltado especificamente ao seu contexto. Constatou-se que algumas características peculiares das IES são fundamentais para a escolha dos temas do *framework*, como a estrutura organizacional e infraestrutura dos *campi*.

A utilização do *framework* proposto para as IES comunitárias, além de alinhar a sua operação aos preceitos da sustentabilidade, conscientiza suas partes interessadas, incluindo seus alunos, sobre a necessidade da adoção de práticas sustentáveis. Essa conscientização através da prática está fortemente relacionada ao papel educacional de uma IES, pois o aprendizado adquirido pelos alunos através da vivência e conhecimento das práticas de sustentabilidade na gestão das IES será multiplicado por eles no seu cotidiano.

A análise dos resultados desse estudo identificou pontos de melhoria do instrumento proposto relacionados ao entendimento de alguns temas. Todos os entrevistados julgaram oportuno e necessário o desenvolvimento e aplicação de um *framework* que trate dos temas relacionados à sustentabilidade neste contexto.

O presente estudo mostra que, apesar de existirem instrumentos de gestão específicos à incorporação da sustentabilidade nas organizações, as características das mesmas devem ser profundamente analisadas para a escolha do instrumento mais adequado. As universidades analisadas demonstraram um alinhamento de suas ações com o *framework* proposto.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade, uma ruptura urgente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT ISO 26.000. **Diretrizes sobre responsabilidade social**. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.
- _____. ABNT NBR ISO 14.001. **Sistemas da gestão ambiental - Requisitos com orientações para uso**. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.
- BALANÇO SOCIAL. **Balanco social - Modelo para instituições de ensino, fundações e organizações sociais** (2008). Disponível em: < <http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: 07 jun. 2011.
- BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004. 328 p.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- CASSOL, Maurício. **Uma proposta de balanced scorecard e mapa estratégico para a gestão estratégica de uma instituição de ensino superior privada**. Porto Alegre, 2006. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) - PUCRS, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia.
- COMUNG – Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas. Disponível em: <<http://www.comung.org.br>>. Acesso: fev. 2012.
- CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL (1998). Disponível em: <<http://www.senado.gov.br>>. Acesso em: out. 2010.
- DJSI – Índice Dow Jones de Sustentabilidade. Disponível em: < <http://www.sustainability-index.com>>. Acesso em: mar. 2010.
- ELKINGTON, John. **Sustentabilidade, canibais de garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2011. 488p.



ANAIS

- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º ed. São Paulo, Atlas, 2009. 175p.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200p.
- GRI – *Global Reporting Initiative*. **Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade – 2006**. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: mai. 2011.
- _____. **Lista de Relatórios 2010**. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: mai. 2011.
- HARDY, Cyntia, FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira – teoria e casos**. Porto Alegre: Ed. Universidade/ UFRGS, 2000.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GESTÃO CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4ª ed. IBGC: São Paulo, 2009.
- INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2007**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.
- KRAEMER, Maria Elisabeth P. **A universidade do século XXI rumo ao desenvolvimento sustentável**. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, vol.3, nº 2, 2004.
- MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Lei Nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996-Lei de diretrizes e bases da educação nacional**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm>. Acesso em: out. 2010.
- NASCIMENTO, Luis Felipe; LEMOS, Ângela Denise da; MELLO, Maria Celina A. de. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 232p.
- NETO, Ivan Rocha. Planejamento Estratégico, Estudos Prospectivos e Gestão do Conhecimento nas IES. In: ROCHA, Carlos; GRANEMANN, Sérgio. **Gestão de Instituições Privadas de Ensino Superior**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- NOVO CÓDIGO CIVIL. **Lei nº 10.406, de 10.01.2002**. Disponível em: <http://www.jucepa.pa.gov.br/downloads/docs/pdf/Novo_codigo_civil.pdf>. Acesso em: out. 2009.
- RUPPEL, Dirlene. **A influência da cultura organizacional no processo de administração estratégica de instituições de ensino superior sob a perspectiva dos seus gestores estratégicos**. Curitiba, 2005. 163 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – CEFET, Programa de Pós-Graduação em Tecnologia.
- SILVA, Renato. **Balanced Scorecard – BSC Gestão do ensino superior**. Gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino superior privado. Curitiba: Juruá, 2009.
- STROBEL, Julina S. **Modelo para mensuração da sustentabilidade corporativa através de indicadores**. Florianópolis, 2005. 129p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC, Faculdade de Engenharia.
- TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: Estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 2. ed. rev.ampl. São Paulo: Atlas, 2004.
- TAUCHEN, Joel. **Um modelo de gestão ambiental para implantação em instituições de ensino superior**. Passo Fundo, 2007. 149p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - UPF, Faculdade De Engenharia e Arquitetura.
- WCED (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento): **Nosso Futuro Comum**. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>>. Acesso em: jan. 2010.