

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

LUCIANA DALFOLLO FERREIRA TERMIGNONI

***FRAMEWORK* DE SUSTENTABILIDADE PARA INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR COMUNITÁRIAS**

Porto Alegre
Março de 2012

LUCIANA DALFOLLO FERREIRA TERMIGNONI

***FRAMEWORK* DE SUSTENTABILIDADE PARA
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR COMUNITÁRIAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

Porto Alegre
Março de 2012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T319f Termignoni, Luciana Dalfollo Ferreira
Framework de sustentabilidade para instituições
de ensino superior comunitárias / Luciana Dalfollo
Ferreira Termignoni. Porto Alegre, 2012.
173 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Administração e
Negócios) – Faculdade de Administração,
Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade
Católica do Rio Grande do Sul, 2012.

Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen.

1. Sustentabilidade. 2. Desenvolvimento
Sustentável. 3. Instituições de Ensino Superior. 4.
Indicadores de Sustentabilidade. 5. *Framework*. I.
Hansen, Peter Bent. II. Título.

CDD 301.31
658.408

Bibliotecária Responsável
Isabel Merlo Crespo
CRB 10/1201

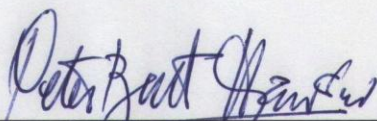
LUCIANA DALFOLLO FERREIRA TERMIGNONI

**UM FRAMEWORK DE AVALIAÇÃO DE SUSTENTABILIDADE EM UNIVERSIDADES
PRIVADAS COMUNITÁRIAS DO RIO GRANDE DO SUL**

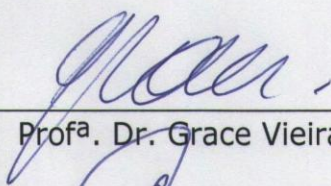
Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 21 de março de 2012, pela Banca Examinadora.

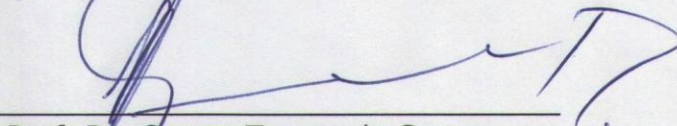
BANCA EXAMINADORA:



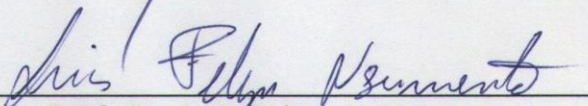
Prof. Dr. Peter Bent Hansen
Orientador e Presidente da sessão



Profª. Dr. Grace Vieira Becker



Prof. Dr. Osmar Tomaz de Souza



Prof. Dr. Luis Felipe Nascimento

Dedico este trabalho:

Ao meu marido Filipe, a pessoa mais importante da minha vida,
pelo apoio, paciência e companheirismo nesta caminhada.

À minha mãe Rosa pelo incentivo e amizade incondicional.

AGRADECIMENTO

Agradeço ao meu marido que sempre me apoiou no desenvolvimento deste trabalho, e mesmo nas horas mais difíceis da minha vida pessoal, me deu força e incentivou para continuar em frente. Agradeço a minha nova família por todo o carinho e acolhimento.

Agradeço à minha mãe, companheira por tantos anos, que desde cedo me ensinou a importância do estudo para o nosso crescimento profissional e pessoal.

Agradeço o meu professor e orientador Dr. Peter Bent Hansen, por todos os momentos de aprendizado, sempre instigando outras perspectivas dos assuntos a serem pesquisados. Agradeço também pela sua paciência em me indicar os melhores caminhos para a pesquisa e pelo incentivo do seu desenvolvimento.

Agradeço a todos os professores do mestrado pela fundamentação teórica, em especial à professora Dr^a. Grace Becker, por me despertar interesse nos tópicos trabalhados na disciplina de estratégia e pelo auxílio ao longo desses semestres.

Agradeço à banca de avaliação do projeto de pesquisa, composta pelos Doutores Grace Becker e Osmar Souza, pelos valiosos comentários tecidos que foram de fundamental importância para o curso da pesquisa.

Agradeço à minha madrinha e amigos pelo apoio e compreensão da minha ausência ao longo desses anos.

Agradeço às quatro instituições de ensino superior que aceitaram participar da pesquisa, por sua disponibilidade e interesse no tema.

Enfim, agradeço à A Divisão de Obras e Assessoria de Arquitetura da PUCRS que me apoiaram na decisão do ingresso e no desenvolvimento do mestrado.

RESUMO

A preocupação com o desenvolvimento sustentável nas organizações e, especialmente, nas Instituições de Ensino Superior (IES), que possuem caráter precursor e fomentador, deixou de ser uma atitude proativa, tornando-se uma premissa da sua gestão, de seu ensino e de sua pesquisa. O objetivo desta pesquisa é propor um *framework* de sustentabilidade voltado ao contexto das IES comunitárias, através de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória sob a forma de estudo de caso múltiplo. A realidade das IES comunitárias se difere de outras organizações transparecendo a necessidade da existência de um *framework* voltado especificamente ao seu contexto. O foco da pesquisa é a gestão da sustentabilidade nos *campi* universitários, tendo como referência a proposta de Fouto (2002 *apud* TAUCHEN 2007) do papel das universidades frente ao desenvolvimento sustentável, salientando que os *campi* universitários devem ser modelos e exemplos. Em um primeiro esforço de pesquisa, realizou-se um levantamento dos modelos, normas, *frameworks* e índices de sustentabilidade existentes e publicamente reconhecidos pela sua orientação da incorporação da sustentabilidade nas organizações. A partir de uma análise das características das IES comunitárias e desse material, definiu-se como *framework* base as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (2006a), com algumas contribuições de outras ferramentas e adaptações, quando julgado oportuno frente à realidade de uma IES comunitária. O *framework* proposto foi validado por especialistas e testado em quatro universidades. Em linhas gerais, as IES comunitárias pesquisadas, consideraram todas as categorias propostas no *framework* como as mais representativas e relevantes para uma universidade e, além disso, demonstraram um alinhamento das suas ações com os temas que compõem as categorias do *framework* de sustentabilidade. Os resultados obtidos no teste possibilitaram alguns ajustes no *framework* de sustentabilidade. A importância da relação entre a gestão dos *campi* universitários com o seu papel educacional foi um dos fatores levantados pelas quatro IES comunitárias, devido o aprendizado adquirido pelos alunos, através da vivência e conhecimento das práticas de sustentabilidade nos *campi* universitários ter um efeito multiplicador nas suas respectivas áreas.

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

ABSTRACT

The concern with sustainable development in organizations, and especially in Higher Education Institutions (HEIs) that have precursor and developing characteristics has stopped being a proactive attitude and has become a premise of its management, teaching and research. The objective of this research is to propose a framework of sustainability facing the context of community HEIs, through a qualitative study of exploratory nature in the form of multiple case study. The reality of the community HEIs differs from other organizations, demonstrating the need for the existence of a framework designed specifically to its context. The research focus is the management of sustainability on university *campi*, with reference to the proposition of Fouto (2002), the role of universities facing the sustainable development, noting that the university *campi* should be models and examples. In a first research effort, it was carried out a survey of models, standards, frameworks and sustainability indexes existing and publicly recognized for their guidance of the incorporation of sustainability in organizations. From an analysis of the community HEIs features and this material, it was defined as a base framework the guidelines of the Global Reporting Initiative (2006a), with some contributions from other tools and adjustments, where considered appropriate facing the reality of a community HEI. The proposed framework has been validated by experts and tested in four universities. In general, the community HEIs surveyed considered all the proposed categories in the framework as the most representative and relevant to a university and, moreover, showed an alignment of their actions with the issues that comprise the categories of the framework of sustainability. The test results allowed some adjustments to the framework of sustainability. The importance of the relationship between the management of the university *campi* with their educational role was one of the factors raised by the four community HEIs, because the learning acquired by students, through the experience and knowledge of sustainable practices on university *campi*, has a multiplier effect in their respective areas.

Keywords: Sustainability, Sustainable Development, Higher Education Institutions, Sustainability indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Número de empresas relatoras que utilizam as diretrizes da GRI no mundo	40
Figura 2 – O papel da universidade na sociedade frente ao desenvolvimento sustentável	68
Figura 3 - Visão geral das Diretrizes da GRI.....	73
Figura 4 - Fluxograma da adaptação da Estrutura de Relatórios da GRI.....	78
Figura 5 – Método do estudo de caso	84
Figura 6 – Desenho da pesquisa.....	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Histórico das conferências e relatórios relacionados à preocupação ambiental e posteriormente ao desenvolvimento sustentável	26
Quadro 02 - Aspectos abordados nos indicadores da GRI	42
Quadro 03 - Aspectos abordados nos indicadores de desempenho do DJSI	45
Quadro 04 - Aspectos abordados nos indicadores de desempenho do ETHOS.....	47
Quadro 05 – Abordagens para identificação dos aspectos ambientais das NBR ISO 14.001 e 14.004	48
Quadro 06 – Questões abordadas nos temas centrais da NBR ISO 26.000.....	50
Quadro 07 - Aspectos abordados no modelo de Balanço Social do IBASE para as instituições de ensino	51
Quadro 08 - Exemplos de outras abordagens relacionadas à sustentabilidade.....	52
Quadro 09 – Comparação entre os modelos, normas, <i>framework</i> e índice	54
Quadro 10 - Instrumentos de normatização relacionados à sustentabilidade	56
Quadro 11 – Perspectivas de análise dos indicadores.....	57
Quadro 12 - Classificação das IES.....	58
Quadro 13 – Características das IES comunitárias.....	62
Quadro 14 - IES e o desenvolvimento sustentável.....	65
Quadro 15 – 6 princípios do PRME.....	67
Quadro 16 - Razões para a escolha das diretrizes da GRI	72
Quadro 17 - Princípios para a definição do conteúdo do relatório, diretrizes GRI.....	74
Quadro 18 – Princípios para assegurar a qualidade do relatório, diretrizes GRI	75
Quadro 19 - Escopo do Relatório de Sustentabilidade, diretrizes GRI	75
Quadro 20 – Desempenho ambiental, econômico e social, diretrizes GRI.....	76
Quadro 21 - <i>Framework</i> proposto.....	79
Quadro 22 – Critérios de escolha das IES comunitárias pesquisadas	89
Quadro 23 – Características das IES comunitárias pesquisadas.....	95
Quadro 24 – Perfil dos entrevistados nas IES comunitárias pesquisadas.....	97
Quadro 25 – <i>Framework</i> proposto ajustado	126

LISTA DE SIGLAS

AASHE - *Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education*

(Associação para o Avanço da Sustentabilidade no Ensino Superior)

AUA - *Alternative University Appraisal* (Avaliação Universitária Alternativa)

BS – Balanço Social

COMUNG - Consórcio das Universidades Gaúchas Comunitárias

DJSI - *Dow Jones Sustainability Index* (Índice Dow Jones de Sustentabilidade)

EAUC – *The Environmental Association for Universities and Colleges* (Associação ambiental para Universidades)

EMSU - *Environmental Management for Sustainable Universities* (Conferência Internacional sobre a Gestão Ambiental para as Universidades Sustentáveis)

ENCAMS - *Environmental Campaigns* (Campanhas Ambientais)

ETHOS - Indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial

GHESP - *Global Higher Education for Sustainability Partnership* (Parceria Global do Ensino Superior para o Desenvolvimento Sustentável)

GRI - *Global Reporting Initiative*

IAU - *International Association of Universities* (Associação Internacional de Universidades)

IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICC - *International Chamber of Commerce* (Câmara Internacional de Comércio)

IES - Instituições de Ensino Superior

IGC - Índice Geral de Cursos da Instituição

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

ISO - *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para Padronização)

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996

MEC – Ministério da Educação e Cultura

OECD - *Organization for Economic Co-operation and Development* (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico)

OIUDSMA - Organização Internacional de Universidades pelo Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente

ONG – Organização Não Governamental

ONU - Organização das Nações Unidas

PDCA – *Plan, Do, Check, Act* (Planejar, Executar, Verificar, Agir)

PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

PRME – *Principles for Responsible Management Education* (Princípios para a Educação Empresarial Responsável)

RUPEA - Rede Universitária de Programas de Educação Ambiental

SGA - Sistema de Gestão Ambiental

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

UICN - *International Union for Conservation of Nature* (União Internacional pela Conservação da Natureza)

ULSF - *Association of University Leaders for a Sustainable Future* (Associação de Líderes Universitários para um Futuro Sustentável)

UNESCO – *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura)

UNICEF - *The United Nations Children's Fund* (Fundo das Nações Unidas para a Infância)

WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development* (Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável)

WCED - *World Commission on Environment and Development* (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	18
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	20
1.3 OBJETIVOS	22
1.3.1 Objetivo geral	22
1.3.2 Objetivos específicos	22
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	22
2 SUSTENTABILIDADE, SEUS INSTRUMENTOS E AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	24
2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	24
2.1.1 O conceito e dimensões do desenvolvimento sustentável	29
2.1.2 O desenvolvimento sustentável e as organizações	33
2.1.3 Modelos, normas, <i>framework</i> índices de sustentabilidade	36
2.1.3.1 Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade da <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI)	39
2.1.3.2 Índices de Sustentabilidade do <i>Dow Jones</i> (DJSI).....	43
2.1.3.3 Indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (ETHOS).....	45
2.1.3.4 Norma NBR ISO 14.000	47
2.1.3.5 Norma NBR ISO 26.000	49
2.1.3.6 Modelo de Balanço Social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE).....	50
2.1.3.7 Outras abordagens.....	51
2.1.4 Análise comparativa dos modelos, normas, <i>framework</i> e índice de sustentabilidade	53
2.2 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR COMUNITÁRIAS.....	58
2.2.1 As IES e o desenvolvimento sustentável	63
2.3 <i>FRAMEWORK</i> DE SUSTENTABILIDADE ADAPTADO PARA IES COMUNITÁRIAS.....	70
2.3.1 A escolha do <i>framework</i> de sustentabilidade para as IES comunitárias ..	70
2.3.2 A adaptação do <i>framework</i> de sustentabilidade para as IES comunitárias	76

3 MÉTODO DE PESQUISA	82
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	82
3.2 DESENHO DA PESQUISA	86
3.3 COLETA DE DADOS	90
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	92
3.5 CONFIABILIDADE DA PESQUISA	93
4 DESCRIÇÃO DO CASOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	95
4.1 CARACTERÍSTICAS DAS UNIVERSIDADES PESQUISADAS.....	95
4.2 VERIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE DO FRAMEWORK PROPOSTO NAS UNIVERSIDADES.....	98
4.2.1 Análise dos resultados obtidos para verificação da aplicabilidade do <i>framework</i> proposto na Universidade 1	98
4.2.2 Análise dos resultados obtidos para verificação da aplicabilidade do <i>framework</i> proposto na Universidade 2	102
4.2.3 Análise dos resultados obtidos para verificação da aplicabilidade do <i>framework</i> proposto na Universidade 3	106
4.2.4 Análise dos resultados obtidos para verificação da aplicabilidade do <i>framework</i> proposto na Universidade 4	109
4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS DA PESQUISA AS UNIVERSIDADES.....	112
4.3.1 Governança corporativa	115
4.3.2 Pilar econômico.....	117
4.3.3 Pilar ambiental.....	118
4.3.4 Pilar social	121
4.3.5 Recomendações de ajustes no <i>framework</i>.....	123
4.3.5 Considerações da Estrutura de Relatórios G3.1 da GRI.....	129
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	130
REFERÊNCIAS	134
APÊNDICES	141
Apêndice A – Protocolo de pesquisa.....	142
Apêndice B – Roteiros de entrevistas	147

Apêndice C – Roteiro de observação.....	162
Apêndice D – Quadro comparativo dos temas abordados nos modelos, normas, <i>framework</i> e índice	163
Apêndice E – Justificativa da subtração de indicadores da GRI	172

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).

Através do Relatório Nosso Futuro Comum, também conhecido como Relatório de Brundtland, o conceito de desenvolvimento sustentável, já em discussão em nível mundial, foi divulgado e disseminado. Elaborado em 1987 pela *World Commission on Environment and Development (WCED)*, Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 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 amplia a sua abrangência além da dimensão ambiental, tornando-se multidimensional. Voltado à realidade organizacional, 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).

Na década de 90 as organizações começam de forma gradual a trabalharem temas relacionados à esfera ambiental (LEIS e D'AMATO, 2001) frente à crescente pressão de diferentes segmentos da sociedade como governo, clientes, acionistas, colaboradores e fornecedores. As organizações começam a perceber a escala do desafio e a necessidade de se moldarem a essa nova revolução através da mudança de atitudes e padrões tradicionais.

De uma maneira crescente a responsabilidade do negócio transborda a visão apenas das suas próprias atividades, abrangendo também as atividades dos seus fornecedores e das comunidades em que atuam, bem como pelos clientes que utilizam seus produtos (SAVITZ, 2007).

O desenvolvimento sustentável possui um papel essencial na futura transformação do pensamento administrativo e se relaciona ao conceito de geração de valor compartilhado trabalhado por Porter e Kramer (2011), no momento que

temas relacionados às três dimensões da sustentabilidade são colocados no centro daquilo que a empresa faz, e não na sua periferia, criando valor econômico e valor para a sociedade ao mesmo tempo.

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 educacional e de pesquisa.

Foi em 1993, mais precisamente na reunião das IES ocorrida na Declaração de Kyoto no Japão, 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.

Algumas articulações entre as IES começam a aparecer após a segunda Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento realizada no Rio de Janeiro em 1992. Em 1995 é criada a Organização Internacional de Universidades pelo Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente (OIUDSMA), em 2000 a *Global Higher Education for Sustainability Partnership* (GUESP), Parceria Global do Ensino Superior para o Desenvolvimento Sustentável, e em 2002 é realizada a primeira *Environmental Management for Sustainable Universities* (EMSU), Conferência Internacional sobre Gestão Ambiental para as Universidades Sustentáveis na África do Sul.

As IES se tornaram um importante veículo para a disseminação da nova conscientização necessária frente ao desenvolvimento sustentável através da educação e da pesquisa de novas práticas e tecnologias (SALGADO, 2006). Nessa direção, os exemplos de boas práticas nos seus próprios *campi* auxiliam a conscientização e ensino de seus alunos que possuem papel multiplicador, no momento em que são convencidos das boas ideias da sustentabilidade e influenciam a sociedade nas mais variadas áreas de atuação (KRAEMER, 2004).

Alinhada ao compromisso das IES, a ONU cria em 2005 a Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável. A iniciativa busca, através de um conjunto de parcerias, ser um instrumento de mobilização em que os governos, o setor privado, a sociedade e as comunidades ao redor do mundo, possam demonstrar o seu compromisso prático de viver em consonância com a sustentabilidade.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

As IES são agentes de desenvolvimento social, qualificando e conscientizando os formadores de opinião de amanhã através do ensino, pesquisa e de suas ações, que possuem efeito multiplicador (KRAEMER, 2004). A nova revolução em prol da sustentabilidade (ELKINGTON, 2011) evidencia nas IES a importância da adoção de ações relacionadas ao desenvolvimento sustentável em todas as suas frentes de atuação.

As IES comunitárias têm um papel importante neste contexto, no momento em que são reconhecidas pelas comunidades regionais como um importante fator de desenvolvimento. São consideradas organizações públicas não-estatais, visto que foram criadas pelo poder público local e pela sociedade civil. Não possuem fins lucrativos sendo que todos os resultados são reinvestidos na própria atividade educacional (ACAFE, 2011).

Segundo Fouto (2002, *apud* Tauchen 2007) o papel da universidade na sociedade rumo ao desenvolvimento sustentável está embasado em três esferas de atuação: (i) a educação; (ii) a pesquisa, e; (iii) a operação dos *campi* universitários. Também destaca-se a esfera da extensão universitária na realidade dessas instituições.

Abordar-se-á a presente pesquisa a operação dos *campi* universitários, pois as esferas relacionadas à educação, pesquisa e extensão, igualmente importantes, afastam-se do objetivo central desta pesquisa e estão voltadas à área político-pedagógica. Mesmo com o foco na operação, alguns dos temas abordados transpassam a esfera operacional relacionando-se com as outras.

Algumas de suas características, como a infraestrutura dos *campi* universitários, sua estrutura e sua gestão administrativa, indicam uma relação estreita entre as IES e a necessidade da incorporação da sustentabilidade nas suas práticas.

Incorporar temas relacionados à sustentabilidade nas organizações, sendo o foco do estudo a gestão dos *campi* universitários é uma missão complexa devido à gama de ações possíveis e suas relações em si. Diante dessa realidade faz-se necessário um *framework* estruturado voltado a realidade das IES que auxilie a gestão dos seus *campi* universitários, sendo um instrumento norteador de seu planejamento, políticas e ações.

Evidentemente que algumas características como os sítios em que estão localizados os *campi* universitários e a sociedade na qual está inserida a IES influenciam nos temas e ações prioritárias a serem trabalhadas na busca do desenvolvimento sustentável. Porém, se essas ações partirem de iniciativas individuais, pode correr o risco de se transformarem, por exemplo, em ações isoladas de um departamento, distanciando-se do planejamento global da gestão da sustentabilidade nos *campi* universitários.

O presente estudo, focado na operação dos *campi* universitários, levantou os instrumentos existentes que visam à incorporação do conceito de sustentabilidade nas organizações como princípios, padrões, normas, códigos, modelos e *frameworks*. Foi constatado que os instrumentos encontrados possuem objetivos e focos diferentes, e sua aplicação depende do cenário e da abrangência desejados. Conseqüentemente suas metodologias também variam, dificultando a comparação entre dados e a migração de informações (ELKINGTON, 2011).

Os modelos, normas, *framework* e índice pesquisados com maior profundidade (GRI, 2006a; ETHOS, 2007; DJSI, 2009; ISO 14.001, 2004; ISO 26.000, 2010; IBASE, 2008) foram escolhidos por terem sido desenvolvidos diretamente para esfera organizacional e por estarem presentes em publicações de organizações e autores do tema que as indicam como referência (BARBIERI, 2004; WBCSD *apud* ALMEIDA, 2007; SAVITZ, 2007; NASCIMENTO, LEMOS e MELLO, 2008; ELKINGTON, 2011). Em sua maioria são genéricos, possuindo protocolos e/ou indicadores direcionados para setores específicos.

O Balanço Social desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) foi modelo encontrado em nível nacional que apresenta indicadores específicos ao setor educacional, porém seu foco principal é o pilar social, não abordando na mesma intensidade as outras dimensões.

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

Entendem-se como perspectiva a visão mais ampla da incorporação da sustentabilidade nas organizações como, por exemplo, o alinhamento da organização com um dos pilares da sustentabilidade. Já as características são

partes da perspectiva, como os temas e ações de presentes em cada pilar da sustentabilidade relacionados à realidade operacional.

A presente pesquisa, mesmo com o intuito de analisar a sustentabilidade de uma maneira abrangente, apresenta de antemão algumas limitações. A primeira está relacionada às dimensões da sustentabilidade abordadas. O limite da abordagem da pesquisa, e, conseqüentemente do *framework* proposto, está relacionado ao conceito de sustentabilidade escolhido como base e suas dimensões.

Outra limitação foi por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, com um número reduzido de IES comunitárias estudadas e que não são permitidas generalizações. Pela similaridade de respostas acredita-se que outras IES comunitárias possam apresentar realidades similares. Por fim, a percepção dos entrevistados sobre os temas abordados também possuem limitações.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

As IES, além do papel educativo e de pesquisa devem ser modelos multiplicadores das iniciativas de sustentabilidade em escala local, como já apontado na primeira Conferência Internacional sobre a Gestão Ambiental para as Universidades Sustentáveis (EMSU) em 2002. Segundo Careto e Vendeirinho (2003, *apud* TAUCHEN, 2007) seria importante que as universidades apresentassem um alinhamento entre suas práticas e o que ensinam aos seus alunos. Mesmo sem a amplitude de uma indústria, as IES apresentam impactos ambientais que precisam ser mitigados, assim como trabalhar questões relacionadas com a esfera social e econômica.

Os *campi* universitários, segundo Tauchen e Brandli (2006), assemelham-se a pequenos núcleos urbanos devido as suas instalações que ofertam atividades diferenciadas (ensino, alimentação, centros de convivência, etc.). Essa organização típica de *campi* universitários expõe a necessidade de um sistema de gestão da sustentabilidade.

Tendo em vista que o contexto educacional possui peculiaridades, como por exemplo, a questão da infraestrutura abordada por Tauchen e Brandli (2006), 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 instrumento alinhado especificamente ao seu contexto.

Em um breve levantamento realizado, em 2010, da produção acadêmica dos programas de Pós-Graduação brasileiros nas áreas de Administração e Engenharia de Produção com conceito 4 a 6 da Capes, encontraram-se pesquisas relacionadas ao desenvolvimento sustentável nas IES, todavia enfocando principalmente a dimensão ambiental. Tudo leva a crer que essa separação da gestão dos três pilares também ocorra na operação dos *campi* universitários. Um exemplo é a crescente criação de sistemas de gestão ambiental nas IES. São considerados exemplos a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

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. As abordagens variam, sendo ora mais abrangentes e ora mais restritas a algum aspecto ambiental. Já Silva (2009), constatou no levantamento realizado acerca dos principais indicadores qualitativos e quantitativos utilizados nas IES que não foram encontrados indicadores relacionados ao conceito do desenvolvimento sustentável.

A realidade exposta confirma a necessidade, a importância e a oportunidade de pesquisas voltadas à incorporação da sustentabilidade nas IES com enfoque nos três pilares da sustentabilidade: o econômico, o social e o ambiental.

No contexto do 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 em todos os níveis de educação (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 do Rio Grande do Sul frente aos novos desafios do século 21. Entre eles destacam-se as participações na Comissão Interinstitucional de Educação Ambiental do Rio Grande do Sul, no Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social do Rio Grande do Sul e na Conferência Nacional Sobre Transparência e Controle Social.

Considerando a proximidade geográfica e o interesse de quatro IES comunitárias de destaque localizadas no Rio Grande do Sul no tema da pesquisa, que facilitaram o acesso às informações e disponibilizaram colaboradores-chave

para as entrevistas, o desenvolvimento da pesquisa se tornou viável quanto ao prazo e alcance dos objetivos.

1.3 OBJETIVOS

No presente tópico apresentar-se-ão o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

1.3.1 Objetivo geral

Considerando o exposto na delimitação do tema e o problema de pesquisa apresentado, tem-se como objetivo geral da pesquisa: **estruturar um *framework* de avaliação da sustentabilidade que atenda as condições apresentadas pelas IES comunitárias.**

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar as similaridades e diferenças dos modelos, normas, *frameworks* e índices de avaliação da sustentabilidade existentes;
- Analisar as principais características das IES comunitárias que influenciam na escolha do *framework*;
- Adaptar um *framework* de avaliação da sustentabilidade adequado para as condições dos *campi* universitários das IES comunitárias;
- Testar o *framework* de avaliação da sustentabilidade adaptado em IES comunitárias na percepção dos seus gestores e frente às ações relacionadas presentes nas mesmas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresentar-se-ão a temática do estudo, a delimitação do tema, a justificativa, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos.

No segundo capítulo, desenvolver-se-á a fundamentação teórica em que são abordados e articulados os três temas principais: o desenvolvimento sustentável, o *framework* de avaliação e as IES comunitárias.

No terceiro capítulo, descrever-se-á o método de pesquisa utilizado, incluindo a caracterização da pesquisa e seu desenho com as etapas detalhadas. Além disso, são especificados os métodos de coleta de dados e o plano de análise dos mesmos.

No quarto capítulo, apresentar-se-ão os resultados da pesquisa e, no quinto capítulo, tecer-se-ão as considerações finais do trabalho.

Finalizando apresentar-se-ão as referências e os apêndices, que incluem o protocolo e o instrumento de pesquisa.

2 SUSTENTABILIDADE, SEUS INSTRUMENTOS E AS INTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

No presente capítulo, discutir-se-á o histórico do debate e a inclusão do conceito do desenvolvimento sustentável na atualidade. Logo após, abordar-se-ão as principais definições de sustentabilidade, incluindo a suas dimensões. Visando aprofundar o histórico da incorporação da sustentabilidade nas organizações é apresentado um levantamento dos principais *frameworks*, modelos, normas e índices hoje existentes. Por fim, foi caracterizada a organização IES comunitária, relacionando-a com a importância da inclusão de ações voltadas ao desenvolvimento sustentável. Por fim, apresentar-se-á uma proposta de adaptação de um *framework* de sustentabilidade frente às características das IES comunitárias.

2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

O crescimento da indústria, o desenvolvimento dos meios de transporte e o aumento populacional, incluso nas cidades, foram algumas mudanças da sociedade advindas da Revolução Industrial, que culminaram no século XX com uma nova relação da sociedade com o meio ambiente. Na década de 60 iniciou-se o debate acerca dessa nova configuração, que estava utilizando os recursos naturais e, conseqüentemente, gerando efluentes e resíduos a uma taxa superior a que a natureza tem capacidade de recuperar (KRAEMER, 2004).

O primeiro estudo de impacto publicado sobre a questão ambiental é representado pelo relatório “Os Limites do Crescimento”, publicado em 1972 pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). O relatório foi desenvolvido a pedido do Clube de Roma, composto por cientistas, políticos e empresários que se reúnem com o intuito da conscientização ambiental e o debate das questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável. O seu resultado indicou que o planeta não conseguiria mais sustentar o crescimento populacional devido à degradação dos recursos naturais, poluição e energia (VAN BELLEN, 2002; STROBEL, 2005).

Devido às pressões dessas discussões, a ONU realizou no mesmo ano a primeira Reunião Mundial sobre o Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, sendo prevaletes as preocupações com o processo de urbanização, tecnologia relacionada à industrialização e crescimento populacional (STROBEL, 2005). Como

resultado foi apresentado os 21 princípios, sendo a maioria relacionada com os recursos hídricos. Segundo Barbieri (2004, p.29) a Conferência realizada em Estocolmo:

“(...) foi marcada pelo antagonismo de dois blocos: os países desenvolvidos, preocupados com a poluição e esgotamento dos recursos estratégicos, e os demais países que defendiam o dinheiro de usarem os recursos para crescer e assim terem acesso aos padrões de bem-estar alcançados pelas populações dos países ricos.

Segundo Barbieri (2004), a Conferência teve resultados positivos ao contribuir para um novo entendimento dos problemas ambientais e o desenvolvimento frente à subsistência. A partir desse evento, a legislação ambiental começa a crescer mundialmente.

Em 1973 e 1974 foram desenvolvidas, respectivamente, duas declarações, a de Cocoyok realizada pela ONU e a de Dag-Hammarskjöld, que também contou com a participação da Organização das Nações Unidas (ONU) na sua elaboração. O relatório de Dag-Hammarskjöld aprofundou as posições de Cocoyok e, segundo Van Bellen (2002, p.9), “concentra-se na questão do poder e sua relação com a degradação ambiental, destacando o papel de um novo desenvolvimento baseado na mobilização das forças capazes de mudar as estruturas dos sistemas vigentes”. A Conferência de Nairóbi em 1982, realizada 10 anos após a Conferência de Estocolmo avaliou que os princípios definidos uma década antes precisavam ser incorporados com uma maior velocidade.

O termo (sustentabilidade) se originou da conscientização crescente, durante a década de 1980, de que os países precisavam descobrir maneiras de promover o crescimento de suas economias sem destruir o meio ambiente ou sacrificar o bem-estar das futuras gerações. (SAVITZ, 2007, p.2)

No ano de 1983 a ONU instituiu a *World Commission on Environment and Development* (WCED), Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, que em 1987 lançou o relatório *Nosso Futuro Comum*, também conhecido como Relatório de Brundtland. O relatório traz o primeiro conceito amplamente aceito de desenvolvimento sustentável fundamentado em uma nova postura ética (TAUCHEN, 2007).

No mesmo ano de 1987 foi legitimado o tratado que visava à redução da emissão e uso de CFCs, clorofluorcarbonos, conhecido como o Protocolo de

Montreal. O tratado complementa a Convenção de Viena para a Proteção da Camada de Ozônio realizada dois anos antes, em 1985 (STROBEL, 2005).

Em junho de 1992 foram realizadas três Conferências no Rio de Janeiro, com a presença de 172 países: (i) a II Conferência Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento organizada pela ONU; (ii) o Fórum Global; (iii) e o encontro do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável. O principal documento resultado da Conferência foi a Agenda 21, que trouxe o plano de ação a ser incorporado em âmbito global, nacional e local visando um novo modelo de desenvolvimento embasado no desenvolvimento sustentável e na biodiversidade.

Para Strobel (2005, p. 12), a Agenda 21 “ênfatisa a erradicação da miséria no mundo e formula o princípio que os países ricos e poluidores deveriam assumir a responsabilidade pela despoluição, auxiliando os países pobres a melhorar a sua qualidade de vida de forma ambientalmente correta”. A partir de 1992, os acordos multilaterais trabalham com prerrogativa de conceitos de segurança ambiental e desenvolvimento sustentável (BARBIERI, 2004).

No Quadro 1 mostrar-se-á, em ordem cronológica, um resumo das principais Conferências e relatórios relacionados à preocupação ambiental e ao desenvolvimento sustentável.

Quadro 1: Histórico das conferências e relatórios relacionados à preocupação ambiental e posteriormente ao desenvolvimento sustentável

ANO	CONFERÊNCIAS E RELATÓRIOS
1968	Conferência da Biosfera da <i>United Nations Educational Scientific and Cultural Organization</i> (UNESCO), Paris
1972	Clube de Roma: relatório Os Limites do Crescimento
1972	ONU: I Reunião Mundial sobre o Meio Ambiente Humano, Estocolmo Criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA)
1974	ONU: Declaração de Cocoyok
1975	Participação da ONU no Relatório de Dag-Hammar skjöld
1982	PNUMA: Conferência de Nairóbi
1983	ONU: criação da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED)
1985	Convenção de Viena para a Proteção da Camada de Ozônio
1987	Protocolo de Montreal
1987	WCED: Relatório Nosso Futuro Comum - Relatório Brundtland
1992	ONU: II Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, Rio-92. Rio de Janeiro
1997	ONU: Convenção sobre as Mudanças Climáticas, Kyoto
2000	Primeira edição da Agenda 21 Brasileira
2002	ONU: III Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, Rio+10, Johannesburg
2009	ONU: V Conferência sobre Mudanças Climáticas, Copenhague, Dinamarca. COP-15
2010	ONU: Conferência sobre Mudanças Climáticas, Cancún, México. COP-16
2011	ONU: Conferência sobre Mudanças Climáticas, Durban, África do Sul. COP-17

Fonte: Elaborado pela autora com base em Tauchen (2007), Strobel (2005) e Van Bellen (2002)

Em 1997 acontece em Kyoto, Japão, a Convenção sobre as Mudanças Climáticas organizada pela ONU. O protocolo ratificado propõe a redução da emissão dos gases do efeito estufa até 2012 (STROBEL, 2005).

Para Barbieri (2004) o Protocolo de Kyoto teve um importante avanço na gestão ambiental pela criação de três mecanismos de implementação das metas: Implementação Conjunta, Comércio de Emissões e Mecanismo de Desenvolvimento Limpo.

Em 2000 é finalizada a primeira fase da Agenda 21 Brasileira, um “instrumento que permite definir e implementar políticas públicas com base em um planejamento participativo voltado para as prioridades do desenvolvimento sustentável” (AGENDA 21 BRASILEIRA, 2004, p.4). A sua segunda edição foi lançada em 2004 e é composta por 21 objetivos.

Após uma década passada do Rio-92 foi realizada pela ONU a Conferência Rio+10, em Johannesburgo, que concluiu que as medidas adotadas globalmente não satisfaziam a urgência detectada 10 anos antes. Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, propostos em 2002 por representantes de 189 países da ONU, foi legitimado pelos integrantes da Cúpula sobre o Desenvolvimento Sustentável. Ao todo são oito objetivos básicos norteadores de 18 metas e 48 indicadores. Segundo Savitz (2007, p. 200) “centenas de pessoas de negócios estavam presentes, inclusive cinquenta CEOs de algumas das maiores empresas do mundo, sob patrocínio do WBCSD”.

Em 2009 aconteceu em Copenhague, a V Conferência sobre Mudanças Climáticas, que trabalhou em um acordo sobre a emissão de carbono na atmosfera buscando substituir o Protocolo de Kyoto, porém o consenso não foi alcançado, sendo assinado um tratado aquém do desejado. Em 2010 foi realizada em Cacún, no México, a 16ª Conferência das Partes das Nações Unidas sobre o Clima (COP-16) que teve como resultados importantes o anúncio da criação do Fundo Verde e a extensão do Protocolo de Kyoto para 2012.

Em 2011 aconteceu a COP-17 em Durban na África do Sul, cujos resultados foram considerados os mais promissores depois do Tratado de Kyoto de 1997. Dentre eles se destacam metas para China e Estados Unidos quanto às emissões de gases de efeito estufa e o lançamento do Fundo Verde do Clima.

2.1.1 O conceito e dimensões do desenvolvimento sustentável

O conceito de desenvolvimento sustentável demonstra a necessidade da sociedade de se relacionar de uma nova maneira com o ambiente visando à conservação das suas características essenciais para o desenvolvimento da vida humana. Para Lozano (2008, p.1845) “os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade surgiram como alternativas para ajudar a entender, combater e reduzir as disparidades econômicas, a degradação ambiental e as doenças sociais atuais e potencialmente futuras”.

Atualmente existem muitos conceitos e definições, como comprovado em levantamentos realizados na literatura especializada, que demonstram que as definições encontradas envolvem perspectivas diferenciadas e, conseqüentemente, geram interpretações diversas (LELÉ, 1991; VAN BELLEN, 2002; ROGERS, KAZI e BOYD, 2008; LOZANO 2008).

Porém, segundo Van Bellen (2002), existe algum consenso quanto a algumas questões-chaves. São exemplos, conforme Baroni (1992), a redução da poluição ambiental, a diminuição do índice de pobreza e a eliminação de desperdícios.

Não é propósito do presente trabalho realizar uma exaustiva pesquisa desses conceitos ao longo da história, e sim trazer os mais importantes e os mais utilizados na atualidade por governos, organizações e esfera acadêmica.

O conceito de desenvolvimento sustentável surgiu internacionalmente na década de 70, nos estudos da União Internacional para a Conservação da Natureza. O relatório *World's Conservation Strategy* de 1980, segundo Van Bellen (2002, p. 10), considera “aspectos referentes às dimensões social e ecológica, bem como fatores econômicos, dos recursos vivos e não vivos e as vantagens de curto e longo prazo de ações alternativas”.

Em 1973 surgiu pela primeira vez o termo *ecodesenvolvimento* criado por Maurice Strong, embasado nos princípios formulados por Ignacy Sachs. O *ecodesenvolvimento*, segundo NASCIMENTO, LEMOS e MELLO (2008, p.66), “quer transformar o desenvolvimento em uma soma positiva com a natureza, tendo por base a justiça social, a eficiência econômica e a prudência ecológica”. Considera a poluição decorrência do estilo econômico atual e necessário para uma relação entre o desenvolvimento econômico e o meio ambiente.

Entretanto, o conceito foi mundialmente difundido no Relatório de Brundtland de 1987, desenvolvido pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU. O conceito inclui a visão humana ao expor a preocupação com as gerações futuras. O 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). O conceito de desenvolvimento sustentável ampliou a sua abrangência além da dimensão ambiental, adicionando as questões sociais e econômicas como pilares de seu tripé.

Elkington (2011) expõe que a comissão de Brundtland inclui nos seus objetivos principais a reativação do crescimento econômico, porém de uma nova maneira; o atendimento nas necessidades vitais de alimento, abastecimento de água, energia e empregos; aumento e conservação dos recursos naturais; novos rumos à tecnologia e gerenciamento de riscos; incorporação das questões ambientais nas tomadas de decisão.

Van Bellen (2002) comenta que a definição possui dois conceitos-chave: o conceito de necessidade e a ideia de limitação. Segundo Baroni (1992), a definição do Relatório de Brundtland é a mais adotada globalmente, sendo utilizada pelo Banco Mundial, agências internacionais como Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e a *International Union for Conservation of Nature* (IUCN), União Mundial pela Natureza, agências de desenvolvimento internacionais e organismos de pesquisa e fomento, grupos de ativistas, entre outros.

Segundo Van Bellen (2002), além da definição do Relatório de Brundtland, o conceito de desenvolvimento sustentável que embasa a Agenda 21 também é mundialmente conhecido, relatado e aceito. A Agenda 21 Global (1992) expõe no seu preâmbulo que:

... caso se integrem as preocupações relativas a meio ambiente e desenvolvimento e a elas se dediquem mais atenção, será possível satisfazer às necessidades básicas, elevar o nível de vida de todos, obter ecossistemas melhor protegidos e gerenciados e construir um futuro mais próspero e seguro. (AGENDA 21 GLOBAL, 1992)

Nas últimas duas décadas vários autores (BARBIER, 1987; CONSTANZA e PATTEN, 1995; PEARCE e ATKINSON, 1998) buscaram conceituar o termo desenvolvimento sustentável que, por si só, é muito genérico e de difícil operacionalização. Para Rogers, Peter e Boyd (2008, p.42):

[...] desenvolvimento sustentável é um processo dinâmico de mudança em que a exploração de recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e mudanças institucionais são coerentes com as necessidades futuras, bem como com as presentes.

As diferentes conceituações tendem a dar maior importância a uma das dimensões da sustentabilidade, possuindo objetivos diferenciados segundo Rogers, Peter e Boyd (2008). A dimensão econômica busca maximizar as receitas mantendo um constante ou crescente estoque de capital; a ecológica busca manter a resiliência e robustez dos sistemas físicos e biológicos e, a social-cultural busca manter a estabilidade social e cultural do sistema.

E mesmo dentro de uma definição em que há influência de uma das dimensões, como exemplo a ambiental, os aspectos abordados também diferem, como a consideração da utilização de recursos renováveis, manutenção dos processos ambientais, destino dos resíduos, entre outros.

Lozano (2008) separou as definições de desenvolvimento sustentável em cinco categorias que podem ser transpassadas: perspectiva dos economistas convencionais; perspectivas da não-degradação ambiental; perspectiva integradora dos aspectos ambientais, sociais e econômicos; perspectiva intergeracional e perspectiva holística. Para o autor falta continuidade na perspectiva integradora, sendo a perspectiva holística a mais apropriada, pois une as perspectivas integradoras e intergeracionais, integrando à primeira aos aspectos temporais de curto e longo prazo em uma perspectiva longitudinal.

A visão do tripé da sustentabilidade que considera as dimensões social, econômica e ambiental é a mais utilizada nos mecanismos existentes que visam à incorporação das questões relacionadas à sustentabilidade. Porém, é necessário cuidado ao serem escolhidas as dimensões a serem consideradas em determinado sistema.

Para Jara (1998), o conceito de desenvolvimento sustentável, traz além das três dimensões (social, ambiental e econômica) as dimensões culturais e políticas. O autor faz uma ressalva que o “sustentável” para um país em desenvolvimento necessariamente não é critério para um país desenvolvido da pós-modernidade. “O conceito é abrangente e integral e, necessariamente, distinto, quando aplicado às diversas formações sociais e realidades históricas” (JARA, 1998, p.35).

Bossel (1999) considera nove dimensões da sustentabilidade: ambiente, material, ecológica, social, econômica, jurídica, cultural, político e psicológica. O autor salienta que algumas formas de desenvolvimento sustentável podem ser mais ponderadas evitando uma desestruturação. “Uma sociedade justa e equitativa, por exemplo, é provável que seja mais segura do que uma materialmente sustentável através de uma ditadura brutal” (BOSSSEL, 1999, p.3).

A Agenda 21 Brasileira (2004) considera quatro dimensões complementares à econômica, considerando os pressupostos do Relatório de Brundtland: a ética, temporal, social e prática. A ética é “onde se destaca o reconhecimento de que no almejado equilíbrio ecológico está em jogo mais que um padrão duradouro de organização da sociedade; está em jogo a vida dos seres e da própria espécie humana” (AGENDA 21 BRASILEIRA, 2004, p.17). A perspectiva temporal destaca a importância de um planejamento em longo prazo, enquanto que a social evidencia a importância da erradicação da desigualdade da sociedade para o alcance do desenvolvimento sustentável. Por fim, a dimensão prática enfatiza a necessidade da troca de hábitos de comportamento, consumo e produção.

Já Sachs (2008) amplia o *triple bottom line*, traduzido para o português como a linha dos três pilares, para cinco dimensões, além da ambiental, social e econômica, incluindo territorial e a política. A territorial está relacionada com a distribuição espacial das atividades, recursos e população enquanto que a política está ligada à liberdade e à governança democrática.

No presente trabalho foi adotada a definição de desenvolvimento sustentável do Relatório de Brundtland de 1987, suportada por definições mais específicas à esfera organizacional, que serão relatadas no tópico 2.1.2. As dimensões adotadas serão as três do *triple bottom line* (ELKINGTON, 2011): ambiental, social e econômica.

Para Van Bellen (2002) a dimensão ambiental está relacionada ao impacto das atividades humanas no meio ambiente. O meio ambiente, segundo Barbieri (2004, p.2), é “tudo que envolve ou cerca os seres vivos.” Os problemas ambientais, para o autor, são originados pelo uso do meio ambiente para ter os recursos necessários para a produção de bens e serviços.

Para Almeida (2007, p.67) “o conceito de sustentabilidade parte da premissa de que há uma resiliência nos ecossistemas e, portanto, uma capacidade de uso”. Os ecossistemas possuem quatro características: organização entre as partes, heterogeneidade do comportamento espacial, resiliência e variabilidade dinâmica, sendo as relações entre as partes mais elucidativas.

Segundo Elkington (2011) o conceito de riqueza natural é complexo, pois inclui o ecossistema e funções como a contribuição da água, gases, flora e fauna. O capital natural pode ser visto conforme duas óticas, o capital natural crítico, voltado para a manutenção da vida e dos ecossistemas, e o renovável ou substituível, que pode ser renovado, recuperado ou substituído.

Quanto à dimensão social, Sachs (2008) salienta a disparidade existente em muitos locais, sendo o principal objetivo dessa dimensão diminuir a diferença existente. Elkington (2011) comenta que a agenda com a história mais longa nas empresas é a social, devido às questões de trabalho como a escravidão, más condições do trabalho e trabalho infantil.

Segundo Strobel (2005) os principais enfoques dessa dimensão são a qualidade de vida e o bem-estar humano. Para Jara (1998, p.34) o desenvolvimento é sustentável quando:

[...] as atividades e o conteúdo dos processos de desenvolvimento são compatíveis com os valores culturais e com as expectativas da sociedade. Existe uma base de consenso entre os atores sociais participantes que permite controlar as decisões e as ações que afetam seu destino.

Conforme Van Bellen (2002) existe um debate acerca da inclusão ou não de medidas sociais no conceito do desenvolvimento sustentável, já que dependendo da definição adotada existem componentes, como as dimensões culturais e históricas, que dificilmente são mensuradas. Segundo o mesmo autor, as principais preocupações dessa perspectiva são o bem-estar humano, as condições humanas e os meios empregados para alcançar essas condições e bem-estar.

Para Elkington (2011, p.111), um dos pilares da empresa é o lucro, em sua utilização tradicional é “representado pelos ganhos por ação como parte da contabilidade padrão”. Nessa visão tradicional, são poucas as evidências de sobreposições do desempenho econômico frente ao ambiental e social, necessárias a agenda da governança das empresas que almejam a incorporação da sustentabilidade nas suas atividades. Relevante ao custo dos últimos pilares citados,

um conceito chave é de “externalidade”, visto que não são registrados em contabilidade e em alguns casos não são arcados pela organização (PORTE, KRAMER 2011; ELKINGTON, 2011).

O desenvolvimento é sustentável, na dimensão econômica, quando a qualidade de vida tiver preponderância sobre a preocupação com a quantidade de produção (JARA, 1998). Segundo Van Bellen (2002, p. 22), “a crise surge quando a economia, ou subsistema econômico, cresce de tal maneira que a demanda sobre o meio ambiente ultrapassa os seus limites”. Nessa visão, a sustentabilidade econômica inclui a distribuição e destinação dos recursos naturais, sendo o capital natural parte do sistema como um todo.

2.1.2 O desenvolvimento sustentável e as organizações

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”.

Savitz (2007) aponta que as áreas que caracterizam a sustentabilidade em seus primórdios foram inseridas nas empresas de forma individual e não conectada, dependendo de questões específicas que foram trabalhadas e/ou da decorrência da personalidade de seus líderes. Nenhuma empresa apresentava um bom desempenho em todas as áreas, econômica, social e ambiental. Algumas das empresas pioneiras foram a DuPont, Ford e Johnson & Johnson.

Segundo o mesmo autor, nas décadas de 1930 e 1940 o foco se encontrava em causas externas. Porém, foi em 1960 que o foco passou para o impacto da empresa na sociedade. Em 1970, 1980 e 1990 os movimentos sociais pressionaram as empresas para que arcassem com responsabilidades sociais.

Vinculadas ao conceito de desenvolvimento sustentável e a idéia de um mercado verde, as empresas dos anos 90 começam rapidamente a recuperar o tempo perdido, abandonando de forma gradual as atitudes negativas em relação às questões ambientais (LEIS e D'AMATO, 2001, p.81).

Na década de 90, o WBCSD criou instrumentos como a responsabilidade social corporativa e a ecoeficiência, alinhada ao termo *ecodesenvolvimento*. A experiência na aplicação notabilizou, segundo Almeida (2007), o fato de que os instrumentos individualmente não são suficientes para a mudança dos padrões de desenvolvimento. A ecoeficiência, segundo Savitz (2007, p.42), “significa a redução da quantidade de recursos utilizados para a produção de bens e serviços, aumentando os lucros das empresas e, ao mesmo tempo, reduzindo o seu impacto ambiental”. Na esfera organizacional, segundo Savitz (2007, p.4):

[...] a sustentabilidade se desenvolveu como método integrado de abordar ampla gama de temas de negócios referentes a meio ambiente, direito dos trabalhadores, proteção aos consumidores e governança corporativa, assim como sobre o impacto das atividades da empresa em relação a questões sociais mais abrangentes, tais como fome, pobreza, educação, saúde e direitos humanos – e aos efeitos desses temas sobre o lucro.

Como exposto por Viola (1998), a reunião do WBCSD ocorrida durante a Rio-92 foi um sucesso segundo as perspectivas apresentadas pelo grupo empresarial. Dentre as entidades brasileiras criadas nesse contexto se destacam o Instituto Ethos, a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS) e o Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS).

Foi nesse cenário que John Elkington, fundador da consultoria SustainAbility, cria o conceito *Triple Bottom Line*, que visa conciliar as três dimensões básicas da sustentabilidade (social, ambiental e econômica) na gestão empresarial, através de um crescimento sistêmico. Segundo Strobel (2005, p.18):

A sustentabilidade corporativa será atingida se a organização atender aos critérios de ser economicamente viável (competitividade e impactos econômicos na sociedade), produzir de forma ambientalmente correta (interação com o meio ambiente) e contribuir para o desenvolvimento social da sociedade onde atua (responsabilidade social).

Para Elkington (2011) o grande montante das centenas de empresas que assinaram a Carta para o Desenvolvimento Sustentável criada pela - *International Chamber of Commerce* (ICC), Câmara de Comércio Internacional, na Rio-92, não tinha ideia da intensidade da incorporação do conceito de desenvolvimento

sustentável, compreendendo que o desafio básico seria um simples “esverdeamento”.

As iniciativas no setor de negócios avançaram entre a Rio-92 e a Rio+10 realizada em Joanesburgo. Segundo citado por Almeida (2007), mais de 1.000 presidentes e gerentes de grandes organizações se reuniram no *Business Day*, Dia de Negócios, iniciativa do WBCSD em Joanesburgo durante a Rio+10.

Para Almeida (2007), somente o setor privado tem recursos e disciplina suficientes para direcionar as mudanças no ritmo necessário. No futuro, a perda do capital natural irá conflitar com as operações das empresas, forçando-as a buscar novas soluções. Já Savitz (2007, p.2) defende a empresa sustentável como a “que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações”. Na prática a sustentabilidade é realizar negócios em um mundo interdependente em diferentes aspectos da existência humana.

O mesmo autor destaca que sustentabilidade não é filantropia. E também distingue a sustentabilidade de responsabilidade. Alguns setores, como o automobilístico, não são sustentáveis na medida em que produzem veículos de alto consumo, mas podem ser encarados como responsáveis quando demonstram o esforço de produzirem veículos híbridos.

Para Savitz (2007), em suma quase todas as funções do negócio estão relacionadas com o movimento da sustentabilidade, são elas: produção e fabricação, marketing, vendas, pesquisa e desenvolvimento, relações com clientes, recursos humanos, tecnologia da informação, compras, gestão da cadeia de suprimentos, relações com os investidores, finanças e contabilidade, relações públicas, saúde e segurança ambiental e assuntos legais e governamentais.

As empresas líderes, segundo Almeida (2007), estão agindo pro - ativamente, mudando os parâmetros do mercado, explorando oportunidades, fortificando as suas marcas e gerando vantagem competitiva. Essas empresas estão visualizando a mudança no ambiente externo que acontecerá no futuro e recriando-se. Um exemplo é a antiga visão de que para se obter uma boa postura na esfera ambiental bastava ter a licença de operação legal do empreendimento. Hoje uma empresa sustentável vai além do simples cumprimento das legislações.

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).

A transparência e o relacionamento com os *stakeholders* (partes interessadas ou grupos de interesse) é outro ponto-chave nesse novo modelo de gestão. São eles os clientes, os colaboradores, a comunidade local, os consumidores, o governo, entre outros.

Savitz (2007) enfatiza a importância de envolver os *stakeholders* em busca de benefícios mútuos, pois um bom relacionamento é fator crítico de sucesso da gestão. Almeida (2007) explora o fato de que é importante desenvolver uma política de relacionamento com os *stakeholders* com mecanismos de comunicação, como os relatórios de sustentabilidade e o diálogo de múltiplas partes.

2.1.3 Modelos, normas, *frameworks* e índices de sustentabilidade

Atualmente as organizações estão adotando, de maneira crescente, ações relacionadas à sustentabilidade na sua prática administrativa. Para embasar as ações relacionadas à incorporação da sustentabilidade e conseqüentemente a sua divulgação, foram desenvolvidos ao longo do tempo entre códigos, normas, princípios e padrões visando à homogeneização e consenso das atitudes a serem tomadas.

As empresas sustentáveis devem ser capazes de medir, documentar e reportar ROI (retorno sobre investimento) positivo em seus três resultados – econômico, ambiental e social – assim como os benefícios recebidos pelos *stakeholders* nessas mesmas três dimensões (SAVITZ, 2007, p.5).

Porém, segundo Van Bellen (2002), não existe uma concordância entre os estudiosos na definição do conceito de desenvolvimento sustentável e, conseqüentemente, em como medir a sustentabilidade e a interação entre as diferentes dimensões.

Os primeiros relatórios ambientais das organizações datam de 1990 e conforme Elkington (2011, p.121) vários “foram preparados de forma voluntária,

resultando em uma grande diversidade de indicadores utilizados e apresentação de dados de desempenho, fazendo com que a comparação fosse dificultada”. Essa estratégia algumas vezes era intencional ou em outros casos adotavam simplesmente a primeira metodologia que encontravam. As organizações ainda consideravam os relatórios como veículos de relações públicas, auxiliando na imagem que estavam bem.

Para Brown, Dillard e Marshall (2006), as principais diferenças estão na capacidade de identificar, quantificar e medir esses constructos centrais, pois a sustentabilidade possui caráter de complexidade e riqueza. E essa complexidade se reflete, segundo Almeida (2007), nos dilemas advindos da adoção de práticas relacionadas à sustentabilidade, porque impõe sistemas de prestações de contas inéditos cujos resultados apresentam uma larga margem de imprevisibilidade.

Já Bossel (1999) expõe a importância da visão sistêmica para obter e compreender as relações indispensáveis de um sistema global, sendo a atitude mais difícil mapear essas relações.

Almeida (2007) comenta que os códigos, normas, princípios e padrões existentes às vezes não são facilitadores na abertura das informações à sociedade e, se sua adoção não acontecer de forma pro-ativa buscando a geração de valor, não passará da formalidade e burocracia. Porém, segundo Brown, Dillard e Marshall (2006, p.24):

Devido à falta de normas obrigatórias, as empresas escolhem livremente quais as características e medidas, derivam suas próprias métricas e padrões para essas características, e produzem um relatório que revela exatamente o que eles devem divulgar.

Segundo Barbieri (2004), a tendência das iniciativas voluntárias para relatórios padronizados é a abrangência dos três pilares da sustentabilidade. A elaboração dos relatórios constitui um instrumento da responsabilidade social das organizações relacionado à transparência das suas atividades, assim como uma lista de verificação aos aspectos relacionados à contribuição da organização frente ao desenvolvimento sustentável.

A presente pesquisa, com o intuito de escolher o *framework* mais adequado à realidade das IES comunitárias, realizou um levantamento das ferramentas desenvolvidas para a esfera organizacional relacionadas à sustentabilidade encontradas na atualidade. Foi constatado que entre os códigos, normas, princípios e padrões existentes são encontrados objetivos e focos diferentes. Realidade essa

similar a pesquisa de relatórios ambientais realizada pela SustainAbility em 1996 cujo resultado evidenciou 10 tendências emergentes.

Enquanto que alguns autores tratam a sustentabilidade em escala geográfica (país, região ou localidade) tendo como resultado um índice, outros abordam a esfera organizacional a relacionando com investimentos através de índices e fundos de investimentos ou trazendo diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade.

Foram escolhidos para uma descrição mais detalhada seis modelos, normas, *framework* e índice por terem sido desenvolvidos diretamente a esfera organizacional e estarem presentes em publicações de organizações e autores do tema que as indicam como referência (BARBIERI, 2004; SCHENINI, RENSI e CARDOSO, 2005; WBCSD *apud* ALMEIDA, 2007; SAVITZ, 2007; NASCIMENTO, LEMOS e MELLO, 2008; AMORIM, 2009; ELKINGTON, 2011).

Priorizaram-se os modelos, normas, *framework* e índice que abordam os três pilares da sustentabilidade ou, caso contrário, sejam muito significativos na dimensão (social, ambiental, econômica) focada. São eles:

- 1) Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade desenvolvida pela *Global Reporting Initiative* (2006a);
- 2) Índices de Sustentabilidade do *Dow Jones* (DJSI, 2009);
- 3) Indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (ETHOS, 2007);
- 4) Norma NBR ISO 14.001 (2004) 14.001 (2005) de gestão ambiental;
- 5) Norma ISO 26.000 de responsabilidade social (ISO, 2010);
- 6) Modelo de Balanço Social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE, 2008).

Também foram encontradas duas ferramentas amplamente conhecidas, o *Dashboard for Sustainability* desenvolvido por Hardi em 2000 e a Pegada Ecológica criada por Wackernagel e Rees em 1996, que foram originalmente desenvolvidas para servirem como indicadores de países ou regiões. Essas duas ferramentas não foram escolhidas para uma análise mais detalhada porque sua concepção de distância do foco organizacional, apesar de existirem casos que foram utilizadas em

empresas. Outras abordagens serão citadas na seção 2.1.3.7. A seguir abordar-se-ão as seis ferramentas acima citadas.

2.1.3.1 A Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade da *Global Reporting Initiative* (GRI)

A Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade desenvolvida pela *Global Reporting Initiative* (GRI) tem como pressuposto a transparência sobre os impactos das organizações nos âmbitos social, econômico e ambiental visando à eficácia da relação com os *stakeholders*. Para isso, a GRI buscou atender a necessidade de compartilhar globalmente uma mesma linguagem embasada em uma estrutura de conceitos juntamente com uma métrica.

Organizações como o *Sustainability Reporting Program*, em português Programa de Relatórios de Sustentabilidade, e Ceres são parceiras e apoiam a adoção das diretrizes da GRI para o desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade.

O G3, ou *Guideline 3*, é terceira geração da Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade da GRI que foi lançada em 2006. É composta pelas Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade, Suplementos Setoriais e Protocolos de Indicadores. No momento grupos de trabalho da GRI estão em desenvolvimento os Anexos Nacionais, incluindo o brasileiro (GRI, 2006a). 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 garantida da qualidade das informações relatadas” (GRI, 2006a, 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, 2006a, p.4).

Para a GRI (2006a, p.3), “elaborar relatórios de sustentabilidade é a prática de medir, divulgar e prestar contas para *stakeholders* internos e externos do desempenho organizacional visando ao desenvolvimento sustentável”, incluindo aspectos positivos e negativos. A Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade foi elaborada para ser utilizada por organizações dos mais diversos portes, setores e localizações geográficas. Para Savitz (2007), não há dúvida que as diretrizes do GRI

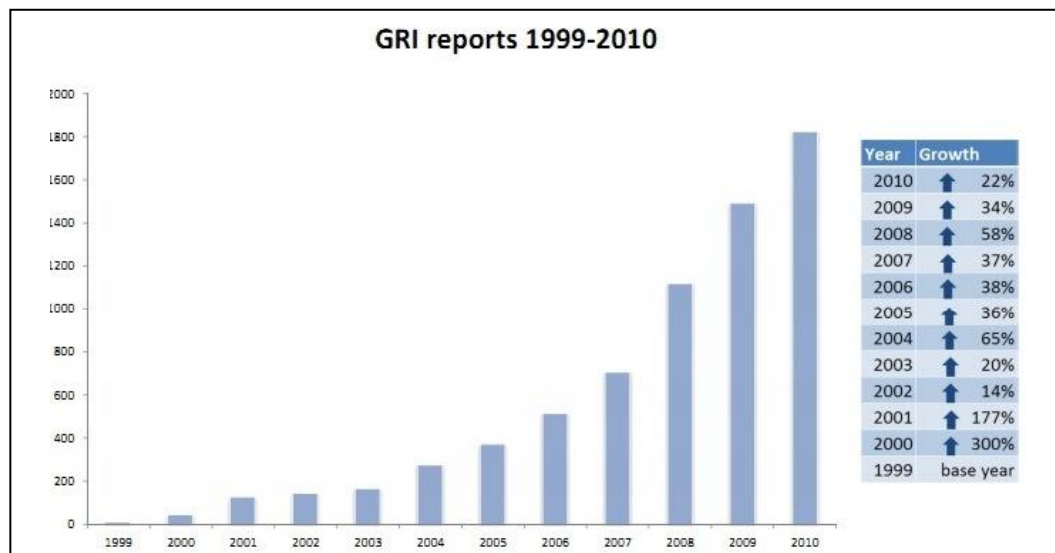
são o principal padrão global para mensuração, monitoramento e divulgação das questões relacionadas à sustentabilidade.

Para incentivar as organizações iniciantes a publicarem relatórios de sustentabilidade e reconhecer as organizações relatoras avançadas, foram criados três níveis de aplicação, C, B e A, através de critérios de aplicação e cobertura das informações relatadas. A organização pode “autodeclarar um ponto a mais (+) em cada nível (por exemplo, C+, B+ e A+) caso tenha sido utilizada verificação externa para o relatório” (GRI, 2006b, p.1).

Segundo Savitz (2007) menos de 25% das empresas que publicam relatórios realizam a verificação externa. Brown, Dillard e Marshall (2006) salientam que são poucas as empresas que, ao utilizarem o padrão GRI para o desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade, alcançam a conformidade.

Na Figura 1 apresentar-se-á a crescente utilização das diretrizes da GRI na elaboração de relatórios de sustentabilidade das organizações. Em 2010, o Brasil foi responsável por 7% dos relatórios totais mundiais que utilizaram as diretrizes da GRI.

Figura 1: Número de empresas relatoras que utilizam as diretrizes da GRI no mundo



Fonte: GRI Sustainability Reporting Statistics, (GRI, 2010)

Nas diretrizes primeiramente são definidos o conteúdo, qualidade e limite do relatório através das orientações e princípios propostos, incluindo um pequeno conjunto de testes para verificar a sua presença. Depois de definidas as informações

a serem divulgadas o relatório de sustentabilidade publica dentro do período relatado (anual, bianual,etc) o perfil da organização, sua forma de gestão e os indicadores de desempenho (essenciais e adicionais) econômico, ambiental e social.

Os princípios para definição do conteúdo do relatório são a materialidade, a inclusão dos *stakeholders*, o contexto da sustentabilidade e a abrangência. Os princípios que orientam assegurar a qualidade do relatório são o equilíbrio, a comparabilidade, a exatidão, a periodicidade, a clareza e a confiabilidade. Segundo a GRI (2006a, p.13), “as decisões relativas ao processo de preparação das informações no relatório deverão ser coerentes com esses princípios”, sendo fundamentais para a transparência almejada. Quanto à periodicidade, pode ser relevante que o relatório de sustentabilidade seja publicado com a abrangência do mesmo período e alinhado às demonstrações financeiras.

O desempenho econômico “se refere aos impactos da organização sobre as condições econômicas de seus *stakeholders* e sobre os sistemas econômicos em nível local, nacional e global” (GRI, 2006a, p.26). Os objetivos dos indicadores são mostrar o fluxo de capital entre diferentes *stakeholders* e os principais impactos econômicos da organização sobre a sociedade como um todo.

O desempenho ambiental inclui os sistemas naturais vivos e não-vivos, abrangendo o desempenho de insumos e resíduos. “Além disso, abarcam o desempenho relativo à biodiversidade, à conformidade ambiental e outras informações relevantes, tais como gastos com meio ambiente e os impactos de produtos e serviços” (GRI, 2006a, p.27).

O desempenho social é composto por quatro grupos de indicadores, referentes às práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto.

Savitz (2007) orienta que, mesmo que as empresas não utilizem como base os indicadores do GRI para seus relatórios, devem utilizá-los para avaliação de riscos. O autor estimula que as empresas adotem o GRI; se acharem a utilização da totalidade dos indicadores muito árdua que optem pela utilização de um número reduzido, inicialmente informando suas limitações, pois a maioria das empresas comprovou melhorias na gestão e criação de valor a partir da adoção das diretrizes. Porém é necessário avaliar inicialmente os custos e benefícios e principalmente os riscos.

Segundo Almeida (2007) um relatório de sustentabilidade pode custar até US\$ 5 milhões para a sua primeira elaboração e sua relação custo/benefício para as empresas ainda não está totalmente clara. Também há críticas à abordagem generalista dos relatórios fundamentados nas diretrizes, assim como a falta de atualização dos indicadores e sua conexão ao dia a dia da gestão organizacional.

No Quadro 2 apresentar-se-ão os indicadores de desempenho das diretrizes da GRI (2006a).

Quadro 2: Aspectos abordados nos indicadores da GRI

DIMENSÃO		ASPECTOS GRI	Nº INDICADORES
ECONÔMICO		Desempenho econômico Presença no mercado Impactos econômicos indiretos	9 indicadores 7 essenciais 2 adicionais
AMBIENTAL		Materiais Energia Água Biodiversidade Emissões, efluentes e resíduos Produtos e serviços Conformidade Transporte Geral	30 indicadores 17 essenciais 13 adicionais
SOCIAL	Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente	Emprego Relação entre trabalhadores e governança Saúde e segurança no trabalho Treinamento e educação Diversidade e igualdade de oportunidades	14 indicadores 9 essenciais 5 adicionais
	Direitos Humanos	Práticas de investimento de processos de compra Não-discriminação Liberdade de associação e negociação coletiva Trabalho infantil Trabalho forçado ou análogo ao escravo Práticas de segurança Direitos indígenas	9 indicadores 6 essenciais 3 adicionais
	Sociedade	Comunidade Corrupção Políticas públicas Concorrência desleal Conformidade	8 indicadores 6 essenciais 2 adicionais
	Responsabilidade pelo Produto	Saúde e segurança do cliente Rotulagem de produtos e serviços Comunicações de marketing Conformidade Compliance	9 indicadores 4 essenciais 5 adicionais
TOTAL			79 indicadores

Fonte: Elaborado pela autora com base na GRI (2010)

Segundo o autor, a força está na criação de um consenso nos diferentes setores quanto ao formato e na conexão com outras iniciativas. Alguns exemplos são o Pacto Global, composto por dez princípios a serem incorporados às estratégias das empresas objetivando trazer os conceitos de sustentabilidade e

inclusão na economia mundial, as Diretrizes da *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, e a norma AA1000, que traz princípios e normas para prestação de contas visando a qualidade na contabilidade.

2.1.3.2 Índices de Sustentabilidade do Dow Jones (DJSI)

Os *Dow Jones Sustainability Indexes* (DJSI), Índices de Sustentabilidade do Dow Jones, foram os primeiros índices de sustentabilidade empresarial desenvolvidos em nível global. O DJSI foi lançado em 1999, através da cooperação entre os Índices Dow Jones STOXX Limited. O primeiro, *Dow Jones*, é editor do indicador de valores mais renomado do mundo e o segundo, STOXX, o fornecedor do principal índice europeu. O último, o *Sustainable Asset Management* (SAM) Group, foi o precursor mundial em investimentos relacionados à sustentabilidade.

O DJSI supriu a necessidade dos investidores de um índice corporativo global, consistente, racional e confiável, que comparasse o desempenho financeiro em sustentabilidade entre empresas. Já para as empresas, o DJSI, além da avaliação financeira, fornece a avaliação da gestão da sustentabilidade, riscos e custos. O DJSI (2009) expõe que o objetivo da avaliação de sustentabilidade corporativa é medir e verificar o desempenho de sustentabilidade corporativa no universo dos investimentos.

Segundo o DJSI (2009), o conceito de sustentabilidade corporativa é atraente para os investidores porque se destina a aumentar o valor para acionistas a longo prazo, gerenciando os riscos decorrentes do desenvolvimento nas esferas social, econômica e ambiental.

O DJSI é baseado em critérios e ponderações que avaliam as oportunidades e riscos advindos da evolução econômica, social e ambiental das empresas. As informações são fornecidas em sua maioria por questionário, além de documentos de terceiros (como o balanço social, por exemplo), análise da mídia e entrevistas pessoais realizadas entre analistas e funcionários da empresa. A auditabilidade é realizada pela empresa Deloitte visando garantir a avaliação de sustentabilidade corporativa.

A família de índices DJSI é composta por cinco índices por regiões: mundial, europeu, América do Norte, Ásia e Pacífico e Coreia. Em 2011 foram convidadas

mais de 2.700 empresas para comporem a base de análise do índice mundial, chamado de *Dow Jones Sustainability World Index*.

O questionário da *SAM Group* é enviado aos CEOs e possui limitações em termo de respostas qualitativas em função de suas questões de múltipla escolha. Depois de analisados os dados, se a empresa for selecionada para integrar o DJSI, inicia-se o monitoramento diário das suas questões críticas através do Observatório de Sustentabilidade. O instrumento possui o poder de excluir uma empresa membro de algum dos índices se for detectado algum problema.

Os índices também possuem um subconjunto que exclui as empresas que produzem álcool, tabaco, jogo, armas e armamentos de fogo e/ ou entretenimento adulto. Um exemplo é o *Dow Jones Sustainability World Index ex Alcohol, Tobacco, Gambling, Armaments & Firearms and Adult Entertainment*. Conforme Savitz (2007), o setor em que a empresa está inserida é muito importante porque mesmo com boas práticas de sustentabilidade, uma empresa que compõe um setor “sujo” terá dificuldades em conseguir um lugar na lista.

Para descrição dos temas e indicadores foi escolhido o índice *DJSI World*, pois abrange a maior gama de empresas. Todos os índices possuem a mesma avaliação de Sustentabilidade Empresarial e critérios. Existem critérios que abrangem todas as empresas e critérios específicos para cada setor de atividade.

Abaixo no Quadro 3, especificar-se-ão os aspectos abordados em cada dimensão da sustentabilidade, assim como o número de questões gerais e específicas. Nesse caso foi utilizado o setor de serviços especializados ao consumidor como exemplo.

Segundo DJSI (2009) os critérios de sustentabilidade são definidos para cada dimensão. Eles incluem práticas de gestão e medidas de desempenho-padrão aplicável a todas as empresas, como a governança corporativa, a gestão ambiental e de desempenho, os direitos humanos, o gerenciamento de *supply chain* (cadeia de suprimentos), a gestão de riscos e crises e as práticas de trabalho. Os critérios gerais pesam cerca de 50% da avaliação, enquanto que os específicos pesam os outros 50%.

Quadro 3: Aspectos abordados nos indicadores de desempenho do DJSI

DIMENSÃO	ASPECTOS DJSI	Nº QUESTÕES GERAIS	Nº QUESTÕES ESPECÍFICAS
ECONÔMICO	Governança corporativa	10 questões	-
	Riscos e gestão de crises	06 questões	01 questão
	Códigos de conduta conformes/ Corrupção e suborno	06 questões	-
	Gestão do relacionamento com o cliente	03 questões	02 questões
	+ Critérios específicos da indústria		09 questões
AMBIENTAL	Desempenho ambiental (Eco eficiência)	01 questão	-
	Relatório ambiental	01 questão	-
	+ Critérios específicos da indústria		04 questões
SOCIAL	Desenvolvimento do capital humano	03 questões	-
	Atração e retenção de talentos	09 questões	-
	Indicadores de práticas trabalhistas	04 questões	-
	Cidadania corporativa/ Filantropia	02 questões	-
	Balanço social	01 questão	-
	+ Critérios específicos da indústria		05 questões
TOTAL		46 questões	21 questões

Fonte: Elaborado pela autora com base na DJSI (2009)

No DJSI (2009) todas as questões recebem uma pontuação, sendo que cada questão tem um peso pré-determinado para o tema e para a classe dentro do questionário.

Almeida (2007) expõe que as ações das empresas que estão inclusas no DJSI valorizam-se cerca de 20%, comparando-as com as empresas tradicionais que não estão inclusas nos índices. Uma crítica, segundo Savitz (2007), é que não é fácil ser selecionado para o índice. Poucas empresas estão no grupo de *benchmarks* (organizações com desempenho superior), desestimulando outras empresas, cujo desempenho inicial é insatisfatório, a tentarem fazer parte do processo.

2.1.3.3 Indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (ETHOS)

O Instituto Ethos é uma organização sem fins lucrativos fundada no Brasil em 1998, tendo como missão “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável” (INSTITUTO ETHOS, 2009, s/ p). Suas iniciativas e participação na sociedade civil são referências internacionais e se articulam com entidades de âmbito global. Atualmente 1.367 empresas brasileiras são associadas.

Os Indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (ETHOS) foram desenvolvidos desde 2000 com o objetivo de auxiliar as empresas na incorporação e aprofundamento na sua gestão de conceitos e práticas relacionados ao desenvolvimento sustentável, mais especificamente na dimensão social. Atualmente o conteúdo do ETHOS está sendo revisado. Para a sua análise, a presente pesquisa utilizou a última revisão que foi publicada em 2007. Em agosto de 2011 foi publicada uma versão intermediária para aplicação piloto de uma nova geração de indicadores que ainda está em elaboração.

As informações relativas aos indicadores são fornecidas através de um questionário preenchido pela empresa e enviado ao Instituto Ethos. O Instituto Ethos recomenda que sejam envolvidos funcionários de diferentes áreas e níveis da empresa no preenchimento do questionário, visando maior representatividade. Após processados os dados, as empresas relatoras podem compará-los com o grupo de *benchmarking* composto pelas dez empresas que apresentaram as melhores notas entre as empresas respondentes.

O sistema de avaliação do ETHOS, além de traçar comparativos permite o acompanhamento do desempenho de uma cadeia produtiva, desde que os fornecedores das empresas autorizem o acesso a suas informações. Também apresenta indicadores setoriais que visam abordar dilemas específicos de cada setor empresarial.

O questionário é composto por sete temas divididos em 40 indicadores, classificados em três categorias. A primeira categoria possui questões em profundidade que são compostas por quatro estágios (escala de maturidade). A segunda categoria compõe os indicadores binários, compostos de questões sim e não e a terceira categoria inclui os indicadores quantitativos que necessitam de levantamentos sistemáticos.

Os indicadores do Instituto ETHOS estão correlacionados a outras abordagens, como o Pacto Global, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, o modelo de elaboração de relatórios de sustentabilidade da *Global Reporting Initiative* (GRI) e a norma AS 8000 acerca das melhorias das condições de trabalho.

No Quadro 4 mostrar-se-ão os aspectos abordados nos indicadores de desempenho ETHOS (2007).

Quadro 4: Aspectos abordados nos indicadores de desempenho do ETHOS

DIMENSÃO	ASPECTOS ETHOS	Nº INDICADORES
SOCIAL	Valores, transparência e governança	06 indicadores
	Público interno	13 indicadores
	Meio ambiente	04 indicadores
	Fornecedores	04 indicadores
	Consumidores e clientes	03 indicadores
	Comunidade	04 indicadores
	Governo e sociedade	05 indicadores
TOTAL		40 indicadores

Fonte: Elaborado pela autora com base no ETHOS (2007)

Além dos indicadores, o Instituto Ethos e o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) criaram o Índice de Desenvolvimento Infantil Empresarial. Segundo o Instituto Ethos (2007, p.7), esse índice “pretende levar para as empresas formas concretas de colaborar para o desenvolvimento dos filhos de seus empregados, contribuindo assim para que sejam alcançados os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio”.

2.1.3.4 Norma NBR ISO 14.000

A NBR ISO 14.000 é uma série de normas desenvolvidas pela *International Organization for Standardization* (ISO), Organização Internacional para Padronização, instituição com sede em Genebra, que possui participação de 148 países. A norma visa estruturar, através de diretrizes, um sistema de gestão ambiental em organizações.

... é uma ferramenta eficaz para transformar a política em prática de gestão, a custos relativamente baixos, [...] mas não indica impactos no mercado ou na cadeia de suprimentos e, por isso, é limitada como instrumento auxiliar para decisões de alto nível hierárquico (ALMEIDA, 2007, p.143).

A série de normas NBR ISO 14.000 aborda a gestão ambiental através de normas voltadas aos seus sistemas de gestão, auditoria, avaliação de desempenho, avaliação do ciclo de vida do produto, avaliação do desempenho ambiental e aspectos ambientais em normas de produtos (BARBIERI, 2004), apenas a NBR ISO 14.001 é formulada para fins de certificação. Para receber a certificação a organização precisa elaborar uma Política Ambiental disseminada entre os

colaboradores, incluindo treinamentos. A direção também deve demonstrar seu comprometimento no cumprimento das ações.

A NBR ISO 14.001 exige, dentro do seu escopo, o gerenciamento dos resíduos e o atendimento às exigências ambientais legais pertinentes à atividade da organização, através da definição de objetivos e metas com responsabilidades delegadas. Planos de situações de emergência também são exigidos pela norma.

O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) deve estar de acordo com requisitos presentes na norma e “forneça um processo estruturado para realizar melhorias contínuas, cujo ritmo e amplitude sejam determinados pela organização, conforme circunstâncias operacionais, econômicas e outras” (BARBIERI, 2004, p.151).

No Quadro 5, mostrar-se-ão as abordagens orientadas pelas normas NBR ISO 14.001 (2004) e 14.004 (2005) para identificação dos aspectos ambientais:

Quadro 5: Abordagens para identificação dos aspectos ambientais das NBR ISO 14.001 e 14.004

ASPECTOS NBR ISO 14.001 e 14.004	
<ul style="list-style-type: none"> - Emissões atmosféricas; - Lançamentos no solo; - Questões ambientais locais/ da comunidade; - Energia emitida (ex. calor, radiação, vibração); - Atributos físicos dos produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Lançamentos em corpos d'água; - Uso de matérias-primas e recursos naturais; - Uso da energia; - Resíduos e subprodutos; - Ruído, odor, degradação visual;
<p>Associados às atividades, produtos e serviços da organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projeto e desenvolvimento; - Processo de fabricação; - Embalagem e transporte; - Desempenho ambiental e práticas de prestadores de serviços e fornecedores; - Gerenciamento de resíduo; - Extração e distribuição de matérias-primas e recursos naturais; - Distribuição, uso e fim de vida de produtos; - Vida selvagem e biodiversidade. 	<p>Associados as práticas de gestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controle de processo para a aquisição de produtos químicos perigosos; - Armazenamento e manuseio de produtos químicos;³ - Controle sobre emissões fugitivas; - Método de disposição de resíduos; - Equipamentos de prontidão e atendimento a emergências; - Uso de recursos; - Proteção da vegetação e do habitat durante a construção; - Mudanças temporárias nos processos; - Programas de treinamento ambiental; - Processo de análise e aprovação de procedimentos de controle operacional; - Manutenção e facilidade na recuperação de registros de monitoramento.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas NBR ISO 14.001 (2004, p.13) e NBR ISO 14.004 (2005, p.8, p.12-14)

Segundo Naime (2005, p.57), “a organização deve estabelecer, implementar e manter procedimentos para monitorar e medir regularmente as características principais de suas operações que possam ter um impacto ambiental significativo”.

Os aspectos ambientais também devem ser estendidos aos fornecedores e parceiros, englobando as atividades realizadas fora dos estabelecimentos que gerem impactos significativos (BARBIERI, 2004).

Alinhada a um ciclo PDCA – *Plan, Do, Chek, Act* (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.

2.1.3.5 Norma NBR ISO 26.000

A norma NBR ISO 26.000 (2010) foi a primeira norma internacional de Responsabilidade Social (RS). A norma traz definições, orientações e diretrizes sobre a RS, não tendo fins de certificação. Seu objetivo alinhado a de RS é contribuir para o desenvolvimento sustentável reconhecendo o engajamento com os *stakeholders*. Ao contrário da NBR ISO 14.001, não é um sistema de gestão.

Foi desenvolvida para as mais diversas organizações do setor privado, público e sem fins lucrativos organizadas em um grupo *multistakeholder*, que envolveu especialistas em mais de 90 países e 40 organizações.

A NBR ISO 26.000 traz sete princípios norteadores da RS: (i) *Accountability* (responsabilidade); (ii) Transparência, (iii) Comportamento ético; (iv) Respeito pelo interesse das partes interessadas; (v) Respeito pelo estado de direito; (vi) Respeito pelas normas internacionais de comportamento; (vii) Respeito pelos direitos humanos.

Para definir o escopo de sua responsabilidade social, identificar questões relevantes e estabelecer suas prioridades, a norma orienta que a organização aborde os seguintes temas centrais através de uma visão holística: (i) Governança organizacional; (ii) Direitos humanos; (iii) Práticas de trabalho; (iv) Meio ambiente; (v) Práticas leais de operação; (vi) Questões relativas ao consumidor; (vii) Envolvimento e desenvolvimento da comunidade.

Os sete temas centrais têm cerca de 37 questões e mais de 150 ações e expectativas relacionadas e, dentro desse universo, a organização é que a

organização definirá o seu escopo e questões a serem trabalhadas na sua responsabilidade social.

No Quadro 6, mostrar-se-ão as questões abordadas em cada um dos sete temas centrais.

Quadro 6: Questões abordadas nos temas centrais da NBR ISO 26.000

PRINCÍPIOS	QUESTÕES NBR ISO 26.000
Governança Organizacional	Processos e estruturas de tomada de decisões
Direitos Humanos	<i>Due diligence</i> / Situações de risco para os direitos humanos/ Evitar cumplicidade Resolução de queixas/ Discriminação e grupos vulneráveis/ Direitos civis e políticos Direitos econômicos, sociais e culturais/ Princípios e direitos fundamentais no trabalho
Práticas de Trabalho	Emprego e relações de trabalho/ Condições de trabalho e proteção social/ Diálogo social/ Saúde e segurança no trabalho/ Desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho
Meio ambiente	Prevenção da poluição/ Uso sustentável de recursos/ Mitigação e adaptação às mudanças climáticas/ Proteção do meio ambiente e da biodiversidade e restauração de <i>habitats</i> naturais
Práticas leis de operação	Práticas anticorrupção/ Envolvimento político responsável/ Concorrência leal Promoção da responsabilidade social na cadeia de valor/ Respeito ao direito de propriedade
Questões relativas ao consumidor	Marketing leal, informações factuais e não tendenciosas e práticas contratuais justas Proteção à saúde e segurança do consumidor/ Consumo sustentável/ Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias Proteção e privacidade dos dados do consumidor/ Acesso a serviços essenciais/ Educação e conscientização
Envolvimento e desenv. da comunidade	Envolvimento da comunidade/ Educação e cultura/ Geração de riqueza e renda Geração de emprego e capacitação/ Saúde/ Investimento social Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias

Fonte: Elaborado pela autora com base nas NBR ISO 26.000 (2010)

2.1.3.6 Modelo de Balanço Social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE)

O balanço social é um instrumento que visa à transparência da responsabilidade social das organizações e foi mundialmente conhecido a partir da experiência francesa em 1977, ano que se tornou obrigatório para organizações a partir de 300 funcionários (BARBIERI, 2004).

Em 1981 foi instituído no Brasil o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), tendo como um de seus fundadores o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho. O principal objetivo do instituto é difundir a importância da publicação do Balanço Social (BS) pelas organizações e apoiar as empresas na sua elaboração. Segundo o IBASE (2010):

No balanço social a empresa mostra o que faz por seus profissionais, dependentes, colaboradores e comunidade, dando transparência às atividades que buscam melhorar a qualidade de vida para todos. Ou seja, sua função principal é tornar pública a responsabilidade social empresarial, construindo maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente.

O modelo de BS do IBASE foi desenvolvido, a partir de 1997, com o intuito de que a forma de apresentação das informações seguisse um padrão mínimo visando à comparabilidade e o acompanhamento ao longo dos anos. É formado por indicadores sociais internos e externos, ambientais, além de indicadores que abrangem o corpo funcional e informações quanto ao exercício de cidadania empresarial (BARBIERI, 2004).

Em 2008 foi desenvolvido um modelo para instituições de ensino, fundações e organizações sociais. No Quadro 7, mostrar-se-ão os aspectos abordados no modelo de BS para as instituições de ensino do IBASE (2008).

Quadro 7: Aspectos abordados no modelo de Balanço Social do IBASE para as instituições de ensino

DIMENSÃO	ASPECTOS IBASE	Nº INDICADORES
SOCIAL	Origem dos recursos	08 indicadores
	Aplicação dos recursos	03 indicadores
	Indicadores sociais internos	09 indicadores
	Projetos, ações e contribuições para a sociedade	05 indicadores
	Outros indicadores (alunos e bolsas)	03 indicadores
	Corpo funcional	07 indicadores
	Qualificação do corpo funcional	20 indicadores
	Informações relevantes quanto a ética, transparência e responsabilidade social	02 indicadores
		10 indicadores
TOTAL		67 indicadores

Fonte: Elaborado pela autora com base no IBASE (2008)

Para estimular a participação de mais organizações o IBASE lançou em 1998 o Selo BS IBASE/Betinho, com certificação anual. Para receber o selo a empresa deve utilizar a metodologia e o modelo proposto pelo IBASE.

2.1.3.7 Outras abordagens

Existem outras abordagem relacionadas à sustentabilidade que também possuem destaque. Os índices, igualmente aos indicadores para países, regiões e localidades, são medidas comparativas através de uma avaliação padronizada de

um tema. Os índices tratam de um ou mais fatores da sustentabilidade, não englobando totalmente uma das três dimensões.

Também foram desenvolvidas para a esfera organizacional algumas diretrizes que abordam temas relacionados à sustentabilidade, não abordando de forma igualitária as três dimensões do tripé da sustentabilidade. Geralmente essas diretrizes foram publicadas anteriormente aos modelos, normas, índice e *framework* citados no item 2.1.3.

Com foco nas empresas com comprometimento com a responsabilidade social, ambiental ou com a sustentabilidade como um todo, foram criados fundos de investimentos. Segundo Savitz (2007) hoje algumas bolsas de valores exigem que as empresas que as integram publiquem relatórios de tríplice resultado.

No Quadro 8, expor-se-ão alguns exemplos de abordagem relacionados à incorporação da sustentabilidade.

Quadro 8: Exemplos de outras abordagens relacionadas a sustentabilidade

EXEMPLOS DE OUTRAS ABORDAGENS RELACIONADAS À SUSTENTABILIDADE		
Instrumento	Autor	Objetivo
Indicadores para países, regiões e localidades		
Pegada Ecológica	Wackernagel e Rees (1996)	Mostrar a área de ecossistema necessária para assegurar sobrevivência de uma população ou sistema (VAN BELLEN, 2002)
Índices para países, regiões e localidades		
Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)	Amartya Sen e Mahabub uh Haq (1990)	Avaliar o bem estar de uma população. Comparação entre países. Utilizado pelo PNUD.
Diretrizes e princípios para organizações		
Princípios de Sullivan	1997	Diretrizes que consideram os direitos humanos e rejeitam a discriminação racial.
Normas para as organizações		
AS 8000	Social Accountability International (1997)	Avaliação das condições de trabalho.
Fundos de investimentos		
Itaú excelência Social	Itaú (2004)	Opção de investimento socialmente responsável. 50% da taxa de administração é destinada a Organizações não Governamentais (ONGs). Itaú (2010)

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Almeida (2007), Itaú (2004) e Van Bellen (2002)

2.1.4 Análise comparativa dos modelos, normas, *framework* e índice de sustentabilidade

Visando à escolha e adaptação da ferramenta mais condizente com as características das IES comunitárias, foi realizada uma análise comparativa entre as seis abordagens, com base nos seguintes critérios de análise:

- a) Objetivo: finalidade da abordagem;
- b) Público de interesse: a quem é destinado o resultado da abordagem;
- c) Dimensões: dimensões consideradas;
- d) Tópicos abordados: temas abordados dentro das dimensões;
- e) Metodologia e indicadores: metodologia utilizada para avaliação da sustentabilidade, número de indicadores e demais informações;
- f) Coleta de dados: fonte das informações necessárias ao escopo do relatório e seus indicadores;
- g) Auditabilidade: verificação e confirmação das informações prestadas pela empresa através de análise de documentos e entrevistas;
- h) Compatibilidade com outros mecanismos: alinhamento com outras abordagens relacionadas à sustentabilidade.

Os objetivos dos modelos, normas, *framework* e índice analisados diferem caso a caso. A Estrutura de Relatórios da GRI, o sistema de gerenciamento ambiental proposto na NBR ISO 14.000, as diretrizes de Responsabilidade Social propostas na NBR ISO 26.000 e o modelo de BS do IBASE foram desenvolvidos para a esfera organizacional, e não especificamente para empresas. Já os indicadores do Instituto ETHOS e DJSI foram desenvolvidos especificamente para empresas, que possuem entre seus objetivos a geração de lucro.

Enquanto o BS e a GRI buscam o desenvolvimento de uma estrutura de conceitos e métricas nacional e mundialmente aceitas para a divulgação de relatórios sociais e de sustentabilidade, o ETHOS e DJSI têm como objetivo agregar valor às empresas que realizam ações voltadas à sustentabilidade, através de um grupo de *benchmarking* de melhores práticas. A série NBR ISO 14.000 é uma norma que tende a orientar e certificar a gestão ambiental e a NBR ISO 26.000 a aplicação da Responsabilidade Corporativa. No Quadro 9, apresentar-se-ão a comparação das seis ferramentas abordadas no item 2.1.3.

Quadro 9: Comparação entre os modelos, normas, *framework* e índice (continua)

Critérios de análise	GRI	ETHOS	DJSI	ISO 14.000	ISO 26.000	Balanco social IBASE
Objetivo	Base para o desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade	Auxiliar na incorporação do conceito de responsabilidade social na gestão empresarial	Avaliação da sustentabilidade corporativa no universo dos investimentos	Certificação da gestão ambiental organizacional	Fornecer orientações e diretrizes sobre Responsabilidade Social	Base para o desenvolvimento de balanços sociais. Certifica as organizações que utilizam sua metodologia.
Público interesse	<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>
Dimensões	Ambiental, social e econômica	Social (principal), ambiental	Social, ambiental e econômica	Ambiental	Social (principal), ambiental	Social (principal), ambiental e econômica
Tópicos abordados	Econômico; Social; Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente; Direitos Humanos; Sociedade; Responsabilidade pelo Produto.	Valores, transparência e governança; Público interno; Meio ambiente; Fornecedores; Consumidores e clientes; Comunidade; Governo e sociedade.	Governança corporativa; Riscos e gestão de crises, Códigos de conduta conformes/ Corrupção e suborno; Gestão do relacionamento com o cliente; Desempenho ambiental (Eco eficiência); Relatório ambiental; Desenvolvimento do capital humano; Atração e retenção de talentos; Indicadores de práticas trabalhistas; Cidadania corporativa/ Filantropia, Balanço social.	Meio ambiente.	Governança organizacional; Direitos humanos; Práticas de trabalho; Meio ambiente; Práticas legais de operação; Questões relativas ao consumidor; Envolvimento e desenvolvimento da comunidade.	Origem dos recursos; Aplicação dos recursos; Indicadores sociais internos; Projetos, ações e contribuições para a sociedade; Outros indicadores (alunos e bolsas); Corpo funcional; Qualificação do corpo funcional; Informações relevantes quanto à ética, transparência e responsabilidade social.

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

Quadro 9: Comparação entre os modelos, normas, *framework* e índice (continua)

Crítérios de análise	GRI	ETHOS	DJSI	ISO 14.000	ISO 26.000	Balanço social IBASE
Metodologia e indicadores	Estrutura de conceitos em conjunto com uma métrica Existência de níveis de aplicação das diretrizes 79 indicadores 49 essenciais 30 adicionais Relação entre indicadores	Questionário com 40 indicadores. Indicadores de profundidade, binários e quantitativos	Questionário com 50% das questões gerais e os outros 50% setoriais 46 questões gerais 21 questões setoriais (exemplo) O índice é calculado através das informações obtidas	Estrutura de conceitos a respeito do desenvolvimento da Política Ambiental da organização	Estrutura de conceitos. 7 temas centrais 37 questões 150 ações e expectativas relacionadas	Estrutura de conceitos em conjunto com uma métrica. 67 Indicadores.
Coleta de dados	A critério da organização.	Questionário	Questionários Fontes da empresa (ex. relatórios) Entrevistas Mídia externa	A critério da organização	A critério da organização.	A critério da organização.
Auditabilidade	Sim, mas a cargo do relator	Não	Sim	Sim	Não	Sim
Compatibilidade com outros mecanismos	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.	-

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

O público de interesse também é diferente entre as abordagens. Enquanto o público de interesse dos relatórios de sustentabilidade embasados nas diretrizes da GRI e do BS do IBASE são os *stakeholders*, nas iniciativas voltadas às empresas o público principal de interesse é composto pelos *shareholders* (acionistas). A NBR ISO 14.000 é voltada aos dois públicos, pois as ações alinhadas, ao mesmo tempo em que beneficiam *stakeholders*, como os funcionários, também criam valor para as organizações. Segue abaixo, o Quadro 10 desenvolvido por pelo WBCSD (*apud* Almeida, 2007) que compara as os instrumentos de normatização relacionados à sustentabilidade.

Quadro 10: Instrumentos de normatização relacionados à sustentabilidade

CÓDIGOS	GOVERNANÇA			STATUS LEGAL			ORIENTAÇÃO			DESEMPENHO		
	Liderada por empresas	Liderada por políticas públicas	Liderada por grupos de interesse	Voluntário	Obrigatório	Conexões legais	Política ampla	Diretrizes formais	Especificações técnicas	Não-financeiro	Conectado ao financeiro	Visão de futuro
Pacto Global da ONU			✓	✓			✓			✓		
AA 1000			✓	✓				✓	✓		✓	✓
ISO	✓		✓	✓				✓	✓	✓		
GRI			✓	✓				✓	✓		✓	✓
OCDE ¹		✓		✓		✓		✓				
SA8000			✓	✓				✓	✓	✓		
Sarbanes-Oxley					✓	✓					✓	✓
IDJS ²	✓			✓					✓		✓	✓
Normas da ONU		✓			✓ ⁵	✓	✓				✓	✓

¹ Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

² Índice Dow Jones de Sustentabilidade

³ Obrigatório para os 38 governos signatários, mas voluntário para as empresas.

⁴ É requerida das empresas a conformidade com leis locais e nacionais

⁵ Uma reiteração de uma lei internacional existente à qual as normas estão ligadas, mesmo não sendo um tratado, mas sim um documento de recomendação da ONU sobre obrigações para empresas.

Fonte: WBCSD (*apud* Almeida, 2007)

Apenas nas diretrizes da GRI e no DJSI, são abordadas as três dimensões da sustentabilidade. O ETHOS trabalha apenas a esfera social, porém incluindo preocupações com o meio ambiente. Já o modelo de BS voltado às instituições de ensino aborda apenas a dimensão social e a série de normas ISO 14.000 a esfera ambiental.

Outra importante constatação é que, mesmo dentro de uma dimensão, os assuntos e tópicos tratados são diferentes. Um exemplo são os tópicos abordados na dimensão econômica da GRI e DJSI. Os indicadores da GRI no âmbito econômico, conforme relatado no item 2.1.3.1, estão relacionados aos impactos da

organização sobre as condições econômicas de seus *stakeholders* e sobre os sistemas econômicos em nível local, nacional e global. Já no DJSI, segundo Strobel (2005, p.60), “uma análise mais aprofundada demonstra que as questões consideradas na dimensão econômica são, na verdade, relacionadas à governança corporativa e à estratégia empresarial”.

A análise realizada por Strobel (2005) é de que alguns indicadores possuem seu foco ou na análise interna ou na análise externa da empresa, podendo também o mesmo indicador possuir as duas características. Segue abaixo, o Quadro 11 que traz o comparativo entre a análise interna e análise externa. Para a autora, enquanto que os indicadores do DJSI abordam principalmente perspectivas internas, o GRI e ETHOS focam principalmente na análise externa.

Quadro 11: Perspectiva de análise dos indicadores

	ANÁLISE INTERNA	ANÁLISE EXTERNA
Foco	Visão centrada na empresa	Visão holística, a empresa faz parte de um todo maior.
Dimensão econômica	Finanças da empresa, Margem Líquida, ROI, etc.	Impacto da empresa na economia da região, Salários, impostos, dividendos pagos, etc.
Dimensão social	Remuneração dos empregados, Treinamento dos empregados, etc.	Interação com <i>stakeholders</i> , Balanço Social, etc.
Dimensão ambiental	Sistema de Gestão Ambiental, Projeto ecológico de produtos, etc.	Contribuição para projetos de preservação, Exigências a fornecedores, etc.

Fonte: Strobel (2005, p.60)

As metodologias dos modelos, normas *framework* e índice também diferem caso a caso. Enquanto que o *input* das informações acontece através de questionários, como o ETHOS, outras abordagens como a GRI, o BS e o DJSI também utilizam outras fontes como documentos e, mais especificamente o DJSI, entrevistas e informações da mídia externa. A auditabilidade é prevista em quatro abordagens, a ISO 14.000, o DJSI, o BS e a GRI. N GRI a auditabilidade fica a cargo da organização relatora.

Segundo Nascimento, Lemos e Mello (2008) a GRI não traz uma metodologia de gestão, mas é um instrumento que oportuniza a sistematização da sustentabilidade facilitando o diálogo com as partes interessadas.

A GRI, o BS, o DJSI e o ETHOS possuem indicadores e questões específicas para cada setor, porém apenas o BS possui uma versão adequada ao setor educacional. Quanto à compatibilidade com outras iniciativas de sustentabilidade,

apenas a GRI e o ETHOS possuem alinhamento ao Pacto Global e outras diretrizes, objetivos e normas existentes.

Passa-se agora à abordagem das instituições de ensino superior comunitárias e sua relação com o desenvolvimento sustentável.

2.2 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR COMUNITÁRIAS

As universidades, segundo Couto (2010, p.9) são “instituições responsáveis pela produção e socialização do conhecimento e a formação de recursos humanos, têm um papel importante: dar o exemplo (produzir, socializar e formar respeitando o meio ambiente)”.

As IES podem ser classificadas e, conseqüentemente, caracterizadas sob diferentes aspectos, dependendo do objetivo da análise da legislação, órgão regulador ou literatura. Algumas dessas classificações estão expostas no Quadro 12.

Quadro 12: Classificação das IES

LEI/ DECRETO	CLASSIFICAÇÕES IES
Organização acadêmica	
Decreto 2.306/97 Art. 8	1.Universidades 2.Centros universitários 3.Faculdades integradas 4.Faculdades 5.Institutos 6.Escolas superiores
Categorias administrativas	
Lei de Diretrizes e Bases 9.394/96 Art. 19 e 20	1.Públicas 2.Privadas a.Particulares b.Comunitárias c.Confessionais d.Filantrópicas
Natureza jurídica	
Novo código civil Lei nº 10.406/02 art. 40 e 44	1.Pessoas jurídicas de direito público interno 2.Pessoas jurídicas de direito público externo 3.Pessoas jurídicas de direito privado a.Associações (fins não-econômicos) b.Sociedades (fins econômicos) c.Fundações (fins religiosos, morais, culturais ou de assistência.)

Fonte: Elaborado pela autora a partir da LDB (1996), Decreto 2.306 (1997) e Novo código civil (2002)

A organização acadêmica e as categorias administrativas abordam questões relacionadas ao ensino, enquanto que a sua natureza jurídica está relacionada à

administração da organização. Apesar de compartilharem classificações comuns, as IES comunitárias possuem características peculiares que dependerão da sua forma de gestão, cultura organizacional e localização geográfica, entre outras condições.

O Ministério da Educação e Cultura (MEC), através do decreto 2.306/97 classifica as IES conforme a sua organização acadêmica, sendo universidades as instituições pluridisciplinares que oferecem atividades de ensino, pesquisa e extensão com regularidade. Conforme o artigo 207 da Constituição Federal (1988), as universidades possuem autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial.

Essa autonomia também consta na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) em que são conferidas às universidades certas atribuições, como a autonomia para “criar, organizar e extinguir cursos e programas de educação superior previstos na Lei” na sua sede e “aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, bem como administrar rendimentos conforme dispositivos institucionais” (LDB, 1996, artigo 53).

Além da prestação e sua gestão acadêmica ao MEC, as IES são avaliadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP), órgão de assistência direta ao MEC, através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). O SINAES avalia a estrutura das IES, seus cursos de graduação e o desempenho acadêmico dos seus alunos, com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino superior.

Dentre as onze dimensões estabelecidas para garantir a unidade do processo avaliativo está a responsabilidade social da instituição, bem como sua sustentabilidade financeira. A dimensão da responsabilidade social presente no SINAES, segundo Silva (2009, p.42), é “considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural”.

Segundo POLIDORI (2011, p.514) deve-se estabelecer os objetivos prioritários das avaliações institucionais, e, sendo o foco principal a melhoria da qualidade, “é fundamental que o processo seja sentido por toda instituição, que esta se auto-critique, que procure descobrir os seus pontos fortes e as fraquezas, e neste contexto, a auto-avaliação é essencial”.

Para uma demonstração da qualidade institucional frente a sociedade, através de *rankings* nacionais por exemplo, é essencial assegurar a coerência entre objetivos, critérios e mecanismos de avaliação, visto que em alguns casos esses critérios não tem como objetivo prioritário a melhoria da qualidade. Os sistemas hoje vigentes da avaliação da qualidade nem sempre abrangem todos os critérios necessários relacionados à qualidade do ensino nas instituições.

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.

A finalidade não econômica também aparece no decreto 2.306/97 em que “as entidades mantenedoras de instituições privadas de ensino superior comunitárias, confessionais e filantrópicas ou constituídas como fundações, não poderão ter finalidade lucrativa” (Decreto 2.306, 1997, artigo 3).

Como associações sem fins lucrativos as IES comunitárias devem gerenciar suas próprias atividades aplicando o total dos seus excedentes na manutenção e financiamento de seu ofício. O estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2002 apontou a existência de 1.656 instituições de ensino superior sem fins lucrativos, que representa apenas 9,47% do grupo de educação e pesquisa e 0,6% entre todas as organizações (IBGE, 2004).

Pela LDB, além de associações sem fins lucrativos (imunidade fiscal), as IES podem ser filantrópicas (isenção fiscal). As instituições filantrópicas possuem “isenção da Cofins, da CPMF e da cota patronal do INSS, observados outros requisitos legais” (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2003, p. 44.). A imunidade e isenção de impostos adquiridos pelas IES privadas filantrópicas exigem de suas mantenedoras a publicação de demonstrações financeiras certificadas por auditores e com parecer do seu conselho fiscal em cada ano civil. O MEC poderá realizar auditoria nas IES privadas filantrópicas para comprovação da aplicação dos seus excedentes.

Segundo Santos (2008), os estudos que abordam formas e práticas da gestão e estrutura administrativa das IES são escassos. Entretanto algumas características são apontadas por Hardy e Fachin (2000). São elas a descentralização da estrutura, através de subunidades autônomas e a existência de comitês como o Colegiado, que busca o processo decisório consensual envolvendo a comunidade acadêmica.

O estudo realizado pelos autores em seis universidades brasileiras demonstrou que, mesmo com similitudes administrativas, as suas estruturas diferem caso a caso.

Essa diferenciação também foi observada no estudo de Ruppel (2005) que abordou a cultura organizacional das IES e a sua influência no processo de administração estratégica de IES. Nesse caso, realizou-se um estudo de caso múltiplo envolvendo oito IES com diferentes naturezas jurídicas. Apesar do resultado não ser generalizável, pode-se refletir sobre algumas constatações.

Observou-se que nas IES, apoiadas por mantenedoras, há uma forte influência das mesmas, que estabelecem os seus valores nas instituições mantidas. O momento vivenciado pela instituição é refletido no cenário organizacional, que se desdobra na cultura e subculturas existentes, mostrando que as culturas organizacionais das IES possuem caráter peculiar. Outro ponto levantado foi que as IES comunitárias lidam com duas preocupações no momento em que “buscam conjugar a necessidade de se portarem como empresas comerciais com o simultâneo compromisso de oferecerem um ensino de qualidade” (RUPPEL, 2005, p. 97).

Na mesma abordagem, Cassol (2006, p.82), ao analisar o estudo sobre as fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil realizado pelo IBGE em 2004, observou que:

[...] no caso específico das IES privadas, apesar do forte apelo à assistência social, é difícil delimitar uma fronteira entre a gestão desse tipo de organização com a lógica empresarial. Essas, apesar de classificadas como sem fins lucrativos e beneficiando-se de isenções e imunidades fiscais, atuam de forma semelhante a empresas privadas, ou seja, cobram pela prestação de seus serviços, geram superávits econômicos e aumentam o patrimônio das entidades mantenedoras.

As IES comunitárias possuem certa dualidade. Ao mesmo tempo em que seu caráter é público como agente de desenvolvimento social, podendo ser classificada como uma entidade do Terceiro Setor, sua gestão segue os princípios das organizações do Segundo Setor. Segundo Tachizawa (2004), as IES privadas devem servir como centro de informações sobre a comunidade local

Essa faceta empresarial também está refletida na busca pela profissionalização administrativa ocorrida nos últimos anos nas IES comunitárias, decorrente do ambiente competitivo que apresenta excesso de oferta. Segundo Silva

(2009), a gestão eficiente das IES é complexa porque está embasada no gerenciamento equilibrado dos ativos intangíveis e controle dos recursos financeiros.

Essa complexidade é reflexo do *core business* (negócio principal) das IES ser o conhecimento, segundo Neto (2003), e sua diferenciação ser o nível de qualidade. Não existe grande diversidade entre tecnologias educacionais e as de processos utilizadas pelas instituições, sendo o ponto norteador o seu capital humano (TACHIZAWA, 2004; SILVA, 2009).

Sintetizando, as IES comunitárias, sob organização de universidade, têm as características apontadas no Quadro 13.

Quadro 13: Características das IES comunitárias

CARACTERÍSTICA IES COMUNITÁRIA	DESCRIÇÃO	AUTOR
1. <i>Core business</i>	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 à competitividade dos últimos anos, estando alinhada com a gestão de uma empresa privada, apesar de não visar 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 e Brandli (2006)
8. Gestão acadêmica	Usufrui autonomia na sua gestão didático-científica, administrativa, financeira e patrimonial.	Constituição Federal - art. 207 Lei de Diretrizes e Bases - art. 53 (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 Silva (2009)

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Leis de Diretrizes e Bases (1996), Hardy e Fachin (2000), Neto (2003), Tachizawa (2004), Ruppel (2005), Tauchen e Brandli (2006), Cassol (2006), Silva (2009)

Analisando seu porte e instalações as universidades, e mais especificamente os *campi* universitários, segundo Tauchen e Brandli (2006, p. 505):

[...] podem ser comparados com pequenos núcleos urbanos, envolvendo diversas atividades de ensino, pesquisa, extensão e atividades referentes à sua operação por meio de bares, restaurantes, alojamentos, centros de conveniência, entre outras facilidades.

Quanto maior for o número de cursos e atividades oferecidas, maior será a demanda por funções diferenciadas, o que culmina num planejamento detalhado dos *campi* universitários que inclui preocupações ambientais como a mobilidade, o transporte, gerenciamento de recursos e resíduos, entre outros.

2.2.1 As IES 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. Segundo Kraemer (2004, p.9), “as universidades se esforçaram para definir e ao mesmo tempo assumir seu papel no que se refere ao ensino para um futuro viável” sendo as declarações verificadas nos encontros de âmbito internacional as suas respostas.

Tauchen (2007) destaca a existência de duas correntes de pensamento quanto ao papel das IES frente ao desenvolvimento sustentável. A primeira vertente enfatiza o caráter educador dessas instituições, como produtora e disseminadora de conhecimento, possuindo grande responsabilidade na formação dos futuros tomadores de decisão perante as questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável. A segunda corrente salienta as ações ligadas à sustentabilidade praticada nos *campi* universitários, considerando o papel multiplicador das IES na busca de alternativas dos problemas concretos da sociedade.

Zitzke (2002) destaca o importante papel da educação voltada à sustentabilidade e mais especificamente relacionada com a dimensão ambiental, que:

[...] atuando como tradutora do conhecimento técnico e científico para a compreensão de todos os envolvidos nas questões ambientais, (...) pode induzir ao pensamento crítico, a buscar demonstrações ou justificativas e a não aceitar sem análise a implantação de qualquer projeto que ofereça riscos sociais ou ambientais (ZITZKE, 2002, p.179).

A educação, para Zitzke (2002), possui dois objetivos-chaves: inspirar o pensamento crítico e incluir a população nas decisões ambientais de larga escala.

Com o mesmo propósito, Kraemer (2004) defende que o encargo das IES é promover o conhecimento e fomentar a ética ambiental, alinhada aos princípios dos encontros promovidos pela ONU e declarações universitárias (vide Quadro 14). As universidades:

[...] devem, portanto, assumir um compromisso para com um processo contínuo de informação, educação e mobilização de todas as partes relevantes da sociedade com relação às consequências da degradação ecológica, incluindo o seu impacto sobre o ambiente global e as condições que garantem um mundo sustentável e justo (KRAEMER, 2004, p.16).

Na década de 90 e no início do século XXI foram criadas a Organização Internacional de Universidades pelo Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente (OIUDSMA), a Global Higher Education for Sustainability Partnership (GUESP), Parceria Global do Ensino Superior para o Desenvolvimento Sustentável e realizada a Environmental Management for Sustainable Universities (EMSU), Conferência Internacional sobre Gestão Ambiental para as Universidades Sustentáveis.

Também começam a serem criadas redes e associações continentais, tais como a Rede Universitária de Programas de Educação Ambiental (RUPEA) das universidades brasileiras; a *Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education* (AASHE), Associação para o Avanço da Sustentabilidade no Ensino Superior das universidades dos Estados Unidos e Canadá; a *People & Planet Green League* das universidades do Reino Unido e a *Alternative University Appraisal* (AUA), Avaliação Universitária Alternativa, das universidades asiáticas.

Porém, até a Rio-92, as universidades praticamente não estavam engajadas na discussão global acerca do desenvolvimento sustentável, sendo que as declarações realizadas anteriormente (Tailloires e Halifax) enfocaram principalmente o caráter educacional das IES. Em 1994, um programa da associação das universidades europeias desenvolve a Carta Copernicus, visando à cooperação para a educação e pesquisa voltadas à dimensão ambiental alinhada ao conceito maior do desenvolvimento sustentável.

O Quadro 14 apresenta um breve histórico da relação das IES com o desenvolvimento sustentável.

Quadro 14: IES e o desenvolvimento sustentável

IES E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	
1990	Declaração de Talloires, França. Mais de 400 universidades de várias regiões do mundo. Secretariada pela Association of University Leaders for a Sustainable Future (ULSF)
1991	Declaração de Halifax, Canadá Universidades ligadas à ONU, associação das universidades do Canadá e universidades de várias regiões do mundo
1993	Declaração de Swansea, Suécia Associação das universidades comunitárias
1993	Declaração de Kyoto, Japão Universidades de várias regiões do mundo
1994	Carta Copernicus, Carta Universitária para o Desenvolvimento Sustentável Associação das universidades europeias
2000/02	Declaração de Haga, Suécia Ministros, autoridades e instituições educacionais da região do Mar Báltico.
1995	Criação da Organização Internacional de Universidades pelo Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente (OIUDSMA), São José, Costa Rica 20 universidades da Europa e América do Norte, Central e do Sul
2000	Global Higher Education for Sustainability Partnership (GUESP), Parceria Global do Ensino Superior para o Desenvolvimento Sustentável ULSF/ Copernicus-campus/ International Association of Universities (IAU)/ UNESCO
2001	Declaração de Luneburg Conferência sobre o Ensino Superior para o Desenvolvimento Sustentável GHESP - Global Higher Education for Sustainability Partnership, em representação de mais de 1.000 universidades a nível mundial
2001	Criação da Rede Universitária de Programas de Educação Ambiental (RUPEA) Rede de universidades brasileiras
2002	Environmental Management for Sustainable Universities (EMSU), Conferências Internacionais sobre Gestão Ambiental para as Universidades Sustentáveis, África do Sul 150 delegados de todas as partes do mundo
2005	Criação da Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education (AASHE), Associação para o Avanço da Sustentabilidade no Ensino Superior Primeira associação da América do Norte (EUA e Canadá)
2006	EcoCampus, Reino Unido The Environmental Association for Universities and Colleges (EAUC) do Reino Unido / Environmental Campaigns (ENCAMS)
2007	Criação do People & Planet Green League Ranking de universidades do Reino Unido com base nas suas práticas sustentáveis
2007	PRME – Principles for Responsible Management Education Conjunto de seis princípios. Pacto Global das Nações Unidas e instituições acadêmicas importantes mundialmente.
2009	Criação da Alternative University Appraisal (AUA) Comunidade das universidades asiáticas

Fonte: Elaborado pela autora com base em Kraemer (2004), AASHE (2012), ULSF (2012), The Guardian (2012), RUPEA (2012)

Na Agenda 21, documento resultado da Rio-92, também é visível a preocupação com a educação e pesquisa. Nos Capítulos 31, 34, 35 e 36 da Agenda

21 aparecem, respectivamente, os seguintes objetivos que se relacionam com o papel das IES:

- Melhoria da comunicação e cooperação da ciência e tecnologia no desenvolvimento sustentável;
- Transferência de tecnologia ambientalmente saudável,
- Fortalecimento e aumento do conhecimento científico e informação em desenvolvimento sustentável;
- Promoção do ensino, da conscientização e do treinamento no sentido do desenvolvimento sustentável.







Entretanto, na Agenda 21 Brasileira, instrumento construído com base nas diretrizes da Agenda 21 Global, tendo sua primeira fase sido concluída em 2000, já começam a surgir objetivos relacionados com a operação das “empresas” através de instrumentos como a ecoeficiência e responsabilidade social. A importância da educação e pesquisa também é demonstrada através dos objetivos 5 e 6 da Agenda 21 Brasileira:

- Ação e conhecimento para o desenvolvimento sustentável;
- Educação permanente para o trabalho e a vida.

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

Em 2007 foi desenvolvida a iniciativa PRME – Principles for Responsible Management Education, Princípios para a Educação Empresarial Responsável, publicado em 2007, sob coordenação do Pacto Global das Nações Unidas e instituições acadêmicas importantes mundialmente. Uma força-tarefa composta por mais de 60 Reitores e representantes de instituições desenvolveu um conjunto de seis princípios que “estabelecem a base para a plataforma global para o ensino de gestão sustentável” (PRME, 2012). O Quadro 15 traz os 6 princípios do PRME.

Quadro 15: 6 princípios do PRME

6 PRINCÍPIOS PRME	
	1.OBJETIVO Iremos desenvolver as capacidades dos estudantes para serem futuros geradores de valor sustentável para os negócios e a sociedade em geral, e trabalhar para uma sociedade inclusiva e economia global sustentável.
	2.VALORES Nós vamos incorporar em nossas atividades acadêmicas e currículos os valores da responsabilidade social global como retratadas em iniciativas internacionais como o Pacto Global das Nações Unidas.
	3.MÉTODO Vamos criar estruturas pedagógicas, materiais, processos e ambientes que possibilitem experiências eficazes de aprendizado para a liderança responsável.
	4.PESQUISA Nós vamos participar em pesquisas conceituais e empíricas que avança a nossa compreensão sobre o papel, dinâmica e impacto de corporações na criação de valor social, ambiental e econômico sustentável.
	5.PARCERIA Vamos interagir com os gestores das corporações de negócios para ampliar nosso conhecimento sobre seus desafios no encontro de responsabilidades sociais e ambientais e explorar conjuntamente abordagens eficazes para enfrentar esses desafios.
	6.DIÁLOGO Nós facilitaremos e apoiaremos o diálogo e o debate entre educadores, estudantes, empresas, governos, consumidores, mídia, organizações da sociedade civil e outros grupos interessados e as partes interessadas sobre questões críticas relacionadas à responsabilidade social global e sustentabilidade.

Fonte: PRME (2012)

A preocupação e ações frente ao desenvolvimento estão crescendo, segundo as pesquisas coordenadas por Tillbury (2011), presidente do grupo de especialistas em avaliação de educação para o desenvolvimento sustentável da UNESCO. Os resultados demonstraram que globalmente, entre 2007 e 2010, houve um aumento de 15% de universidades que firmaram cartas e declarações e 6% na oferta de cursos na direção do desenvolvimento sustentável. No mesmo período na Inglaterra, houve um aumento de 82% das universidades que desenvolveram estratégias para a redução da emissão de carbono e 53% de universidades que adotaram critérios verdes nas suas compras.

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 EMSU.

Figura 2: O papel da universidade na sociedade frente ao desenvolvimento Sustentável



Fonte: Fouto (2002 *apud* TAUCHEN, 2007, p.504)

O modelo é embasado em três esferas de atuação: (i) a educação; (ii) a pesquisa, e; (iii) a operação dos *campi* universitários, sendo alcançada a conferência da sustentabilidade quando há a coordenação e comunicação entre as três esferas e a sociedade. A Figura 2 ilustra as esferas de atuação das IES frente ao desenvolvimento sustentável.

Segundo alguns autores como Franco, Afonso e Morosini (2011) pode-se olhar a universidade, assim como os projetos pedagógicos dos cursos de graduação, através de três dimensões indissociáveis: ensino, pesquisa e extensão. Assim sugere-se que seja acrescida ao modelo de Fouto (2002 *apud* TAUCHEN, 2007) uma quarta esfera relacionada às atividades da extensão universitária.

A presente pesquisa irá abordar 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.

Encontram-se na atualidade diferentes abordagens que visam à incorporação de ações ligadas à sustentabilidade voltadas especificamente às IES. Entre elas se destacam *rankings*, um programa de certificação voltado ao pilar ambiental, Simpósios, Encontros, Conferências e um jornal específico ao tema.

Encontram-se na atualidade, através de um levantamento não exaustivo, quatro *ranking* de universidades “sustentáveis”, que avaliam por meio de diferentes metodologias a incorporação da sustentabilidade nas universidades. São eles:

- 1) *Ranking* mundial da ULSF, desenvolvido em 2001;
- 2) STARS - *Sustainability Tracking, Assessment & Rating System*, Sistema de Avaliação, Acompanhamento e Sistema de Classificação da Sustentabilidade, desenvolvido em 2005 pela AASHE, das universidades dos Estados Unidos e Canadá;
- 3) *People & Planet Green League*, *ranking* das universidades do reino Unido, desenvolvido em 2007,
- 4) Modelo AUA das universidades asiáticas desenvolvido em 2009.

Já o projeto EcoCampus lançado em 2006 visa consolidar a incorporação de práticas ambientais nos *campi* universitários através de uma certificação, auxiliando as IES rumo à sustentabilidade ambiental de forma alinhada à norma ISO 14.001. São quatro as fases de certificação dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) alinhadas ao ciclo PDCA: bronze (planejamento), prata (implementação), ouro (operação) e platina (verificação e correção). Mesmo com essas iniciativas, a incorporação dos princípios da sustentabilidade, principalmente relacionados à operação dos *campi* universitários quanto à dimensão ambiental, está acontecendo gradualmente e em uma velocidade paulatina.

Segundo o levantamento realizado por Delgado e Vélez (2005, *apud* TAUCHEN 2007, p.41) há mundialmente cerca de 140 IES que possuem políticas ambientais na sua gestão; entretanto apenas dez têm certificação da ISO 14.001.

[...] a gestão ambiental em universidades deve: incluir análises responsáveis e detalhadas de cada fluxo num campus, devendo ser baseada em unidades físicas, porém permitindo também que sejam consideradas questões econômicas; incluir a avaliação de indicadores consistentes; envolver o estudo detalhado destes indicadores a fim de compreender e estimar o potencial de melhoria do sistema; e servir de melhoria contínua dos parâmetros ambientais do sistema, de acordo com o comprometimento ambiental exemplar que as instituições precisam demonstrar (TAUCHEN e BRANDLI, 2006, p.513).

Existem na atualidade Simpósios, Encontros e Conferências que tratam a dimensão ambiental e/ou o desenvolvimento sustentável específico a realidade das IES. Alguns exemplos são: (i) a *Environmental Management for Sustainable Universities* (EMSU); (ii) o Encontro Latino Americano das Universidades Sustentáveis (ELAUS); (iii) o Simpósio a Universidade frente aos Desafios da Sustentabilidade: Educação para a Sustentabilidade. Esse último possui apoio institucional da UNESCO e sua abrangência é regional. A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) já sediaram o Simpósio.

Por fim, a Revista Internacional de Sustentabilidade no Ensino Superior foi a primeira revista a ser desenvolvida especificadamente ao contexto do desenvolvimento sustentável, diretamente das universidades. Seu conteúdo traz documentos, notícias e artigos com objetivo de difundir as questões pertinentes à sustentabilidade na educação superior.

2.3 *FRAMEWORK* DE SUSTENTABILIDADE ADAPTADO PARA IES COMUNITÁRIAS

Neste tópico, discutir-se-ão as características das IES comunitárias e das ferramentas (modelos, normas, *framework* e índice) abordadas em profundidade na seção 2.1.4 que visam à incorporação da sustentabilidade para, posteriormente, realizar a escolha do *framework* e sua adaptação, se for necessário. É apresentada uma proposta de adaptação de um *framework* de sustentabilidade frente às características das IES comunitárias.

2.3.1 A escolha do *framework* de sustentabilidade para IES comunitárias

A escolha da ferramenta mais adequada (ex. modelos, normas, *frameworks*, índices) a um contexto organizacional, começa através da compreensão do que é mais importante para as suas atividades, frente aos temas relacionados aos três pilares da sustentabilidade, como responsabilidade social e mudança do clima por

exemplo. Para Savitz (2007, p.144), “muitas questões de sustentabilidade são altamente específicas em relação aos diferentes setores”.

Com base nas características das IES comunitárias, ver Quadro 13; no comparativo dos modelos, normas, *framework* e índice analisados, ver Quadro 9; foi escolhido o *framework* desenvolvido pela GRI (2006a), pois é o que mais se alinha às IES comunitárias devido as suas características de estrutura e infraestrutura.

Quanto ao foco, o DJSI (2009) está voltado às empresas privadas que visam lucro, enquanto que as outras ferramentas podem ser utilizadas por empresas de todos os setores. Quanto às dimensões da sustentabilidade, os indicadores do ETHOS (2007), o BS do IBASE (2008) e a ISO 26.000 (2010) abordam principalmente a esfera social e a ISO 14.001 (2004) a esfera ambiental.

As diretrizes da GRI (2006a) é a única ferramenta que aborda as três dimensões da sustentabilidade em igual peso e tem como público de interesse os *stakeholders* internos e externos. Seu conteúdo está alinhado a outras abordagens como o Pacto Global, por exemplo.

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 avaliação da gestão acadêmica.

A autonomia da gestão administrativa e financeira das universidades comunitárias, presente na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases (LDB, 1996), dá a instituição a liberdade da utilização do *framework* que julgar mais adequado as suas necessidades. A mesma constatação acontece quando analisada a cultura organizacional, já que a mesma é peculiar a cada IES (RUPPEL, 2005).

A profissionalização da gestão administrativa ocorrida pela competitividade presente nos últimos anos (SILVA, 2009), justifica a utilização de um *framework* voltado à esfera organizacional visando às melhores práticas da sustentabilidade.

Foram duas as características das IES comunitárias que apoiaram especificamente a escolha das diretrizes da GRI (2006a) como *framework* base: (i) a estrutura e (ii) infraestrutura, vide Quadro 16.

Pela sua estrutura ser descentralizada, dividida em unidades autônomas (HARDY e FACHIN, 2000), julga-se mais adequado um *framework* que possa ser utilizado nos diferentes níveis de gestão da instituição e que permita a

comparabilidade entre as unidades. Os temas e indicadores da GRI (2006a) foram os julgados mais adequados a essa necessidade.

A infraestrutura dos *campi* universitários se assemelha a um pequeno núcleo urbano devido à oferta de atividades diferenciadas (TAUCHEN e BRANDLI, 2006), justificando assim a utilização de um *framework* de avaliação que contemple os três pilares da sustentabilidade. Mais especificamente, na dimensão ambiental os aspectos relacionados aos recursos, disposições finais e biodiversidade, como nas diretrizes da GRI (2006a), e não apenas aspectos relacionados à ecoeficiência, educação ambiental e desenvolvimento de relatórios (DJSI, 2009; ETHOS, 2008).

Questões relacionadas ao *core business* e à avaliação acadêmica não influenciaram significativamente na escolha do *framework*.

Quadro 16: Razões para a escolha das diretrizes da GRI

CARACTERÍSTICAS IES COMUNITÁRIA	DESCRIÇÃO
1. Abrangência	Aborda os três pilares da sustentabilidade.
2. Público de interesse	<i>Stakeholders</i> internos e externos.
3. Estrutura	Suas diretrizes, temas e indicadores podem ser utilizados nos diferentes níveis de gestão da instituição e permitem a comparabilidade entre as suas unidades (setores, núcleos, faculdades, etc).
4. Infraestrutura	A infraestrutura dos <i>campi</i> universitários, que se assemelha a um pequeno núcleo urbano, traz a necessidade um <i>framework</i> que contemple as três dimensões do tripé da sustentabilidade. Na dimensão ambiental a abordagem de temas como a utilização, eficiência e conservação dos recursos, gerenciamento dos resíduos, efluentes e emissões e biodiversidade se faz necessária e presente nas diretrizes da GRI (2006a).
5. Compatibilidade com outros mecanismos	As diretrizes são compatíveis com outros mecanismos como o Pacto Global. Seus temas e indicadores estão alinhados a dissertações que relacionam a esfera ambiental à IES e também as metodologias dos <i>rankings</i> de universidades “sustentáveis”.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Hardy e Fachin (2000), Tauchen e Brandli (2006) e GRI (2006a)

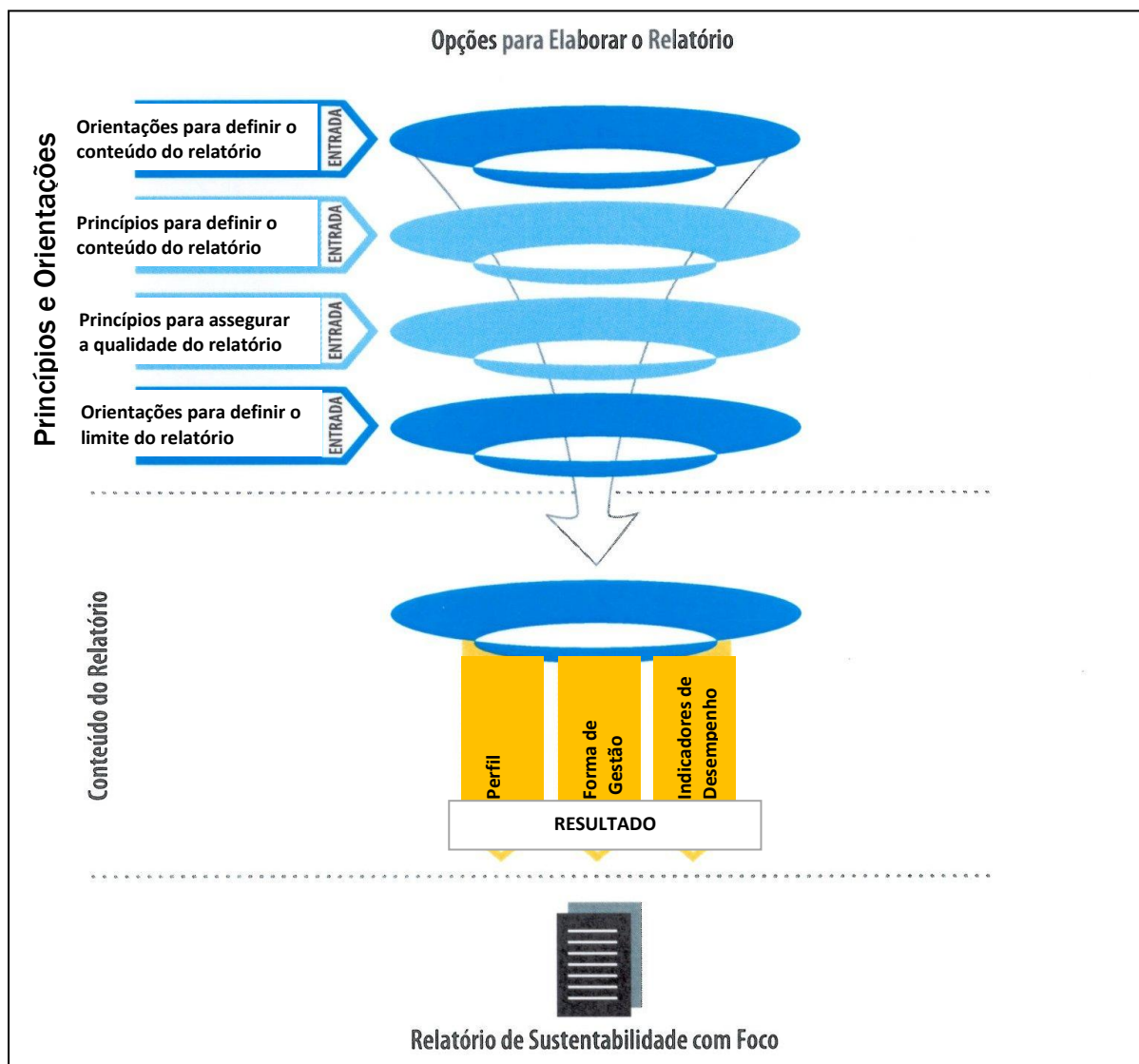
As diretrizes elaboradas pela GRI (2006a) também estão alinhadas às dissertações encontradas que relacionam a dimensão ambiental às IES e aos temas abordados nas metodologias dos *rankings* de universidades “sustentáveis”. No cenário brasileiro, encontram-se três universidades que utilizaram as suas diretrizes para o desenvolvimento dos seus relatórios sociais e de sustentabilidade.

Um exemplo é o modelo desenvolvido por Tauchen e Brandli (2006) para implantação da gestão ambiental em IES. Embasado em 42 *benchmarkings* internacionais e nacionais e nas normas ISO 14.001 (2004) e 14.004 (2005), 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.

Para definir o conteúdo do relatório embasado nas diretrizes da GRI (2006a) deverão ser identificados os temas e os respectivos indicadores que sejam relevantes, incluindo os apresentados nos Suplementos Setoriais. A Figura 3 mostra uma visão geral das Diretrizes da GRI (2006a, p.4).

Figura 3: Visão geral das Diretrizes da GRI



Fonte: GRI (2006a, p.4)

Dependendo do setor e atividade da organização, outros temas poderão ser relevantes ao relatório e deverão ser incluídos. Com os temas e indicadores pré-

selecionados, sugere-se a aplicação dos testes dos princípios para avaliar quais temas e indicadores deverão ser relatados.

Os princípios para definição do conteúdo do relatório são a materialidade, a inclusão dos *stakeholders*, o contexto da sustentabilidade e a abrangência. Segue abaixo, o Quadro 17, com a explicação dos conceitos dos princípios.

O contexto da sustentabilidade em nível global pode ser alinhado à iniciativa PRME – Principles for Responsible Management Education, Princípios para a Educação Empresarial Responsável, publicado em 2007.

Quadro 17: Princípios para a definição do conteúdo do relatório, diretrizes GRI

PRINCÍPIOS PARA A DEFINIÇÃO DO CONTEÚDO DO RELATÓRIO, DIRETRIZES GRI	
MATERIALIDADE	As informações no relatório devem cobrir temas e indicadores que reflitam os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização ou possam influenciar de forma substancial as avaliações e decisões dos <i>stakeholders</i> . Devem levar em conta as expectativas básicas expressas em normas e acordos internacionais que a organização deve cumprir.
INCLUSÃO DOS STAKEHOLDERS	A organização relatora deve identificar seus <i>stakeholders</i> e explicar no relatório que medidas foram tomadas em resposta aos seus interesses e expectativas procedentes.
CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE	O relatório deverá apresentar o desempenho da organização no contexto mais amplo da sustentabilidade, em nível local, regional ou global.
ABRANGÊNCIA	A cobertura dos temas e indicadores relevantes, assim como a definição do limite do relatório (unidades de negócio), deverá ser suficiente para refletir os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos e permitir que os <i>stakeholders</i> avaliem o desempenho da organização no período analisado.

Fonte: Elaborado pela autora com base na GRI (2006a)

Os princípios que buscam assegurar a qualidade do relatório são o equilíbrio, a comparabilidade, a exatidão, a periodicidade, a clareza e a confiabilidade. Segundo a GRI (2006a, p.13), “as decisões relativas ao processo de preparação das informações no relatório deverão ser coerentes com esses princípios”, sendo fundamentais para a transparência almejada. Quanto à periodicidade, pode ser relevante que o relatório de sustentabilidade seja publicado, mas deverá abranger o mesmo período e se alinhar com as demonstrações financeiras. No Quadro 18 apresentar-se-ão os princípios para assegurar a qualidade do relatório.

O relatório deverá conter as organizações sobre as quais a instituição relatora exerce controle e influência significativa pelos seus relacionamentos com organizações *downstream* (à jusante) e *upstream* (à montante). Porém nem todas as organizações deverão ser tratadas da mesma maneira devido ao grau de seus

impactos de sustentabilidade. “Os limites para conteúdos narrativos deverão incluir organizações que estejam associadas a desafios fundamentais para a organização relatora, em razão de seus impactos expressivos, embora esta não exerça controle ou influência significativa sobre elas” (GRI, 2006a, p.19).

Quadro 18: Princípios para assegurar a qualidade do relatório, diretrizes GRI

PRINCÍPIOS PARA ASSEGURAR A QUALIDADE DO RELATÓRIO, DIRETRIZES GRI	
EQUILÍBRIO	O relatório deverá refletir aspectos positivos e negativos do desempenho da organização, de modo a permitir uma avaliação equilibrada do desempenho geral.
COMPARABILIDADE	As informações relatadas deverão ser apresentadas de modo que permita aos <i>stakeholders</i> analisar mudanças no desempenho da organização ao longo do tempo e subsidiar análises sobre outras organizações. Comparações entre organizações exigem sensibilidade a fatores como porte, influências geográficas, entre outras. É preciso incluir números totais e proporções.
EXATIDÃO	As informações deverão ser suficientemente precisas e detalhadas para que os <i>stakeholders</i> avaliem o desempenho da organização relatora.
PERIODICIDADE	O relatório deve ser publicado regularmente e as informações são disponibilizadas a tempo para que os <i>stakeholders</i> tomem decisões fundamentadas.
CLAREZA	As informações deverão estar disponíveis de uma forma que seja compreensível e acessível aos <i>stakeholders</i> que fizerem uso do relatório.
CONFIABILIDADE	As informações e processos usados na preparação do relatório deverão ser coletados, registrados, compilados, analisados e divulgados de uma forma que permita sua revisão e estabeleça a qualidade e materialidade das informações.

Fonte: Elaborado pela autora com base na GRI (2006a)

O conteúdo do relatório é composto pelo seu perfil, forma de gestão e indicadores de desempenho, como demonstrado no Quadro 19 adiante. Na abordagem da estratégia e da análise é inclusa uma declaração do colaborador com o maior poder de decisão na organização sobre a estratégia e relevância da sustentabilidade para a organização.

Quadro 19: Escopo do Relatório de Sustentabilidade, Diretrizes GRI

ESCOPO DO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DIRETRIZES GRI
1. Estratégia e análise
Capítulo 1 Perfil organizacional
2. Parâmetros para o relatório
Perfil do relatório
Escopo e limite do relatório
Sumário de conteúdo da GRI
Verificação
Capítulo 2 Governança, Compromissos e Engajamento
Capítulo 3 Formas de Gestão e Indicadores de Desempenho

Fonte: Elaborado pela autora com base na GRI (2006a)

O relatório também deverá conter a descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades com a priorização dos principais temas. No escopo e no limite do relatório há a necessidade de explicar como foram aplicadas as orientações e princípios que definiram o conteúdo relatado. Também deverão ser explicadas as razões pelas quais não foram aplicados os protocolos dos indicadores da GRI.

No presente trabalho foram adotadas as definições de desempenho ambiental, social e econômico da GRI (2006a) presentes no Quadro 20:

Quadro 20 – Desempenho ambiental, econômico e social, diretrizes GRI

DESEMPENHO AMBIENTAL, ECONÔMICO E SOCIAL, DIRETRIZES GRI	
DESEMPENHO ECONÔMICO	Impactos da organização sobre as condições econômicas de seus <i>stakeholders</i> e sobre os sistemas econômicos em nível local, nacional e global.
DESEMPENHO AMBIENTAL	Impactos da organização sobre sistemas naturais vivos e não-vivos, incluindo ecossistemas, terra, ar e água.
DESEMPENHO SOCIAL	Impactos da organização nos sistemas social nos quais opera.

Fonte: Elaborado pela autora com base na GRI (2006a)

Cada abordagem do *triple bottom line* (social, econômico e ambiental) deverá apresentar a sua forma de gestão e política quanto ao seu compromisso local, regional e global, além dos indicadores de desempenho. Também devem ser relatadas as ações realizadas visando ao treinamento, conscientização, monitoramento e acompanhamento. Como orientação, deverá relatar as tendências, os protocolos utilizados e os sistemas métricos internacionalmente aceitos, agregando os dados em um nível apropriado.

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

Para realizar a adaptação do *framework* foi desenvolvido primeiramente um quadro comparativo em que foram inclusos os temas abordados nos 79 indicadores da GRI (2006a, c, d, e, f, g, h) compostos por 49 essenciais e 30 adicionais; os temas abordados nos 40 indicadores da ETHOS (2007); as 46 questões gerais do DJSI (2009); os temas abordados nos 67 indicadores do BS (2008) e os temas abordados na NBR ISO 14.001 (2004), NBR ISO 14.004 (2005) e NBR ISO 26.000 (2010).

Na GRI (2006a), ETHOS (2007) e DJSI (2009) não existem protocolos setoriais para a área educacional, assim foram consideradas apenas as questões gerais a todos os setores. Quanto ao modelo do BS (IBASE, 2008), foram considerados os indicadores do modelo desenvolvido especificamente às instituições de ensino. Em um segundo momento foi aprimorado o quadro comparativo, ver Apêndice D, suprimindo os temas das outras ferramentas que já estavam contemplados nos indicadores da GRI (2006a).

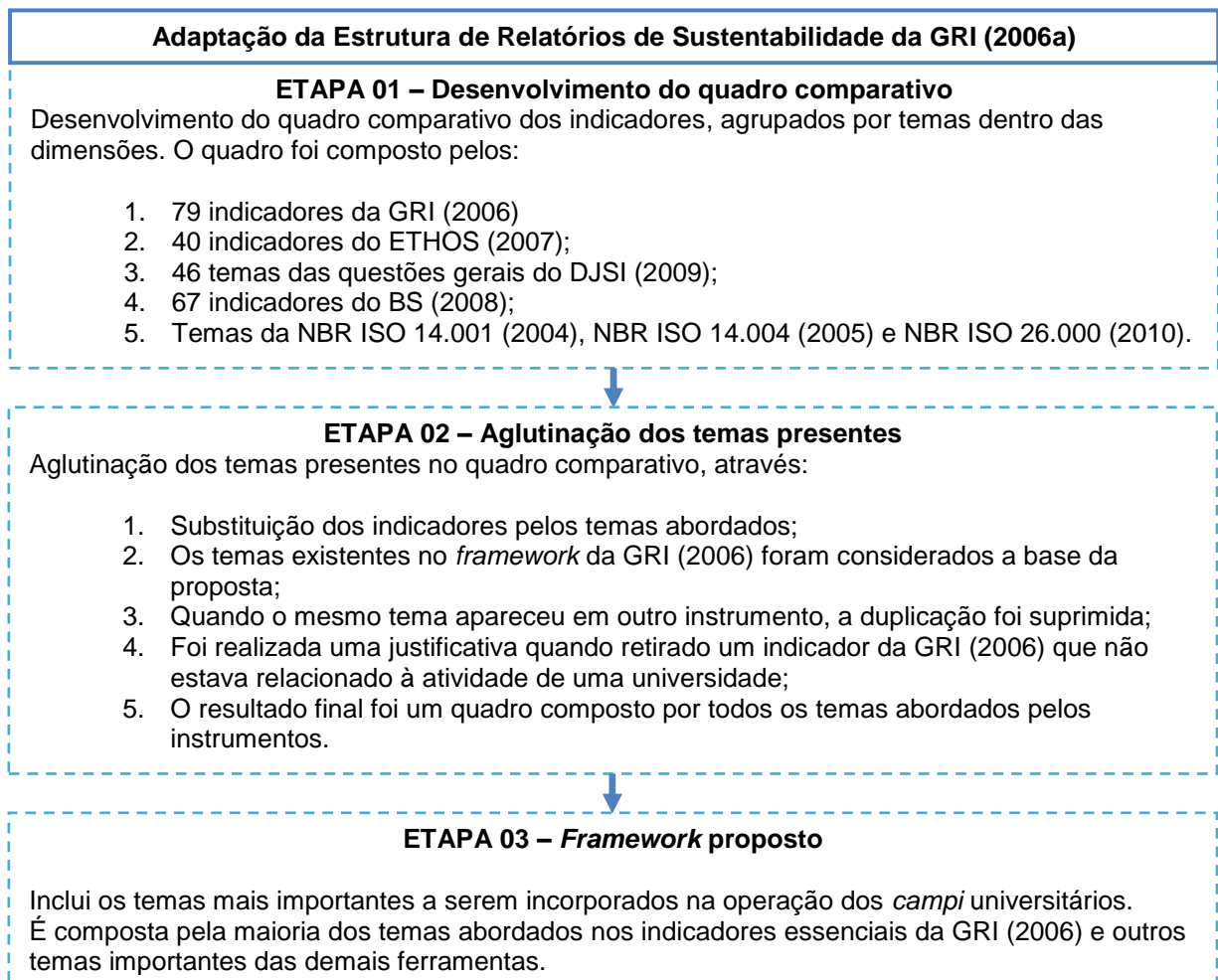
O *framework* proposto se baseou neste quadro-resumo e, buscando a sua simplificação, foram inicialmente selecionados os temas mais importantes e relevantes a serem considerados em uma universidade que ainda não possui uma estrutura consolidada voltada à incorporação da sustentabilidade na operação dos seus *campi* universitários. Também foram inclusos os quatro os princípios básicos da Governança Corporativa IBGC (2009) e o engajamento com os *stakeholders* devido a sua importância.

Essa seleção é composta basicamente pelos temas abordados pelos indicadores essenciais da GRI (2006a). Foram adicionados alguns temas relacionados aos indicadores adicionais da GRI (2006a), indicadores do ETHOS (2007), DJSI (2009), BS do IBASE (2008) e temas presentes na NBR ISO 14.001 (2004), NBR ISO 14.004 (2005) e NBR ISO 26.000 (2010) quando julgado de extrema importância e alinhado à realidade das IES comunitárias.

Foram retirados do *framework* proposto alguns temas abordados nos indicadores essenciais e adicionais da GRI (2006a) quando verificado que os temas abordados não estavam relacionados às atividades de uma universidade. Os temas dos indicadores subtraídos e sua justificativa podem ser visualizados no Apêndice E.

A Figura 4 apresenta um fluxograma que explica a adaptação da Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade da GRI (2006a) para o *framework* proposto.

Figura 4: Fluxograma da adaptação da Estrutura de Relatórios da GRI (2006a)



Fonte: Elaborado pela autora

O objetivo do trabalho foi verificar os temas prioritários relacionados à sustentabilidade frente a realidades das IES comunitárias. No *framework* proposto encontram-se os temas e não indicadores. Cada tema pode ser desdobrado em um ou mais indicadores conforme a necessidade. Sugere-se para pesquisas futuras esse desdobramento dos temas em indicadores.

No Quadro 21 estão contemplados os temas abordados do *framework* proposto.

Quadro 21: *Framework* proposto (continua)

FRAMEWORK PROPOSTO	
GOVERNANÇA CORPORATIVA	<p>A adoção de práticas relacionadas à Governança Corporativa está relacionada à gestão da universidade?</p> <p>A) Princípios de Governança corporativa</p> <p>A.1 Engajamento com os <i>stakeholders</i> (partes interessadas)* * <i>Stakeholders</i> GRI (2006a): são definidos como as organizações ou indivíduos que podem ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e/ou serviços da organização cujas ações possam significativamente afetar a capacidade dessa organização de implementar suas estratégias e atingir seus objetivos com sucesso.</p> <p>A.2 Transparência das informações com pró-atividade na sua divulgação</p> <p>A.3 Equidade, comportamento imparcial com todos (incluindo as partes interessadas). As regras da organização se estendem para todas as suas áreas e colaboradores</p> <p>A.4 Responsabilidade corporativa (zela pela longevidade dos negócios) incluindo aspectos relacionados aos três pilares da sustentabilidade</p> <p>A.5 <i>Accountability</i>, os colaboradores da governança (administradores, conselheiros fiscais, auditores) assumem a responsabilidade de suas ações e prestam conta de suas atuações</p>
PILAR ECONÔMICO	<p>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.</p> <p>B) Desempenho econômico</p> <p>B.1 Balanço financeiro (origem e aplicação dos recursos) - Receitas: recursos governamentais, doações, contribuições, patrocínios, cooperação internacional, - Despesas: investimentos na comunidade, remuneração de empregados, custos operacionais, impostos e taxas e pagamentos para provedores de capital e governo.</p> <p>B.2 Oferta de plano de pensão de benefícios e preocupação com a sua cobertura</p> <p>C) Presença no mercado</p> <p>C.1 Políticas, práticas e proporções de gastos com fornecedores locais</p> <p>C.2 Procedimentos para contratação local e proporção de membros da alta gerência recrutados na comunidade local</p> <p>D) Impactos econômicos indiretos</p> <p>D.1 Investimentos em infraestrutura e serviços, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividade voluntária (ex.: áreas de lazer, centro de saúde e bem-estar);</p> <p>E) Gestão de riscos</p> <p>E.1 Existência de uma gestão de riscos</p>
PILAR AMBIENTAL	<p>A universidade tem uma política ambiental? Se positivo, explique. * Por importante entende-se o tema que a organização utilizaria no seu planejamento e gestão.</p> <p>F) Materiais</p> <p>F.1 Controle dos principais materiais utilizados</p> <p>F.2 Utilização de materiais reciclados</p> <p>F.3 Controle do processo de compra, armazenamento e manuseio de produtos químicos</p> <p>G) Energia</p> <p>G.1 Consumo de energia direta por fonte (carvão, gás natural, petróleo, biomassa, solar, eólica, hidrelétrica, nuclear)</p> <p>G.2 Conservação e eficiência da energia visando a diminuição do consumo</p> <p>G.3 Iniciativas para oferecer serviços com baixo consumo de energia ou que utilizem energias geradas por recursos renováveis</p> <p>H) Água</p> <p>H.1 Consumo de água por fonte (superfície, subterrânea, chuva, abastecimento municipal)</p> <p>H.2 Eficiência no consumo da água buscando a sua diminuição</p> <p>H.3 Reciclagem e reutilização de água (utilização da água da chuva, estação de tratamento de água,...)</p> <p>H.4 Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada d'água (aquífero, lençol freático,...)</p> <p>I) Emissões, Efluentes e Resíduos</p> <p>I.1 Controle: Resíduos e sua disposição/ Emissões atmosféricas Efluentes líquidos/ Descarte da água (qualidade e destinação)</p> <p>I.2 Especificação das emissões diretas: Gases causadores de efeito estufa/ Substâncias destruidoras da camada de ozônio/ Emissões de NOx e SOx/ Outras emissões atmosféricas significativas</p> <p>I.3 Controle de ruídos</p> <p>I.4 Controle de odores</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 21: *Framework* proposto (continuação 1)

FRAMEWORK PROPOSTO (CONTINUAÇÃO 1)		
PILAR AMBIENTAL	J) Biodiversidade	J.1 Áreas existentes dentro e adjacentes a áreas protegidas por critérios legais
		J.2 Áreas existentes com alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas
		J.3 Impactos significativos provenientes da atividade e serviços nas áreas protegidas por critérios legais e com alto índice de biodiversidade
		J.4 <i>Habitats</i> protegidos ou restaurados
		J.5 Proteção da vegetação e do <i>habitat</i> durante a construção
	K) Gestão ambiental/ Conformidade	K.1 Existência de um sistema de gerenciamento ambiental estruturado
K.2 Conformidades com leis e regulamentos ambientais		
K.3 Desenvolvimento e publicação de relatórios ambientais		
K.4 Inclusão da temática ambiental no planejamento estratégico. Os princípios da sustentabilidade ambiental são levados em conta nos negócios		
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	
PILAR 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.	
	O) Princípios de Responsabilidade social	O.1 <i>Accountability</i> , convém que a organização preste contas e se responsabilize por seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente
		O.2 Transparência em suas decisões e atividades que impactam na sociedade e no meio ambiente
		O.3 Comportamento ético
		O.4 Respeito pelos interesses das partes interessadas
		O.5 Respeito pelo estado de direito* * O estado de direito refere-se à supremacia da lei e, em especial, à idéia de que nenhum indivíduo ou organização está acima da lei e que o governo também está sujeito a lei.
		O.6 Respeito pelas normas internacionais de comportamento*
		O.7 Oferta de plano de pensão de benefícios e preocupação com a sua cobertura
	P) Emprego	P.1 Número de trabalhadores por tipo de emprego, contrato de trabalho
		P.2 Taxa de rotatividade de empregados por faixa etária e gênero
		P.3 Relação entre a governança e trabalhadores da organização considerando a gestão participativa através de um processo estruturado
		P.4 Empregados abrangidos por acordos e negociação coletiva
		P.5 Prazo mínimo para notificação com a antecedência a mudanças operacionais, incluindo se está especificado em acordos de negociação coletiva (ex. reestruturação, terceirização de serviços, expansões,...)
P.6 Sistemas para recolher e tratar as queixas e reclamações dos funcionários.		
Q) Diversidade e igualdade de oportunidade Governança corporativa	Q.1 Composição dos responsáveis pela governança corporativa e demais colaboradores por categoria funcional (ex. gênero, faixa etária, minorias, ...)	
	Q.2 Proporção de salário base por gênero e categoria funcional	
R) Treinamento e educação	R.1 Treinamentos e capacitação contínua oferecidos aos empregados	
	R.2 Qualificação do corpo docente (doutores, mestres, especializados e graduados)	

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 21: *Framework* proposto (continuação 2)

FRAMEWORK PROPOSTO (CONTINUAÇÃO 2)			
PILAR SOCIAL	PÚBLICO INTERNO	S) Alunos	S.1 Alunos com bolsas parciais, integrais, de iniciação científica e de pesquisa oferecidas S.2 Programa de retenção dos alunos
		T) Segurança e saúde no trabalho	T.1 Cumpre a legislação vigente
			T.2 Representação dos empregados nos comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional
			T.3 Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho
			T.4 Programas relativos doenças graves oferecidos aos colaboradores, seus familiares e comunidade que incluem educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de riscos.
		U) Desenvolvimento infantil	U.1 Obedece a legislação relativa a proteção a maternidade, paternidade, amamentação e creche
			U.2 Possuem projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos de seus funcionários (ex.: assistência médica, nutricional e psicológica).
	V) Não discriminação	V.1 Compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade racial e de gênero, incluindo os alunos	
		V.2 Casos de discriminação e medidas tomadas	
		V.3 Segue a legislação relacionada a preconceito e discriminação negativa	
		V.4 Número de estagiários, voluntários e portadores de necessidades especiais	
	X) Liberdade de associação e negociação coletiva	X.1 Medidas tomadas para apoiar o direito a liberdade de associação e a negociação coletiva	
	Y) Prática de investimentos e compras	Y.1 Empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos	
	PÚBLICO EXTERNO	W) Comunidade	W.1 Faz doações de produtos e recursos financeiros, sede instalações, cede hora de seus empregados ou equipamentos aos projetos
W.2 Programas e práticas estruturadas voltados ao desenvolvimento social da comunidade			
W.3 Acompanhamento dos resultados nas ações na comunidade			
Z) Corrupção		Z.1 Assume compromisso público de combate à corrupção	
		Z.2 Unidades de negócios submetidas a avaliação de riscos relacionados a corrupção e medidas tomadas em resposta	
		Z.3 Empregados treinados nas políticas e procedimentos 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 Balanço social: elaboração com regularidade, facilmente acessível, que aborda aspectos sociais, ambientais e econômicos, com integração dos <i>stakeholders</i> , incluindo os resultados desfavoráveis, desafios e metas		
AE) Comunicações de marketing	AE.1 Programas de adesão as leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio (ex. Código Internacional da Prática Publicitária da ICC)		
AF) Atendimento	AF.1 Ações para o alcance da excelência no atendimento		

Fonte: Elaborado pela autora

No próximo capítulo será apresentado o método de pesquisa.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo são abordados os tópicos relativos à classificação da pesquisa, sua estratégia de execução e os procedimentos necessários para o seu desenvolvimento. Também são apresentadas as técnicas de coleta e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa utilizou a abordagem qualitativa de cunho aplicado, com natureza exploratória. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso múltiplo com corte transversal.

A pesquisa qualitativa foi escolhida porque tem como principal objetivo descrever e analisar com profundidade através de percepções e compreensão do contexto certo problema (MALHOTRA, 2006). Já a opção pela pesquisa aplicada deu-se pela sua característica fundamental que é o interesse na aplicação, utilização e conseqüências práticas dos conhecimentos adquiridos (GIL, 2008).

Sua natureza é exploratória, pois tal característica é recomendada “quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis” (GIL, 2008, p.27). O alinhamento da natureza da pesquisa está presente na sua questão de pesquisa, que busca responder “quais características e estruturas devem ser contempladas em um *framework* que avalie a incorporação da sustentabilidade na gestão organizacional dos *campi* universitários de IES comunitárias?”.

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, pela necessidade do estudo profundo e exaustivo que permita o amplo e detalhado conhecimento do problema (GIL, 2009).

Para Yin (2005), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que investiga fatos contemporâneos quando não é possível manipular comportamentos importantes e quando o fenômeno e o contexto não são claramente discerníveis na vida real. A presente pesquisa constitui a aplicação em que o estudo de caso é utilizado “para explorar aquelas situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados” (YIN, 2005, p.35).

Neste estudo não foram formuladas proposições ou hipóteses acerca do problema de pesquisa, devido a sua natureza exploratória. “Em vez de expor proposições, o projeto para um estudo exploratório deveria apresentar uma finalidade e os critérios que serão utilizados para julgar uma exploração como bem-sucedida” (YIN, 2005, p.42). O estudo não considera como uma premissa básica que as IES comunitárias necessitem trabalhar todos os temas do *framework* proposto.

A escolha por um estudo de caso múltiplo em quatro IES comunitárias foi realizada em função de que as conclusões obtidas através de diversos casos são, em princípio, mais contundentes do que conclusões obtidas através de apenas um caso único (YIN, 2005). A utilização de casos múltiplos, segundo Gil (2009), traz evidências inseridas em diferentes contextos, corroborando para a elaboração de uma pesquisa com melhor qualidade.

Foram escolhidas as universidades comunitárias no presente estudo pelo seu reconhecimento como um importante fator de desenvolvimento nas comunidades regionais, localizadas no Rio Grande do Sul devido a sua abrangência ser superior a 380 municípios nas suas áreas de influência, e por conveniência, visto a disponibilidade das quatro instituições na participação da pesquisa.

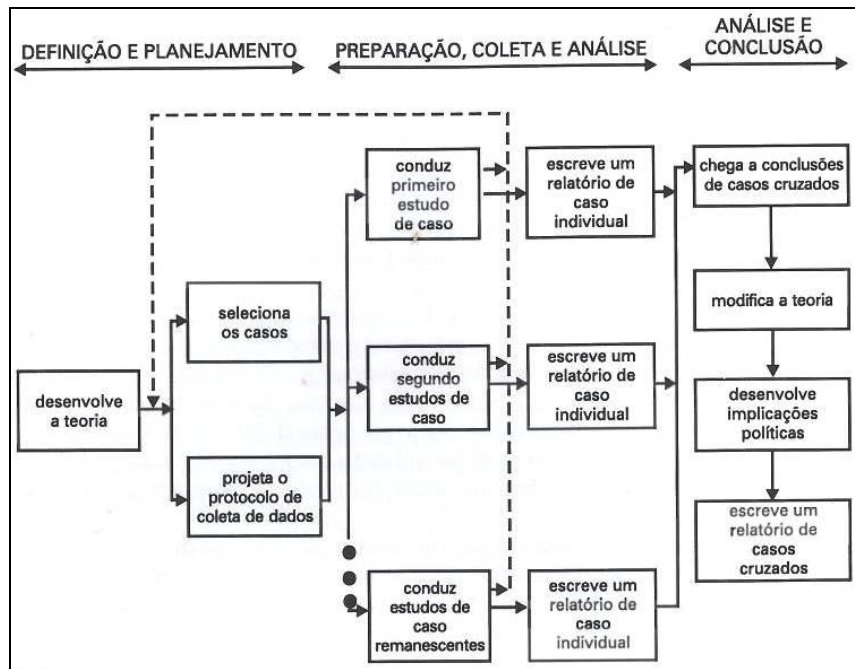
O presente estudo de caso múltiplo é holístico, pois apresenta uma única unidade de análise em cada caso estudado, e objetiva obter resultados semelhantes, com a utilização da replicação literal, segundo Yin (2005). A unidade de análise definida neste estudo é representada pela organização IES comunitária localizada no Rio Grande do Sul.

Para o autor quando é utilizada a replicação literal dois ou três casos são considerados suficientes. Na prática os resultados se mostraram semelhantes, as quatro IES comunitárias estudadas consideraram relevante a avaliar em incorporação dos conceitos de sustentabilidade na operação de seus *campi* universitários e apresentaram na sua gestão ações relacionadas.

A lógica da replicação está ilustrada na Figura 5. Segundo Yin (2005), é necessário considerar a linha pontilhada na figura, chamada de curva de retorno, pois se na condução de um estudo de caso ocorrer uma descoberta importante a revisão do projeto deve acontecer. Na condução dos estudos de caso não aconteceram descobertas importantes, não sendo necessária a utilização da curva de retorno.

Primeiramente foi proposto o *framework* de avaliação da incorporação da sustentabilidade na gestão organizacional dos *campi* universitários de IES comunitárias e posteriormente selecionadas as IES comunitárias estudadas e desenvolvido o protocolo de coleta de casos incluso no protocolo de pesquisa.

Figura 5: Método de estudo de caso



Fonte: Yin (2005, p.72)

Logo após, realizou-se o estudo de caso piloto com o objetivo de testar o instrumento de pesquisa (MARCONI e LAKATOS, 2009). Caso alguma descoberta importante ocorresse seria necessária uma revisão do instrumento. “O caso-piloto é utilizado de uma maneira mais formativa, ajudando-o a desenvolver o alinhamento relevante das questões – possivelmente até providenciando algumas elucidações conceituais para o projeto de pesquisa” (YIN, 2005, p.104). Para o autor, deve constar nos relatório-piloto as lições aprendidas e relevantes ao projeto de pesquisa e procedimentos de campo.

Os resultados alcançados na aplicação do estudo de caso piloto demonstraram que o instrumento desenvolvido estava alinhado às características das IES comunitárias, necessitando apenas pequenos ajustes no entendimento de alguns temas. Assim os dados do estudo de caso piloto foram considerados no presente estudo configurando como o primeiro estudo de caso.

O instrumento de pesquisa foi revisado e aplicado em mais três IES comunitárias. Foi escrito um relatório de cada estudo de caso individualmente, sendo que a análise e a conclusão foram desenvolvidas através do cruzamento dos resultados dos estudos de caso. Ao todo foram realizados quatro estudos de caso, em universidades comunitárias localizadas no Rio Grande do Sul.

Pela duração da pesquisa essa pode ser classificada como corte transversal. Suas unidades de análise são os processos de sustentabilidade das IES comunitárias estudadas. Segundo Yin (2005, p.101), “a confusão comum começa porque as fontes de coletas de dados podem ser pessoas individuais, ao passo que a unidade de análise de seu estudo de caso pode ser organizacional”.

Em estudos de caso múltiplos existem três testes que, segundo Yin (2005), visam à qualidade da pesquisa social, são eles: validade do constructo, validade externa e confiabilidade.

Entende-se por validade do constructo as medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sendo estudados (YIN, 2005). Na fase de coletas de dados, ações como a utilização de diferentes fontes para evidências e estabelecer o encadeamento das evidências são práticas que auxiliam na validade do constructo. No presente estudo foram utilizadas três fontes dados: entrevistas semiestruturadas, documentos e observação direta.

O encadeamento de evidências busca “ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou” (YIN, 2005, p.109). Na fase de composição do relatório, a revisão do seu rascunho por informantes-chaves é outra ação importante. Não foi possível a validação do resumo das entrevistas dos principais entrevistados para a aprovação do conteúdo dentro das interpretações dos informantes-chaves, como inicialmente programado. Justifica-se pela falta de disponibilidade de tempo dos mesmos, pois ocupam cargos estratégicos nas IES comunitárias estudadas.

A validade externa, segundo Yin (2005, p.56) é “estabelecer o domínio no qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas”. Entende-se que os estudos de caso utilizam a generalização analítica, em que se busca generalizar um conjunto particular de resultados a uma teoria mais abrangente, sendo que nos estudo de caso múltiplo presente, a lógica foi a da replicação.

Já a confiabilidade, segundo Yin (2005, p.56), busca “demonstrar que as operações de um estudo – como os procedimentos de coleta de dados – podem ser

repetidas, apresentando os mesmos resultados”. Ações relacionadas, na fase de coleta dos dados, são a utilização do protocolo e o desenvolvimento de um banco de dados para o estudos de caso. Foi desenvolvido o protocolo de pesquisa que está incluso no Apêndice A, incluindo os instrumentos, procedimentos e regras gerais utilizadas.

3.2 DESENHO DA PESQUISA

A Figura 6 apresenta o desenho da pesquisa do estudo de caso múltiplo.

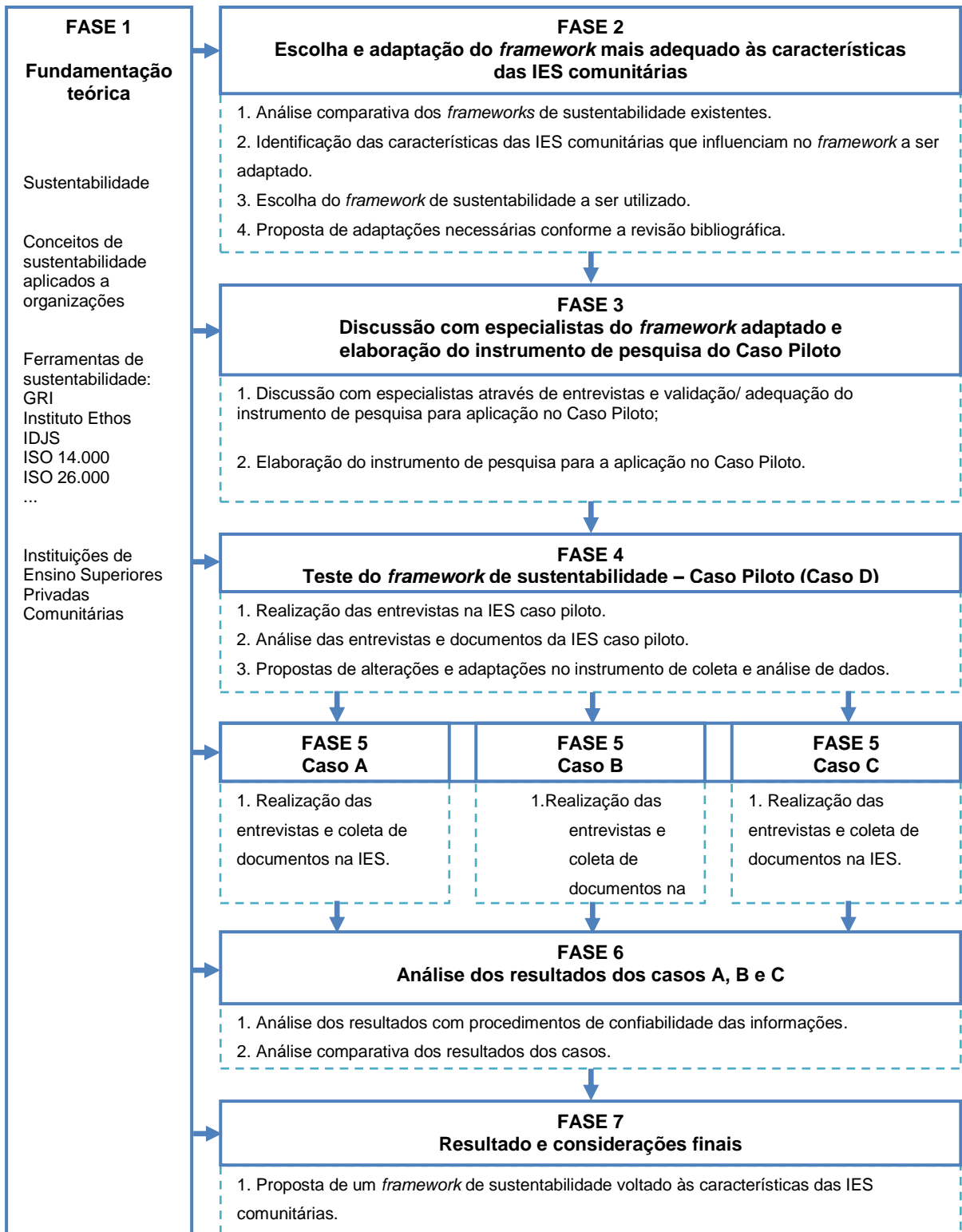
Na primeira fase da pesquisa foi realizada a fundamentação teórica, com o objetivo de verificar o estado da arte dos conceitos e pesquisas relacionadas à incorporação da sustentabilidade nas organizações, mais especificamente nas IES comunitárias. Foram coletados dados em sua maioria secundários. O critério básico de escolha da literatura base da fundamentação teórica foi sua atualidade e utilização em pesquisas recentes. Para os artigos também se buscou periódicos com conceito entre A e B da classificação Qualis da Capes no ano de 2009, enquanto que nas pesquisas acadêmicas, buscou-se o conceito de 4 a 6 da Capes dos programas de Pós-Graduação em que foram realizadas.

Os temas abordados foram o desenvolvimento sustentável, suas definições e dimensões, a incorporação do desenvolvimento sustentável nas organizações e os modelos, normas, *frameworks* e índices existentes voltados à esfera organizacional. Por fim, foi caracterizada a organização IES comunitária, relacionando-a com a importância da inclusão de ações voltadas ao desenvolvimento sustentável.

Na segunda fase foram escolhidas seis ferramentas (modelos, normas, *framework* e índice) existentes voltados à esfera organizacional para uma análise comparativa visando esclarecer detalhes como: objetivo geral, público de interesse, temas abordados nas dimensões, auditabilidade, metodologia, compatibilidade, entre outros.

Com o objetivo de escolher o *framework* mais alinhado às características das IES comunitárias, foram levantadas através da literatura e pesquisas existentes as características desse tipo de organização, principalmente as que influenciam na escolha do *framework*.

Figura 6: Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

Posteriormente foi escolhido o *framework* mais adequado às características das IES comunitárias, com propostas de adaptações em alguns indicadores advindas de melhores temas das outras ferramentas escolhidas inicialmente para a análise comparativa. Assim, foi desenvolvido o constructo teórico para posterior discussão e validação.

Na fase 3 foi discutido com especialistas, através de entrevistas presenciais, o *framework* de sustentabilidade adaptado e, após sua finalização, foi elaborado o instrumento de pesquisa para aplicação na organização do caso piloto, presente no Apêndice B.

Nas fases 4 e 5 foi realizada a coleta de dados na IES comunitárias estudadas através das fontes de dados especificadas na seção 3.3 (entrevistas semiestruturadas, observação direta e documentos). Foi realizado um caso piloto, tendo como uma de suas principais funções de testar o instrumento de coleta de dados (MARCONI e LAKATOS, 2009). A análise dos dados seguiu o protocolo desenvolvido para a análise dos dados presente no Apêndice A.

Com as análises concluídas e a experiência na aplicação do instrumento, verificou-se a necessidade de pequenas adaptações no instrumento de coleta, no que tange ao entendimento de alguns temas. Um exemplo foi a inclusão do que se entendia por pilar econômico. Como as adaptações foram pontuais e não alterou a estrutura do instrumento, o caso piloto foi utilizado como um dos casos múltiplos analisados.

Com o instrumento de pesquisa validado por especialistas e aplicado em um caso piloto (caso D), iniciou-se a coleta de dados nas IES dos casos A, B e C. A presente pesquisa abordou apenas as universidades, apesar da preocupação frente ao desenvolvimento sustentável também possuir importância para os centros universitários, faculdades integradas, faculdades, institutos e escolas superiores.

O *framework* proposto também está voltado a essas configurações porém optou-se por aplicar em universidades pelo porte e infraestrutura de seus *campi* universitários e sua estrutura administrativa. Nessas configurações muitas vezes, apresentam *campi* universitários menores ou apenas edificações, talvez fosse necessário a priorização de alguns temas propostos frente as suas características.

As IES comunitárias que constituíram os casos foram escolhidas através de alguns critérios abaixo relacionados, vide Quadro 22.

A fase 6 realizou a análise individual e comparativa dos dados das IES comunitárias estudos de caso. Foi utilizada a análise temática do conteúdo (BARDIN, 2009). As entrevistas foram gravadas e transcritas para após procurar temas comuns. Nessa fase, realizou-se a análise individual de cada estudo de caso. Depois os dados individualizados foram categorizados e comparados entre os estudos de caso que apresentaram similaridade nos seus resultados.

O instrumento foi considerado adequado, pois conseguiu captar as informações dos temas do *framework* proposto nas instituições.

Quadro 22: Critérios de escolha das IES comunitárias pesquisadas

ITEM	CRITÉRIO ESCOLHA IES COMUNITÁRIAS
1. Organização Acadêmica Decreto 2.306/97, Art. 8	Ser classificada com universidade.
2. Categorias administrativas Lei de Diretrizes e Bases 9.394/96, Art. 19 e 20	Ser classificada como Comunitária, Confessional ou Filantrópica.
3. Natureza Jurídica Novo código civil - Lei nº 10.406/02, Art. 40 e 44	Ser classificada como Associação ou Fundação.
4. Porte/ Estrutura	Possuir pelo menos um <i>campus</i> universitário com diferentes unidades autônomas em funcionamento, devido ao seu caráter multidisciplinar (ciências exatas, ciências sociais, área da saúde,...).
5. Infraestrutura	Além das unidades autônomas, possuir instalações de apoio como bares, restaurantes, livrarias, bancos e centros de convivência que ofertem atividades de apoio.
6. Qualidade acadêmica	Boa avaliação do MEC – SINAES.

Fonte: Elaborado pela autora com base na LDB (1996), Decreto 2.306 (1997) e Novo código civil (2002), Tauchen e Brandli (2006), Silva (2009)

Na fase 7 como resultado da pesquisa foi apresentada a proposta de um *framework* de sustentabilidade voltado às características das IES comunitárias avaliado segundo a percepção dos entrevistados e das ações presentes e julgadas relevantes nas IES comunitárias. Também foram desenvolvidas as considerações finais, demonstrando as diferenças encontradas no teste prático do *framework* frente à proposta inicialmente teórica.

A validação do *framework* com os especialistas (fase 3) ocorreu de março a maio de 2011, a coleta e análise dos dados do caso piloto (fase 4) em junho de 2011 e a coleta e análise dos dados dos casos A, B e C (fase 5) de julho a dezembro de 2011. As fases 6 e 7, a análise dos resultados e considerações finais, foram desenvolvidas em janeiro e fevereiro de 2012.

3.3 COLETA DE DADOS

Para Yin (2005), os dados devem ser coletados conforme: (i) as questões do estudo; (ii) suas proposições; (iii) e pelas unidades de análise. Também é necessário que o projeto contemple o que será realizado após a coleta dos dados, tanto pela lógica que une os dados às proposições como também os critérios para interpretação dos dados levantados.

Yin (2005) salienta a existência de seis fontes de evidência para um estudo de caso: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Já para Gil (2009, p.141), “os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos”.

As fontes de obtenção de dados podem ser primárias, secundárias e até terciárias. Alguns exemplos de fontes primárias, segundo Cooper e Schindler (2003), são leis e regulamentações, porém nem sempre são as mais importantes fontes, devido ao fato da informação não ter sido ainda filtrada. As fontes secundárias, para os autores, são as interpretações dos dados primários, como livros e artigos, sendo as referências mais usuais.

No presente estudo de caso múltiplo foram utilizados dados primários, através de entrevistas e observações e, dados secundários, através de documentos. Tomou-se cuidado na seleção dos dados secundários visto que foram elaborados para fins diversos daquelas do problema de pesquisa (MALHOTRA, 2006). A utilização de diferentes fontes de dados se justifica pela triangulação dos dados realizada.

A entrevista é uma das principais fontes de evidências do estudo de caso, sendo, segundo Gil (2008), uma técnica muito eficiente para obtenção de dados em profundidade. Na pesquisa foram utilizadas entrevistas focadas, “na qual o respondente é entrevistado em um curto período de tempo – uma hora, por exemplo” (YIN, 2005, p. 117). As entrevistas semiestruturadas seguiram um roteiro elaborado com base no *framework* proposto presente no Apêndice B.

No seu planejamento foram consideradas questões relacionadas à ética que, segundo Cooper e Schindler (2003), visam à proteção dos direitos dos respondentes ou das pessoas. Para essa proteção os autores salientam três diretrizes: explicar o

benefício do estudo, explicar os direitos e as defesas dos respondentes e obter consentimento expresso.

Foram entrevistados em cada universidade de três a quatro colaboradores, sendo pelo menos um entrevistado focado em um dos três pilares da sustentabilidade. Utilizaram-se roteiros de entrevista específicos presentes no Apêndice B. O roteiro da área econômica, cujo entrevistado trabalha na gestão administrativa da universidade, também abordou questões dos pilares ambientais e sociais, validando o entendimento do tratamento desses pilares pela alta gerência. Foi incluso no roteiro de entrevista uma questão filtro para verificar se a função do colaborador participante está de acordo com os critérios de escolha dos entrevistados.

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.

Os roteiros de entrevistas foram previamente validados por especialistas selecionados com os seguintes critérios: (i) ter no mínimo 10 anos de experiência acadêmica em docência e pesquisa em uma das dimensões; (ii) existência de publicações realizadas na área; (iii) 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.

As entrevistas aconteceram nas IES com um tempo estimado de duração de 45 minutos. As entrevistas foram agendadas previamente e confirmadas na véspera da data marcada. Os entrevistados autorizaram a sua gravação e as entrevistas foram transcritas para posterior análise.

Também foi utilizada a observação direta, buscando observar comportamentos ou condições ambientais relevantes, nesse caso a observação simples de um cenário, os *campi* universitários. Segundo a classificação de Cooper e Schindler (2003), pode-se considerar a observação como não-comportamental,

visando à análise de condição física nos *campi* universitários e, direta, visto que o observador estava fisicamente presente monitorando pessoalmente os fatos.

Seu objetivo foi verificar *in loco*, sempre que possível, a existência de ações relacionadas à sustentabilidade, como coleta seletiva e campanhas educativas por exemplo. Para isso, foi desenvolvido um protocolo específico para a observação direta constando seus procedimentos presente no Apêndice C.

Por último, foram utilizados documentos como fonte de dados. Segundo classificação realizada por Yin (2005), os documentos podem ser administrativos (relatórios de avaliação e outros documentos internos), recortes de jornais, revistas e informativos publicados na mídia em massa ou comunidade local. A grande parte dos documentos analisados foram relatórios sociais publicados, estudos acadêmicos realizados anteriormente nas instituições, artigos de jornais e revistas. É importante salientar que a principal função dos documentos no estudo de caso foi confirmar e valorizar evidências originadas através das fontes primárias.

A utilização de diferentes fontes de informação (entrevista, observação, documentos e documentos de arquivo) busca uma diversidade de evidências para a triangulação dos resultados. Para Gil (2009, p.140), “obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos”.

Realizou-se a triangulação dos dados através do desenvolvimento de uma tabela em que se especificou em quais e quantas fontes de dados a informação de cada tema do *framework* foi evidenciada. Os resultados demonstraram que grande parte dos dados apareceu em duas fontes de dados. Por solicitação das IES estudadas, julgou-se mais adequado não divulgar a tabela com a comparação de suas ações por questões de ética.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados qualitativos buscou uma organização das informações. Segundo Goode (1979, p.409), “é, portanto, necessário desenvolver um grupo explícito de instruções para manusear os dados, forjando assim uma conexão entre observações aparentemente desordenadas e entre generalizações adequadamente demonstradas”.

O plano de análise dos dados foi realizado em duas esferas diferentes. A primeira se refere aos procedimentos de análise e interpretação dos resultados entre os estudos de caso separados, visando auxiliar nas conclusões conjuntas dos casos múltiplos e, a segunda, a técnica de análise dos dados obtidos através das entrevistas, observações e documentos para formular os resultados dos casos individuais.

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 a interpretação.

“A análise de conteúdo mede o conteúdo semântico ou os aspectos *o quê* da mensagem” (COOPER e SCHINDLER, 2003, p.346). A análise começa com um plano de unificação, sendo as unidades sintáticas, referenciais, proposicionais ou temáticas. As unidades sintáticas se referem às palavras; as referenciais aos objetos, fatos, pessoas, etc.; as proposicionais às relações e as temáticas são abstrações de nível mais alto.

Foram realizadas operações de recorte do texto visando à categorização dos aspectos relacionados à incorporação da sustentabilidade na operação dos *campi* universitários de IES comunitárias, entre outros objetivos. Para Bardin (2009, p. 199), a análise categorial “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos (...) é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos e simples”.

3.5 CONFIABILIDADE DA PESQUISA

Segundo Cooper e Schindler (2003), uma medida confiável é uma medida que produz resultados consistentes. Para os autores a confiabilidade possui três perspectivas: a estabilidade, a equivalência e a consistência interna. A última perspectiva está relacionada à pesquisa quantitativa.

A presente pesquisa buscou trabalhar as duas primeiras perspectivas da confiabilidade no seu desenvolvimento: a estabilidade e a equivalência. “Dizemos que uma medida possui estabilidade se pudermos assegurar resultados consistentes, com mensurações repetidas usando o mesmo instrumento” (COOPER e SCHINDLER, 2003, p.187). Para isso foi desenvolvido um protocolo de pesquisa que aborda como utilizar o instrumento de pesquisa assim como o plano de análise

de seus resultados. Os resultados encontrados nos diferentes casos estudados apontam similaridades na abordagem dos temas presentes no *framework*.

A equivalência, segundo Cooper e Schindler (2003), diz respeito às variações em um ponto do tempo entre os observadores e as amostras de itens. Por exemplo, o erro pode ser introduzido por diferentes observadores na observação. Conforme os autores, algumas das ações que podem ser tomadas visando à confiabilidade tais como: minimizar as fontes externas de variação e padronizar as condições sob as quais as mensurações ocorrem. Foi realizada uma observação em cada uma das IES comunitárias estudadas sempre pela mesma pessoa, evidenciando ações em prol a sustentabilidade, como a existência de campanhas e projetos sociais.

Foram utilizadas diferentes fontes de informações com o objetivo de realizar a triangulação dos dados. Os resultados obtidos demonstraram que grande parte dos dados apareceu no mínimo em duas fontes de dados.

No próximo capítulo mostrar-se-á a análise dos dados obtidos nas quatro IES comunitárias estudadas.

4 DESCRIÇÃO DOS CASOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise dos resultados das quatro universidades pesquisadas com o objetivo de verificar a aplicabilidade do *framework* de autoavaliação da sustentabilidade voltado à gestão dos *campi* universitários das IES comunitárias.

4.1 CARACTERÍSTICAS DAS UNIVERSIDADES ESTUDADAS

Foram pesquisadas quatro universidades cuja escolha se pautou nos critérios do Quadro 21. Referentes à organização acadêmica, todas são classificadas como universidades, 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. Todas as quatro universidades são comunitárias segundo a Lei de Diretrizes e Bases e fazem parte do Consórcio das Universidades Gaúchas. O Quadro 23 apresenta as características das quatro universidades:

Quadro 23: Características das IES comunitárias pesquisadas

ITEM (NÚMERO)	UNIVERSIDADE 1	UNIVERSIDADE 2	UNIVERSIDADE 3	UNIVERSIDADE 4
Alunos (Graduação, Pós-Graduação, Extensão)	16.000	32.500	37.000	35.240
Professores, técnicos administrativos	1.308	2.930	2.200	3.640 + 2.846 (hospital)
Cursos de Graduação	44	60	74	57
Programas de Pós-Graduação <i>strictu sensu</i> (mestrado e doutorado)	4 mestrados 1 doutorado	19 mestrados 10 doutorados	10 mestrados 4 doutorados	23 mestrados 19 doutorados
Programas de Pós-Graduação <i>lato sensu</i> (especialização e MBA)	46	69	100	74
Índice Geral de Cursos (IGC) INEP (2010)	3	4	3	4
Nº <i>campi</i> universitários	2	2	3	1
Núcleos universitários/ postos avançados/ incubadora/ parque tecnológico	1	2	6	2
Área do campus principal	16 hectares	90,55 hectares	64 hectares	55 hectares
Prédios existentes no campus principal (aproximado)	20	56	52	55
Último relatório social publicado	2010	2010	2000	2010
Origem mantenedora	Sociedade	Religiosa	Sociedade	Religiosa

Fonte: Elaborado pela autora

As quatro universidades demonstraram uma boa avaliação da qualidade acadêmica no Índice Geral de Cursos da Instituição (IGC) realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2010), ficando duas na faixa 3 e duas na faixa 4, em uma Graduação de 1 a 5. Nesse indicador de qualidade das IES é avaliada a qualidade do ensino da Graduação e Pós-Graduação (mestrado e doutorado).

Quanto as suas mantenedoras, duas têm 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. Nas universidades 3 e 4 é oferecido o curso de Graduação em Medicina e, conseqüentemente, os seus *campi* universitários apresentam hospitais universitários. O número acentuado de colaboradores da Universidade 4 se justifica pelo número de colaboradores do hospital universitário que, em 2010, chegou em 2.846, 43,88% de todos os colaboradores da Universidade. O número de colaboradores da Universidade 3 não inclui os colaboradores do hospital universitário.

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. Podem-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. No caso da Universidade 3 os 74 cursos são oferecidos em 9 localidades justificando o número reduzido de edificações no campus principal.

Todos os *campi* universitários apresentam, além das instalações voltadas ao ensino, tais como edifícios educacionais com salas de aula, laboratórios e bibliotecas, áreas de apoio 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 o pilar ambiental e o 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.

Foram entrevistados em cada universidade de três a quatro colaboradores, sendo pelo menos um em cada dimensão, conforme o Quadro 24:

Quadro 24: Perfil dos entrevistados nas IES comunitárias pesquisadas

PERFIL DOS ENTREVISTADOS DAS IES COMUNITÁRIAS PESQUISADAS			
Univ.	Pilar	Cargo	Tempo na universidade
1	Econômico	Controller - Pró-Reitoria de Administração	13 anos
1	Social	Assessor de projetos continuados - Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários	11 anos
		Assessora administrativa Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários	11 anos
1	Ambiental	Analista Gerenciamento Ambiental Pró-Reitoria de Planejamento e Administração	7 anos
2	Econômico	Pró-Reitor de Administração	27 anos
2	Social	Coordenadora dos projetos sociais Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários	35 anos
2	Ambiental	Gerente da Graduação Tecnológica Pró-Reitoria de Ensino e Pesquisa. Trabalhou na implantação da ISO 14.001	7 anos
3	Econômico	Vice-reitor, Pró-Reitor de Pesquisa	38 anos
3	Social	Controlado de Gratuidade e Responsabilidade Social Gabinete da Reitoria	11 anos
		Gerente Financeiro – Diretoria Administrativa e Financeira	12 anos
3	Ambiental	Diretora de Instituto Ambiental	27 anos
4	Econômico	Pró-Reitor de Administração e Finanças	24 anos
4	Social	Coordenadora de Desenvolvimento Social Pró-Reitoria de Extensão	12 anos
4	Ambiental	Coordenadora Comitê Ambiental	6 anos

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 24 demonstra que todos os entrevistados trabalham diretamente com um ou mais pilares (econômico, social e ambiental) nas respectivas universidades e possuem experiência na instituição que varia entre 6 a 38 anos.

Três das quatro universidades publicam relatórios anuais com periodicidade relacionados à área social, chamados de Balanço Social, Relatório Social e Relatório de Responsabilidade Social. A outra universidade publicou seu último relatório relacionado à dimensão social em 2006 e no momento publica relatórios da gestão quadriannual. Em 2010, as três universidades apresentaram informações e indicadores próprios nas suas publicações. Além disso, uma universidade adotou as diretrizes da GRI (2006a) e o modelo de Balanço Social para instituições de ensino do IBASE (2008) e outra somente o modelo do IBASE (2008).

4.2 VERIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE DO *FRAMEWORK* PROPOSTO NAS UNIVERSIDADES

A análise dos resultados abrange as fases seis e sete da pesquisa, ver Figura 6 da seção 3.2, pois as primeiras três fases se relacionam ao estudo do referencial teórico e as fases quatro e cinco à validação do instrumento (roteiro de entrevista). Através das entrevistas (vide roteiro no Apêndice B), observações (vide roteiro no Apêndice C) e análise de documentos, foi possível traçar um diagnóstico das quatro universidades com o objetivo de avaliar a importância e aplicabilidade do *framework*. Propõe-se apresentar a análise dos resultados por universidade e por fim uma análise comparativa.

4.2.1 Análise dos resultados obtidos na verificação da aplicabilidade do *framework* proposto na Universidade 1

As informações obtidas através das entrevistas, assim como os dados do relatório social, *site* e uma monografia da Graduação em Administração realizada na instituição demonstraram um alinhamento das suas ações e da Universidade 1 com a sustentabilidade, abordando grande parte dos temas tratados no *framework* proposto apresentado no Quadro 20.

A própria mensagem do Presidente da Mantenedora, no Relatório de Responsabilidade Social, já comenta que o ano de 2010 trouxe avanços nos segmentos social, econômico e ambiental da instituição. A sustentabilidade sócio-ambiental está inclusa nas políticas de responsabilidade social da Universidade 1 conforme evidenciado no seu relatório.

No relatório social de 2010, os resultados foram divulgados de acordo com as diretrizes da GRI (2006a), com o intuito de ampliar o relacionamento e transparência com seus *stakeholders* internos, como alunos e funcionários, e, externos, como a comunidade local. Até o presente momento, essa seria a terceira universidade brasileira a utilizar as diretrizes da GRI no desenvolvimento e publicação de seus relatórios segundo um levantamento realizado pela GRI Brasil.

O nível de aplicação foi o C sem verificação externa. Esse nível de aplicação solicita que no mínimo sejam respondidos 10 indicadores essenciais. Todavia a Universidade 1 utilizou 20 indicadores (15 essenciais e 5 adicionais), além de outros indicadores que julgou pertinente. A universidade continuou seguindo algumas recomendações do ETHOS (2007) e utilizou na íntegra o modelo de Balanço Social do IBASE (2008) para instituições de ensino.

Relativo à Governança Corporativa (GC), a Universidade 1 acha fundamental uma universidade ter práticas relacionadas aos princípios de GC. A mensagem do Reitor no Relatório de Responsabilidade Social, já salienta a importância da ética e transparência nas ações dos gestores (item A.2 do *framework* proposto – Quadro 20), como no relacionamento com os públicos (item A.1). A Universidade 1 parte do pressuposto de que os componentes da mantenedora representam a sociedade nas decisões institucionais (item A.1). Os conselheiros não exercem cargos, funções e nem recebem benefícios e remunerações para garantir a sua imparcialidade. O *Controller* entrevistado, que tem uma ligação direta com a alta administração da Universidade 1, concorda com os cinco temas propostos da categoria GC.

Os temas presentes no *framework* propostos relativos ao pilar econômico também foram validados pelo colaborador entrevistado, que somente demonstrou certa falta de entendimento em três temas, dúvidas que foram sanadas após a explicação do entrevistador. A inclusão, na gestão da Universidade 1, de quatro dos seis temas propostos aparece claramente como confirmada no testemunho a seguir referente às políticas, práticas e proporções com fornecedores locais (item C.1):

Eu acho muito importante (políticas e práticas com fornecedores locais), que se faça essa análise, porque nós estamos visando o desenvolvimento da região... em uma situação de empate se escolha um fornecedor regional. (*Controller*)

Os dois temas para os quais a universidade não apresentou ações voltadas foram o oferecimento aos colaboradores de um plano de aposentadoria complementar (item B.2), pois a instituição foca o seu papel na educação financeira,

e na existência de procedimentos de contratação local de membros da alta gerência (item C.2).

Também foram consideradas importantes todas as categorias e temas propostos do *framework* referentes ao pilar ambiental. No momento a Universidade 1 trabalha com o foco na conscientização e não busca uma certificação ambiental. Atualmente está desenvolvendo sua política ambiental, ação que considera prioritária. Dos vinte e seis temas propostos para essa dimensão, foram evidenciadas ações na Universidade 1 relacionadas a vinte e um dos temas propostos.

Um exemplo é o controle do uso da água (item H.1), já que a concessionária municipal não consegue atender o principal campus da instituição e a água consumida é proveniente de um poço artesiano, mostrando a preocupação com a fonte hídrica afetada (item H.4).

Outro exemplo é a reutilização de água da chuva em uma edificação (item H.3), iniciativa considerada protótipo. Porém essa ação esbarra em alguns empecilhos, como a dificuldade e o custo de implantar esse sistema nas edificações existentes. Entretanto, a nova edificação em construção já traz essa preocupação no seu projeto.

Existe uma campanha para o uso consciente dos recursos na universidade (itens G.2 e H.2), que está alinhada às categorias materiais, energia, água e educação ambiental. Ações da campanha foram levantadas através de observação direta, como a presença de avisos nas salas de aula e sanitários para desligarem a luz ao sair e incentivando o uso consciente de água e papel toalha.

Observou-se um esforço da Universidade 1 na utilização de papel reciclado (item F.2), mas fatores como a não compatibilização com as impressoras existentes e custo inviabilizaram o seu uso. A Universidade 1 vem adotando nos últimos anos a especificação de equipamentos mais eficientes de ar condicionado, buscando uma melhoria na eficiência energética (item G.2).

Todo o resíduo do Campus Universitário é separado, segregado e destinado (item I.1) - a Universidade 1 possui uma edificação própria para esse trabalho. A universidade já procura um alinhamento à política nacional de resíduos, em que está inclusa a política reversa e se preocupa com a destinação a ser dada pelo fabricante como, por exemplo, das lâmpadas fluorescentes.

Agora a gente foi comprar 1.000 lâmpadas (fluorescentes). Só que tem outra questão, que as empresas que trabalham com a reciclagem são duas. Uma que a gente trabalha desde 2004, que era para ser a melhor, foi autuada e tem outra que não conheço muito... não sei o que fazer... a gente está com medo de entregar (as lâmpadas para o fabricante). (Analista de Gerenciamento Ambiental)

A Universidade 1 investiu em uma estação de tratamento de esgoto (item I.1) e critérios como eficiência e odor (item I.4) foram pressupostos para a escolha da solução e equipamento adequado. A Universidade 1 também se preocupa com a questão da biodiversidade (item J.2), critério que embasou a decisão de não utilização de uma área adjacente ao campus II, permitindo a sua proteção. Os dois *campi* possuem licença de operação emitida pela Secretaria do Meio Ambiente do município e licenças de instalação para as novas edificações (item K.2), em concordância com o tema conformidade com leis e regulamentos ambientais.

No pilar social também foram considerados importantes todos os temas e categorias propostos no *framework*. A Universidade 1 tem um forte engajamento com a área social, em parte justificado pelo próprio caráter de uma universidade. Em 2010, recebeu dois importantes prêmios de Responsabilidade Social de entidades públicas estaduais e federais.

Foram encontradas similaridades de ações sociais em vinte e seis dos trinta e cinco temas propostos no *framework* para essa dimensão. Relacionado ao público interno, foram mencionadas ações relacionadas às relações entre trabalhadores e governança (item P.3), em que a Universidade 1 procura trabalhar para que todas as partes interessadas se envolvam no processo decisório, através de sua representatividade nos colegiados e conselhos. Questões como a preocupação com a diversidade (item Q.2), treinamento e capacitação contínua dos professores e técnicos administrativos (item R.1) e a oferta de bolsas para os alunos (item S.1) também estão presentes na Universidade 1.

Nós temos programas pedagógicos de professores, que acabam acontecendo aqui no decorrer do semestre, são encontros sistemáticos. Os funcionários também têm uma facilidade de participar de formações constantes. (Assessor de projetos continuados de extensão)

Em relação com os projetos sociais, a gente tem um programa de bolsas de inclui bolsistas de Extensão, a gente tem o projeto de equipes universitárias, todos os atletas que estão nesse projeto recebem bolsa. A gente tem bolsa do PROUNI, de financiamentos específicos, de iniciação científica. (Assessora administrativa da Pró-Reitoria de assuntos comunitários e extensão)

Relacionado ao público externo, é visível o engajamento da Universidade 1 com a comunidade (itens W.1, W.2 e W.3), por meio de ações em conjunto com o poder público em alguns casos. Todos os projetos sociais passam por uma parte inicial de diagnóstico para verificar a sua real necessidade e, após aprovação, possuem um acompanhamento através de indicadores. Sua duração é de três anos, podendo ser renovados. São encontradas estruturas que buscam a difusão cultural, como um museu e uma pinacoteca.

A Universidade 1 está representada oficialmente em diversos órgãos e entidades, incluindo conselhos municipais, contribuindo assim com as políticas públicas (item AB.1). Ela também busca excelência no atendimento de seus públicos (item AF.1), possuindo internamente uma Comissão Própria de Avaliação, em que monitora seus canais de comunicação, incluindo os retornos realizados.

4.2.2 Análise dos resultados obtidos na verificação da aplicabilidade do *framework* proposto na Universidade 2

A Universidade 2 demonstrou na sua gestão e, conseqüentemente, nas suas ações um relacionamento com os princípios da sustentabilidade. Foi utilizada como fonte de informação o seu relatório social, o seu relatório ambiental, o seu relatório de gestão, além de publicações na literatura acerca de temas ambientais e informações das entrevistas realizadas e contidas no *site*. Em uma visão global, igualmente ao que ocorreu na Universidade 1, todas as categorias e temas propostos no *framework* foram considerados importantes e foram evidenciadas ações na grande maioria dos temas presentes no Quadro 18.

A Universidade 2 agrega conceitos de Responsabilidade Social Universitária desde 2008, na qual faz parte de uma rede de universidades da mesma congregação religiosa na América Latina que avalia, por meio de uma metodologia com indicadores, a Responsabilidade Social de suas instituições.

A Universidade 2 foi a primeira universidade na América Latina a obter a certificação ISO 14.001, tendo como premissa a transformação do seu campus em uma grande sala de aula. O início se pautou no aval e participação da Reitoria. No relatório social de 2010 foi utilizado na íntegra o modelo de Balanço Social do IBASE

(2008) para instituições de ensino, além de outros indicadores que foram julgados pertinentes.

A Universidade 2 julga importante ter práticas voltadas aos princípios de GC. Na palavra do Reitor, na abertura do seu relatório social, é exposta a consciência e responsabilidade que a instituição frente ao desenvolvimento de maneira sustentável, fala que se relaciona com a responsabilidade corporativa (item A.4 do *framework* proposto – Quadro 20), incluindo aspectos relacionados aos três pilares da sustentabilidade. O mesmo relatório demonstra o relacionamento da Universidade 2 com suas partes interessadas (item A.1).

O Pró-Reitor de administração concorda com os cinco temas propostos e salienta a importância na transparência da gestão e informações (item A.2). Um exemplo foi a postura do Vice-Reitor em uma reunião anual para a apresentação dos resultados na universidade, em que demonstrou com transparência a situação financeira da universidade que vem se reestruturando em função de uma crise.

Devido à crise, ocorrida pelo aumento da concorrência e também pelos cursos técnicos oferecidos na redondeza, percebe-se uma profissionalização da gestão universitária. Segundo o relatório social, o desenvolvimento atual dos projetos avança além da perspectiva acadêmica, incluindo as perspectivas econômico-financeiras, mercadológicas e legais.

Relativo ao pilar econômico, todos os temas propostos no *framework* foram considerados importantes para uma universidade, sendo que foram encontradas evidências de ações em três dos seis temas propostos. Houve falta de entendimento em dois temas que foi superado quando o tópico foi explicado pelo entrevistador.

Quanto à contratação local de membros da alta gerência (item C.2), o Pró-Reitor de Administração comenta que o importante é a competência dos colaboradores da alta gerência e que esse critério não foi utilizado na hora de compor o grupo. Percebe-se, todavia, que existem vários colaboradores da comunidade na cúpula, cenário que aconteceu naturalmente.

O maior investimento para benefício público (item D.1) é oferecido através de serviços. A Universidade 2 possui 16 projetos sociais articulados, como, por exemplo, projetos que envolvem as áreas de psicologia, nutrição e enfermagem visando à ação ampliada da saúde. Segundo o testemunho do Pró-Reitor de Administração, a atividade social da universidade, demonstrada através da oferta de serviços, ocupa 25% das receitas.

... 25% é o que a Universidade 2 aplica em projetos sociais, um conjunto de bolsas, um conjunto de obras sociais, de atendimento a idosos, de atendimento judiciário, de atendimento na saúde. É uma obra social muito robusta mantida pela mantenedora, um pilar social de muita preocupação. (Pró-reitor de administração)

Foram considerados importantes todas as categorias e temas propostos do *framework* referente ao pilar ambiental. Como comentado anteriormente, a Universidade 2 possui certificação ISO 14.001 há 8 anos. Algumas das dificuldades encontradas na implantação da ISO 14.001 foram a conscientização do público interno no planejamento e priorização dos investimentos; outra foi o envolvimento dos docentes.

Dos vinte e seis temas propostos para essa dimensão, foram evidenciadas ações na Universidade 2 relacionadas a vinte e um dos temas propostos. Na categoria materiais, é controlado o consumo de alguns materiais (item F.1) críticos como as folhas A4.

O Consumo de energia (item G.1) e o consumo de água (item H.1) também são controlados visando a sua diminuição (itens G.2 e H.2) e, juntamente com a preocupação com a redução e destinação correta dos resíduos, é realizada uma campanha de conscientização junto à comunidade universitária. Depois da implantação do Sistema de Gestão ambiental (SGA), notou-se um decréscimo da utilização de papel toalha e número de impressões.

Há o gerenciamento dos resíduos sólidos, resíduos da construção civil, resíduos perigosos e das lâmpadas descartadas (item I.1), que são enviados a uma central de armazenamento dos resíduos dentro da universidade e depois são corretamente destinados. A universidade também possui uma Estação de Tratamento de Esgoto - ETE (item I.1), que no último ano recebeu uma melhoria para atender os padrões ambientais exigidos.

Há um controle da fumaça preta (item I.2) dos veículos que transitam dentro do Campus Universitário principal ora realizada por amostragem, ora por denúncia, visando manter a qualidade do ar.

Existem 18,5% da área do campus que é composta por vegetação e quase 4% de lagos artificiais e arroios. No seu plano diretor, conforme comentado pelo integrante da implantação da ISO 14.001, são delimitadas as áreas protegidas, as áreas de preservação e as destinadas para novas construções.

... no plano diretor é bem cuidada a questão da gente não criar áreas de vegetação aonde não deveria... Por exemplo, na semana do meio ambiente vamos distribuir 100 mudas de árvores para os alunos plantarem... Então a gente orienta o plantio para evitar que sejam plantadas em uma área destinada para outra função... Então tem isso, delimitar áreas para construção e para vegetação. (Gerente da Graduação Tecnológica)

Alinhada à conformidade com leis e regulamentos ambientais (item K.2) a Universidade 2 possui licença de operação de sua ETE e do Campus Universitário principal. Para se manter atualizada na legislação vigente, a universidade tem uma parceria com uma empresa que informa mensalmente as alterações nas normas, legislações, decretos, etc, que se aplicam a sua realidade.

Relacionados aos princípios de Responsabilidade Social, a Coordenadora de Projetos Sociais salientou a importância dos sete princípios e de todos os temas do pilar social. Dos trinta e cinco temas propostos no pilar social, foram encontradas ações com similaridade em vinte e quatro temas. Foi percebida nos últimos anos uma mudança dos critérios nos projetos de desenvolvimento social, visto as novas exigências da lei da filantropia a partir de 2009.

Atualmente, eu digo que houve essa regulação externa, em função da legislação da assistência social, dentro desse paradigma da assistência social, e da definição do PROUNI, e considerando também o foco da mantenedora, que é educação e assistência social, nós fizemos essa adequação considerando o aspecto da sustentabilidade. Então tem essa lógica interna, e aquilo que é exigência legal que é o caso das clínicas de fisioterapia, psicologia, o escritório de assistência jurídica, isso continua como projeto de extensão e formação acadêmica, fora da filantropia, mas com custos da universidade pela sua importância. (Coordenadora de Projetos Sociais)

Referente ao tema diversidade há uma preocupação com a questão dos salários e de gênero (item Q.2) presente nos indicadores do Balanço Social. São oferecidos descontos nas mensalidades aos empregados, bem como investimento na sua capacitação (item R.1), assim como na qualificação do corpo docente (item R.2).

São oferecidos aos alunos financiamento e modalidades de bolsas (item S.1) e programas de monitoria e auxílio aos portadores de necessidades especiais (item S.2). Para a comunidade acadêmica são desenvolvidos projetos que orientam hábitos de vida saudáveis e antitabagismo (item T.4).

Suas ações sociais já atingiram mais de 240 mil pessoas em diversos projetos como, por exemplo, projetos de inclusão social, esportivos e voltados aos idosos (itens W.1, W.2 e W.3). A Universidade 2 participa na elaboração de políticas públicas (item AB.1) como as voltadas à juventude e é representante em vários

conselhos e comitês municipais e estaduais. Também são encontradas instalações que visam à promoção e apoio cultural, como museus de arqueologia e geologia e um complexo de teledifusão.

A Universidade 2 tem buscado a excelência no seu atendimento através de um projeto estratégico de redefinição do modelo de atendimento da universidade (item AF.1) por meio da descentralização do atendimento aos alunos e uma comissão interna de avaliação.

4.2.3 Análise dos resultados obtidos na verificação da aplicabilidade do *framework* proposto na Universidade 3

Foram utilizadas como fontes principais as informações obtidas nas entrevistas e presentes no seu *site*, visto que os últimos relatórios e Balanço Social publicados de 2000 a 2006. As informações mais atualizadas e utilizadas internamente na organização não foram disponibilizadas, podendo essa análise apresentar uma limitação na pesquisa frente aos temas presentes e não apresentados no relato abaixo. A Universidade 3 demonstra um engajamento das suas ações com os princípios da sustentabilidade e da responsabilidade com o desenvolvimento regional:

... no sentido dela estar inserida no contexto no nosso caso regional, fazer com que aquilo que ela esteja executando nos seus fins tenha sentido no desenvolvimento regional social. Não teria sentido a universidade estar inserida em um contexto regional e estar totalmente desvinculada no contexto sócio, econômico e cultural da onde ela se insere. Então tem uma preocupação muito forte do que ela faz servir para provocar o desenvolvimento da região onde ela está inserida, forte vínculo com os interesses da comunidade regional. (Vice-Reitor)

O Vice-Reitor salienta a importância dos cinco princípios de GC e coloca a participação de diversos segmentos da sociedade no seu colegiado como uma forma de engajamento com as partes interessadas na gestão da instituição (item A.1 do *framework* proposto – Quadro 20). Nos segmentos internos como da representação dos alunos e das associações de funcionários e professores, e externos, tais como a Prefeitura Municipal e Governo do Estado, por exemplo. Foram encontradas evidências na gestão de dois dos cinco princípios.

Também se percebe uma profissionalização da gestão com a utilização de planos de negócios para as novas demandas. O Vice-Reitor comenta que estão sendo implementadas prospecções frente a cenários futuros (item E.1).

Foram encontradas ações em quatro dos seis temas propostos para o pilar econômico, sendo que todos foram considerados importantes pelo Vice-Reitor. O balanço financeiro (item B.1) é utilizado, sendo divulgado ao público interno mostrando certa transparência (item A.2), visto que no momento as despesas são superiores às receitas. Também é oferecido aos colaboradores um plano de previdência complementar (item B.2).

Pela sua característica como agente de desenvolvimento social, o maior investimento para benefício público (item D.1) oferecido é por meio de serviços, como o atendimento 100% pelo Sistema Único de Saúde do hospital universitário e projetos voltados à comunidade com foco na terceira idade e assistência social.

Referente aos vinte e seis temas propostos no pilar ambiental, todos foram considerados importantes e foram encontradas similaridades em quinze ações dos temas. Em 1999, a Universidade 3 iniciou o processo de diagnóstico ambiental visando à adequação a legislação ambiental vigente e, em 2000, foi aprovado no órgão ambiental seu Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (item I.1).

Todos os resíduos químicos são gerenciados, os resíduos de serviço de saúde, os recicláveis o papel. É monitorado o que é gerado em cada setor. Nós armazenamos as lâmpadas até montar uma carga, nós destinamos para reciclagem e destinação. E os eletroeletrônicos desde 2003 estamos destinando para reciclagem. (Diretora do instituto ambiental)

A universidade possui uma central de triagem e armazenamento de resíduos. Já, entre 2002 e 2004, foram priorizadas ações relacionadas aos resíduos de serviços de saúde (RSS), sendo que está desenvolvendo um plano único de RSS para toda a instituição.

Também há o gerenciamento dos resíduos líquidos que contemplam o esgoto sanitário (item I.1) e líquidos residuais de laboratórios, sendo esses últimos divididos em 45 categorias de segregação (item F.3). A universidade tem uma Estação de Tratamento de Esgoto – ETE (item I.1) que também possui uma função didático-pedagógica através de visitas e pesquisas realizadas.

É realizado o controle do consumo da energia elétrica (item G.1) e água (item H.1) e são observadas ações de eficiência (item H.2) e de reuso da água (item H.3)

do lavatório dos sanitários masculinos para a limpeza dos mictórios. Outra ação que visa à racionalização do uso da água é a utilização para irrigação da água de um lago próximo. Foi desenvolvido um plano diretor da universidade que mapeia as áreas protegidas, de preservação e das áreas para potenciais construções (itens J.1 e J.2).

Existe um instituto voltado à área ambiental que é o responsável por todas as ações na área e trabalha com a administração superior da Universidade 3 nessa questão. A coordenadora comentou que consta no planejamento o desenvolvimento de ações relacionadas à categoria energia e que ainda não foram realizadas pela grande demanda do instituto e pela necessidade de uma estrutura maior. Uma grande parte dos colaboradores desse instituto são bolsistas.

A Universidade 3 primeiramente recebeu a Licença de Operação da sua ETE e, em 2003, a Licença de Operação do seu campus principal, tendo como condicionante o seu projeto urbanístico o qual demonstra a sua preocupação com leis e regulamentos ambientais (item K.2), assim como a mitigação de seus impactos (item N.1).

Os dois entrevistados do pilar social concordaram com a importância dos sete princípios de Responsabilidade Social e acharam prioritários trinta e três dos trinta e cinco temas propostos para o pilar social. Desses, foram encontradas similaridades de ações em 19 temas. Os entrevistados julgaram não prioritários dois dos três temas da categoria corrupção (itens Z.2 e Z.3), visto que nunca houve problema relativo à corrupção nas suas unidades e funcionários.

Um dos entrevistados também não achou importante a preocupação com a proporção do salário por gênero, e sim, apenas por categoria profissional (item Q.2). São oferecidos aos funcionários treinamentos (item R.1) e incentivam a qualificação do corpo docente (item R.2). São oferecidas bolsas aos alunos (item S.1). Também são realizados programas com foco na conscientização da comunidade frente ao tabagismo e reeducação alimentar (item T.4).

Relacionado ao desenvolvimento infantil, a Universidade 3 se diferencia das demais pelo oferecimento, dentro do seu campus principal, de uma creche aos funcionários, professores e alunos em horário de aula. Além de atender a legislação (item U.1), as crianças ali atendidas recebem acompanhamento (item U.2).

A gente tem uma escolinha aqui dirigida a filhos de funcionários e acadêmicos no período de suas aulas. Não tem custo, é benefício. O número de vagas é restrito e infelizmente hoje a demanda é maior que o número de ofertas... nós temos na área da assistência médica, específico para filhos de funcionários tem um programa... na escolinha tem um acompanhamento de todas as áreas como psicologia e fisioterapia. (Controladoria de Gratuidade e Responsabilidade Social)

A Universidade 3 apresenta uma vasta gama de projetos voltados à comunidade que podem partir de doações (item W.1) até programas estruturados (item W.2) como de inclusão social, que vêm contribuindo para fortalecer a pesquisa e o ensino em todos os níveis e para, ao mesmo tempo, prevenir e minimizar fatores da exclusão social. Todos os programas são periodicamente monitorados visando acompanhar a sua abrangência e eficácia (item W.3).

A Universidade 3 participa do desenvolvimento de políticas públicas com participação efetiva em projetos estratégicos e coletivos de desenvolvimento regional (item AB.1). A sua avaliação institucional está alinhada ao Sistema de Planejamento Institucional que busca traduzir em atividades as diretrizes e objetivos propostos no Plano de Desenvolvimento Institucional, contribuindo para, entre outros, melhorar o atendimento aos alunos buscando a sua excelência (item AF.1)

A Universidade 3 possui em seu campus principal instalações que visam à promoção cultural, além de científicas e acadêmicas, como o museu de ciências naturais e um zoológico.

4.2.4 Análise dos resultados obtidos na verificação da aplicabilidade do *framework* proposto na Universidade 4

Através das informações levantadas nas entrevistas e nos dados obtidos no relatório social, *site*, planejamento estratégico e pesquisa realizada na instituição, percebe-se um alinhamento de suas ações com os princípios da sustentabilidade.

Na mensagem de abertura do relatório social da Universidade 4, o Reitor comenta que o avanço intelectual deve estar sintonizado com os objetivos mais amplos do desenvolvimento sustentável, da saúde e do bem-estar da população, da diminuição da pobreza, da paz e do respeito aos direitos humanos.

É uma coisa muito integrada, é importante que uma instituição, principalmente nós como universidade, tenhamos nós gestores isso bem claro. Nós temos nessa área um projeto prioritário, o Campus Verde, que vai olhar essa sustentabilidade não apenas no enfoque de verde meio-ambiente, mas no geral, mesmo ali ela é olhada nos três pilares. (Pró-Reitor de Administração)

O Pró-Reitor de Administração concordou com a importância dos cinco princípios de Governança Corporativa. Encontrou-se evidência em três desses temas na gestão da Universidade 4. Uma das estruturas que trabalha o engajamento com as partes interessadas é o colegiado que possui representações da sociedade, dos funcionários, docentes e discentes. A transparência pode ser evidenciada através de publicações da instituição como o relatório social. O desenvolvimento do planejamento estratégico muito se deve à preocupação com a responsabilidade corporativa da instituição. Outro ponto importante colocado é a importância da identificação dos colaboradores com a instituição.

Apesar de ter todos esses critérios... a questão humana é muito forte, a identificação das pessoas que trabalham com a missão, com a visão, esse engajamento dos stakeholders e dos funcionários. Na realidade pode-se dizer que os funcionários são uma peça-chave do processo. (Pró-Reitor de Administração)

Referente ao pilar econômico, o Pró-Reitor de Administração considerou importante cinco dos seis temas do *framework*, descartando a proporção de membros da alta gerência contratados na comunidade local (item C.1 do *framework* proposto – Quadro 20) porque é uma realidade que acontece naturalmente, não sendo um critério.

Desses cinco temas do pilar econômico, foram encontradas evidências de ações em quatro temas. A Universidade 4 oferece um plano de previdência complementar aos seus técnico-administrativos e professores (item B.2) por achar importante e necessário, além de um fator competitivo aos professores frente à aposentadoria integral adquirida nas universidades públicas.

O mesmo entrevistado sugeriu que fossem inclusos no modelo de Fouto (2002 *apud* TAUCHEN, 2007) a consciência crítica na esfera da Educação, a solução de novos conhecimentos na esfera da Pesquisa e infraestrutura e pessoas no Campus Universitário/ Vida.

Outro tema importante é o investimento realizado na Universidade 4 em infraestrutura e serviços oferecidos para benefício público (item D.1). No ano de 2011 foram realizadas obras viárias com o objetivo de melhorar o acesso à

universidade e também são oferecidos inúmeros atendimentos através de programas estruturados na universidade nas áreas da saúde, educação e assistência social. O hospital universitário tem 60% do seu atendimento destinado ao Sistema Único de Saúde.

No pilar ambiental, a coordenadora do comitê ambiental comentou a importância de vinte e quatro dos vinte e seis temas propostos, sendo que foram encontradas evidências de ações relacionadas à dezenove temas. No tema considerado não importante em uma etapa inicial, a utilização de materiais reciclados (item F.2), foi encontrada evidência em pequena escala de utilização de solventes e compostos orgânicos. O outro tema foi o controle dos odores (item I.4).

Há um controle do consumo de energia elétrica (item G.1), assim como do consumo da água (item H.1). Também são encontradas iniciativas que visam a sua eficiência do consumo (itens G.2 e H.2) como especificação de equipamentos mais eficientes, colocação de elementos na envoltória das edificações (brises), instalação de redutores de vazão nas torneiras e utilização de água proveniente de poços artesianos para irrigação. Relacionado à reutilização da água (itens H.3), encontra-se um projeto piloto em uma nova edificação.

De março a outubro de 2010, a Universidade 4 economizou 7,5% do consumo de energia elétrica através de várias ações, tendo a colaboração da comunidade universitária como parte disso. O projeto relacionado ao uso sustentável da energia já capacitou 329 funcionários. Em 2010, também se alcançou a economia do consumo da água através de ações de conscientização e adoção de novas tecnologias.

Os resíduos são devidamente coletados e destinados na Universidade 4. O lixo seco é destinado à reciclagem, o orgânico é enviado para aterro sanitário e os resíduos perigosos são descartados em aterros licenciados pelo órgão ambiental competente. O esgoto cloacal da Universidade 4 está sendo ligado a uma rede municipal, com previsão de término até 2014, que será direcionada a uma estação de tratamento de esgoto – ETE hoje em construção.

O plano diretor da Universidade 4 delimita as áreas protegidas e os *habitats* protegidos (itens J.1, J.2 e J.4) planejando as áreas para novas edificações.

... (áreas protegidas e com alto índice de biodiversidade) eu acho que isso é importante primeiramente porque ecologicamente cria corredores urbanos e garantem que a biodiversidade precisa se manter, senão seriam focos de vegetação tão distantes uns dos outros que não permitiram um fluxo de reprodução entre as espécies, ainda mais um local urbano. A universidade faz no campus central também a educação, o indivíduo que vê a preservação do campus, faz parte de sua formação. Fora outras questões importantes como a biodiversidade ambiental relacionada com conforto térmico e espacial. (Coordenadora do comitê ambiental)

Relacionado a sua estrutura (item K.1), a Universidade 4 possui um instituto ambiental, um comitê de gestão ambiental e um projeto relacionado ao uso sustentável da energia. Também têm um centro de pesquisas e conservação da natureza localizada em outra cidade do estado, já tendo recebido mais de 2.000 visitantes. Um ponto importante é aparecimento do meio ambiente como um das cinco linhas prioritárias do planejamento estratégico, com ações propostas no incremento de boas práticas de preservação do meio ambiente, em novas obras, melhorias e em serviços.

Quanto à esfera social, a entrevistada achou importante os sete princípios de Responsabilidade Social e concordou com todos trinta e cinco temas do *framework*, salientando que alguns são mais oportunos e viáveis em um primeiro momento e outros necessitam ainda de um amadurecimento como alguns temas da categoria não discriminação (V) e temas referentes à categoria corrupção (Z). Foram encontradas similaridades de ações em vinte e um temas propostos.

Relacionado à diversidade, o relatório social traz indicadores dos funcionários quanto à faixa etária e gênero, sendo esse último também relacionado aos cargos de chefia (item Q.2). O relatório também expõe as ações do setor de recursos humanos, visando promover a diversidade no ambiente de trabalho, principalmente voltada a pessoas com necessidades especiais.

Também são realizados treinamentos e capacitações de professores e técnicos administrativos (itens R.1 e R.2); são exemplos a capacitação para os colaboradores de nível gerencial e a capacitação docente que acontece semestralmente. A Universidade 4 também proporciona o incentivo à educação para técnicos administrativos e professores através de descontos nas mensalidades, tema esse que a entrevistada propôs incluir no *framework*.

São oferecidos programas de financiamento e diversas bolsas aos alunos (item S.1) e também ações que apóiam a sua retenção, como atendimento

psicológico, laboratórios de aprendizagem e de apoio as pessoas com necessidades especiais (item S.2).

Voltados à comunidade acadêmica, existem programas de aconselhamento sobre o tabagismo e reeducação alimentar (item T.4). A Universidade 4 conta com uma coordenadoria de desenvolvimento social que trabalha com a extensão comunitária, com a assistência social da universidade e com a incubadora social. A Universidade 4 possui um centro de extensão em uma vila da cidade que conta com programas voltados à proteção das famílias e acamados, por exemplo.

Mais importante do que o anterior (item W.1) é ter programas estruturados voltados ao desenvolvimento social da comunidade, um exemplo é o projeto da incubadora social que está começando a se desenvolver, e os projetos de extensão comunitária com parcerias com organizações privadas. Mais importante aqui são projetos sistemáticos, contínuos, não sendo ações isoladas, buscando realizar mudanças. (Coordenadora de desenvolvimento social)

São encontrados vários projetos de assistência como a humanização hospitalar, serviços de odontologia, programas voltados aos idosos, incubadora social, projetos envolvendo jovens e a prática esportiva, entre outros (itens W.1, W. e, W.3) também são encontrados na Universidade 4 locais voltados a cultura, como o museu de ciências e tecnologia, atração de destaque na cidade em que está inserido.

A Universidade 4 trabalha na elaboração de políticas públicas, tendo mais de 240 representações em fóruns e conselhos. Possui um sistema estruturado de ouvidoria ao seu público interno e externo que tem como um dos seus objetivos a excelência do seu atendimento (item AF.1).

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS DA PESQUISA AS UNIVERSIDADES

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*, essa 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.

Foram encontradas similaridades nos temas prioritários mencionados e trabalhados nas universidades, porém percebeu-se uma diversificação nas ações relacionadas aos temas. Um exemplo refere-se às ações dos programas e práticas estruturadas voltadas ao desenvolvimento social da comunidade. Encontram-se programas desenvolvidos dentro da universidade ligados à extensão, à pesquisa, a práticas necessárias à graduação, incubadoras sociais entre outros.

Nesses casos há uma falta de padrões comparativos entre as ações, limitando-se a comparação entre os temas do *framework* proposto. Essa realidade demonstra a multidisciplinaridade e transdisciplinaridade dos temas e questões relacionados à sustentabilidade, demonstrando a complexidade da comparação frente à realidade de cada instituição.

Alguns exemplos de evidências são os fatos de que, mesmo trabalhando com transparência, algumas universidades ainda resistem à publicação de informações ao público externo. Frente ao pilar ambiental, mesmo todas apresentando estruturas responsáveis, estas variam desde um sistema ambiental consolidado até comitês formados recentemente.

Também se verifica que alguns dos temas, não a sua maioria, são incorporados em algumas universidades, devido as suas características peculiares, como, por exemplo, o controle dos odores, visto que essa IES possui uma área residencial ao lado de sua estação de tratamento de esgoto.

Para a realização da uma análise comparativa das quatro IES estudadas foi desenvolvido um quadro em que aparecem as evidências encontradas e suas fontes de informação, foram através das entrevistas, dos documentos e da observação. Em tese foi considerado que os temas que apresentaram ações são mais prioritários nas universidades estudadas.

Também é importante salientar que foram encontrados vários conceitos, modelos e métricas utilizadas pelas universidades relacionadas ao mesmo objetivo da sustentabilidade, como comentado por uma das entrevistadas:

Esses conceitos, sustentabilidade, desenvolvimento social, responsabilidade social, são conceitos que estão permeando a, universidade e que estão nos ajudando a por diferentes caminhos, irmos construindo iniciativas práticas que irão culminar na forma mais articulada de um modelo de gestão sustentável... que será um grande articulador de todas essas iniciativas. (Coordenadora de desenvolvimento social da Universidade 4)

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. Porém o conceito utilizado, como o Relatório de Responsabilidade Social na Universidade 1, demonstra o grau de incorporação desses temas ou pelo menos uma maior transparência e divulgação dos mesmos.

Em uma visão geral, os resultados obtidos através das entrevistas, observação e informações dos dados secundários validaram todos os temas propostos no *framework*, considerando os itens abordados como os mais importantes a serem considerados e incorporados na operação dos *campi* universitários, necessitando apenas pequenos ajustes no entendimento de alguns temas.

Apenas cinco temas foram considerados não pertinentes pelos entrevistados de uma das quatro universidades entrevistadas e quando foi perguntado se os mesmos achavam pertinente a inclusão de mais temas, apenas um contribuiu com uma sugestão.

Observa-se que alguns pilares são compostos por mais temas do que outros como, por exemplo, o social. O mesmo acontece com as ferramentas estudadas, mostrando que o balanceamento das questões dos pilares não precisa acontecer de forma quantitativa.

Abaixo é apresentada a comparação dos resultados das quatro universidades estudadas de acordo com os temas do *framework* de sustentabilidade proposto, vide Quando 20.

4.3.1 Governança corporativa

Todos os entrevistados acharam que as práticas relacionadas de governança corporativa são vitais nas universidades pelo seu caráter comunitário e sem fins lucrativos, e bem como também a adoção dos cinco princípios essenciais propostos.

Os princípios em que foram citadas mais práticas relacionadas foram o engajamento com as partes interessadas (item A.1 do *framework* proposto – Quadro 20), a transparência nas informações (item A.2) e a responsabilidade corporativa (item A.4).

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. Porém quando tratado o tema da governança com os colaboradores considerando a gestão participativa através de um processo estruturado (item P.3) todos os entrevistados também colocaram como exemplo a existência do colegiado.

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.

Referente à responsabilidade corporativa uma das universidades cuja mantenedora tem origem religiosa comenta, que pela congregação existir há séculos, a responsabilidade corporativa (item A.4) já existe há muito tempo, porém não era chamada com esse nome; mas o resultado disto é que a instituição se perpetuou até os dias atuais.

Esperavam-se encontrar mais evidências nos outros princípios da governança corporativa, como a equidade e *accountability*. A recente profissionalização da gestão administrativa nas IES aponta por Silva (2009) pode justificar o fato, visto que aos poucos estão sendo incorporados princípios e ferramentas de gestão na administração das IES.

Em uma primeira análise supôs-se a existência de uma relação entre o fato das IES utilizarem com mais ou menos profundidade o princípio da transparência na divulgação de seus resultados para os públicos externos e sua situação financeira, porém as evidências demonstraram o contrário. Em uma que comentou que estavam

se reestruturando de uma crise financeira, se optou pela divulgação de seus resultados através da publicação anual do Balanço Social e relatório ambiental.

4.3.2 Pilar econômico

Evidências da preocupação com a responsabilidade corporativa foram encontradas pela progressiva profissionalização da gestão das universidades, devido á grande concorrência do mercado nos últimos anos. Instrumentos como planejamento estratégico, planos de negócios e critérios mercadológicos e econômico-financeiros para a abertura de novos cursos foram incorporados à gestão administrativa. Também foi evidenciada a gestão de riscos (item E.1) em três das quatro universidades estudadas.

Todas as quatro universidades utilizam o balanço financeiro (item B.1) como ferramenta de gestão e instrumento de prestação de contas, porém apenas duas o publicam em seus relatórios sociais.

Relativo ao plano de aposentadoria complementar (item B.2), duas das quatro universidades o oferecem aos seus colaboradores, em função do seu caráter social e também para concorrer com universidades públicas cujos professores possuem aposentadoria muitas vezes integral. O benefício oferecido é um diferencial que as instituições oferecem aos seus colaboradores com o objetivo da sua retenção.

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. Esperava-se que o item C.1 estivesse sendo abordado com um pouco mais de profundidade nas universidades devido ao seu caráter de desenvolvimento social segundo Cassol (2006). Ações relacionadas a esse tema ajudam a desenvolver a comunidade local.

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 proporção, no entanto, é algo que acontece naturalmente. A não utilização do item C.2 como um critério pode ser explicada inicialmente pela

recente profissionalização da gestão administrativa das IES segundo Silva (2009) ou porque não é importante frente à realidade das IES comunitárias.

O item D.1, 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 público não esteja realizando, e em alguns casos, de investimento de infraestrutura na cidade como execução de melhorias viárias.

4.3.3 Pilar ambiental

Em uma visão geral, todas as universidades possuem órgãos responsáveis pelo gerenciamento ambiental de seus *campi* universitários, algumas vezes apresentados como sistema de gestão ambiental, outras como instituto ambiental, ou comitê de gestão ambiental e ainda setor responsável da Pró-Reitoria de Administração e Planejamento.

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 o pilar 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.

São vários os órgãos reguladores dos resíduos, efluentes e emissões, como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) para os resíduos de saúde e os órgão municipais e/ou estaduais para os esgotos pluviais, cloacais, efluentes líquidos e emissões atmosféricas.

Em duas das universidades estudadas há o controle do consumo de folhas A4 e lâmpadas fluorescentes (item F.1), mostrando a importância do controle dos materiais e a oportunidade da ampliação do seu controle para outros materiais.

São poucos os materiais recicláveis utilizados, pois aspectos como a não compatibilidade com as impressoras existentes e custo, no caso das folhas A4, trazem barreiras para essa prática (item F.2). Já a questão do controle dos produtos químicos (item F.3) é evidenciada em três das quatro universidades. Acredita-se que a quarta IES também trabalha esta questão, visto que seu armazenamento e destinação são regidos por legislações específicas.

O Consumo da energia elétrica (item G.1) é controlado nas quatro universidades, porém a preocupação com o consumo de outras fontes de energia ainda pode se ampliar para as fontes de combustíveis utilizados para geradores de energia e frota de veículos. O mesmo acontece com o consumo da água (H.2) cujo controle é principalmente da parcela fornecida da concessionária e poços artesianos.

São encontradas ações de eficiência energética (itens G.2 e G.3) pontuais nas edificações existentes nos *campi* universitários, visto que esses temas são mais recentes do que a construção de muitos prédios. Ações essas nas envoltórias das edificações como a instalação de telhados verdes e brises *solei* (elemento arquitetônico que visa impedir a incidência de radiação solar no interior das edificações). Também estão sendo desenvolvidas políticas de eficiência energética através de campanhas visando a conscientização acadêmica para redução do consumo de energia, a especificação de equipamentos mais eficientes e critérios para os projetos das novas edificações, por exemplo.

Também são encontradas ações pontuais no tema referente a reutilização e reciclagem da água (item H.3). Em um nível mais aprofundado desses temas, é imprescindível a integração no projeto arquitetônico e urbanístico de estratégias de arquitetura mais sustentável. Também são encontradas ações pontuais relacionadas ao controle de ruídos (I.3), como a adequação dos horários de manutenção e isolamento de áreas com equipamentos impactantes.

A categoria biodiversidade está presente nos planos diretores das universidades em que são delimitadas as áreas protegidas, as áreas com biodiversidade a serem preservadas (itens J.1 e J.2). A vegetação e *habitat* também são protegidos durante as novas construções (item J.5).

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.

Essa relação evidencia a necessidade da incorporação de estratégias de sustentabilidade no processo projetual, item esse presente nos questionários da ULSF, STARS e Green League utilizados para os *rankings* de universidades “sustentáveis” e não incluso nas diretrizes da GRI (2006a).

Sugere-se a inclusão de mais um tema objetivando a utilização de critérios ambientais nas construções e reformas das edificações dos *campi* universitários que podem se pautar em certificações como a LEED gerenciada pelo Green Building Council e a AQUA desenvolvida pela Certiveá em cooperação com a Fundação Vanzolini. As duas certificações apresentam metodologias específicas a edifícios escolares.

A todas as quatro universidades operam conforme as leis e regulamentos ambientais (item K.2) e destas três possuem licença de operação. Na outra universidade o processo está em tramitação, porém a universidade firmou um termo de compromisso com a prefeitura visando a ampliação da área construída de seu campus principal em que se compromete a realizar diversas ações relacionadas à área ambiental (item N.1).

As quatro universidades realizam no treinamento ambiental (M.1). Porém, os temas e número de colaboradores e alunos poderiam ser ampliados, como comentado pelos seus gestores. As quatro universidades também investem em proteção ambiental item (L.1) através de melhorias e destinação correta de alguns resíduos.

Também foi comentada por um entrevistado a importância da análise dos impactos ambientais dos transportes utilizados pelos alunos e funcionários. A sugestão foi aceita e o item N'.1 incluso no *framework* proposto. Inicialmente o tema transportes havia sido retirado pela pesquisadora e especialista porque era um indicador adicional da GRI (2006a), porém a realidade demonstrou que é um tema importante devido ao número de pessoas que se deslocam até as IES dia-a-dia.

Deve-se avaliar o impacto dos meios de transporte (uso da energia, emissões, efluentes, resíduos e poluição sonora) usados pela universidade para

deslocamento do: (i) público interno como alunos, funcionários e professores (ii) público externo como visitantes, familiares e pacientes de hospitais universitários por exemplo; (iii) produtos e bens.

4.3.4 Pilar social

Referente aos sete princípios de Responsabilidade 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.

Todas as universidades estudadas apresentaram ações relacionadas aos temas da categoria emprego e relações de trabalhadores com a governança (P) e proporção de salário base por categoria funcional e gênero (item Q.2).

As quatro universidades consideraram importantes a notificação, com antecedência, aos colaboradores sobre modificações operacionais (item T.5), porém apenas duas das quatro universidades apresentaram ações relacionadas. Um exemplo relacionado ao item T.5 ocorreu na Universidade 2 em que foi terceirizado todo o serviço de manutenção e os funcionários da universidade nestas funções migraram para essa nova empresa.

Todas as universidades julgaram importante a preocupação com a composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa (item Q.1); porém não foram encontradas evidências na instituição frente a essa preocupação. Justificativa já abordada anteriormente, devido a recente profissionalização da gestão administrativa das IES segundo Silva (2009).

São oferecidos pelas quatro universidades treinamentos aos técnico-administrativos e docentes (itens R.1 e R.2) visando à qualificação do seu quadro funcional. Também são oferecidas várias modalidades de financiamentos e bolsas voltadas aos alunos (item S.1) e programas que visam a sua retenção (S.2), como assistência psicológica, programas de aprendizado fora do horário das aulas que funcionam como uma monitoria e programas voltados aos alunos com necessidades especiais.

As quatro universidades possuem ações nos temas de segurança e saúde no trabalho, categoria T, através de um setor estruturado conforme a legislação exige. Os programas oferecidos para a educação, prevenção, aconselhamento e controle

de doenças (item T.4) são muitas vezes relacionados a hábitos que podem causar doenças graves como tabagismo e má alimentação.

As categorias não discriminação (V) e corrupção (Z) são oriundas da realidade da atual sociedade e são recentemente trabalhados nas organizações, justificando as poucas evidências de ações relacionadas. Também constitui uma questão delicada a admissão por parte de alguma organização da incidência de fatos incluídos nessas categorias. Todas as quatro universidades possuem um controle dos seus estagiários, voluntários e portadores de necessidades especiais (item V.4).

Outros temas que se relacionam as ações de responsabilidade social são a liberdade de associação coletiva (item X.1), no qual as quatro universidades abordam que se relacionam bem com associações e sindicatos, e avaliação dos fornecedores frente aos direitos humanos (item Y.1). Esses último tema não apresentou evidências em nenhuma das quatro universidades, mostrando assim a oportunidade de desenvolvimento de ações relacionadas, visto a importância dos direitos humanos na cadeira produtiva e terceirização.

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.

Também pelo seu caráter comunitário as quatro instituições participam na elaboração de políticas públicas através da sua presença em comitês e conselhos, por exemplo.

Por fim, as principais ações relacionadas ao tema excelência no atendimento (item AF.1) são a existência de uma ouvidoria e a avaliação institucional, justificadas pela exigência do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

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 (2006a) não contemplam indicadores específicos a dimensão cultural, porém a

realidades das IES comunitárias mostrou que esse tema está relacionado ao seu caráter. Assim sugere-se a inclusão de um item no *framework* proposto.

4.3.5 Recomendações de ajustes no *framework*

A partir dos resultados obtidos nas universidades estudadas, propõem-se alguns ajustes no *framework* visando à sua adequabilidade as IES comunitárias. As adequações são propostas em duas linhas: a primeira refere-se a adição de novos temas e, a segunda, a um ajuste na sua redação visando um melhor entendimento.

Em relação à retirada de temas, apenas três entrevistados de pilares diferentes não acharam importantes cinco temas; porém os outros três entrevistados de cada pilar das outras universidades julgaram os temas pertinentes, sendo evidenciadas ações em dois deles. Assim decidiu-se manter os temas pela sua atualidade e pela opinião da maioria, incluindo os especialistas que validaram os temas.

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 foi sugerido por um dos entrevistados que se colocassem como receita no Balanço Financeiro (item B.1) as mensalidades e que fossem retirados das despesas os impostos e taxas devido à filantropia. Foi inclusa a primeira sugestão. Porém não foram retiradas as taxas e impostos visto que uma das universidades estudadas perdeu a filantropia em 2010 e está trabalhando intensivamente para retomar o título. Entretanto, nesse período está contribuindo com impostos.

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.

Também foram inclusas algumas explicações nas redações frente aos resultados encontrados nas quatro universidades. Nos temas eficiência do consumo de energia (item G.2) e água (item H.2) os entrevistados ficaram com dúvida se campanhas de conscientização voltadas à comunidade acadêmica seriam ações

relacionadas aos temas. Como os resultados das campanhas trazem uma diminuição do consumo essa ação foi considerada uma evidência e incluída no *framework* uma explicação.

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 como, por exemplo, a utilização como brita leve na execução de um telhado verde na Universidade 4 de um resíduo proveniente da indústria calçadista. Foi incluída essa evidência no tema F.2.

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. Alguns exemplos são notas nos boletins, jornais e revistas visando a conscientização dos leitores e campanhas. Considerando essa realidade, foi incluída 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 sobre políticas e práticas de contratação de fornecedores locais. Com o objetivo de verificar a realidade de seus fornecedores frente aos direitos humanos, foi incluído o tema Y.1. Porém foi evidenciado que nenhuma das universidades estudadas aplicava esse tema, e sim realizavam avaliações frente a questões ambientais como o licenciamento das empresas contratadas e a existência do sistema de gestão ambiental. Frente aos resultados e a importância da avaliação dos direitos humanos, foi ampliado o tema para avaliações com critérios socioambientais.

Também foi levantado que os programas oferecidos relativos a doenças (item T.4) não são diretamente focados em doenças graves e sim em fatores de riscos que podem desencadeá-las; assim a redação foi ajustada.

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 com a inclusão do item A'.1, visto que está de acordo com as mais atuais diretrizes voltadas a esfera organizacional para o desenvolvimento e publicação de seus resultados. Assim foram retirados os itens K.3, que abordava a publicação de relatórios ambientais, e o item AD.1 sobre a publicação do Balanço Social.

Por fim, foram inclusos dois itens anteriormente citados: o primeiro relacionado a incorporação de estratégias ambientais na construção e reforma de edificações nos *campi* universitários; e o segundo relacionado a existência de estruturas de fomento e difusão cultural como museus, por exemplo.

O Quadro 25 apresenta o *framework* proposto com os ajustes.

Quadro 25: Framework proposto ajustado (continua)

FRAMEWORK PROPOSTO AJUSTADO	
GOVERNANÇA CORPORATIVA	A adoção de práticas relacionadas à Governança Corporativa está relacionada à gestão da universidade?
	<p>A) Princípios de Governança corporativa</p> <p>A.1 Engajamento com os <i>stakeholders</i> (partes interessadas)* * <i>Stakeholders</i> GRI (2006a): são definidos como as organizações ou indivíduos que podem ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e/ou serviços da organização cujas ações possam significativamente afetar a capacidade dessa organização de implementar suas estratégias e atingir seus objetivos com sucesso.</p> <p>A.2 Transparência das informações com pró-atividade na sua divulgação</p> <p>A.3 Equidade, comportamento imparcial com todos (incluindo as partes interessadas). As regras da organização se estendem para todas as suas áreas e colaboradores</p> <p>A.4 Responsabilidade corporativa (zela pela longevidade dos negócios) incluindo aspectos relacionados aos três pilares da sustentabilidade</p> <p>A.5 <i>Accountability</i>, os colaboradores da governança (administradores, conselheiros fiscais, auditores) assumem a responsabilidade de suas ações e prestam conta de suas atuações</p>
	<p>A') Relatório de sustentabilidade</p> <p>A'.1 Relatório de sustentabilidade: Elaboração com regularidade, facilmente acessível, que aborda aspectos sociais, ambientais e econômicos, com integração dos <i>stakeholders</i>, incluindo os resultados desfavoráveis e desafios e metas. (inclui item K.3 relatórios ambientais e AD.1 Balanço Social).</p>
PILAR ECONÔMICO	<p>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.</p>
	<p>B) Desempenho econômico</p> <p>B.1 Balanço financeiro (origem e aplicação dos recursos) - Receitas: mensalidades, recursos governamentais, doações, contribuições, patrocínios, cooperação internacional, - Despesas: investimentos na comunidade, remuneração de empregados, custos operacionais, impostos e taxas e pagamentos para provedores de capital e governo.</p> <p>B.2 Oferta de plano de pensão de benefícios e preocupação com a sua cobertura</p>
	<p>C) Presença no mercado</p> <p>C.1 Políticas, práticas e proporções de gastos com fornecedores locais</p> <p>C.2 Procedimentos para contratação local e proporção de membros da alta gerência recrutados na comunidade local</p>
	<p>D) Impactos econômicos indiretos</p> <p>D.1 Investimentos em infraestrutura e serviços, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividade voluntária (ex.: áreas de lazer, centro de saúde e bem-estar);</p>
	<p>E) Gestão de riscos</p> <p>E.1 Existência de uma gestão de riscos</p>
PILAR AMBIENTAL	<p>A universidade tem uma política ambiental? Se positivo, explique. * Por importante entende-se o tema que a organização utilizaria no seu planejamento e gestão.</p>
	<p>F) Materiais</p> <p>F.1 Controle dos principais materiais utilizados</p> <p>F.2 Utilização de materiais reciclados e utilização como matéria-prima resíduos de outros provenientes de outros processos</p> <p>F.3 Controle do processo de compra, armazenamento e manuseio de produtos químicos</p>
	<p>G) Energia</p> <p>G.1 Consumo de energia direta por fonte (carvão, gás natural, petróleo, biomassa, solar, eólica, hidrelétrica, nuclear)</p> <p>G.2 Conservação e eficiência da energia visando a diminuição do consumo (práticas e campanhas visando a conscientização dos usuários)</p> <p>G.3 Iniciativas para oferecer serviços com baixo consumo de energia ou que utilizem energias geradas por recursos renováveis</p>
	<p>H) Água</p> <p>H.1 Consumo de água por fonte (superfície, subterrânea, chuva, abastecimento municipal)</p> <p>H.2 Eficiência no consumo da água buscando a sua diminuição (práticas e campanhas visando a conscientização dos usuários)</p> <p>H.3 Reciclagem e reutilização de água (utilização da água da chuva, estação de tratamento de água,...)</p> <p>H.4 Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada d'água (aquífero, lençol freático,...)</p>
	<p>I) Emissões, Efluentes e Resíduos</p> <p>I.1 Controle: Resíduos e sua disposição/ Emissões atmosféricas Efluentes líquidos/ Descarte da água (qualidade e destinação)</p> <p>I.2 Especificação das emissões diretas: Gases causadores de efeito estufa/ Substâncias destruidoras da camada de ozônio/ Emissões de NOx e SOx/ Outras emissões atmosféricas significativas</p> <p>I.3 Controle de ruídos</p> <p>I.4 Controle de odores</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 25: Framework proposto ajustado (continuação 1)

FRAMEWORK PROPOSTO AJUSTADO (CONTINUAÇÃO 1)		
PILAR AMBIENTAL	J) Biodiversidade	J.1 Áreas existentes dentro e adjacentes a áreas protegidas por critérios legais J.2 Áreas existentes com alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas J.3 Impactos significativos provenientes da atividade e serviços nas áreas protegidas por critérios legais e com alto índice de biodiversidade J.4 <i>Habitats</i> protegidos ou restaurados J.5 Proteção da vegetação e do habitat durante a construção
	K) Gestão ambiental/ Conformidade	K.1 Existência de um sistema de gerenciamento ambiental estruturado K.2 Conformidades com leis e regulamentos ambientais K.4 Inclusão da temática ambiental no planejamento estratégico. Os princípios da sustentabilidade ambiental são levados em conta nos negócios K. 5 Construção e reformas das edificações que utilizam critérios ambientais
	L) Proteção ambiental	L.1 Investimentos em proteção ambiental
	M) Treinamento e educação ambiental	M.1 Programas de treinamento ambiental M.2 Programas de educação ambiental
	N) Impacto ambiental	N.1 Mitigação dos impactos ambientais dos seus serviços
	N') Transporte	N'.1 Impactos ambientais significativos dos transportes (alunos, funcionários, frota, bens/ materiais)
PILAR 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.	
	O) Princípios de Responsabilidade social	O.1 <i>Accountability</i> , convém que a organização preste contas e se responsabilize por seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente O.2 Transparência em suas decisões e atividades que impactam na sociedade e no meio ambiente O.3 Comportamento ético O.4 Respeito pelos interesses das partes interessadas O.5 Respeito pelo estado de direito* * O estado de direito refere-se à supremacia da lei e, em especial, à idéia de que nenhum indivíduo ou organização está acima da lei e que o governo também está sujeito a lei. 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. O.7 Oferta de plano de pensão de benefícios e preocupação com a sua cobertura
	P) Emprego	P.1 Número de trabalhadores por tipo de emprego, contrato de trabalho
		P.2 Taxa de rotatividade de empregados por faixa etária e gênero
		P.3 Relação entre a governança e trabalhadores da organização considerando a gestão participativa através de um processo estruturado
		P.4 Empregados abrangidos por acordos e negociação coletiva
		P.5 Prazo mínimo para notificação com a antecedência a mudanças operacionais, incluindo se está especificado em acordos de negociação coletiva (ex. reestruturação, terceirização de serviços, expansões,...)
		Sistemas para recolher e tratar as queixas e reclamações dos funcionários.
	Q) Diversidade e igualdade de oportunidade Governança corporativa	Q.1 Composição dos responsáveis pela governança corporativa e demais colaboradores por categoria funcional (ex. gênero, faixa etária, minorias, ...)
		Q.2 Proporção de salário base por gênero e categoria funcional
R) Treinamento e educação	R.1 Treinamentos e capacitação contínua oferecidos aos empregados	
	R.2 Qualificação do corpo docente (doutores, mestres, especializados e graduados)	
	R.3 Incentivo a educação oferecida aos empregados incluindo o corpo docente	

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 25: Framework proposto ajustado (continuação 2)

FRAMEWORK PROPOSTO AJUSTADO (CONTINUAÇÃO 2)			
PILAR SOCIAL	PÚBLICO INTERNO	S) Alunos	S.1 Alunos com bolsas parciais, integrais, de iniciação científica e de pesquisa oferecidas
			S.2 Programa de retenção dos alunos
		T) Segurança e saúde no trabalho	T.1 Cumpre a legislação vigente
			T.2 Representação dos empregados nos comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional
			T.3 Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho
			T.4 Programas relativos prevenção de fatores de risco de doenças graves oferecidos aos colaboradores, seus familiares e comunidade que incluem educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de riscos.
		U) Desenvolvimento infantil	U.1 Obedece a legislação relativa a proteção a maternidade, paternidade, amamentação e creche
			U.2 Possui projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos de seus funcionários (ex.: assistência médica, nutricional e psicológica).
		V) Não discriminação	V.1 Compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade racial e de gênero, incluindo os alunos
			V.2 Casos de discriminação e medidas tomadas
		V.3 Segue a legislação relacionada a preconceito e discriminação negativa	
		V.4 Número de estagiários, voluntários e portadores de necessidades especiais	
		X) Liberdade de associação e negociação coletiva	X.1 Medidas tomadas para apoiar o direito a liberdade de associação e a negociação coletiva
		Y) Prática de investimentos e compras	Y.1 Empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações com critérios socioambientais
	PÚBLICO EXTERNO	W) Comunidade	W.1 Faz doações de produtos e recursos financeiros, sede instalações, cede hora de seus empregados ou equipamentos aos projetos
			W.2 Programas e práticas estruturadas voltados ao desenvolvimento social da comunidade
			W.3 Acompanhamento dos resultados nas ações na comunidade
Z) Corrupção		Z.1 Assume compromisso público de combate à corrupção	
		Z.2 Unidades de negócios submetidas a avaliação de riscos relacionados a corrupção e medidas tomadas em resposta	
		Z.3 Empregados treinados nas políticas e procedimentos 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	
AE) Comunicações de marketing	AE.1 Programas de adesão as leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio (ex. Código Internacional da Prática Publicitária da ICC);		
AF) Atendimento	AF.1 Ações para o alcance da excelência no atendimento.		
AG) Cultura	AG.1 Existência de estruturas e ações voltadas a promoção e difusão cultural		

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.6 Considerações da Estrutura de Relatórios G3.1 da GRI

O levantamento dos modelos, normas, *frameworks* e índices existentes voltados à esfera organizacional foi realizado até fevereiro de 2011 devido o cronograma da pesquisa. Em março do mesmo ano foi iniciada a validação do *framework* proposto através das entrevistas com os especialistas.

Entretanto estão em desenvolvimento novas gerações das ferramentas estudadas, como a terceira geração dos Indicadores ETHOS. Essa nova geração possui uma versão para aplicação piloto divulgada e sua previsão de lançamento oficial é em outubro de 2012. O questionário dos Indicadores ETHOS foi atualizado com base na norma ISO 26.000 (2010) e as diretrizes G.3 (2006a) e G3.1 (2011) da GRI. Está prevista uma ampliação da convergência do instrumento com a proposta de atualização G.4 da GRI como será mencionado adiante.

Também está em desenvolvimento pela GRI uma nova geração de diretrizes, a G.4. A previsão é que no segundo semestre seja lançada uma versão para comentário público. Com o objetivo de atualizar alguns temas, no primeiro semestre de 2011 a GRI publicou a atualização de suas diretrizes chamada de G3.1 (2011).

Como a atualização G3.1 da GRI (2011) foi divulgada após o início da validação dos especialistas, não foi considerada na presente pesquisa. Mesmo assim, são tecidas abaixo algumas considerações em relação aos temas e itens propostos no *framework* frente a essa atualização:

- Inclusão da preocupação com o gênero nos itens P.1, número de trabalhadores; T.3, taxas de lesões, doenças ocupacionais, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho; e R.1, treinamentos e capacitação contínua aos empregados;
- No item P.2, taxa de rotatividade de empregados, inclui as novas contratações;
- Traz um novo item a categoria emprego, a taxa de volta ao trabalho e retenção após a licença maternidade e paternidade. Parte do item está abrangida no item U.1;
- Traz um novo item relacionado a operações com potencial significado ou impacto negativo real sobre as comunidades locais e suas medidas de prevenção e mitigação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção de práticas voltadas à sustentabilidade nas IES se justifica pela sua própria missão (COUTO, 2010), como instituições responsáveis pela produção e socialização do conhecimento e a formação de recursos humanos, tendo o importante papel de dar exemplo, o que foi confirmado através dos resultados desta pesquisa.

A realidade das instituições de ensino superior e comunitária consideradas nesta pesquisa difere do contexto de outras organizações, transparecendo a necessidade da existência de um *framework* de sustentabilidade voltado especificamente ao seu contexto que avalie a incorporação da sustentabilidade na sua gestão organizacional e nos seus *campi* universitários.

Algumas de suas características peculiares são o seu caráter público, no momento que possuem papel de agentes de desenvolvimento social (CASSOL, 2006) e, ao mesmo tempo privado devido à necessidade da profissionalização da sua gestão (RUPPEL, 2005). Também se destacam a infraestrutura dos *campi* universitários semelhante a pequenos núcleos urbanos (TAUCHEN e BRANDLI, 2006), sendo que sua estrutura organizacional descentralizada é dividida em unidades autônomas como núcleos e faculdades (HARDY e FACHIN, 2000).

O ponto de partida foi a análise comparativa dos modelos, normas, *framework* e índice utilizados na atualidade pelas organizações escolhidos por terem sido desenvolvidos 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; SAVITZ, 2007; NASCIMENTO, LEMOS e MELLO, 2008; ELKINGTON, 2011).

Constatou-se que algumas características das IES foram fundamentais para a escolha do *framework* base, como a estrutura organizacional e infraestrutura dos *campi* universitários. Definiu-se como *framework* base as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (2006a), com algumas contribuições de outras ferramentas e adaptações quando julgado oportuno frente à realidade de uma IES comunitária.

Os resultados alcançados demonstraram que foi atingido o objetivo da pesquisa, que foi estruturar um *framework* de avaliação da sustentabilidade que atenda as condições apresentadas pelas IES comunitárias segundo a percepção

dos gestores das universidades e das ações que as mesmas praticam. O resultado final é apresentado no *framework de sustentabilidade* já ajustado.

Da mesma forma, também foi possível atingir os objetivos específicos em que:

- Identificaram-se os *frameworks*, modelos, normas e índices mais relevantes na atualidade que visam à incorporação do conceito de sustentabilidade nas organizações, evidenciado no item 2.13;

- Realizou-se uma análise comparativa de seis instrumentos escolhidos por serem orientadores para as organizações na incorporação da sustentabilidade na sua gestão, mostrada no item 2.14;

- Estudaram-se as características das universidades comunitárias buscando quais eram importantes na escolha do *framework* e quais eram importantes na sua adaptação, presente no item 2.2;

- Estruturou-se uma proposta do *framework*, em que foi escolhido um *framework* base que recebeu contribuições de categorias e temas chaves de outros modelos e normas;

- Testou-se a aplicabilidade do *framework* em quatro universidades através do estudo de caso na percepção de seus gestores e nas ações desenvolvidas nos temas como demonstrado ao logo do item 4;

As principais contribuições para o meio acadêmico foram: (i) entender as características e a realidade das universidades comunitárias, bem como seu importante papel na busca do desenvolvimento sustentável e (ii) a adaptação de um *framework* frente as suas características e realidade visto que são organizações da sociedade que primam pelo exemplo.

Destaca-se que as IES estudadas incluem de alguma maneira a sustentabilidade nas suas estratégias, através da inclusão no seu planejamento estratégico e plano de desenvolvimento institucional, por exemplo, fortificando a sua importância e dando suporte as ações em desenvolvimento e metas futuras.

As características das IES comunitárias levantadas na revisão bibliográfica foram confirmadas na pesquisa nas quatro IES comunitárias, porém o teste do *framework* levantou uma realidade que o mesmo não cobria. Foi evidenciada existência de equipamentos com o objetivo de fomento e disseminação cultural como museus, zoológico e pinacoteca, por exemplo, funções essas relacionadas ao papel das IES comunitárias como agentes de desenvolvimento local.

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 (KRAEMER, 2004).

Pensando nas possíveis pesquisas acadêmicas que possam ter como referência este estudo, sugere-se a ampliação do mesmo em outras universidades comunitárias localizadas em outra região do país, com o objetivo de comparar os resultados frente às realidades diferentes da do estado do Rio Grande do Sul. Além disso, também estender o estudo para universidades públicas, que possuem características similares às comunitárias no que diz respeito não visar lucro, mas também distintas como a sua gestão.

Para as universidades participantes este estudo possibilita que as mesmas utilizem o *framework* proposto para nortear as suas ações na gestão dos *campi* universitários. Assim como, a reflexão da incorporação da sustentabilidade na sua gestão, visualizando os pontos fortes já existentes e àqueles pontos de possíveis avanços de aprofundamentos que buscam um melhor desempenho. A utilização do *framework* de sustentabilidade possibilita que o desenvolvimento de políticas, planejamento e ações relacionadas à sustentabilidade sejam conectados a um contexto maior da sustentabilidade e que trabalhe igualmente as dimensões ambientais, sociais e econômicas, não partindo de ações isoladas, pois nem sempre conversam entre si.

Apesar de toda a severidade da metodologia, podem-se encontrar pontos de limitação do trabalho no que tange, primeiramente, à percepção dos gestores entrevistados sujeitos à interpretação do pesquisador e ao número de entrevistados por universidade, que variou de três a quatro, com pelo menos um em cada pilar. Foram entrevistados gestores estratégicos em cada pilar, o que qualificou esta pesquisa.

Quanto ao levantamento das ações praticadas nas universidades, o limite está relacionado ao conhecimento desses gestores e a sua publicação através de relatórios sociais e ambientais, boletins, jornais e revistas. Ações relacionadas à sustentabilidade são iniciativas que isoladamente aconteceram antes de uma gestão

estruturada da sustentabilidade das IES e se não foram comunicadas podem não ter sido consideradas no estudo.

Como se trata de uma pesquisa qualitativa e um estudo caso múltiplo, os resultados não podem ser generalizados para outras universidades comunitárias que podem apresentar realidades diferentes. Frente ao *framework* de sustentabilidade proposto, cada IES deve analisar os temas propostos e ajustá-los frente as suas realidades e necessidades.

Em uma das universidades estudadas houve certa limitação de documentos mais atualizados, visto que, há alguns anos, essa não publicava relatórios para a comunidade externa. Nesse caso, para triangulação foram utilizados como os dados mais atuais os encontrados nos canais de comunicação da universidade e, na sua ausência utilizaram-se dados mais antigos.

Identificaram-se que em todas as quatro universidades estudadas consideraram importantes e buscaram a incorporação da sustentabilidade nas suas gestões e nas suas infraestrutura, porém ainda estão se articulando em busca de um modelo mais estruturado. Essa estruturação e inclusão da sustentabilidade aparecem em graus diferenciados dentro das quatro universidades, desde a adoção de diretrizes mundialmente conhecidas até ações provenientes das percepções de seus gestores.

REFERÊNCIAS

AASHE - Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education. **AASHE Iniciativas**. Disponível em; <<http://www.aashe.org>> Acesso em: jan. 2012.

ACAFE - Associação Catarinense das Fundações Educacionais. **Como atuam as comunitárias**. Disponível em: <<http://www.universidadecomunitaria.com.br>> Acesso em: fev. 2012.

Agenda 21 brasileira: ações prioritárias/ Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2004.

AGENDA 21 GLOBAL. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br>> Acesso em: jun. 2010.

ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade, uma ruptura urgente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 280p.

AMORIM, Tânia N. G. F. Responsabilidade social corporativa. In: ALBUQUERQUE, José de L. **Gestão ambiental e responsabilidade social**. São Paulo: editora Atlas, 2009, p. 130-151.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 26.000. **Diretrizes sobre responsabilidade social**. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 14.001. **Sistemas da gestão ambiental - Requisitos com orientações para uso**. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 14.004. **Sistemas da gestão ambiental – Diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio**. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

BARBIER, Edward B. The Concept of Sustainable Economic Development. **Environmental Conservation**. Vol. 14, n.2, p.101-110, jun. 1987.

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.

BARONI, Margaret. **Ambigüidades e deficiências do conceito de sustentabilidade**. *Revista de Administração de Empresas*, vol. 32, n° 2, pág. 14-24, abr/jun 1992.

BOSSSEL, Hartmut. **Indicators for Sustainable Development. Theory, Method, Applications: a report to the Balaton Group**. Winnipeg: *The International Institute for Sustainable Development (IISD)*, 1999.

BROWN, D.; DILLARD J. R. e MARSHALL S. **Triple Bottom Line: a business metaphor for a social construct**, Documento de trabalho, Universidade Autônoma de Barcelona, 2006. Disponível em: <<http://www.recercat.net/handle/2072/2223>>. Acesso em: abr. 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.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Manual de procedimentos contábeis e prestação de contas das entidades de interesse social**. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade (CFC), 2003. 128p.

CONSTANZA, Robert; PATTERN, Bernard C. Defining and Predicting Sustainability. **Ecological Economics**. Vol. 15, n.3, p.193-195, dez. 1995.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL (1998). Disponível em: <<http://www.senado.gov.br>>. Acesso em: out. 2009.

COOPER, Donald R., SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640p.

CONTO, Suzana . Gestão de resíduos em universidades: uma complexa relação que se estabelece entre heterogeneidade de resíduos, gestão acadêmica e mudanças comportamentais. In: CONTO, Suzana. **Gestão de resíduos em universidades**. Caxias do Sul: Educs, 2010.

DECRETO N. 2.306. Disponível em: <[p://www.pedagogiaemfoco.pro.br](http://www.pedagogiaemfoco.pro.br)>. Acesso em out. 2009.

DJSI – Índice Dow Jones de Sustentabilidade. **Guide Book, version 11 (2009)**. Disponível em: < <http://www.sustainability-index.com/default.html>>. Acesso em: mar. 2010.

ELKINGTON, John. **Sustentabilidade, canibais de garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2011. 488p.

FRANCO, Marlia Estela Dal Pai; AFONSO, Mariangela da Rosa; MOROSINI, Marília Costa. Qualidade indicativos na gestão da universidade. In.: organizadoras, FRANCO, Maria Estela Dal Pai; MOROSINI, Marília Costa. **Qualidade da educação superior: dimensões e indicadores**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2011. p.292-317. 672p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4° ed. São Paulo, Atlas, 2009. 175p.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200p.

GOODE, William J. **Métodos de pesquisa social**. 7 ed. São Paulo: Nacional, 1979. 488p.

GRI – Global Reporting Initiative. **Relatórios no Brasil**. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: jan. 2012.

_____. **Sustainability Reporting Guidelines G.3.1 – 2011**. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: mai. 2011.

_____. **Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade G.3 – 2006a**. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: mai. 2009.

_____. **Níveis de Aplicação da GRI- 2006b**. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: mai. 2009.

_____. **Conjunto de Protocolo de Indicadores: Econômico – 2006c**. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: mai. 2009.

_____. **Conjunto de Protocolo de Indicadores: Meio Ambiente – 2006d**. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: mai. 2009.

_____. **Conjunto de Protocolo de Indicadores: Responsabilidade pelo Produto – 2006e**. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: mai. 2009.

_____. **Conjunto de Protocolo de Indicadores: Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente – 2006f**. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: mai. 2009.

_____. **Conjunto de Protocolo de Indicadores: Direitos Humanos – 2006g**. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: mai. 2009.

_____. **Conjunto de Protocolo de Indicadores: Sociedade – 2006h**. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: mai. 2009.

_____. **GRI Sustainability Reporting Statistics - 2010**. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>. Acesso em: jan. 2012.

HARDY, Cyntia, FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira – teoria e casos**. Porto Alegre: Ed. Universidade/ UFRGS, 2000.

IBASE – INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: jun. 2010.

_____. **Balço social - Modelo para instituições de ensino, fundações e organizações sociais** (2008). Disponível em: < <http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: jun. 2010.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GESTÃO CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4ª ed. IBGC: São Paulo, 2009.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Indicador de qualidade das instituições de educação superior**. Disponível em: <<http://www.itaub.com.br/fies/index.htm>> Acesso em: dez. 2011.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <<http://www1.ethos.org.br>>. Acesso em: out. 2009.

_____. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2007**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

ITAÚ EXCELÊNCIA SOCIAL. Disponível em: <<http://www.itaub.com.br/fies/index.htm>> Acesso em: jun. 2010.

JARA, Carlos Julio. **A sustentabilidade do desenvolvimento local: desafios de um processo em construção**. Brasília: Instituto interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA): Recife: Secretaria do Planejamento do Estado de Pernambuco - Seplan, 1998.

KRAEMER, Maria Elisabeth P. **A universidade do século XXI rumo ao desenvolvimento sustentável**. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, vol.3, nº 2, 2004.

LEIS, Héctor R; D'AMANTO, José L. O ambientalismo como movimento vital: análise de suas dimensões histórica, ética e vivencial. In: CAVALCANTI, Clóvis. **Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável**. São Paulo: Cortez; Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 2001, p. 77-103, 429 p.

LELÉ, Sharachchandra M. Sustainable Development: A Critical Review. *World development*, vol. 19, n.6, p.607-621, 1991.

LOZANO, R. **Envisioning sustainability three-dimensionally**. *Journal of Cleaner Production*, v. 16, n. 17, p. 1838-1846, nov. 2008.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing, uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720p.

MARCONI, Marina de A., LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2009. 315p.

MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Lei N° 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/l9394.htm>. Acesso em: out. 2009.

NAIME, Roberto. **Diagnóstico Ambiental e Sistemas de Gestão Ambiental**. Novo Hamburgo: Feevale editora, 2005.

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.

PEARCE, David; ATKINSON, Giles. The concept of sustainable development: An evaluation of its usefulness ten years after Brundtland. **Swiss Journal of Economics and Statistics**. Vol. 134, n.3, p. 251-269, 1998.

PMRE – PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE MANAGEMENT EDUCATION. **The 6 principles**. Disponível em: < <http://www.unprme.org/the-6-principles/index.php>> Acesso em: jan. 2012.

POLIDORI, Marlis Morosini. Qualidade e avaliação institucional. In.: organizadoras, FRANCO, Maria Estela Dal Pai; MOROSINI, Marília Costa. **Qualidade da educação superior: dimensões e indicadores**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2011. p.562- 577. 672p.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. **Creating shared value**. Harvard Business Review, v. 89, n.1 e n.2, p. 62-79, jan.-fev. 2011.

ROGERS, Peter P; KAZI F; BOYD, John A. **An introduction to sustainable development**. Londres: Earthscan, 2008. 416p.

RUPEA - Rede Universitária de Programas de Educação Ambiental. **Carta de Princípios**. Disponível em: < <http://www2.uefs.br/rupea/carta.htm>> Acesso em: jan. 2012.

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.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento incluyente, sustentável e sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SALGADO, Maria Francisca M. A. **Desenvolvimento de programa de gestão ambiental para Instituições de Ensino Superior. Estudo de caso: Instituto Esperança de Ensino Superior.** Niterói, 2006. 144 f. Diss. (Mestrado em Sistemas de Gestão) - UFF, Fac. de Administração.

SANTOS, Alexandre Pompeu. **Governança corporativa e desempenho em instituições privadas de ensino superior – um estudo de caso em Minas Gerais.** 32º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2008, Rio de Janeiro – RJ. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SAVITZ, Andrew W. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHENINI, Pedro Carlos; RENSI, Francini; CARDOSO, André C. F. Responsabilidade social corporativa: balanço social. In: SCHENINI, Pedro Carlos. **Gestão empresarial sócio ambiental.** Florianópolis: (s.n.), 2005, p.35-60. 184p.
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; BRANDLI, Luciana. **A gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implantação em campus universitário.** Gestão & Produção, v. 13, n°3, p.503-515, set.-dez. 2006.

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.

THE GUARDIAN. **People & Planet Green League 2011.** Disponível em: <<http://www.guardian.co.uk/education/table/2011/jun/07/green-league-table-2011>> Acesso em: jan. 2012.

TILBURY, Daniela. **Educación Superior para el Desarrollo Sostenible: Progreso? Perspectivas Globales.** Disponível em: <<http://www.projetosustentabilidade.sc.usp.br/index.php/Seminario-Internacional-de-Sostenibilidad-en-la-Universidad/Apresentacoes-dos-Palestrantes-dias-17-e-18/17-nov-Palestras>> Acesso em: jan. 2012.

University Leaders for a Sustainable Future (ULSF). **About ULSF.** Disponível em: <<http://www.ulsf.org>>. Acesso em jan. 2012.

VAN BELLEN, Hans Michael. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. Florianópolis, 2002. 220p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – UFSC, Faculdade de Engenharia.

VIOLA, Eduardo J; LEIS, Héctor R. O ambientalismo multissetorial no Brasil para além da Rio 92: o desafio de uma estratégia globalista viável. In: VIOLA et. al., **Meio ambiente, desenvolvimento e cidadania: desafios para as Ciências Sociais**. São Paulo: Cortez; Florianópolis: UFSC, 1998, p.134-160.

WCED (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento): **Nosso Futuro Comum, 1987**. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>>. Acesso em: jan. 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZITZKE, Valdir Aquino. **Educação ambiental e ecodesenvolvimento**. Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental, 9, p.175-188, jul.-dez. 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

I – VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

OBJETIVO

Estruturar um *framework* de avaliação da sustentabilidade que atenda às condições apresentadas pelas IES comunitárias.

LEITURAS APROPRIADAS

- a) conceitos e dimensões da sustentabilidade;
- b) desenvolvimento sustentável nas organizações;
- c) padrões, princípios, modelos e *frameworks* de sustentabilidade;
- d) Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade-G3 da *Global Reporting Initiative* (GRI);
- e) características e gestão das IES comunitárias;
- f) IES e o desenvolvimento sustentável.

II – PROCEDIMENTOS DE CAMPO

FONTES DE INFORMAÇÃO

- a) entrevistas a serem realizadas com as quatro IES a serem estudadas (um caso piloto e três casos a serem estudados);
- b) observação direta nos *campi* das quatro IES a serem estudadas;
- c) documentos e registros em arquivos das quatro IES a serem estudadas.

PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

FASE I

- a) elaborar e validar três roteiros de entrevista: um com foco no principal gestor administrativo da IES, um com foco no colaborador responsável pelo gerenciamento ambiental e um com foco no colaborador responsável pelo desenvolvimento social. Os três entrevistados poderão indicar outros colaboradores a serem entrevistados devido as suas atividades na IES;
- b) selecionar a IES caso piloto e as IES a serem estudados;

FASE II

- a) agendar as entrevistas com a IES caso piloto;
- b) aplicação dos roteiros de entrevista direcionados aos três colaboradores supracitados e aos colaboradores indicados;
- c) transcrição das informações gravadas nas entrevistas;
- d) realização da observação direta nos *campi* das IES comunitárias;
- e) coleta de documentos e registros em arquivos relevantes à pesquisa;
- f) análise do conteúdo coletado;
- g) verificação da necessidade de alterações e adaptações no instrumento de coleta de dados antes de prosseguir com os casos a serem estudados;
- h) se necessário, realizar as alterações e adaptações;
- i) agendar as entrevistas com as três IES a serem estudadas;
- j) idem itens B, C, D, E e F aos três casos a serem estudados;
- k) documentar os resultados das análises.

(i) SELEÇÃO DAS IES:

a) verificação se as IES comunitárias atendem os critérios de seleção dos casos a serem estudados:

- Organização acadêmica: serem classificadas como universidade (Decreto 2.306/97, Art. 8);
- Categoria administrativa: serem classificadas como (Lei de Diretrizes e Bases 9.394/96, Art. 19 e 20);
- Natureza jurídica: serem classificadas como associações ou fundações (Novo código civil - Lei nº 10.406/02, Art. 40 e 44);
- Porte e estrutura: existência de pelo menos um campus universitário com diferentes unidades autônomas em funcionamento;
- Infraestrutura: apresentarem além das unidades autônomas, instalações de apoio como bares, restaurantes, livrarias, bancos e centros de convivência;
- Qualidade acadêmica: obtenção de uma boa avaliação no MEC através do SINAES.

b) verificar a disponibilidade das IES para participar da pesquisa.

(ii) SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS:

- a) colaboradores que participem da alta administração da IES com foco na sua gestão administrativa;
- b) colaboradores que atuem na área ambiental e social da IES;
- c) colaboradores que atuem com assuntos diretamente relacionados à incorporação da sustentabilidade na IES;
- d) colaboradores que aceitem e tenham disponibilidade de participar da pesquisa.

(iii) MARCAÇÃO DAS ENTREVISTAS:

- a) identificação dos entrevistados;
- b) contatar os participantes pessoalmente ou por telefone explicando o objetivo da pesquisa e verificando seu interesse e disponibilidade;
- c) confirmada a participação, conferir a disponibilidade do entrevistado incluindo data e horário, informando que a duração média da entrevista é de uma hora;
- d) depois de agendadas as datas e horários disponíveis, organizar uma agenda de entrevistas e confirmar a data e horário com os entrevistados via telefone ou *e-mail*, solicitando confirmação;
- e) após receber a confirmação, organizar o material necessário para realizar a entrevista.

(iv) REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS:

- a) chegar à instituição 15 minutos antes da entrevista;
- b) agradecer ao entrevistado seu interesse e disponibilidade para o desenvolvimento da pesquisa;
- c) explicar o objetivo da pesquisa, expondo que as informações disponibilizadas não serão associadas à instituição e ao nome do entrevistado;
- d) esclarecer que a entrevista busca a percepção do entrevistado frente as questões abordadas, e não medir o seu conhecimento;
- e) citar o significado dos temas desenvolvidos no trabalho, a sustentabilidade e as IES;
- f) solicitar autorização para a gravação da entrevista;
- g) iniciar a entrevista utilizando o roteiro de entrevistas como instrumento de coleta de dados;
- h) anotar as principais informações apontadas pelo entrevistado;

- i) agradecer novamente a participação e se colocar a disposição para eventuais dúvidas e sugestões;
- j) finalizar a entrevista.

(v) REALIZAÇÃO DAS OBSERVAÇÕES DIRETAS:

- a) realizar a observação direta após as três entrevistas preliminares;
- b) ao chegar à instituição, utilizar o roteiro de observação direta como referência;
- c) se ocorrer outra situação além das constantes do roteiro que seja pertinente a pesquisa, incluir nos itens observados;
- d) anotar no roteiro todas as observações realizadas;
- e) finalizar a observação.

(vi) COLETA DE DOCUMENTOS E REGISTROS EM ARQUIVOS:

- a) solicitar nas entrevistas a indicação de documentos e registros em arquivos que complemente e aprofunde as informações obtidas;
- b) procurar documentos publicados para o público externo pela instituição ou terceiros que complementem as informações obtidas. Ex.: Balanço Social, reportagens, etc.
- c) ler o material reunido e filtrar as informações mais relevantes através de fichas de leitura.

(vii) ANÁLISE DOS DADOS:

- a) após transcrição das informações gravadas nas entrevistas, realizar a análise comparativa dos dados;
- b) desenvolver a análise de conteúdo dos dados.

III – QUESTÕES DO CASO PILOTO E CASOS A SEREM ESTUDADOS

Utilizar três tipos diferentes de roteiro de entrevista preliminarmente. Um direcionado ao principal gestor administrativo da IES, outro ao colaborador responsável pelo gerenciamento ambiental e o último com foco no colaborador responsável pelo desenvolvimento social. Os três entrevistados poderão indicar outros colaboradores a serem entrevistados devido as suas atividades na IES. As questões levam em consideração as categorias e de sustentabilidade proveniente da fundamentação teórica e do *framework* proposta nesta pesquisa.

IV – GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

- a) revisar a fundamentação teórica;
- b) revisar a metodologia;
- c) estruturar e organizar a análise dos resultados;
- d) expor os resultados aos principais entrevistados da pesquisa.

APÊNDICE B – ROTEIROS DE ENTREVISTAS

SUSTENTABILIDADE E AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES) COMUNITÁRIAS

O principal objetivo da presente pesquisa é a proposição de uma estrutura de análise (*framework*) de **avaliação da sustentabilidade** nos *campi* universitários de IES comunitárias. A sustentabilidade pode estar relacionada a diferentes níveis de atuação dentro da universidade, como a sua missão, valores, educação, pesquisa e operação dos *campi*. O foco da presente pesquisa é a **gestão dos *campi* universitários**, um dos três pontos abordados no estudo de Fouto (2002 *apud* TAUCHEN, 2007).

O *framework* de avaliação visa auxiliar as IES a elaborarem suas estratégias e desenvolverem ações voltadas aos três pilares da sustentabilidade: as dimensões ambiental, social e econômica.



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

A finalidade da entrevista é avaliar a estrutura de análise proposta verificando a sua adequabilidade nas IES comunitárias. Esclarecemos que não é objetivo avaliar se as IES realizam ou não as ações previstas, mas sim, se essas julgam o instrumento adequado as suas realidades.

Destaca-se que a participação do entrevistado é de suma importância para a consecução dos objetivos e, desde já, gostaríamos de agradecer a disponibilidade e interesse.

Para o adequado alcance dos objetivos da pesquisa, será necessária a gravação da entrevista, bem como, sua respectiva transcrição, para garantir o nível de qualidade pretendida na etapa da análise dos dados. Cabe-nos reiterar que as informações coletadas através deste instrumento e posteriormente analisadas, serão mantidas em sigilo institucional caso os respondentes não autorizem sua expressa divulgação.

Caso deseje maiores esclarecimentos, solicita-se contatar:

- Mestranda Luciana Dalfollo F. Termignoni (PUCRS – FACE) - 51. 9807-4459
- Professor Peter Bent Hansen (PUCRS – FACE – PPGAd) - 51. 3320-3524 ou 9967-3580

Agradecemos sua colaboração.

GESTOR ADMINISTRATIVO

Dados gerais da entrevista:

Data: ____/____/____

Entrevistado: _____

Formação acadêmica: _____

Cargo: _____

Experiência profissional: _____

Início da entrevista: ____ h ____ min Término da entrevista: ____ h ____ min

Local da entrevista: _____

Entrevistador: _____

QUESTÕES GERAIS

DADOS DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Número de *campi*: _____

Se mais de um, quais?: _____

Campus foco do estudo: _____

Número total de alunos (Graduação, Pós-Graduação, Extensão): _____

A universidade é parte integrante de outra instituição? Em caso afirmativo, qual? _____

1. O que se entende por sustentabilidade?

2. Qual a importância da sustentabilidade, envolvendo os três pilares, na gestão de uma instituição de ensino superior (IES) comunitária?

Nos últimos anos, as organizações estão adotando princípios e práticas de Governança Corporativa (GV) visando preservar e otimizar o valor da organização, garantindo a sua longevidade. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009, p.19), a “GV é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de

Administração, Diretoria e órgãos de controle”. Na mesma linha Lameira (2001, p.48) define a GV como “o relacionamento estabelecido entre esses agentes e as práticas que permitem a condução da corporação ao encontro de seus objetivos”.

3. Dentro deste contexto, a adoção de práticas relacionadas à Governança Corporativa está relacionada à gestão de uma IES comunitária?

4. Se positivo, a adoção dos princípios listados no quadro abaixo é importante em uma IES comunitária? Se positivo, explique.

CATEGORIA	PRINCÍPIOS	IMPORTÂNCIA Sim(X) Não ()
Governança corporativa	Engajamento com os <i>stakeholders</i> (partes interessadas)*	
	Transparência das informações com proatividade na sua divulgação	
	Equidade, comportamento imparcial com todos (incluindo as partes interessadas). As regras da organização se estendem para todas as suas áreas e colaboradores	
	Responsabilidade corporativa (zela pela longevidade dos negócios) incluindo aspectos relacionados aos três pilares da sustentabilidade	
	<i>Accountability</i> , os colaboradores da governança (administradores, conselheiros fiscais, auditores) assumem a responsabilidade de suas ações e prestam conta de suas atuações	

* *Stakeholders* GRI (2006a): são definidos como as organizações ou indivíduos que podem ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e/ou serviços da organização cujas ações possam significativamente afetar a capacidade dessa organização de implementar suas estratégias e atingir seus objetivos com sucesso.

5. Como você vê a relação desses princípios com as ações e práticas ligadas à sustentabilidade?

6. Você tem algum comentário a acrescentar? Algum tema não ficou claro?

7. De acordo com a sua experiência, essas categorias que compõem o instrumento de avaliação estariam adequadas para avaliar a governança corporativa em uma IES comunitária? Há algum comentário adicional?

PILAR ECONÔMICO

8. Você julga importante a adoção de uma estratégia relacionada à gestão do pilar econômico da universidade? Se positivo, explique.

* 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.

9. De acordo com a sua experiência, o gerenciamento dos temas listados no quadro abaixo é importante em uma IES comunitária? Se positivo, explique.

CATEGORIA	TEMAS	IMPORTÂNCIA Sim(X) Não ()
Desempenho econômico	Balanço financeiro (origem e aplicação dos recursos) - Receitas: recursos governamentais, doações, contribuições, patrocínios, cooperação internacional, - Despesas: investimentos na comunidade, remuneração de empregados, custos operacionais, impostos e taxas e pagamentos para provedores de capital e governo.	
	Oferta de plano de pensão de benefícios e preocupação com a sua cobertura	

10. Você teria algum comentário a acrescentar? Algum tema não ficou claro?

11. De acordo com a sua experiência, o gerenciamento dos temas listados no quadro abaixo é importante em uma IES comunitária? Se positivo, explique.

CATEGORIA	TEMAS	IMPORTÂNCIA Sim(X) Não ()
Presença no mercado	Políticas, práticas e proporções de gastos com fornecedores locais	
	Procedimentos para contratação local e proporção de membros da alta gerência recrutados na comunidade local	
Impactos econômicos indiretos	Investimentos em infraestrutura e serviços, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividade voluntária (ex.: áreas de lazer, centro de saúde e bem-estar);	

Gestão de riscos	Existência de uma gestão de riscos	
-------------------------	------------------------------------	--

12. Você tem algum comentário a acrescentar? Algum tema não ficou claro?

13. De acordo com a sua experiência, essas categorias que compõem o instrumento de avaliação estariam adequadas para avaliar o pilar econômico em uma IES comunitária? Há algum comentário adicional?

PILAR AMBIENTAL

14. Você julga importante a adoção de uma política ambiental na universidade? Se positivo, explique.

15. No seu entendimento, qual a importância do controle e gerenciamento dos recursos (ex. materiais, energia, água) e resíduos gerados?

16. E da preservação ambiental do campus?

17. O controle e gerenciamento anteriores incluem ações relacionadas à gestão ambiental? E a mitigação dos impactos?

18. Você tem algum comentário relacionado à área ambiental a acrescentar?

PILAR SOCIAL

19. Você julga importante a adoção de uma política de responsabilidade social na universidade? Se positivo, explique.

20. No seu entendimento, quais são as principais temáticas sociais a serem trabalhadas com o público interno?

(ex.: taxa de rotatividade, diversidade, relação entre a governança e seus colaboradores)

21. E com o público externo incluindo a comunidade?

(ex.: programas e práticas na comunidade local, participação em políticas públicas)

22. Você tem algum comentário relacionado ao pilar social a acrescentar?

23. Há mais alguma temática que você acha importante ser considerada em uma universidade? Se positivo, qual e explique.

ESPECIALISTA AMBIENTAL

Dados gerais da entrevista:

Data: ____/____/____

Entrevistado: _____

Formação acadêmica: _____

Cargo: _____

Experiência profissional: _____

Início da entrevista: ____h ____min Término da entrevista: ____h ____min

Local da entrevista: _____

Entrevistador: _____

QUESTÕES GERAIS

DADOS DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Número de *campi*: _____

Se mais de um, quais?: _____

Campus foco do estudo: _____

Área total: _____

Dados sobre a implantação do campus no entorno: _____

1. O que se entende por sustentabilidade?

2. Qual a importância da sustentabilidade, envolvendo os três pilares, na gestão de uma instituição de ensino superior (IES) comunitária?

3. Você julga importante a adoção de uma política ambiental na universidade? Se positivo, explique.

* Por importante entende-se o tema que a organização utilizaria no seu planejamento e gestão.

4. De acordo com a sua experiência, o gerenciamento dos temas listados no quadro abaixo é importante em uma IES comunitária? Se positivo, explique.

CATEGORIA	TEMAS	IMPORTÂNCIA Sim(X) Não ()
Materiais	Controle dos principais materiais utilizados	
	Utilização de materiais reciclados	
	Controle do processo de compra, armazenamento e manuseio de produtos químicos	
Energia	Consumo de energia direta por fonte (carvão, gás natural, petróleo, biomassa, solar, eólica, hidrelétrica, nuclear)	
	Conservação e eficiência da energia visando à diminuição do consumo	
	Iniciativas para oferecer serviços com baixo consumo de energia ou que utilizem energias geradas por recursos renováveis	
Água	Consumo de água por fonte (superfície, subterrânea, chuva, abastecimento municipal)	
	Eficiência no consumo da água buscando a sua diminuição	
	Reciclagem e reutilização de água (utilização da água da chuva, estação de tratamento de água,...)	
	Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada d'água (aquífero, lençol freático,...)	

5. Você tem algum comentário a acrescentar? Algum tema não ficou claro?

6. De acordo com a sua experiência, o gerenciamento dos temas listados no quadro abaixo é importante em uma IES comunitária? Se positivo, explique.

CATEGORIA	TEMAS	IMPORTÂNCIA Sim(X) Não ()
Emissões, Efluentes e Resíduos	Controle: Resíduos e sua disposição Emissões atmosféricas Efluentes líquidos Descarte da água (qualidade e destinação)	
	Especificação das emissões diretas: Gases causadores de efeito estufa Substâncias destruidoras da camada de ozônio Emissões de NOx e SOx Outras emissões atmosféricas significativas	
	Controle de ruídos	
	Controle de odores	

7. Você tem algum comentário a acrescentar? Algum tema não ficou claro?

8. De acordo com a sua experiência, o gerenciamento dos temas listados no quadro abaixo é importante em uma IES comunitária? Se positivo, explique.

CATEGORIA	TEMAS	IMPORTÂNCIA Sim(X) Não ()
Biodiversidade	Áreas existentes dentro e adjacentes a áreas protegidas por critérios legais	
	Áreas existentes com alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas	
	Impactos significativos provenientes da atividade e serviços nas áreas protegidas por critérios legais e com alto índice de biodiversidade	
	<i>Habitats</i> protegidos ou restaurados	
	Proteção da vegetação e do <i>habitat</i> durante a construção	

9. Você tem algum comentário a acrescentar? Algum tema não ficou claro?

10. Quanto à gestão ambiental, você considera os temas listados no quadro abaixo importante? Se positivo, explique.

CATEGORIA	TEMAS	IMPORTÂNCIA Sim(X) Não ()
Gestão ambiental/ Conformidade	Existência de um sistema de gerenciamento ambiental estruturado	
	Conformidades com leis e regulamentos ambientais	
	Desenvolvimento e publicação de relatórios ambientais	
	Inclusão da temática ambiental no planejamento estratégico. Os princípios da sustentabilidade ambiental são levados em conta nos negócios	
Proteção ambiental	Investimentos em proteção ambiental	
Treinamento Ambiental	Programas de treinamento ambiental	
Impacto ambiental	Mitigação dos impactos ambientais dos seus serviços	

11. Há mais alguma temática na área ambiental que você acha importante ser considerada em uma universidade? Se positivo, qual e explique.

12. De acordo com a sua experiência, este instrumento de avaliação estaria adequado para avaliar a incorporação da sustentabilidade, na esfera ambiental, em uma IES? Há algum comentário adicional?

ESPECIALISTA SOCIAL

Dados gerais da entrevista:

Data: ____/____/____

Entrevistado: _____

Formação acadêmica: _____

Cargo: _____

Experiência profissional: _____

Início da entrevista: ____ h ____ min Término da entrevista: ____ h ____ min

Local da entrevista: _____

Entrevistador: _____

QUESTÕES GERAIS

DADOS DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Número de *campi*: _____

Se mais de um, quais?: _____

Campus foco do estudo: _____

Número total de alunos (Graduação, Pós-Graduação, Extensão): _____

1. O que se entende por sustentabilidade?

2. Qual a importância da sustentabilidade, envolvendo os três pilares, na gestão de uma instituição de ensino superior (IES) comunitária?

3. Você julga importante a adoção de uma política de responsabilidade social em uma universidade? Se positivo, explique.

* Por importante entende-se o tema que a organização utilizaria no seu planejamento e gestão.

4. De acordo com a sua experiência, a adoção dos princípios listados no quadro abaixo é importante em uma IES comunitária? Se positivo, explique.

CATEGORIA	PRINCÍPIOS	IMPORTÂNCIA Sim(X) Não ()
Responsabilidade social	<i>Accountability</i> , convém que a organização preste contas e se responsabilize por seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente	
	Transparência em suas decisões e atividades que impactam na sociedade e no meio ambiente	
	Comportamento ético	
	Respeito pelos interesses das partes interessadas	
	Respeito pelo estado de direito*	
	Respeito pelas normas internacionais de comportamento	
	Respeito pelos direitos humanos	

* O estado de direito refere-se à supremacia da lei e, em especial, à ideia de que nenhum indivíduo ou organização está acima da lei e que o governo também está sujeito à lei.

Público Interno

5. De acordo com a sua experiência, o gerenciamento dos temas listados no quadro abaixo é importante em uma IES comunitária? Se positivo, explique.

CATEGORIA	TEMAS	IMPORTÂNCIA Sim(X) Não ()
Emprego Relações entre trabalhadores e governança	Número de trabalhadores por tipo de emprego, contrato de trabalho	
	Taxa de rotatividade de empregados por faixa etária e gênero	
	Relação entre a governança e trabalhadores da organização considerando a gestão participativa através de um processo estruturado	
	Empregados abrangidos por acordos e negociação coletiva	
	Prazo mínimo para notificação com a antecedência as mudanças operacionais, incluindo se está especificado em acordos de negociação coletiva (ex. reestruturação, terceirização de serviços, expansões, etc.)	
	Sistemas para recolher e tratar as queixas e reclamações dos funcionários.	

6. Você tem algum comentário a acrescentar? Algum tema não ficou claro?

7. De acordo com a sua experiência, o gerenciamento dos temas listados no quadro abaixo é importante em uma IES comunitária? Se positivo, explique.

CATEGORIA	TEMAS	IMPORTÂNCIA Sim(X) Não ()
Diversidade e igualdade de oportunidades/ Governança corporativa	Composição dos responsáveis pela governança corporativa e demais colaboradores por categoria funcional (ex. gênero, faixa etária, minorias)	
	Proporção de salário base por gênero e categoria funcional	

Treinamento e educação	Treinamentos e capacitação contínua oferecidos aos empregados	
	Qualificação do corpo docente (doutores, mestres, especializados e graduados)	
Alunos	Alunos com bolsas parciais, integrais, de iniciação científica e de pesquisa oferecidas	
	Programa de retenção dos alunos	

8. Você tem algum comentário a acrescentar? Algum tema não ficou claro?

9. De acordo com a sua experiência, o gerenciamento dos temas listados no quadro abaixo é importante em uma IES comunitária? Se positivo, explique.

CATEGORIA	TEMAS	IMPORTÂNCIA Sim(X) Não ()
Segurança e saúde no trabalho	Cumprir a legislação vigente	
	Representação dos empregados nos comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional	
	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho	
	Programas relativos às doenças graves oferecidos aos colaboradores, seus familiares e comunidade que incluem educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de riscos.	
Desenvolvimento infantil	Obedece a legislação relativa a proteção a maternidade, paternidade, amamentação e creche	
	Possui projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos de seus funcionários (ex.: assistência médica, nutricional e psicológica).	

10. Você tem algum comentário a acrescentar? Algum tema não ficou claro?

11. De acordo com a sua experiência, o gerenciamento dos temas listados no quadro abaixo é importante em uma IES comunitária? Se positivo, explique.

CATEGORIA	TEMAS	IMPORTÂNCIA Sim(X) Não ()
Não discriminação	Compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade racial e de gênero, incluindo os alunos	
	Casos de discriminação e medidas tomadas	
	Segue a legislação relacionada ao preconceito e à discriminação negativa	
	Número de estagiários, voluntários e portadores de necessidades especiais	
Liberdade de associação e negociação coletiva	Medidas tomadas para apoiar o direito a liberdade de associação e a negociação coletiva	

Prática de investimentos e compras	Empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes aos direitos humanos	
---	--	--

12. Você tem algum comentário a acrescentar? Algum tema não ficou claro?

Público Externo

13. De acordo com a sua experiência, o gerenciamento dos temas listados no quadro abaixo é importante em uma IES comunitária? Se positivo, explique.

CATEGORIA	TEMAS	IMPORTÂNCIA Sim(X) Não ()
Comunidade	Faz doações de produtos e recursos financeiros, sede instalações, cede hora de seus empregados ou equipamentos aos projetos	
	Programas e práticas estruturadas voltados ao desenvolvimento social da comunidade	
	Acompanhamento dos resultados nas ações na comunidade	
Corrupção	Assume compromisso público de combate à corrupção	
	Unidades de negócios submetidas à avaliação de riscos relacionados à corrupção e medidas tomadas em resposta Empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização	
Políticas públicas	Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies	
Conformidade	Multas e sanções resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos relativos ao relacionamento com a sociedade	
Balanco social	Balanco Social: elaboração com regularidade do balanço social, facilmente acessível, que aborda aspectos sociais, ambientais e econômicos, com integração dos <i>stakeholders</i> , incluindo os resultados desfavoráveis e desafios e metas.	

14. Você tem algum comentário a acrescentar? Algum tema não ficou claro?

15. De acordo com a sua experiência, o gerenciamento dos temas listados no quadro abaixo é importante em uma IES comunitária? Se positivo, explique.

CATEGORIA	TEMA	IMPORTÂNCIA Sim(X) Não ()
Comunicações de marketing	Programas de adesão as leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio (ex. Código Internacional da Prática Publicitária da ICC);	
Atendimento	Ações para o alcance da excelência no atendimento.	

16. Há mais alguma temática na área social que você acha importante ser considerada em uma universidade? Se positivo, qual e explique.

17. De acordo com a sua experiência, este instrumento de avaliação estaria adequado para avaliar a incorporação da sustentabilidade, na esfera social, em uma IES? Há algum comentário adicional?

APÊNDICE C – ROTEIRO DA OBSERVAÇÃO DIRETA

Data: ____/____/____

Instituição: _____

Endereço Campus: _____

Hora início: _____ Hora término: _____ Tempo total: _____

Verificar, através de uma visita presencial, se alguns dos temas abordados no *framework* proposto estão presentes na operação do campus. Segue abaixo uma proposta dos itens a serem observados.

1. Campanha para a redução do consumo de energia

2. Campanha e instalações visando à eficiência do consumo da água

3. Campanha de coleta seletiva de resíduos

4. Outros itens.

APÊNDICE D – QUADRO COMPARATIVO DOS TEMAS ABORDADOS NOS MODELOS, NORMAS, *FRAMEWORK* E ÍNDICE

LEGENDA:

* Indicadores essenciais da GRI em **preto negrito**

* Indicadores adicionais da GRI em preto

* Indicadores de outro instrumento com referência ex. (ISO 14.001, 2004; ETHOS, 2007)

DIMENSÃO AMBIENTAL		
Categoria	Variáveis	Autores
Materiais	<ul style="list-style-type: none"> - Materiais utilizados; - Utilização de materiais reciclados; - Eficiência no uso de materiais químicos (ISO 14.001, 2004; ISO 26.000, 2010); 	GRI (2006a) ISO 14.004 (2005) ISO 26.000 (2010)
Energia	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo de energia direta e indireta por fonte de energia primária; - Conservação e eficiência da energia visando a diminuição do consumo; - Iniciativas para oferecer serviços com baixo consumo de energia ou que utilizem energias renováveis; - Redução do consumo de energia indireta; - Energia emitida, por exemplo, calor, radiação, vibração (ISO 14.001, 2004). 	GRI (2006a) ISO 14.001 (2004)
Água	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo de água por fonte; - Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada d'água; - Reciclagem e reutilização de água; - Eficiência no consumo da água buscando a sua diminuição (ETHOS, 2007); 	GRI (2006a) ETHOS (2007)
Biodiversidade	<ul style="list-style-type: none"> - Áreas existentes dentro e adjacentes a áreas protegidas; - Áreas existentes com alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas; - Impactos significativos provenientes da atividade, produtos e serviços nas áreas protegidas e com alto índice de biodiversidade; - Habitats protegidos ou restaurados; - Gestão de impactos na biodiversidade; - Espécies da Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais com <i>habitats</i> em áreas afetadas pela operação; - Proteção da vegetação e do <i>habitat</i> durante a construção (ISO 14.004, 2005). 	GRI (2006a) ISO 14.004 (2005)
Emissões, Efluentes e Resíduos	<ul style="list-style-type: none"> - Emissões diretas e indiretas de gases causadores de efeito estufa; - Redução das emissões de gases causadores de efeito estufa; - Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio; - Emissões de NOx e SOx e outras emissões atmosféricas significativas; - Controle sobre emissões fugitivas (ISO 14.004, 2004); - Descarte total da água por qualidade e destinação; 	GRI (2006a) ETHOS (2007) ISO 14.001 (2004) ISO 14.004 (2005)

	<ul style="list-style-type: none"> - Corpos d'água e <i>habitats</i> relacionados significativamente por descarte d'água e drenagem da operação da organização; - Lançamentos no solo (ISO 14.001, 2004); - Derramamentos significativos; - Resíduos totais por tipo e método de disposição; - Reutilização dos resíduos (ETHOS, 2007); - Ruído (ISO 14.001, 2004); - Odores (ISO 14.001, 2004); - Degradação visual (ISO 14.004, 2005); - Prevenção da poluição (ISO 14.001, 2004); - Uso e descarte de produtos químicos (ISO 14.001, 2004; ISO 26.000, 2010); - Neutralização do carbono (ISO 26.000, 2010); 	ISO 26.000 (2010)
Serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Mitigação dos impactos ambientais dos serviços; - Estudo de impacto em toda a cadeia produtiva (ETHOS, 2007); - Ciclo de vida dos serviços (ETHOS 2007); 	GRI (2006a) ETHOS (2007)
Conformidade/ Gestão ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Conformidades com leis e regulamentos ambientais; - Além de atender a legislação e normas vigentes, a organização possui um sistema de gerenciamento ambiental estruturado (ISO 14.001, 2004), inclui o tema no planejamento estratégico e leva em conta nos negócios os princípios da sustentabilidade ambiental (ETHOS, 2007); - Avaliação do conteúdo, o âmbito e a cobertura dos relatórios ambientais incluídas nos relatórios ou em seu <i>website</i> (DJSI, 2009); - Questões ambientais locais/ da comunidade (ISO 14.004, 2004); - Equipamentos de prontidão e atendimento a emergências (ISO 14.004, 2004). 	GRI (2006a) ETHOS (2007) DJSI (2009) ISO 14.004 (20054)
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> - Impactos ambientais significativos dos transportes (bens, materiais, funcionários); 	GRI (2006a)
Proteção ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos em proteção ambiental; 	GRI (2006a)
Educação Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvem atividades de ação ambiental ao público interno, familiares, fornecedores, consumidores, clientes e comunidades do entorno. Apóiam projetos educacionais em parceria com ONGs e ambientalistas, exercem liderança social nessa causa (ETHOS, 2007); - Programas de treinamento ambiental (ISO 14.004, 2005). 	ETHOS (2007) ISO 14.004 (2005)
DIMENSÃO ECONÔMICA		
Categoria	Variáveis	Autores
Desempenho econômico	<ul style="list-style-type: none"> - Valor econômico direto gerado e distribuído; - Implicações financeiras, riscos e oportunidades as atividades da organização devido a mudanças climáticas; - Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefícios definido que a organização oferece; - Ajuda financeira significativa recebida do governo; 	GRI (2006a) IBASE (2008)

	<ul style="list-style-type: none"> - Origem dos recursos (governamentais, doações, contribuições, patrocínios, cooperação, prestação de serviços,...) (IBASE, 2008); - Aplicação dos recursos (projetos, programas, ações sociais, pessoal, despesas operacionais, impostos e taxas, despesas financeiras, infraestrutura, etc.) (IBASE, 2008); 	
Presença no mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local; - Políticas, práticas e proporções de gastos com fornecedores locais; - Contratação de membros da alta gerência recrutados na comunidade local (Transferido para a dimensão social); 	GRI (2006a)
Impactos econômicos indiretos	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividade pro Bono; - Impactos econômicos indiretos; 	GRI (2006a)
Governança corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Política e mecanismos formais para garantir a integridade dos relatórios financeiros (ETHOS, 2007) (transferido para a dimensão social); 	
Gestão de riscos (negócios)	<ul style="list-style-type: none"> - Especificação do gestor de risco ou pessoa responsável (DSJI, 2009); - Fatores incluídos na definição de riscos corporativos (magnitude, probabilidade, horizonte de tempo, correlação, outros), (DSJI, 2009); - Utilização de mapas de riscos ou outras ferramentas (DSJI, 2009); - Realização de análise de sensibilidade e testes de estresse em um nível de grupo (ambiente). Ex. câmbio, taxas de juros, etc. (DSJI, 2009); - Envolvimento da empresa e gestão de situações de crise que pode ter um efeito prejudicial sobre a reputação (ETHOS, 2007); - Como parte da estratégia de responsabilidade de riscos, quais riscos a companhia retém, quais são transferidos e quais são evitados (DSJI, 2009). 	DJSI (2009) ETHOS (2007)
DIMENSÃO SOCIAL		
Categoria	Variáveis	Autores
Princípios de responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Accountability</i>, convém que a organização preste contas e se responsabilize por seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente (ISO 26.000, 2010); - Transparência em suas decisões e atividades que impactam na sociedade e no meio ambiente (ISO 26.000, 2010); - Comportamento ético (ISO 26.000, 2010); - Respeito pelos interesses das partes interessadas (ISO 26.000, 2010); - Respeito pelo estado de direito (ISO 26.000, 2010); - Respeito pelas normas internacionais de comportamento (ISO 26.000, 2010); 	ISO 26.000 (2010)
Emprego	<ul style="list-style-type: none"> - Número de trabalhadores por tipo de emprego, contrato de trabalho e região; - Taxa de rotatividade por taxa de rotatividade por faixa etária, gênero e região; - Benefícios oferecidos aos funcionários de turno integral, temporários e regime de meio turno; 	GRI (2006a) ETHOS (2007) DJSI (2009)

	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de Remuneração, Benefícios e Carreira (ETHOS, 2007); - Processos pré-definidos e padronizados de avaliação de desempenho, incluindo remuneração (DJSI, 2009); - Sempre que possível, permita a observância de tradições e costumes nacionais ou religiosos (ISO 26.000, 2010); - Tome medidas para assegurar que um trabalho terceirizado seja terceirizado ou subcontratado somente junto a organizações que sejam legalmente conhecidas como empregador e propiciem condições decentes de trabalho (ISO 26.000, 2010); 	ISO 26.000 (2010)
Alunos	<ul style="list-style-type: none"> - Número total de alunos e bolsas parciais, integrais e de iniciação científica e de pesquisa oferecidas (IBASE, 2008); 	IBASE (2008)
Relações entre trabalhadores e a governança	<ul style="list-style-type: none"> - Empregados abrangidos por acordos e negociação coletiva; - Prazo mínimo para notificação como antecedência a mudanças operacionais, incluindo se está especificado em acordos de negociação coletiva; - Gestão participativa através um processo estruturado de análise e discussão de informações econômico-financeiras, buscando uma contribuição nos comitês de gestão e decisões estratégicas em que participam os empregados (ETHOS, 2007; IBASE, 2008); - Processos eleitorais democráticos para escolha dos coordenadores e diretores da organização (IBASE, 2008); - Sistemas para recolher e tratar as queixas e reclamações dos funcionários, considerando o sigilo (EHOS, 2007); - Nível de satisfação dos seus funcionários com base na sua empresa (DSJI, 2009); 	GRI (2006a) ETHOS (2007) DJSI (2009) IBASE (2008)
Segurança e saúde no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Representação dos empregados nos comitês formais de segurança e saúde; - Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho; - Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação à doenças graves; - Temas relativos à segurança e saúde coberto por acordos formais com sindicatos; - Cumpre a legislação vigente (ETHOS, 2007; ISO 26.000, 2010); - Possui plano e metas para atingir o grau de excelência (ETHOS, 2007); - Realiza pesquisa de satisfação dos empregados em relação ao tema (ETHOS, 2007); - Participação dos empregados na definição de metas e indicadores de desempenho que constam no planejamento estratégico referentes a segurança e saúde (ETHOS, 2007); - Ofereça igual proteção à saúde e à segurança para trabalhadores em regime de tempo parcial e temporários, assim como trabalhadores terceirizados (ISO 26.000, 2010); 	GRI (2006a) ETHOS (2007) ISO 26.000 (2010)
Treinamento e educação	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamentos oferecidos aos empregados; - Capacitação continua em todos os níveis hierárquicos (ETHOS, 2007; IBASE, 2008; ISO 26.000, 2010); 	GRI (2006a) ETHOS (2007)

	<ul style="list-style-type: none"> - Compromisso com o desenvolvimento Profissional e Empregabilidade (ETHOS, 2007); - Qualificação do corpo docente (doutores, mestre, especializados e graduados) e do corpo funcional (IBASE, 2008); - Oferece bolsas de estudos ou similares aos seus empregados, independente da aplicabilidade nas suas funções atuais (ETHOS, 2007); - Indicadores de desempenho utilizados para medir a execução de sua habilidade mapeamento e desenvolvimento de estratégia voltada ao desenvolvimento do capital humano (DJSI, 2009); - Programas de gestão de competências visando a continuidade e para gerenciar o fim da carreira; - Análise de desempenho e de desenvolvimento da carreira dos empregados; - Ferramentas e processos adotados pela empresa para gerir na organização a aprendizagem e gestão do conhecimento (DJSI, 2009); 	IBASE (2008) ISO 26.000 (2010)
Demissões e aposentadoria	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamento nas Demissões: segue a legislação, em caso de redução, procura analisar alternativas de retenção evitando demissões em massa e, se necessária, realização de um programa de demissões voluntárias (ETHOS, 2007); - Possuem políticas e processos demissionais que apóiam as decisões, oferece serviços de recolocação e manutenção de benefícios, financia a recapacitação dos empregados demitidos sem justa causa (ETHOS, 2007); - Preparação para a Aposentadoria: desenvolve atividades de orientação, aconselhamento e preparação para a aposentadoria, oferece oportunidade de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados (ETHOS, 2007); 	ETHOS (2007)
Diversidade e igualdade de oportunidades Governança corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e classificação de empregados por categoria de acordo com gênero, faixa etária, adesão ao um grupo de minorias e outros indicadores de diversidade; - Promover uma oportunidade justa para que os grupos sub-representados (entre os quais mulheres e grupos raciais e étnicos) ocupem cargos de chefia na organização (ISO 26.000, 2010); - Composição dos diretores executivos, diretores não executivos e diretores independentes (DJSI, 2009); - Proporção de salário base por gênero por categoria funcional; - Existência de um código de conduta e/ou declaração de valores e seu enraizamento na cultura organizacional (ETHOS, 2007); - Existência de uma Comissão/ Conselho de Ética (IBASE, 2008); - Política e mecanismos formais para garantir a integridade dos relatórios financeiros (ETHOS, 2007); - Auditoria externa independente (ETHOS, 2007); - Gastos com auditoria (DJSI, 2009); - Considerar as preocupações com os <i>stakeholders</i> (ETHOS, 2007); - Fiscalização do conselho de administração por um presidente não executivo e independente e/ou um presidente independente (DJSI, 2009); 	GRI (2006a) ETHOS (2008) DJSI (2009) IBASE (2008) ISO 26.000 (2010)

	<ul style="list-style-type: none"> - Prioriza o envolvimento com as partes interessadas através de ferramentas e políticas, processo auditado por terceiros (ETHOS, 2007); - Possui estratégia de gestão do conhecimento para internalizar as externalidades socioambientais ocasionadas pela sua atividade. (ETHOS, 2007); - Adoção de disposições de enriquecimento no conselho de administração (DJSI, 2009); 	
<p>Prática de investimentos e de processos de compra</p> <p>Fornecedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos de investimentos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos; - Possuem normas de seleção e avaliação de fornecedores que incluem critérios de responsabilidade social (ETHOS, 2007; IBASE, 2008); - Negocia com os fornecedores para que proporcionem aos seus empregados níveis salariais compatíveis com as médias de mercado (ETHOS, 2007); - Estimula que seus fornecedores reproduzam suas exigências para seus fornecedores, monitoramento dos critérios (ETHOS, 2007); - Empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos à avaliações referentes aos direitos humanos; - Contribui para a melhoria do padrão gerencial dos fornecedores, possuem relações comerciais duradouras, utiliza critérios de negociação que consideram seu crescimento futuro, facilita seu envolvimento em projetos sociais e ambientais (ETHOS, 2007); - Treinamentos para empregados em políticas e procedimentos relativos aos aspectos de direitos humanos relevantes para as operações; - Oferece ao trabalhador terceirizado as mesmas condições de saúde e segurança e o acesso a benefícios básicos gozados pelos empregados regulares (ETHOS, 2007); 	GRI (2006a) ETHOS (2007)
Balanco Social (sociedade)	<ul style="list-style-type: none"> - Balanço Social: elaboração com regularidade do balanço social, facilmente acessível, que aborda aspectos sociais, ambientais e econômicos, com integração dos <i>stakeholders</i>, incluindo os resultados desfavoráveis e desafios e metas (ETHOS, 2007); 	ETHOS (2007)
Não discriminação	<ul style="list-style-type: none"> - Casos de discriminação e medidas tomadas; - Se declara contra comportamentos discriminatórios internamente e com seus <i>stakeholders</i> (ETHOS, 2007); - Existência de normas escritas que promovem a diversidade e proíbem a discriminação (ETHOS, 2007; IBASE, 2008); - Segue a legislação relacionada à preconceito e discriminação negativa (ETHOS, 2007); - Existência de canais para denúncias (ETHOS, 2007) - Realização de treinamentos e seminários de conscientização (ETHOS, 2007); - Estende as ações à cadeia produtiva (ETHOS, 2007); - Participa de fóruns de valorização de segmentos em desvantagem (ETHOS, 2007); - Compromisso com a Não-Discriminação e Promoção da Equidade Racial (ETHOS, 2007; IBASE, 2008); - Número de mulheres no Conselho Fiscal (DJSI, 2009); 	GRI (2006a) ETHOS (2007) IBASE (2008)

	<ul style="list-style-type: none"> - Compromisso com a Promoção da Equidade de Gênero (ETHOS, 2007; IBASE, 2008); - Número de empregados acima dos 45 anos (IBASE, 2008); - Número de estagiários, voluntários e portadores de necessidades especiais (IBASE, 2008); 	
Liberdade de associação e negociação coletiva	<ul style="list-style-type: none"> - Medidas tomadas para apoiar o direito a liberdade de associação e às negociação coletiva; - Possui canal de comunicação com os sindicatos, oferece liberdade de atuação (ETHOS, 2007); - Fornece dados sobre as condições de trabalho e financeiros relacionados aos objetivos estratégicos que afetem os empregados, para subsidiar discussões (ETHOS, 2007); 	GRI (2006a) ETHOS (2007)
Trabalho infantil	<ul style="list-style-type: none"> - Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a sua abolição; - Realiza campanhas de conscientização com funcionários e fornecedores (ETHOS, 2007); - Apóia/coordena projetos para as crianças e adolescentes da comunidade (ETHOS, 2007); - Atua junto ao poder público em benefício da criança e adolescente (ETHOS, 2007); - Possui cláusula específica em seus contratos que proíbe o trabalho infantil, verifica seu cumprimento (ETHOS, 2007); 	GRI (2006a) ETHOS (2007)
Desenvolvimento infantil	<ul style="list-style-type: none"> - Compromisso com o desenvolvimento Infantil (ETHOS, 2007); - Obedece a legislação relativa a proteção a maternidade, paternidade, amamentação (ETHOS, 2007) e creche (ETHOS, 2007); - Proíbe formalmente a discriminação à mulher com filhos menores de 6 anos (ETHOS, 2007); - Possuem projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos de seus funcionários (incluindo terceirizados) (ETHOS, 2007); - Possuem políticas ou iniciativas internas para acompanhamento dos filhos dos empregados com orientação médica, nutricional e pedagógica (ETHOS, 2007); 	ETHOS (2007)
Trabalho forçado ou análogo ao escravo	<ul style="list-style-type: none"> - Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para sua erradicação; - Possui cláusula específica em seus contratos que proíbe o trabalho forçado e verifica seu cumprimento (ETHOS, 2007); - Realizam campanhas de conscientização com funcionários e fornecedores (ETHOS, 2007); - Articulam programas e atividades de erradicação com organizações e/ou poder público (ETHOS, 2007); 	GRI (2006a) ETHOS (2007)
Práticas de segurança	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento do pessoal de segurança relativo às políticas ou procedimentos da organização dos aspectos de direitos humanos relevantes à operação; 	GRI (2006a)
Direitos indígenas	<ul style="list-style-type: none"> - Casos de violação dos direitos dos povos indígenas e medidas tomadas; 	GRI (2006a)
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades; - Possui processo estruturado para registrar reclamações, promove reuniões com as lideranças, informa a comunidade sobre os atuais e futuros planos e impactos de sua atividade envolvendo a comunidade na resolução dos problemas (ETHOS, 2007); - Atua em parceria com entidades locais, buscando influenciar políticas públicas, participação em diversas redes, capacitando lideranças envolvidas, maximizando o desenvolvimento local (ETHOS, 2007); 	GRI (2006a) ETHOS (2007) IBASE (2008) ISO 26.000 (2010)

	<ul style="list-style-type: none"> - Programa social estruturado ou investimento social privado que conta com mecanismo próprio para a geração de receita, com sua continuidade assegurada a longo prazo (ETHOS, 2007; IBASE, 2008); - Facilita o acesso a educação e educação continuada para membros da comunidade e considerar dar apoio e oferecer instalações, quando possível (ISO 26.000, 2010); - Faz doações de produtos e recursos financeiros, sede instalações, cede hora de seus empregados ou equipamentos aos projetos (ETHOS, 2007); - Mobiliza o trabalho voluntário de seus empregados (ETHOS, 2007); - Possui política pela qual cedem suas competências técnicas, tecnológicas e gerenciais aos projetos (ETHOS, 2007); - Envolve as organizações e/ou lideranças locais no desenho e implementação dos projetos sociais, intercedendo junto ao setor público para a sua realização (ETHOS, 2007); 	
Corrupção	<ul style="list-style-type: none"> - Unidades de negócios submetidas à avaliação de riscos relacionados à corrupção; - Empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização; - Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção; - A companhia publica relatório de violações do código de conduta, ética e combate à corrupção política e corrupção (ETHOS, 2007); - Assume compromisso público de combate à corrupção (ETHOS, 2007, ISO 26.000, 2010); - Possuem normas escritas divulgada ao público interno e externo, controle formal, punição e auditoria. Aspectos cobertos pela política anti-corrupção e suborno (subornos, propinas, contribuições políticas, contribuições de caridade, patrocínio, etc.) (ETHOS, 2007); - Indicação do percentual de cobertura dos seus códigos de conduta e corrupção anti-corrupção e política em relação ao número total de empregados, contratados, fornecedores, prestadores de serviço, subsidiárias, <i>joint ventures</i> (ETHOS, 2007); 	GRI (2006a) ETHOS (2007) ISO 26.000 (2010)
Políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> - Posição e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies; - Desenvolve atividades de educação da cidadania, promove ou apóia a realização de debates e fóruns de discussão a cargos eletivos, desenvolve programas de educação para a cidadania tanto internamente como na sua cadeia de produção e comunidade local (ETHOS, 2007); - Contribui e financia projetos do poder público, contribui com recursos humanos e técnicos, controla e avalia políticas públicas de interesse geral (ETHOS, 2007); 	GRI (2006a) ETHOS (2007)
Concorrência desleal	<ul style="list-style-type: none"> - Ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio; - Relações com a Concorrência: busca de padrões de concorrência mais elevados, considerando o combate à formação de trustes e cartéis, práticas desleais de comércio, fraudes em licitações e espionagem empresarial (ETHOS, 2007) - Apóie práticas antitruste e <i>antidumping</i>, assim como políticas públicas que estimulem a concorrência (ISO 26.000; 2010); 	GRI (2006a) ETHOS (2007) ISO 26.000 (2010)
Conformidade	<ul style="list-style-type: none"> - Multas e sanções resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos; 	GRI (2006a)

Saúde e segurança do cliente	- Ciclo de vida dos produtos e serviços e seus impactos na saúde e segurança - Não conformidade com regulamentos e códigos relacionados ao impacto causado por produtos e serviços na saúde e segurança;	GRI (2006a)
Serviços	- Adaptar bens ou serviços ao poder de compra dos pobres (ISO 26.000);	ISO 26.000 (2010)
Rotulagem de produtos e serviços	- Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem; - Não conformidade com regulamentos e códigos relacionados às informações e rotulagem de produtos e serviços; - Práticas relacionadas a satisfação do cliente;	GRI (2006a)
Comunicações de marketing	- Programas de adesão as leis, normas e códigos voluntários relacionados às comunicações de marketing; - Não conformidade com regulamentos e códigos relativos à violação de privacidade e perda de dados de clientes; - Atua de acordo com a legislação de defesa do consumidor, tem uma política formal de comunicação para que possibilite a criação de valores positivos na sociedade, desenvolve parceria com fornecedores, distribuidores, assistência técnica e representantes de consumidores na busca de responsabilidade e transparência na comunicação (ETHOS, 2007);	GRI (2006a) ETHOS (2007)
Conformidade	- Reclamações relativas à violação de privacidade e perda de dados dos clientes;	GRI (2006a)
Compliance	- Multas pela não-conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços;	GRI (2006a)
Gerenciamento dos danos potenciais dos produtos e serviços	- Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços: realiza estudos e pesquisas técnicas sobre riscos potenciais, divulga as informações a parceiros, adota medidas preventivas ou corretivas, disponibiliza aos consumidores informações detalhas dos seus produtos e serviços, envolvimento do público interno, fornecedores, distribuidores e clientes no aperfeiçoamento contínuo, o desenvolvimento sustentável e a ética são considerados na concepção ou reformulação, fabricação e venda dos produtos e serviços (ETHOS, 2007);	ETHOS (2007)
Atendimento	- Excelência no Atendimento: fácil acesso ao consumidor/cliente ao serviço e informação de seu interesse, registra as manifestações, resolve rapidamente a demanda, procura as causas do problema, promove a melhoria continua, com diálogo e engajamento das partes interessadas (ETHOS, 2007);	ETHOS (2007)

APÊNDICE E – JUSTIFICATIVA DA SUBTRAÇÃO DE INDICADORES DA GRI

EN23 – Derramamentos significativos.

Justificativa: Pouca utilização de líquidos perigosos em uma universidade. Provavelmente seja utilizado em pouca quantidade em laboratórios da área da saúde e/ou técnica.

EN24 - Transporte, importação, exportação e tratamento de resíduos perigosos nos termos da Convenção da Basileia.

Justificativa: Pouca utilização de resíduos perigosos em uma universidade. Provavelmente seja utilizado em pouca quantidade em laboratórios da área da saúde e/ou técnica.

EN26 - Mitigação dos impactos ambientais de produtos e serviços.

Justificativa: O serviço oferecido pela universidade já é mitigado através dos indicadores selecionados, não há impacto ambiental do ciclo de vida de seus serviços.

EN27 - Produtos e embalagens recuperadas.

Justificativa: O serviço oferecido pela universidade não produz produtos e embalagens.

HR1 – Percentual e número total de contratos de investimento significativos que incluam cláusulas referentes aos direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos.

Justificativa: A instituição de ensino superior comunitárias tem como característica a não obtenção de lucro e sim reinvestimento do excedente na própria instituição. Conseqüentemente não possui investimentos significativos.

HR6 – Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir com a sua abolição.

Justificativa: Embasado nas características da organização, tudo leva a crer que na operação da instituição de ensino superior comunitária não existe risco significativo de ocorrência de trabalho infantil.

HR7 – Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir com a sua erradicação.

Justificativa: Embasado nas características da organização, tudo leva a crer que na operação da instituição de ensino superior comunitária não existe risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo.

HR9 – Casos de violação dos direitos dos povos indígenas e medidas tomadas

Justificativa: Embasado nas características da organização, tudo leva a crer que na operação da instituição de ensino superior comunitária não existe risco de violação dos direitos dos povos indígenas.

SO6 – Contribuição financeira a partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas.

Justificativa: A instituição de ensino superior comunitária tem como característica a não obtenção de lucro, logo a contribuição financeira a partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas é improvável.

PR1 – Ciclo de vida dos produtos e serviços e seus impactos na saúde e segurança.

Justificativa: O serviço oferecido pela universidade, educação, não causa impacto. O impacto da operação do campus universitário já está contemplado nos indicadores da categoria ambiental.

PR2 – Não conformidade com regulamentos e códigos relacionados ao impacto causado por produtos e serviços.

Justificativa: O serviço oferecido pela universidade, educação, não causa impacto. O impacto da operação do campus universitário já está contemplado nos indicadores da categoria ambiental.

PR3 - Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem.

Justificativa: O serviço oferecido pela universidade, educação, não exige procedimentos de rotulagem.