



**XVI COLOQUIO INTERNACIONAL DE  
GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU**

**Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad**

Arequipa – Perú  
23, 24 y 25 de noviembre de 2016

ISBN: 978-85-68618-02-8

**SUSTENTABILIDADE NAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR: UMA  
PROPOSTA DE INDICADORES DE AVALIAÇÃO E DE EVIDENCIAÇÃO**

**ANNOR DA SILVA JUNIOR**

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)  
[annorsj@gmail.com](mailto:annorsj@gmail.com)

**PRISCILLA DE OLIVEIRA MARTINS DA SILVA**

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)  
[priscillamartinssilva@gmail.com](mailto:priscillamartinssilva@gmail.com)

**KÁTIA CYRLENE DE ARAÚJO VASCONCELOS**

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)  
[katia.vasconcelos@katiavasconcelos.com.br](mailto:katia.vasconcelos@katiavasconcelos.com.br)

**VITOR CORREA DA SILVA**

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)  
[vitor\\_correa@msn.com](mailto:vitor_correa@msn.com)

**MIGUEL CARLOS RAMOS DUMER**

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)  
[prof.migueldumer@gmail.com](mailto:prof.migueldumer@gmail.com)

**MARIANA RAMOS DE MELO**

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)  
[mariramos.melo@gmail.com](mailto:mariramos.melo@gmail.com)

## **Resumo**

Propõe-se neste artigo um conjunto de indicadores de sustentabilidade aplicados às Instituições de Educação Superior (IES) brasileiras. O tema sustentabilidade, em muitos casos relacionado com o tema responsabilidade social corporativa (RSC), tem ocupado lugar de destaque tanto no meio acadêmico quanto empresarial. Apesar da relevância desses temas, há um entendimento que a complexidade e a ideologia que os envolve podem transformá-los em conceitos vazios e de aplicações duvidosas. Em razão disso, torna-se relevante a proposição de indicadores capazes de mensurar e evidenciar as práticas e as ações de sustentabilidade, com vistas a proporcionar à sociedade meios de avaliar essas práticas. Ao abordar essa questão, este estudo volta-se para o contexto das IES, que são instituições, que têm um papel importante na transformação das sociedades. Com fundamento nos mecanismos de mensuração e de evidenciação já existentes, propõe-se a criação da categoria acadêmica que contempla quatro subcategorias, quais sejam, institucional, de gestão universitária, financeira e de responsabilidade socioambiental. Espera-se que os indicadores propostos neste estudo viabilizem meios para que a sociedade possa compreender melhor as práticas e as ações de sustentabilidade das IES brasileiras.

Palavras-Chave: Educação Superior Brasileira, Instituição de Educação Superior, Responsabilidade Social Corporativa, Sustentabilidade, Indicadores.

## **Abstract**

We propose in this paper a set of indicators of sustainability applied to Higher Education Institutions (HEI). The sustainability issue, often associated with the corporate social responsibility (CSR) issue, has occupied a prominent place both in academia and in corporate scenario. Despite the significance of these issues, there is an understanding that the complexity and the ideology that involves can turn them into empty concepts and dubious applications. For this reason, it is relevant the proposition of indicators to measure the practices and actions of sustainability, in order to provide society by means to evaluate these practices. By approaching these questions, this study focuses the context of HEI, that are institutions, which play an important role in the society's transformation. Based on existing measurement and disclosure mechanisms, we propose the creation of the academic category comprises four subcategories namely, institutional, university management, financial and social and environmental responsibility. We expect that the indicators proposed in this study might allow society better understand the practices and actions of sustainability of Brazilian HEI.

Key words: Higher Education, Higher Education Institutions, Corporate Social Responsibility, Sustainability, Indicators.

## 1. Introdução

Apresenta-se neste artigo os resultados de parte de um projeto de pesquisa mais amplo que se dedica a investigar os indicadores de desempenho das práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) e de sustentabilidade aplicados às Instituições de Educação Superior (IES) presentes no contexto educacional superior brasileiro. O foco neste estudo volta-se para a elaboração e proposição de um conjunto de indicadores de desempenho de sustentabilidade de IES, com vistas a mensuração e a evidenciação de tais práticas. Assume-se que a mensuração e a evidenciação dessas práticas representam um meio que permite que as IES prestem contas de seus atos para a sociedade brasileira, bem como de alcançar legitimidade social e perenidade institucional

Para suportar teoricamente esta proposta de indicadores de desempenho, as discussões acerca da sustentabilidade foram ancoradas na teoria dos *stakeholders*. Esta teoria tem como escopo de análise a relação entre a organização e os atores econômicos e sociais (tomados individualmente ou coletivamente) que afetam, que são afetados e que possuem interesses em aspectos processuais e substantivos em torno das atividades corporativas. Sob essa perspectiva, é possível lidar de maneira mais objetiva com a complexidade do mundo corporativo no que tange a criação de valor, ao monitoramento de possíveis falhas morais na condução dos negócios e à sobrevivência das organizações no sistema capitalista (PURNELL; FREEMAN, 2012; PARMAR et al., 2010; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; DONALDSON; PRESTON, 1995; FREEMAN, 1984). Ancorou-se, teoricamente, também na perspectiva da teoria institucional que defende que a análise organizacional envolve a relação entre a organização e o ambiente que a circunda. Nesta relação, as organizações interagem com o sistema cultural e de valores que estão institucionalizados na sociedade com vistas a adotar modelos, práticas e estruturas que são compatíveis com tal sistema. Ao adotar tais modelos, práticas e estruturas, as organizações alcançam eficiência simbólica e legitimidade social que justifique a sua permanência e sobrevivência na sociedade (BARBIERI et al., 2010; TOLBERT; ZUCKER, 1999; DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977).

A compatibilidade e a complementariedade entre a teoria dos *stakeholders* e a teoria institucional permitiu explorar conceitualmente o tema sustentabilidade. Essa temática tem se tornado objeto de atenção e de interesse no meio acadêmico e empresarial, principalmente em razão das preocupações da sociedade contemporânea em relação às ações das organizações e os impactos causados na economia, no meio ambiente e na própria sociedade (BELL; MORSE, 2008; CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Porém, a despeito da relevância desse tema para a sociedade, há um entendimento que a complexidade e a ideologia que o envolve pode transformá-lo em um conceito vazio, de aplicação duvidosa e geradora de poucos efeitos práticos (BELL; MORSE, 2008; PIERANTONI, 2004; FORTUNE; HUGHES, 1997). Por esta razão, entende-se que é relevante tratar este tema pela via da proposição de indicadores de desempenho. Esses indicadores têm uma dupla finalidade: por um lado, de mensurar e de evidenciar em relatórios as ações de sustentabilidade das organizações com vistas a proporcionar à sociedade um mecanismo para avaliação de tais práticas, e, por outro, de servir como um meio da organização alcançar legitimidade ao dar publicidade as suas práticas e as suas ações para a sociedade (BELL; MORSE, 2008; PIERANTONI, 2004; BARBIERI et al., 2010; TOLBERT; ZUCKER, 1999; DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977).

Para abordar essas questões este estudo volta-se para o contexto da IES. As IES, de uma forma geral, e as universidades de modo específico, têm desempenhado um papel relevante na transformação das sociedades pela via da formação educacional e profissional de líderes, de tomadores de decisões, de empreendedores e de acadêmicos, que atuam, estudam e interpretam as organizações. No desenvolvimento deste relevante papel social, as IES têm se voltado para as questões que envolvem a sustentabilidade (LOZANO et al., 2013a).

Conforme apontam Lozano, Llobet e Tideswell (2013), Yuan e Zuo (2013), Lozano (2011) e Cortese (2003), durante as últimas décadas, tem aumentado o número de IES que vem incorporando e institucionalizando o tema sustentabilidade em seus currículos (ensino), atividades de pesquisa e de extensão, bem como em práticas e ações gerenciais. Os autores destacam ainda o aumento no processo de avaliação e de evidencição dessas práticas e ações institucionais relacionadas à sustentabilidade em relatórios de gestão universitária.

Para que as IES possam proceder a avaliação e a evidencição dessas práticas e ações institucionais é relevante que sejam definidos indicadores de desempenho que permitam que as IES possam compreender de forma eficaz as dimensões e aspectos a serem abordados em seus esforços institucionais voltados para a RSC e a sustentabilidade (LOZANO; LLOBET; TIDESWELL, 2013; LOZANO, 2006). Nesse sentido, Lozano, Llobet e Tideswell (2013) e Lozano (2006), tendo como referência ferramentas de avaliação e de evidencição de práticas e de ações de sustentabilidade já existentes, como por exemplo, o *Global Reporting Initiative* (GRI), o *ISO 14.000 Series* e o *Local Agenda 21*, entre outros, propuseram um instrumento que foi denominado de *Graphical Assessment of Sustainability in Universities* (GASU). O que diferencia as ferramentas já mencionadas e o GASU é que as primeiras não contemplavam as especificidades das IES, ou seja, tinham aplicação mais vocacionada para as organizações em geral e, por isso não atendiam as características únicas e específicas das IES. Tendo como fundamento o GASU (LOZANO; LLOBET; TIDESWELL, 2013; LOZANO, 2006), propõe-se neste estudo, um conjunto de indicadores de desempenho capazes de avaliar e evidenciar as práticas e as ações de sustentabilidade das IES brasileiras. A proposição desse conjunto de indicadores aplicáveis às IES brasileiras se justifica em razão das especificidades que essas instituições possuem e que as diferenciam de instituições de outros países.

Conforme apontam Silva Junior et al. (2014), Silva Junior e Silva (2013) e Silva Junior e Muniz (2004) as IES brasileiras operam em um contexto de ampla regulamentação governamental e, em razão disso, adotam uma estrutura organizacional sistêmica que envolve duas entidades que são responsáveis pela gestão da instituição, quais sejam, as entidades mantenedora e mantida. Além de influenciar na estrutura organizacional das IES, a regulamentação governamental brasileira influencia em algumas práticas de gestão universitária, fazendo com que essas instituições tenham um modo próprio de ser organizada e de ser gerenciada. Além disso, o contexto institucional brasileiro impõe às IES uma forma de atuação específica como forma que alcançar legitimidade social que justifique a sua sobrevivência e perenidade (BARBIERI et al., 2010; TOLBERT; ZUCKER, 1999; DIMAGGIO POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977).

Considerando ainda a carência de estudos e de propostas que se debruçam à elaboração de indicadores de desempenho de sustentabilidade aplicáveis às IES brasileiras, este estudo ganha relevância acadêmica por fomentar discussões com implicações teóricas e metodológicas que podem contribuir para a evolução e consolidação deste campo de investigação. O estudo possui ainda relevância prática, ao apresentar um instrumento de gestão universitária capaz de proporcionar às IES um meio para o planejamento, a implementação e a avaliação (controle) de práticas e ações de sustentabilidade.

Com vistas a alcançar o objetivo central deste artigo que é desenvolver um conjunto de indicadores de sustentabilidade aplicáveis às IES brasileiras, estruturou-se este artigo em cinco seções além desta introdução. Na segunda seção apresenta-se a perspectiva conceitual que envolve o tema sustentabilidade. Na sequência aborda-se a sustentabilidade no contexto das IES. Na quarta seção discute-se os indicadores de sustentabilidade, sobretudo em termos da relevância no processo de avaliação e de evidencição de tais práticas e ações. Na seção seguinte apresenta-se a proposta do conjunto de indicadores de sustentabilidade aplicáveis às IES brasileiras. Por fim, na sexta e última seção, são apresentadas as considerações finais.

## **2. Sustentabilidade**

Uma das temáticas da atualidade que parece ter alcançado um *status* de relevância no meio acadêmico e empresarial é a que discute a sustentabilidade. Bell e Morse (2008), por exemplo, destacam não haver dúvidas de que a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável são temas de interesse central na atualidade. Segundo os autores, poucas intervenções voltadas para o desenvolvimento e poucas iniciativas de pesquisa conseguem captar recursos e investimentos se, por alguma via, não abordarem em seus projetos a questão da sustentabilidade.

O tema sustentabilidade é amplo e complexo e, em muitos casos está relacionado com o tema responsabilidade social (RS) ou mesmo com a RSC (ORR; KEMPF, 2015; VASCONCELOS; ALVES; PESQUEUX, 2012; LÉSVESQUE, 2007). Em parte, a associação dos dois temas parece estar relacionada à proposição de Elkington (2012) acerca do *triple bottom line* (TBL) que indica que a sustentabilidade abrange as dimensões econômica, social e ambiental e, com isso, a RS estaria contemplada na noção de sustentabilidade.

Esta relação entre RSC e sustentabilidade é controversa e permeada por posições contraditórias. Por exemplo, Carroll (1999; 1991), defende que a RSC é constituída por quatro dimensões (econômica, legal, ética e filantrópica) organizadas na forma de uma pirâmide, que tem como base a dimensão econômica, considerada pelo autor como a dimensão fundamental para viabilizar as demais dimensões. Essa perspectiva se contrapõe a visão de Ciegis, Ramanauskiene e Martinkus (2009), que consideram que a sustentabilidade se articula, entre outros aspectos, pela relação equitativa entre as dimensões econômica, social e ambiental. Em outros termos, nestas diferentes visões, a RSC e a sustentabilidade apresentam-se como perspectivas conceituais incompatíveis, pelo fato de uma privilegiar a dimensão econômica em detrimento das demais e, a outra tratar de forma igualitária todas as dimensões.

A despeito destas contradições, assume-se neste estudo que a sustentabilidade ao articular as três dimensões do TBL acaba por incluir, dentre as suas preocupações, questões relativas à RS. Adota-se, com isso, a noção de sustentabilidade, mais especificamente, de desenvolvimento sustentável apresentada por Ciegis, Ramanauskiene e Martinkus (2009) e por Pierantoni (2004), que sustentam tratar-se de um conceito complexo, multidimensional e de múltiplos domínios, que combina eficiência, equidade e equidade intergeracional nos campos econômico, social e ambiental.

Ciegis, Ramanauskiene e Martinkus (2009) defendem que a sustentabilidade, num sentido mais amplo, associa-se à equidade na distribuição das possibilidades de desenvolvimento entre o presente e as gerações futuras. Colocado de outra forma, o desenvolvimento sustentável envolve, entre outros aspectos, uma melhor qualidade de vida tanto no presente, quanto para as gerações. Para os autores, o desenvolvimento sustentável não envolve uma escolha entre o resultado econômico, a proteção ambiental e o progresso social, pelo contrário, está relacionado a um esforço maior para que os desenvolvimentos econômico e social sejam compatíveis com a proteção ao meio ambiente, pressupondo equidade entre as dimensões.

## **3. Sustentabilidade na Instituição de Educação Superior no Brasil**

O ambiente institucional da educação superior brasileira caracteriza-se como uma rede, um tecido de instituições, organizações, estabelecimentos, agentes e práticas, em que processos sociais, econômicos, políticos, religiosos, entre outros, se articulam simultaneamente. Nesse contexto, as organizações desenvolvem modelos, práticas e estruturas com o propósito de alcançar eficiência simbólica e legitimidade social que justifique a sua permanência e sobrevivência na sociedade (SILVA JUNIOR, SILVA, 2013; BARBIERI et al., 2010; TOLBERT; ZUCKER, 1999; SCHVARSTEIN, 1995; DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977).

De acordo com Silva Junior et al. (2014) esse ambiente institucional é constituído pelo Ministério da Educação (MEC), com sua estrutura organizacional formada por órgãos como o Conselho Nacional de Educação (CNE), a Secretaria de Educação Superior (SESu), o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), a Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), entre outros (BRASIL, 2007a; 2007b), que tem como finalidade a regulamentação governamental da educação superior brasileira. Além dessa estrutura de governo, fazem parte deste ambiente institucional, as IES, que podem ser organizadas sob a forma de universidade, centro universitário, centro federal de educação tecnológica, faculdades integradas, faculdades isoladas e institutos superiores de educação; a comunidade acadêmica dessas instituições, formadas pelo corpo docente, discente e técnico administrativo; e, a sociedade em geral, que absorve os resultados das práticas e ações das IES (SILVA JUNIOR et al., 2014; SILVA JUNIOR; SILVA, 2013; SILVA JUNIOR, MUNIZ, 2004).

As IES, que são o foco de atenção neste estudo, por atuarem em um contexto institucional regulamentado (SILVA JUNIOR et al., 2014; SILVA JUNIOR; SILVA, 2013; SILVA JUNIOR, MUNIZ, 2004), submetem-se ao fenômeno do isomorfismo institucional, que consiste em um processo restritivo que força uma unidade, no contexto de uma população, a se parecerem com outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Em razão disso, as IES brasileiras configuram-se como um sistema constituído por dois subsistemas autônomos e interdependentes: a entidade mantenedora, que possui personalidade jurídica e é responsável pela manutenção da IES e, a entidade mantida, que representa o centro acadêmico e é responsável pela prestação de serviços educacionais, sobretudo por meio das atividades de ensino, pesquisa e de extensão (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2004). Essas características evidenciam especificidades do caso brasileiro, justificando a customização de uma série de mecanismos de gestão universitária que são aplicáveis de forma particular às IES no Brasil.

No âmbito da gestão universitária, as IES brasileiras vêm sofrendo pressões do ambiente institucional para adotarem práticas e ações voltadas para a sustentabilidade. Destaca-se entre essas pressões, as cobranças ainda tímidas feitas pelo MEC, que têm exigido das IES a evidenciação de algumas informações relativas a sustentabilidade em documentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e os formulários de avaliação institucional (CORREA et al, 2015); além de cobranças da própria sociedade que exigem dessas instituições uma prestação de contas de seus atos, nas dimensões econômica, social e ambiental. Para responder a essas cobranças, sejam dos órgãos reguladores, sejam da própria sociedade, torna-se relevante que as IES possuam mecanismos de mensuração e de evidenciação de suas práticas e ações voltadas para a sustentabilidade. Porém, no contexto brasileiro não há a obrigatoriedade de evidenciação de informações de sustentabilidade por parte das organizações (que inclui as IES), fazendo com que o *disclosure* dessas informações ocorra de forma voluntária (ROVER et al., 2012).

No contexto internacional, autores como Lozano et al. (2013a; 2013b), Lozano, Llobet e Tideswell (2013), Yuan e Zuo (2013), Lozano (2011), Cortese (2003) e Lozano (2006) têm se dedicado à discutir a problemática que envolve a mensuração e a evidenciação de práticas e ações de sustentabilidade nas IES. No cenário acadêmico brasileiro, poucas têm sido as iniciativas de abordar a temática. Observam-se estudos que abordam a discussão acerca da inserção da temática sustentabilidade em cursos superiores, como por exemplo, as contribuições de Vasconcelos, Silva Junior e Silva (2013), de Gonçalves-Dias, Herrera e Cruz (2013) e de Jacobi, Raufflet e Arruda (2011).

Considerando a carência de estudos e de propostas que se debrucem à elaboração de indicadores de desempenho de sustentabilidade aplicáveis às IES brasileiras, é de fundamental importância fomentar discussões com implicações teóricas e metodológicas que possam

contribuir para a evolução e a consolidação deste campo de investigação. Nas próximas seções se discutirá os indicadores de sustentabilidade e sua apresentação como um instrumento de gestão universitária capaz de proporcionar às IES um meio para o planejamento, a implementação e a avaliação de práticas e ações de sustentabilidade.

#### **4. Indicadores de Sustentabilidade: a Mensuração e a Evidenciação**

Uma das razões essenciais para se discutir a elaboração de indicadores de sustentabilidade é a necessidade que as organizações, de uma forma geral, e as IES em específico, têm em prestar informações de suas práticas e ações para a sociedade. Essa razão essencial é conhecida como *disclosure*, que segundo Fernandes (2013), refere-se à divulgação de dados e de informações que são consideradas necessárias para avaliar o desempenho de uma organização (que inclui as IES) de forma clara, útil e oportuna.

Fernandes (2013) destaca que na literatura existem três modalidades de *disclosure* (ou evidenciação): o obrigatório, o voluntário e o involuntário. O *disclosure* obrigatório é a evidenciação exigida por meio de normas jurídicas e órgãos reguladores. Já o *disclosure* voluntário é a evidenciação espontânea, realizada pela organização sem alguma forma de imperativo legal ou regulatório. Por fim, o *disclosure* involuntário é a forma de evidenciação realizada por terceiros que ocorre sem o consentimento ou a concordância da organização, realizada, por exemplo, pelas diferentes modalidades de meios de comunicação de massa (ORR; KEMPF, 2015; FERNANDES, 2013; DISTADIO; FERNANDES; YAMAMOTO, 2007; SKILLIUS; WENBERG, 1998).

No caso brasileiro, o *disclosure* de sustentabilidade não é obrigatório, ou seja, as organizações evidenciam informações por conta própria ou, um terceiro as evidencia. Com isso, pode-se afirmar que a evidenciação de informações de sustentabilidade ocorre de forma voluntária ou involuntária. Considerando os interesses desse estudo, a atenção será dada especificamente ao *disclosure* voluntário de práticas e de ações de sustentabilidade (ORR; KEMPF, 2015; FERNANDES, 2013; DISTADIO; FERNANDES; YAMAMOTO, 2007; SKILLIUS; WENBERG, 1998).

No âmbito das discussões acerca do *disclosure* voluntário de informações de RS e de sustentabilidade por parte das organizações, Orr e Kempf (2015) defendem, por exemplo, que esta prática tem se tornado comum no universo corporativo. Já Scherer e Palazzo (2007), destacam que embora a preocupação com as questões sociais e ambientais tenham se tornado recorrente no mundo corporativo, principalmente, com a apresentação de relatórios sofisticados, isso não significa um aumento no quantitativo de organizações politizadas e preocupadas com as questões coletivas. Para Scherer e Palazzo (2007), isso ocorre em razão do distanciamento entre o discurso corporativo e a prática efetiva.

Uma forma de diminuir a distância entre o discurso corporativo e a prática efetiva das organizações em termos de práticas e de ações de sustentabilidade é pela via da definição de indicadores de mensuração e de evidenciação. O termo “indicador” pode ser definido como uma medida que tem por propósito refletir o comportamento de um sistema no que tange a seus atributos amplamente observáveis. Com isso, o indicador tem como propriedade levantar informações sobre um determinado sistema e transformá-la em uma medida que pode variar no tempo e no espaço. Em outros termos, o indicador tem o papel de informar e de mensurar o comportamento dos sistemas por meio de seus atributos observáveis (HAMMOND et al., 1995; HOLLING, 1978).

Referindo-se especificamente aos indicadores de sustentabilidade, Harger e Meyer (1996) identificam as seguintes características (ou propriedade) desses indicadores: (1) simplicidade, ou seja, o indicador tem que ser direto, com ausência de artifícios ou de extravagâncias; (2) escopo, o indicador deve cobrir uma diversidade de aspectos, sejam eles econômicos, sociais e ambientais, sem sobreposições; (3) quantificação, o indicador deve permitir a mensuração

do comportamento e/ou do fenômeno observado; (4) avaliação, o indicador deve permitir a sinalização de tendências com tempo a ser determinado; (5) sensibilidade, ou seja, o indicador deve ser sensível às mudanças; e (6) tempestividade, no sentido de que o indicador permita a identificação de tendências de forma oportuna. As características ou propriedades dos indicadores de sustentabilidade apontados por Harger e Meyer (1996) contemplam simultaneamente os papéis informacionais e de mensuração, permitindo a comparabilidade tanto na dimensão temporal quanto na dimensão espacial, ou seja, no contexto histórico e geográfico.

No processo de elaboração de indicadores, Jannuzzi (2005) indica que a boa prática recomenda que sejam observados os critérios de clareza e de transparência e que todas as decisões metodológicas sejam apoiadas em justificativas. De forma complementar, Armani (2001) recomenda que para a elaboração de um sistema de indicadores voltados para projetos sociais (que inclui os ambientais) é relevante levar em consideração, pelo menos, os seguintes aspectos: (1) a definição de um número limitado de indicadores capazes de fornecer informações de relevância aos *stakeholders*; (2) a utilização de metodologia participativa na elaboração de indicadores, ou seja, trata-se de um processo de construção coletiva; (3) a promoção de reflexões periódicas como forma de avaliar a utilidade e a efetividade dos indicadores, e se for o caso, adotar medidas corretivas; e, (4) a explicitação dos meios de verificação e de coleta de dados, bem como dos responsáveis.

As considerações aqui explicitadas serviram de fundamento para o desenvolvimento de indicadores de sustentabilidade aplicáveis ao contexto das IES brasileiras. O conjunto dos indicadores serão apresentados e discutidos na próxima seção do artigo.

## **5. Indicadores de Desempenho de Sustentabilidade nas Instituições de Educação Superior Brasileiras**

Antes de avançar na apresentação da proposta do conjunto de indicadores de sustentabilidade aplicáveis às IES brasileiras, é relevante tecer alguns comentários acerca de iniciativas anteriores e como elas contribuíram na elaboração da presente proposta. Conforme aponta Lozano (2006), existem diversos mecanismos voltados para a mensuração e a evidenciação de práticas e de ações de sustentabilidade de IES. Algumas delas foram desenvolvidas especificamente para instituições universitárias e outras foram elaboradas para o contexto corporativo e adaptado para as instituições educacionais (LOZANO, 2006).

Lozano, Llobet e Tideswell (2013) e Lozano (2006) destacam dentre os mecanismos elaborados para o mundo corporativo, o relatório de sustentabilidade desenvolvido pelo GRI como uma das iniciativas mais relevantes e de maior abrangência internacional. O GRI, que atualmente está na versão G4 de diretrizes para evidenciação e mensuração da sustentabilidade, propõe uma estrutura de relatório de sustentabilidade organizada em três categorias (ou dimensões), a econômica, a social e a ambiental (GRI, 2015).

A primeira categoria contemplada no relatório é a econômica. Essa categoria diz respeito aos impactos da organização sobre as condições econômicas de seus *stakeholders* e sobre os sistemas econômicos em nível local, nacional e global. Em outros termos, essa categoria ilustra o fluxo de capital entre diferentes *stakeholders* e os principais impactos econômicos da organização sobre a sociedade como um todo (GRI, 2015).

A categoria social de sustentabilidade presente no relatório refere-se aos impactos sobre os sistemas sociais em que a organização atua. Esta categoria inclui quatro subcategorias: (1) práticas trabalhistas e trabalho decente; (2) direitos humanos; (3) sociedade; e, (4) responsabilidade pelo produto. A maior parte do conteúdo das subcategorias desta categoria baseia-se em normas universais internacionalmente reconhecidas ou outras referências internacionais relevantes (GRI, 2015).

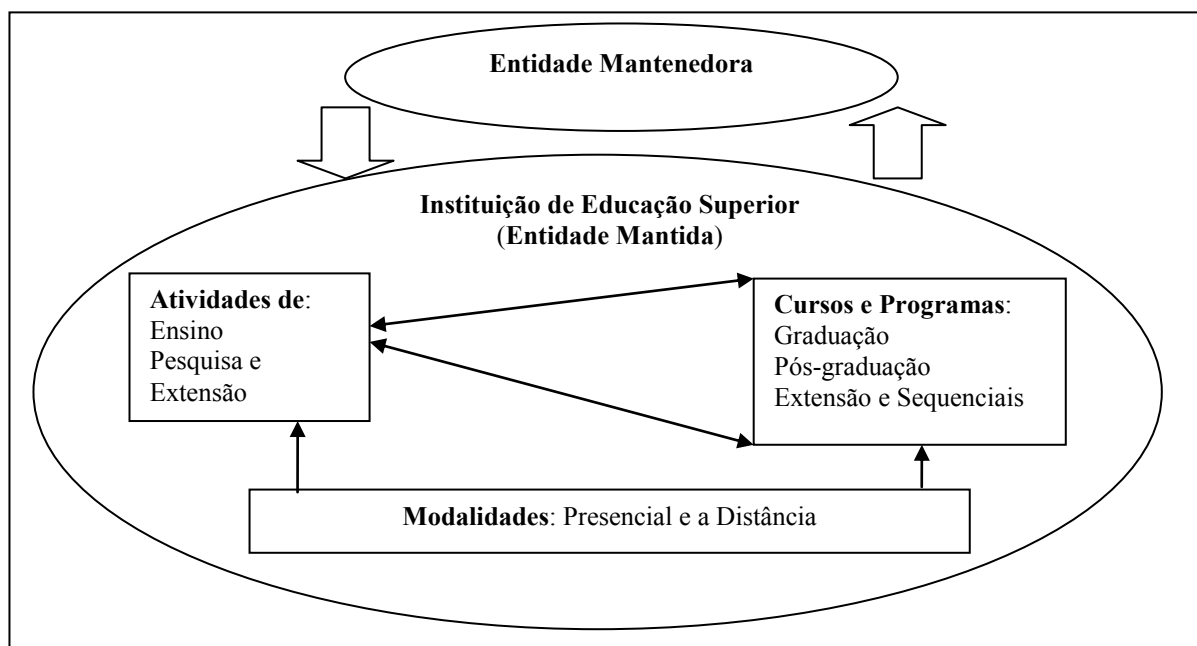


A terceira categoria de sustentabilidade abordada no relatório é a ambiental e refere-se aos impactos da organização sobre os ecossistemas (solo, ar e água). Abrange com isso, os impactos relacionados aos insumos (água e energia), a saídas (emissões, efluentes e resíduos), a biodiversidade, aos transportes, a produtos e serviços, bem como a conformidade com as normas ambientais, além de gastos e investimentos na área ambiental (GRI, 2015).

Dentre os mecanismos desenvolvidos para as IES, Lozano, Llobet e Tideswell (2013) e Lozano (2006) destacam o GASU que foi uma contribuição dos próprios autores. O GASU foi originalmente elaborado por Lozano (2006) tendo como fundamento o relatório do GRI, ou seja, trata-se uma adaptação do GRI para o contexto das IES em que às três categorias já previstas no GRI (econômica, social e ambiental) foi adicionada uma nova categoria identificada como educacional. Em 2011 o GASU passou por uma atualização para adequar-se às diretrizes do GRI versão G3. A categoria educacional presente no GASU refere-se aos impactos da IES sobre o processo educacional abarcando três subcategorias: currículo, pesquisa e serviços (LOZANO; LLOBET; TIDESWELL, 2013).

A despeito da abrangência da estrutura do GRI versão G4 e mesmo do GASU (GRI, 2015; LOZANO; LLOBET; TIDESWELL, 2013), constata-se que esses dois mecanismos são insuficientes para atender as especificidades das IES e da educação superior brasileira. As IES brasileiras, conforme apontam Silva Junior e Muniz (2004), possuem características próprias que podem ser observadas por meio da Figura 1 a seguir que apresenta o Modelo da Estrutura e da Dinâmica da IES Brasileiras.

Figura 1 – Modelo da Estrutura e da Dinâmica da IES Brasileiras



Fonte: Adaptado de Silva Junior e Muniz (2004).

Como se pode observar no modelo, as IES organizam-se como um sistema constituído por dois subsistemas autônomos e interdependentes: a entidade mantenedora e a entidade mantida (o centro acadêmico, ou seja, a própria IES). O centro acadêmico que pode constituir-se sob a forma de universidade, centro universitário, centro federal de educação tecnológica, faculdades integradas, faculdades isoladas e institutos superiores de educação é responsável pela prestação de serviços que são realizadas por meio de atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. Essas atividades são materializadas em cursos e programas de graduação, de pós-graduação, de extensão e sequenciais, bem como na prestação de serviços à sociedade (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2004).

A proposta de indicadores de sustentabilidade aplicáveis às IES brasileira, leva em conta o modelo de Silva Junior e Muniz (2004) e o conjunto de normas jurídicas (legais e infralegais) que regulamentam a educação superior brasileira. Semelhante ao que propuseram Lozano, Llobet e Tideswell (2013) e Lozano (2006) quando apresentaram o GASU, essa proposta também se configura como uma adaptação ao GRI versão G4, com vistas a incluir uma quarta categoria (ou dimensão) aqui identificada como acadêmica.

A categoria acadêmica tem como escopo mensurar e evidenciar os impactos que as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão geram para a sociedade. Essa dimensão estrutura-se mediante quatro subcategorias: institucional, de gestão universitária, financeira e de responsabilidade socioambiental. Ao ser estruturada desta forma a categoria acadêmica torna-se mais ampla e abrangente que a categoria educacional presente no GASU (LOZANO; LLOBET; TIDESWELL, 2013; LOZANO, 2006). Isso pelo fato do GASU limitar-se a aspectos como currículo, pesquisa e serviços, e a proposta aqui apresentada contemplar esses aspectos e avançar no sentido de mensurar e evidenciar as características institucionais do contexto brasileiro, bem como aspectos relativos à gestão universitária, financeiros e de responsabilidade socioambiental.

Na subcategoria institucional são mensurados e evidenciados aspectos relativos aos atos regulatórios da instituição (credenciamento e recredenciamento) e aos cursos (autorização, reconhecimento, renovação de reconhecimento) e aos indicadores mais gerais da instituição, como por exemplo, quantitativo de *campus*, quantitativo de cursos (graduação, pós-graduação, etc.), quantitativo de docentes (doutores, mestres, especialistas, graduados), quantitativo de docentes por regime de trabalho (integral, parcial e horista); quantitativo de técnico-administrativos e o quantitativo de discentes. Esta subcategoria fornece dados e informações para as outras subcategorias.

A subcategoria gestão universitária contempla aspectos relativos à dinâmica gerencial da instituição e que são capazes de indicar os rumos institucionais por meio de indicadores. São indicadores desta subcategoria, a relação quantitativa de cursos e de vagas; o quantitativo de candidatos inscritos em processo seletivo; a relação entre candidato e vaga; o quantitativo de docentes e técnicos administrativos por curso; a taxa de evasão; a taxa de sucesso; taxa de ociosidade de vagas; entre outros.

A subcategoria financeira diz respeito aos aspectos financeiros relacionados diretamente às atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. Esta dimensão contempla indicadores como, receitas, despesas e resultados globais e por cursos; percentual da receita comprometidos com pessoal (docente e técnico administrativo), em estrutura física e capacidade instalada e reinvestida na IES; financiamento público e privado decorrente de atividades de pesquisa e de extensão, entre outros.

A subcategoria responsabilidade socioambiental tem como escopo aspectos relacionados à formação educacional e de competências socioambientais de discentes. Em outros termos, esta subcategoria dedica-se em verificar a abordagem de conteúdos nos currículos que contribuam com a formação de competências socioambientais de discentes. Essa subcategoria contempla indicadores como o quantitativo de disciplinas que abordam temas relacionados à RS e a sustentabilidade em suas ementas e o quantitativo de projetos de pesquisa e de extensão relacionados aos temas RS e sustentabilidade.

O Quadro 1 a seguir apresenta uma síntese do conjunto de indicadores da categoria acadêmica agrupada em suas quatro subcategorias. A definição dos indicadores ocorreu tendo como base a realização de entrevistas junto a membros da comunidade acadêmica de IES (gestores universitários, docentes, discentes e técnico-administrativos), de pesquisa documental (documentos legais, formulários disponibilizados pelo MEC, relatórios de gestão universitária, instrumentos de avaliação institucional e de cursos, PDI de IES, etc.) e de observação da dinâmica universitária por parte dos autores. Levou-se em consideração

também as recomendações de Harger e Meyer (1996), de Jannuzzi (2005) de Hammond et al. (1995) e de Holling (1978).

Destaca-se que novos indicadores poderão ser adicionados (ou excluídos) às subcategorias e que novas subcategorias poderão ser adicionadas (ou excluídas) à esta categoria. Essa possibilidade indica que esta é uma proposta em construção (talvez, em permanente construção) que pretende evoluir gradativamente por meio de críticas e revisões da própria comunidade acadêmica. Além disso, especificidades institucionais também poderão ser contempladas na medida em que inclusões e exclusões podem ser realizadas na categoria e suas subcategorias.

Quadro 1 – Conjunto de Indicadores da Categoria Acadêmica Aplicáveis às IES Brasileiras

<b>Conjunto de Indicadores da Categoria Acadêmica Aplicáveis às IES Brasileiras</b>		
<b>Instituição de Educação Superior Brasileira</b>		
<b>Atividades</b>	<b>Nível</b>	<b>Modalidades</b>
Ensino, Pesquisa e Extensão	Graduação, Pós-graduação, Sequencial e de Extensão	Presencial e a Distância
<b>Subcategoria Institucional: Indicadores</b>		
Credenciamento e/ou Recredenciamento da IES	% Docentes com Mestrado	
Nº Total de Cursos de Graduação	% Docentes com Especialização	
Nº Total de Cursos de Pós-graduação	% Docentes Graduados	
Nº Total de Cursos de Extensão	% Docentes em Regime Integral	
Nº Total de Cursos Sequenciais	% Docentes em Regime Parcial	
Nº de Cursos Graduação Autorizados	% Docentes em Regime Horista	
Nº de Cursos Graduação Reconhecidos	Nº Total de Discentes	
Nº de Cursos Graduação com Reconhecimento Renovado	% de Discentes em Projetos de Pesquisa	
Nº de Cursos de Mestrado Credenciados CAPES	% de Discentes em Projetos de Extensão	
Nº de Cursos de Doutorado Credenciados CAPES	Nº do Acervo Bibliográfico	
Avaliação CAPES dos Programas de Pós-graduação (Conceito dos Cursos)	Produção Científica Docente	
Nº de Núcleos de Pesquisa	Produção Científica Discente	
Nº de Núcleos de Extensão	Nº de Revistas Científicas	
Nº Total de Docentes	Quantidade de Laboratórios (informática e especializados)	
Nº Total de Coordenadores de Cursos e Programas	Relatórios de Avaliação Institucional Externa	
Nº Total de Técnico-administrativos	Relatórios de Auto Avaliação Institucional	
% Docentes com Doutorado	Qualificação dos Gestores Principais	
<b>Subcategoria Gestão Universitária: Indicadores</b>		
Nº de Cursos ou Programas	Taxa de Sucesso na Graduação (TSG)*	
Nº de Professores por Curso ou Programa	Taxa de Sucesso na Pós-graduação (TSPG)**	
Nº de Técnicos-administrativos por Curso ou Programa	Taxa de Ociosidade de Vagas por Curso ou Programa***	
Nº de Alunos Matriculados por Curso ou Programa	Taxa de Retenção Discente por Curso ou Programa****	

Vagas no Processo Seletivo (PS) por Curso ou Programa	Nº de Discentes Bolsistas por Curso ou Programa
Candidatos Inscrito no PS por Curso ou Programa	Nº de Discentes em Iniciação Científica (IC) por Curso ou Programa
Relação Candidato X Vaga no PS por Curso ou Programa	Nº de Monografias (teses, dissertações, monográficas) por Curso ou Programa Defendidas e Aprovadas
Nº de Concluintes por Curso ou Programa	Nº de Projetos de Extensão Universitária
Tempo Médio de Conclusão por Curso ou Programa	Nº de Atendimentos à Comunidade (Projetos de Extensão)
Taxa de Evasão Discente por Curso ou Programa	Nº de Projetos de Pesquisa (financiados e não financiados)
<b>Subcategoria Financeira: Indicadores</b>	
Receita Anual	Resultado Financeiro Médio Mensal
Receita Média Mensal	% Receita Comprometido com Remuneração do Corpo Docente
% da Receita Oriundas do Ensino (matrículas)	% Receita Comprometido com Remuneração do Técnico-administrativos
% da Receita Oriundas da Pesquisa	% Investido em Recursos Humanos
% da Receita Oriundas da Extensão	% Investido em Instalações
% da Receita Oriundas de outras Fontes	% Investido em Acervo Bibliográfico
Despesa Anual	% Investido na Ampliação da IES
Despesa Média Mensal	% Investido em Pesquisa
% da Receita Destinadas ao Ensino	% Investido em Extensão
% da Receita Destinadas à Pesquisa	% Investido em Projetos Socioambientais
% da Receita Destinadas à Extensão	% Remuneração de Acionistas (exclusivo para IES com finalidade lucrativa)
Resultado Financeiro Anual	Distribuição de Lucros (exclusivo para IES com finalidade lucrativa)
<b>Subcategoria Responsabilidade Socioambiental: Indicadores</b>	
Nº de Disciplinas sobre Responsabilidade Social (RS)	Nº de Projetos de Inovação sobre Sustentabilidade e/ou RS e/ou RSC
Nº de Disciplinas sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC)	Nº de Patentes de Produtos sobre Sustentabilidade e/ou RS e/ou RSC decorrente de Projetos de Inovação
Nº de Disciplinas sobre Sustentabilidade	Nº de Projetos de Extensão sobre Sustentabilidade e/ou RS e/ou RSC
Nº de Disciplinas com conteúdo sobre responsabilidade socioambiental	Nº de Atendimentos de Projetos de Extensão sobre Sustentabilidade e/ou RS e/ou RSC
Nº de Projetos de Pesquisa sobre Sustentabilidade e/ou RS e/ou RSC	Nº de Intervenções Institucionais de Impacto Socioambiental

Nota: \*Taxa de Sucesso na Graduação (TSG) - indica a capacidade da instituição de levar seus discentes a concluírem com sucesso seus cursos de graduação e considera os formandos em relação a todos os tipos de ingressantes, a cada ano. Mensurado pela divisão entre o número de concluintes e o número de ingressantes no processo seletivo e multiplicado por 100.

\*\*Taxa de Sucesso na Pós-Graduação (TSPG) - indica a taxa de sucesso na pós-graduação "stricto sensu" e representa o número total de teses e dissertações aprovadas e o número total de ingressantes nos cursos de

mestrado e doutorado. Mensurado pela divisão entre o número de concluintes e o número de ingressantes no processo seletivo e multiplicado por 100.

\*\*\* Taxa de Ociosidade de Vagas por Curso ou Programa: indica a quantidade de vagas disponibilizadas pelos cursos ou programas da instituição e que não foram preenchidas em processos de seleção e de transferência.

\*\*\*\*Taxa de Retenção Discente por Curso ou Programa: indica a capacidade de manutenção discente em cursos ou programas evitando com isso a evasão discente e a ociosidade de vagas.

Fonte: Elaborado pelos autores

Acredita-se que a inclusão da categoria acadêmica no contexto do relatório do GRI versão G4, além de preservar a mensuração e a evidenciação de informações de sustentabilidade, permite que sejam avaliados os resultados operacionais efetivos das atividades das IES e suas contribuições para a sustentabilidade. Além disso, ao adotarem o conjunto de indicadores destacados na dimensão acadêmica, os gestores universitários poderão comparar evolutivamente o desempenho sustentável de suas IES, bem como comparar as suas IES com outras instituições. Outro aspecto relevante que decorre da inclusão da categoria acadêmica no contexto do relatório de sustentabilidade do GRI versão G4, diz respeito à necessidade de ampliação da perspectiva tridimensional de sustentabilidade (ELKINGTON, 2012) para uma perspectiva do tipo *quadruple bottom line*, que contempla as dimensões econômica, social, ambiental e acadêmica.

Considerando que um dos objetivos da elaboração desse conjunto de indicadores é o de mensurar e de evidenciar informações da IES, ou seja, o comportamento do sistema universitário por meio de atributos observáveis (HAMMOND et al., 1995; HOLLING, 1978), em relatórios de gestão universitária voltados para a sustentabilidade, propõe-se também um critério de mensuração da evidenciação dessas informações no relatório. A definição desse critério seguiu as recomendações que Lozano, Llobet e Tideswell (2013) e Lozano (2006) utilizaram no GASU. Para avaliação da evidenciação sugere-se utilizar uma escala de cinco pontos, que inicia em 0 (zero) e termina em 4 (quatro) onde o conceito:

- 0 (zero) é atribuído para a total falta de informação para o indicador, ou seja, não existe informação.
- 1 (um) a informação apresentada é de performance mínima, equivalente a 25% do que uma informação plena requer.
- 2 (dois) a informação apresentada é de performance mediana, equivalente a 50% do que uma informação plena requer.
- 3 (três) a informação apresentada é de performance boa, equivalente a 75% do que uma informação plena requer.
- 4 (quatro) a informação apresentada é de performance máxima (ou excelente), equivalente a 100% do que uma informação plena requer.

No conjunto, a mensuração de cada indicador irá gerar um conceito para cada subcategoria que, somadas formarão o conceito final de evidenciação de informações da categoria acadêmica. Respeitando as características do conceito de sustentabilidade apontado por Ciegis, Ramanauskiene e Martinkus (2009), que pressupõe uma relação equitativa entre as dimensões econômica, social e ambiental, cada uma das quatro subcategorias (institucional, de gestão universitária, financeira e de responsabilidade socioambiental) da categoria acadêmica terão ao final uma representatividade de 25%. Com isso, o conjunto das quatro subcategorias representarão 100% da avaliação da categoria acadêmica.

A análise do conjunto de indicadores da categoria acadêmica permitirá, por exemplo, que se identifique os caminhos sustentáveis seguidos pela IES. A título de ilustração e baseando-se em uma situação hipotética, uma IES com elevando percentual de receita comprometido com o pagamento de remuneração do corpo docente, com elevadas taxas de ociosidade de vagas, com baixas taxas de sucesso (na graduação e na pós-graduação) e com baixas taxas de retenção discente indica que a sua gestão universitária não é sustentável. Isto pelo fato de ter

de um lado, elevado custo com o corpo docente e que esse investimento não está produzindo resultados sociais efetivos em termos de ocupação de vagas na instituição e de formação de novos profissionais para o mercado de trabalho e para a sociedade. Em outros termos, os dados indicam que a utilização de recursos (humanos, físicos e organizacionais) não produz os resultados efetivos esperados em termos econômicos, sociais e ambientais.

## **6. Considerações Finais**

A proposta central desse estudo foi apresentar um conjunto de indicadores de sustentabilidade aplicáveis ao contexto das IES brasileiras. Para nortear as discussões buscou-se fundamento na teoria dos *stakeholders* (PURNELL; FREEMAN, 2012; PARMAR et al., 2010; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; DONALDSON; PRESTON, 1995; FREEMAN, 1984) e na teoria institucional (BARBIERI et al., 2010; TOLBERT; ZUCKER, 1999; DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977). Essas duas teorias, de forma complementar, indicam a relação de interesses entre a organização e outros atores econômicos e sociais que afetam e são afetados pelas atividades da organização e a relação entre a organização e o ambiente institucional que a circunda, bem como modelos, práticas e estruturas organizacionais adotados que permitem a organização alcançar legitimidade social que justifique a sua permanência e perenidade na sociedade.

Ao discutir a problemática da sustentabilidade, esse estudo voltou-se para o contexto das IES brasileiras. Essas instituições, por atuarem em um ambiente institucional regulamentado (SILVA JUNIOR et al., 2014; SILVA JUNIOR; SILVA, 2013; SILVA JUNIOR, MUNIZ, 2004), estão submetidas ao fenômeno do isomorfismo institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983) que as caracteriza como um caso único, portanto, distinto de outros contextos institucionais.

Ao considerar a complexidade e a ideologia que envolve a concepção de sustentabilidade que pode transformá-lo em um conceito abstrato, vago, de aplicação duvidosa e geradora de poucos efeitos práticos (BELL; MORSE, 2008; PIERANTONI, 2004; FORTUNE; HUGHES, 1997) este estudo explorou a via dos indicadores de sustentabilidade. Essa exploração encontra fundamento pelo fato de considerar que a apresentação de indicadores permite que as organizações mensurem e evidenciem as suas práticas e ações com vistas a proporcionar à sociedade um mecanismo para avaliação de tais práticas e ações. Além disso, acredita-se que os indicadores podem servir como um meio da organização alcançar legitimidade ao dar publicidade de suas práticas e de suas ações para a sociedade (BELL; MORSE, 2008; PIERANTONI, 2004; BARBIERI et al., 2010; TOLBERT; ZUCKER, 1999; DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977).

Para a proposição do conjunto de indicadores utilizou-se como fundamento o relatório de sustentabilidade do GRI versão G4 (GRI, 2005) o GASU (LOZANO; LLOBET; TIDESWELL, 2013; LOZANO, 2006), o Modelo da Estrutura e da Dinâmica da IES Brasileiras (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2004), o ambiente institucional da educação superior brasileira (SILVA JUNIOR et al., 2014; SILVA JUNIOR; SILVA, 2013; SILVA JUNIOR, MUNIZ, 2004) e um conjunto de dados coletados por meio de entrevistas, pesquisa documental e observação da educação superior brasileira e da IES. Todas essas contribuições permitiram a proposição de uma nova categoria que deve ser adicionada às três categorias já contempladas pelo relatório do GRI (GRI, 2005). Com isso, essa proposição amplia a perspectiva tridimensional de sustentabilidade de Elkington (2012) para o tipo *quadruple bottom line*, que contempla as dimensões econômica, social, ambiental e acadêmica.

A categoria acadêmica proposta neste estudo possui quatro subcategorias, quais sejam, a institucional, a de gestão universitária, a financeira e a de responsabilidade socioambiental. A finalidade principal desta nova categoria é mensurar e evidenciar os impactos que as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão da IES geram para a sociedade.

Considera-se que esta proposta ainda se encontra em processo de construção e desenvolvimento. Portanto, as críticas da comunidade acadêmica são relevantes, sobretudo no sentido de sugestões de inclusões e/ou exclusão de indicadores, de subcategorias e de categorias. Essa evolução depende, pelo menos em parte, de sua aplicação prática para validação teórica e metodológica.

Espera-se que o conjunto de indicadores aqui proposto possa servir para que gestores universitários evidenciem as práticas e ações sustentáveis de suas instituições para a sociedade como forma de alcançar legitimidade social e perenidade institucional. Acredita-se também que esta proposta possa auxiliar os responsáveis pelas políticas públicas para a educação superior uma reflexão acerca dos rumos sustentáveis ou não que as IES e a educação brasileira estão seguindo.

## 8. Referências

- ARMANI, D. **Como elaborar projetos?:** guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo, 2001.
- BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE, Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.
- BELL, S.; MORSE, S. **Sustainability indicators: measuring the immeasurable?** 2<sup>nd</sup>. ed. London: Earthscan, 2008.
- BRASIL. Decreto nº 6.317, de 20 de dezembro de 2007. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, p. 9, 21 dez. 2007a.
- BRASIL. Decreto n.º 6.320, de 20 de dezembro de 2007. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, p. 16, 21 dez. 2007b.
- CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**, [S.l.], v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.
- CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, [S.l.], v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.
- CIEGIS, R.; RAMANAUSKIENE, J.; MARTINKUS, B. The concept of sustainable development and its use for sustainability scenarios. **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, [S. l.], n. 2, p. 28-37, 2009.
- CLARO, P. B. de O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **RAUSP, Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.43, n.4, p. 289-300, 2008
- CORREA, A. C. et al. Sustentabilidade das políticas e estratégias para a educação superior no Brasil: uma análise sob a ótica da teoria dos sistemas autopoieticos. **GUAL, Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 153-176, 2015.
- CORTESE, A. D. The critical role of higher education in creating a sustainable future. **Planning for Higher Education**, [S.l.], v. 31, n. 3, p. 15-22, 2003.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revised: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.
- DISTADIO, L. F.; FERNANDES, R. C.; YAMAMOTO, M. M. Governança corporativa: estudo de caso comparativo entre a divulgação praticada no Brasil e no México. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO FEA-USP. 10., 2007, São Paulo. **Anais...**, São Paulo:

FEA-USP, 2007.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**. [S.l.], v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade**: canibais com garfo e faca. MBooks: São Paulo, 2012.

FERNANDES, S. M. Os efeitos do disclosure ambiental negativo involuntário: um estudo de evento nas companhias brasileiras com alto índice de poluição. **RCO, Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 7, n. 17, p. 59-72, 2013.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

FORTUNE, J.; HUGHES, J. Modern academic myths. In: STOWELL, F. A. et al. (Eds.).

**Systems for sustainability**: people, organizations and environments. New York: Plenum Press, 1997. p. 125–130.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **G4**: diretrizes para relato de sustentabilidade.

Amsterdam: GRI, 2015. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/>>. Acesso em: 1 set. 2016.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F.; HERRERA, C. B.; CRUZ, M. T. de S. Desafios (e dilemas) para inserir “sustentabilidade” nos currículos de administração: um estudo de caso. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 3, ed. especial, 2013.

HAMMOND, A. et al. **Environmental indicators**: a systematic approach to measuring and reporting on environmental policy performance in the context of sustainable development. Washington, D. C.: World Resources Institut, 1995.

HARGER, J. R. E.; MEYER F. M. Definition of indicators for environmentally sustainable development, **Chemosphere**, [S.l.], v. 33, n. 9, p.1749–1775, 1996.

HOLLING, C. S. **Adaptive environmental assessment and management**. Chichester: Jhon Wiley & Sons Ltd., 1978.

JACOBI, P. R.; RAUFFLET, E.; ARRUDA, M. P. de. Educação para a sustentabilidade nos cursos de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 3, ed. especial, 2011.

JANNUZZI, P. M. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público**, [S.l.], v. 56, n. 2, p. p. 137-160, 2005.

LÉVESQUE, B. Contribuição da nova sociologia econômica para repensar a economia no sentido do desenvolvimento sustentável. **RAE, Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 49-60, abr./jun, 2007.

LOZANO, R. The state of sustainability reporting in universities. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 67 – 78, 2011.

LOZANO, R. A tool for a Graphical Assessment of Sustainability in Universities (GASU). **Journal of Cleaner Production**, [S.l.], v. 14, p. 963-972, 2006.

LOZANO, R. et al. Advancing higher education for sustainable development: international insights and critical reflections. **Journal of Cleaner Production**, [S.l.], v. 48, p. 3–9, 2013a.

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

LOZANO, R.; LLOBET, J.; TIDESWELL, G. The process of assessing and reporting sustainability at universities: preparing the report of the University of Leeds. **Revista Internacional de Tecnología, Sostenibilidad y Humanismo**, [S.l.] n. 8, p. 85-112, 2013.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, [S.l.], v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**. [S.l.], v. 22, n. 4, p. 853-886, oct. 1997.



- ORR, S. K.; KEMPF, B. J. Voluntary sustainability disclosure and emerging litigation. **Climate Change, Sustainable Development, and Ecosystems Committee**, [S.l.], v. 19, n.1, p. 12-15, 2015.
- PARMAR, B. L. et al. Stakeholder theory: the state of art. **The Academy of Management Annals**. [S.l.], v. 4, n. 1, p. 403-445, 2010.
- PIERANTONI, I. A. Few remarks on methodological aspects related to sustainable development. In: OECD. **Measuring sustainable development: integrated economic, environmental and social frameworks**. [S.l.], OECD Publishing. 2004. p. 63-89.
- PURNELL, L. S.; FREEMAN, R. E. Stakeholder theory, fact/value dichotomy, and the normative core: how Wall Street stop the ethics conversation. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], v. 109, p. 109-116, 2012.
- ROVER, S. et al. Explicações para a divulgação voluntária ambiental no Brasil utilizando a análise de regressão em painel. **RAUSP, Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 47, n.2, p. 217-230, 2012.
- SCHERER, A. G.; PALAZZO, G. Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a habermasian perspective. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 32, p. 1096-1120, 2007.
- SCHVARSTEIN, L. **Psicologia social de las organizaciones: nuevos aportes**. Buenos Aires: Paidós, 1995.
- SILVA JUNIOR, A. da et al. Políticas públicas para a educação superior: a avaliação, a regulação e a supervisão de IES privadas em debate. **Ensaio (Fundação Cesgranrio)**, Rio de Janeiro, v. 22, p. 215-240, 2014.
- SILVA JUNIOR, A. da; SILVA, P. de O. M. da. A desregulamentação e a abertura da educação superior à concorrência internacional: ameaça ou oportunidade? **GUAL, Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 6, n. 4, Edição Especial, p. 190-215, 2013.
- SILVA JUNIOR, A. da; MUNIZ, R. M. A regulamentação do ensino superior e os impactos na gestão universitária. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS AMÉRICAS, 4., 2004, Florianópolis. **Anais...**, Florianópolis: INPEAU, 2004.
- SKILLIUS, A.; WENBERG, U. **Continuity, credibility and comparability: key challenges for corporate environmental performance measurement and communication**. Lund, IIIIEE, Lund University, 1998. (report commissioned by the European Environment Agency). Disponível em: < <http://www.eea.europa.eu/publications/ESS09/download>>. Acesso em: 01 set. 2016.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER. L.G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionias: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1. p. 197-219.
- VASCONCELOS, I. F. F. G. de; ALVES, M. A.; PESQUEUX, Y. Responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável: olhares habermasianos. **RAE, Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 2, p. 148-152, mar./abr. 2012.
- VASCONCELOS, K. C. de A., SILVA JUNIOR, A. da; SILVA, P. de O. M. da. Educação gerencial para atuação em ambientes de negócios sustentáveis: desafios e tendências de uma escola de negócios brasileira. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 4, 2013.
- YUAN, X.; ZUO, J. A critical assessment of the higher education for sustainable development from students' perspectives: a Chinese study. **Journal of Cleaner Production**, [S.l.], v. 48, p. 108-115, 2013.