



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

GESTÃO UNIVERSITÁRIA SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DE CASO EM UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS DO BRASIL

PAULO FOSSATTI

Centro Universitário La Salle de Canoas
paulo.fossatti@unilasalle.edu.br

LUIZ CARLOS DANESI

Centro Universitário La Salle de Canoas
luiz.danesi@unilasalle.edu.br

Resumo:

Este trabalho está relacionado a um grupo de pesquisa de um Programa de Pós Graduação em Educação em uma Instituição Comunitária de Educação Superior (ICES) no Brasil. Tem por objetivo analisar os desafios nas práticas da gestão em ICES do Brasil. O estudo explora as perspectivas da gestão sustentável. Trata-se de uma pesquisa qualitativa exploratória de estudo de caso. Foram analisados documentos das ICES brasileiras postados em seus sites e no site da ABRUC além da revisão de literatura e diário de campo dos pesquisadores, também gestores de ICES. A coleta de dados teve ainda como subsídios análise documental e revisão da literatura. Os dados foram trabalhados com base na técnica de análise de conteúdo respaldado pela experiência dos autores na área. Os resultados evidenciam a concentração da receita com mensalidade de alunos e o financiamento para com o desenvolvimento de projetos de alcance social e ambiental. Por fim, o desenvolvimento da gestão sustentável se mostra em 4 perspectivas emergentes: as Relações Interorganizacionais Colaborativas; as Redes Sociais; a Cooperação Internacional; o conceito da Tríplice Hélice. Conclui-se pelo reforço na formação de arranjos colaborativos que atendam o desenvolvimento constante e consistente de relações interinstitucionais, também abrangendo aos desafios da internacionalização.

Palavras Chave: Gestão Universitária; Universidade Comunitária; Sustentabilidade.

1. Introdução

As Instituições de Ensino Superior (IES) estão inseridas em um ambiente econômico e social em pleno movimento de mudanças. A sociedade num todo busca por desenvolvimento e melhor qualidade de vida. Posicionando-se frente a novos cenários a universidade pode ser considerada como um sistema adaptativo quanto à evolução de suas práticas. (BAYNAGHI et. al., 2014). Para tanto aprimoram suas habilidades em formar profissionais e de realizar pesquisa científica (JANEIRO et. al., 2013). Agrega-se a isto em especial nas Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES) o eixo comunitário na perspectiva da sustentabilidade. Para Siveres (2011) no conjunto de finalidades de uma universidade está a formação humana, a capacitação profissional e a qualificação para a cidadania por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, nas dimensões dos processos pedagógicos e dos projetos sociais (SIVERES, 2011).

O ensino superior no Brasil quanto à oferta é classificado em instituições públicas, com ensino gratuito nos níveis federal, estadual e municipal; instituições privadas mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado com fins lucrativos e, desde 2013, a partir da Lei 12.881/2013, instituíram-se as universidades públicas comunitárias, sem fins lucrativos. Com a nova lei das comunitárias, estas passam a gozar de condição de instituições públicas não governamentais, permitindo assim concorrer a recursos destinados à pesquisa e extensão em igualdade de condições para com as universidades públicas estatais. Todavia não recebem quaisquer outras espécies de subsídios públicos para a educação.

As ICES estão relacionadas entre si através da Associação Brasileira das Universidades Comunitárias (ABRUC). Fundada em 26 de julho de 1995, com sede em Brasília, atualmente reúne 66 ICES, bem conceituadas no sistema do governo brasileiro que avalia a qualidade das Instituições de Ensino Superior (IES). Trata-se de instituições sem fins lucrativos, que desenvolvem com excelência em suas atividades, ações essencialmente educacionais, como ensino, pesquisa e extensão. A este cenário soma-se sua forte vocação social, com expressiva presença na área de saúde por profissionais altamente qualificados (ABRUC, 2016). Abaixo, a Figura 1 apresenta a composição das ICES associadas à ABRUC:

Figura 1: Instituições Associadas a ABRUC



Fonte: ABRUC, 2016.

Segundo Schmidt e Campis (2009) das universidades comunitárias, as mais sólidas do país estão localizadas, na sua maioria, na Região Sul do país e em especial nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Ali se observa a criação de instituições de ensino com base em comunidades regionais devido ao espírito associativo. Creditam-se principalmente às correntes migratórias destacando-se as colônias italianas e alemãs na segunda metade do século passado. As iniciativas neste sentido foram promovidas em grande parte, frente à incapacidade do Estado em prover tal serviço (SCHIMIDT e CAMPIS, 2009).

Embora o termo sustentabilidade exista há menos de 30 anos o grande desafio das comunitárias e que justifica a relevância deste artigo, vem sendo historicamente para com a sustentabilidade (MORAES, 2006); o entendimento da mesma na cultura universitária (TOO & BAJRACHARYA, 2015) e a qualidade dos seus serviços (MORAES, 2006). Dentro deste contexto a questão norteadora do estudo é: Quais os desafios enfrentados pelas ICES na promoção de práticas de gestão sustentável? Assim posto o objetivo da pesquisa é o de analisar os desafios nas práticas de gestão sustentável das ICES, na perspectiva de uma educação superior sustentável.

2. Diálogo com a literatura

Segundo Blowers (1991) a sustentabilidade se estabelece através da realização de cinco elementos chave: conservação de recursos, ambiente construído, qualidade do meio ambiente, igualdade social e participação política (BLOWERS, 1991). Para Elkington (1999) a sustentabilidade é um novo paradigma que surgiu para harmonizar na indústria a rentabilidade tradicional com a qualidade ambiental. Todavia a agenda da sustentabilidade vem se tornando mais complexa. Cada vez mais as organizações devem pensar em termos de um *triple bottom line (TBL)* nas dimensões da prosperidade econômica, da qualidade ambiental e da justiça social (ELKINGTON, 1999). Nos últimos anos, o conhecimento e as capacidades para gerir a sustentabilidade empresarial tornaram-se um componente significativo de diferentes planos de carreira em empresas, consultorias, e até mesmo em organizações sem fins lucrativos e em instituições públicas (HESELBARTH & SCHALTEGGER, 2014).

Neste sentido passou-se a incorporar a sustentabilidade através do desenvolvimento de projetos e ações nos sistemas universitários. As Instituições de Ensino Superior (IES) por sua natureza formadora de futuros profissionais, líderes e tomadores de decisão são espaços propícios para difundir o valor da sustentabilidade a uma gama variável de público (ALSHUWAIKHAT & ABUBAKAR, 2008).

Desta forma, a Universidade presta uma contribuição intelectual única nos esforços da sociedade visando a um Desenvolvimento Sustentável (FOO, 2013). Isto se dá através da transformação do conhecimento, cultivo de talentos e inovação (TAN et. al., 2014). Porém muitas IES foram mais longe. Transcenderam o acadêmico e perceberam também a oportunidade de se reorientarem quanto às práticas de uma gestão sustentável (WALS, 2014). Em muitas delas a busca por uma reorientação e práticas sustentáveis se deu por conta de pressões externas de *stakeholders* como mantenedoras, governo, agências de fomento e mercado (MÜLLER- CHRIST et. al., 2014).

Este movimento vem ocorrendo no Brasil, principalmente a partir dos anos 90. O país passa por um processo de desregulamentação no ensino superior (UFBA, 2011) e é afetado a partir dos anos 2 mil pela globalização neoliberal da universidade (SANTOS 2008). Isto reconfigura o “mercado” da educação brasileira, implicando com que as instituições buscassem estruturas e processos gerenciais adequados (ALMEIDA FILHO, 2008). Tradicionalmente as ICES pautaram-se por condutas intuitivas, fruto da existência de

demanda pelas vagas ofertadas. Isto era o suficiente para garantia da receita, ficando o maior empenho com seus objetivos sócio educacionais (MOÇO, 2007; DITTADI, 2008).

Frente ao novo contexto as ICES buscaram adequar seus modelos de gestão pautados pela sustentabilidade. Os autores deste artigo apontam a seguir as quatro perspectivas que a investigação aponta como necessárias aos processos de gestão sustentável de uma ICES: (1) as Relações Interorganizacionais Colaborativas; (2) as Redes Sociais; (3) a Cooperação Internacional; (4) o conceito da Tríplice Hélice.

As Relações Interorganizacionais Colaborativas, como expressa o próprio nome, dizem respeito às relações entre as organizações. Estas relações podem assumir diversas personalidades jurídicas e denominações como aliança, convênios, parceria, consórcio, rede, entre outros. Trata-se, pois de arranjos colaborativos que se estabelecem entre duas ou mais organizações num contexto local, regional, nacional ou internacional (CROPPER, et. al., 2014). Os arranjos colaborativos são aplicados entre empresas, entre sindicatos e empregadores, entre compradores e fornecedores e entre outros os setores público e privado (TOMLINSON, 2005). Cada vez mais as organizações precisam das relações externas para a inovação, desenvolvimento e aprendizagem de novas competências (NOOTEBOOM, 2014). Este cenário é aplicável às IES na atualidade.

Desta forma, as universidades se veem influenciadas pelas ocorrências no contexto ambiental como a globalização, o desenvolvimento tecnológico e uma economia baseada no conhecimento. Este processo imputa um novo papel da universidade em que a cooperação e a colaboração são imprescindíveis frente aos desafios que se apresentam. Concorrem para a definição do tipo de arranjos colaborativos no contexto universitário: os membros que compõem a rede, os objetivos, a natureza legal (formal ou informal/pública ou privada) e o aspecto geográfico. Entre Universidades, tem sido uma constância os relacionamentos para intercâmbios no campo acadêmico, pesquisa, desempenho de gestão e atendimento às pautas comuns (ORTIZ, 2013).

O relacionamento entre atores da estrutura social de um sistema e suas conexões, indivíduos ou grupos, provavelmente seja o conceito mais importante em uma perspectiva da **rede social** (KENIS & OERLEMANS, 2014). Desta forma, os relacionamentos não se dão somente em uma esfera organizacional, mas também entre pessoas de uma ou mais organizações que estabelecem um relacionamento de trabalho (CROPPER, et. al., 2014). A aprendizagem e o conhecimento são elementos junto a outros fatores como existência de identidade, laços ou trajetórias comuns no estabelecimento de conexões entre os atores. (BALESTRIM & VERSCHOORE, 2008). Esta situação torna-se mais peculiar tratando-se de universidades, principalmente através de seus pesquisadores, professores e alunos.

A discussão, nos últimos anos, sobre a necessidade e importância das IES brasileiras buscarem a **internacionalização** trouxe desafios aos principais atores dessas instituições. A globalização vem oferecendo oportunidades para o enriquecimento da experiência universitária, não só no intercâmbio de alunos, professores e de projetos conjuntos de pesquisa e publicações. Implica ainda em compartilhamento de recursos como laboratórios, formas adicionais de renda, aumento da excelência acadêmica e conseqüentemente melhoria da competitividade (FOSSATTI, et. al., 2015) alinhada à concepção de sustentabilidade. Para Morosini (2015, p.8)

Os países em desenvolvimento necessitam urgentemente expandir a sua educação superior com o fito de diminuir a marginalização e a exclusão social, ao mesmo tempo em que aprimoram o número e a qualidade de seus programas acadêmicos. {...} Nesse contexto, o desafio de um crescimento com qualidade das instituições de educação superior se faz presente. Objetiva-se o desenvolvimento sustentável com base local, regional e em centros internacionais qualificados com excelência, que

poderão abarcar os níveis e setores educacionais incluindo a educação informal (MOROSINI, 2015 p. 8).

As universidades possuem um natural interesse em termos de fomentar o conhecimento e a inovação, o empreendedorismo e a diversificação de fontes de recursos para pesquisa e projetos de extensão (WEBSTER & ETZKOWITZ, 1991). As ICES, além disto, reforçam a necessidade de legitimar com sustentabilidade seu trabalho junto à sociedade (DAGNINO, 2009). A mudança de uma relação linear entre universidade e indústria para um modelo de relacionamento interativo, passa a ser percebido quando visualizamos a história das incubadoras empresariais. Estas desenvolvem seus negócios conectados pelo conhecimento gerado dentro da universidade. Como estes conhecimentos são suportados por aspectos relacionados ao ambiente regulatório e por programas de financiamento do governo, estes complementam a formação da **tríplice hélice**: universidade, indústria e governo (ETZKOWITZ, 2002).

Entre os conceitos de interação entre Universidade, Indústria e governo, o da tríplice hélice tem sido corrente com relação aos processos de inovação (LEYDESDORF & ETZKOWITZ, 1998). Desta forma, a Tríplice Hélice – Inovação propõe que a universidade extrapole suas funções tradicionais de ensino e pesquisa e atue também como agente de desenvolvimento econômico. Esta estratégia facilitaria a conversão da pesquisa em inovação. Isto não denota uma submissão da academia, mas sim o desenvolvimento de esforços conjuntos com a indústria e governo na formação de arranjos interinstitucionais que atuam na organização e estruturação de condições para a inovação (LEYDESDORFF E ETZKOWITZ, 1998). Em um processo de evolução o modelo vem propondo a extensão das relações ao campo da sustentabilidade. Etzkowitz & Zhou (2006) apresentaram um modelo criando a hélice da sustentabilidade que seria a tríade: universidade-público-governo, envolvendo os atores relacionados à comunidade, empresas e governança local e regional no contexto da universidade. (ETZKOWITZ & ZHOU, 2006).

3. Metodologia

A pesquisa caracteriza-se por ser um Estudo de Caso. Recai sobre Práticas de Gestão Universitária Sustentável: um estudo de caso das ICES do Brasil. De acordo com Stake (1998, p. 62), este tipo de estudo direciona-se para “[...] o estudo da particularidade e da complexidade de um caso singular, para chegar a compreender sua atividade em circunstâncias importantes” (STAKE, 1998, p. 11). Foram analisados documentos das ICES brasileiras postados em seus sites e no site da ABRUC além da revisão de literatura e diário de campo dos pesquisadores, também gestores de ICES. A Análise dos dados foi realizada através da Técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin. Tal análise integra um conjunto de técnicas que possibilitam, através de procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo, a realização de inferências acerca da produção e ou recepção de determinada mensagem (BARDIN, 1988). Por fim, trabalhamos a análise de conteúdo em um nível latente, ou seja, nos interessou aquilo que a resposta implica, ou o que se deduz dela (FOX, 1981).

4. Achados da Pesquisa e análise dos resultados

A pesquisa traz um cenário pautado por: fontes de receita; projetos sociais e projetos ambientais, como descritos a seguir.

Fontes de Receita: Os alunos são os responsáveis pela principal fonte de recursos, através de suas mensalidades. De uma forma ainda não significativa são apontados: Atividades em ciência e tecnologia através dos parques tecnológicos, prestação de serviços e o atendimento a

editais para o desenvolvimento de projetos. Isto se dá principalmente pela iniciativa dos pesquisadores institucionais.

Projetos Sociais: As instituições vêm assumindo pela sua natureza comunitária a responsabilidade de proporem e manterem projetos de alcance social. Parcela significativa acaba incluída no orçamento da Universidade. Na maioria dos casos a participação se dá como contrapartida junto à instituição de fomento ao projeto. Estas contrapartidas normalmente são horas de pesquisadores, professores, técnicos e pessoal administrativo. Alterações na legislação federal praticamente retiraram das comunitárias a parcela de filantropia que era utilizada para este fim. Atualmente os recursos têm de ser dirigidos a concessão de bolsas de estudo.

Projetos Ambientais: Os projetos ambientais decorrem de dois motes. O primeiro se refere a demandas que nascem da comunidade e/ou poder público que vê nas universidades o conhecimento necessário para elaborarem os projetos ambientais. São projetos de interesse das instituições em razão da qualificação de programas e dos cursos voltados para esta área e com foco no desenvolvimento e qualificação contínua da pesquisa acadêmica. Todavia, sempre acaba ocorrendo alguma espécie de contra partida. O segundo decorre de leis e da responsabilidade ambiental da universidade em investir em projetos ambientais e de acessibilidade, dentro de seu campus.

O atendimento destas questões, na condução do estudo, identifica na pesquisa a adoção de um processo de **gestão sustentável**, ancorado nas quatro perspectivas analisadas na sequencia.

(1) A análise identifica uma política institucional visando **relações institucionais colaborativas** inseridas no Planejamento Estratégico (PE) e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Visa-se ampliar a receita e a participação em outras fontes que não sejam prioritariamente a mensalidade de alunos. Isto é possibilitado por arranjos colaborativos com indústria e governo. Afora o aspecto econômico propiciam a Universidade expandir suas atividades científicas de pesquisa e de desenvolvimento tecnológico. Parcerias estratégicas tanto em capital monetário, humano e intelectual fomentam a instalação de parques de inovação. Gera-se conhecimento, novos serviços, emprego, desenvolvimento científico, novos conhecimentos, produtos e serviços e conseqüentemente constitui-se em fontes de receita. Destaca-se também que os esforços conjuntos das ICES através de associações e consórcios estabelece uma força política que possa influir em uma legislação que possa contemplar, dando mais amparo legal, aos esforços aqui abordados.

(2) O investimento na estruturação de **redes sociais** de relacionamento permite alavancar melhores parcerias tanto com a comunidade externa como interna à universidade, gerando ideias e ações de engajamento em voluntariados de ações sociais. A conexão também alcança relações pessoais como aquelas entre pesquisadores e gestores de instituições parceiras para projetos conjuntos e desenvolvimento gerencial. Isto permite agregar novos conhecimentos que se constituem em ativos e futuros produtos da Universidade. Também a troca entre parceiros facilita o uso racional e otimizado de recursos tangíveis e intangíveis.

(3) A **cooperação Internacional** é vista como uma expansão geográfica das atividades e dos negócios de uma instituição e não somente visando à mobilidade acadêmica. Constitui-se em plenas relações interorganizacionais de alcance global. Desta forma, começa-se a desenhar política de internacionalização com objetivos estratégicos prioritários das ICES. Este cenário exige mais investimentos nas relações de parceria em forma de convênios de cooperação para ensino e pesquisa. Da mesma forma o estabelecimento de redes de conhecimento fomenta a ampliação de receita com novos serviços, onde contempla editais internacionais, novos alunos no campus e atração de indústrias classe mundial, nas iniciativas de incubadoras, polos e centro de pesquisa.

(4) A **tríplice hélice** (TH) é um conceito prático e de uso internacional que efetivamente alcança ferramentas para relações com indústria, governos e sociedade, visando à inovação e à sustentabilidade. Desta forma, a TH alinha-se aos ditames do *TBL*: prosperidade econômica, responsabilidade social e qualidade ambiental. As quatro perspectivas abordadas complementam-se entre si e representam uma decisão estratégica apropriada à solução dos problemas apresentados pela ICES.

Figura 2. Perspectivas para o Processo de Gestão Sustentável

Perspectivas	Abordagem	Autores
Relações Interorganizacionais Colaborativas	As relações interorganizacionais envolvem o relacionamento interorganizacional, ou seja, o relacionamento entre as organizações e os meios pelos quais as entidades interorganizacionais se conectam, inovam e se desenvolvem. Incluem-se as universidades em seu contexto ambiental e a forma que se estabelecem os seus arranjos colaborativos.	(CROPPER; EBERS; HUXHHAM; RING, 2014); (TOMLINDON, 2005); (NOOTEBOOM); (ORTIZ, 2013).
Redes Sociais	Atividades conjuntas e as trocas contínuas entre os participantes de um sistema social, compreendido entre organizações e pessoas, como conexões de relacionamento de trabalho.	(KENIS; OERLEMANS, 2014; CROPPER; EBERS; HUXHHAM; RING, 2014); (BALESTRIM & VERSCHOORE, 2008).
Cooperação Internacional	Oportunidades para o enriquecimento da experiência universitária. Compartilhamento de recursos e fonte adicional de receita. Objetiva-se o desenvolvimento sustentável com base local, regional e em centros internacionais qualificados com excelência.	(FOSSATTI; MIRANDA; MOEHLECKE, 2015); (MOROSINI, 2015)
Triplíce Hélice	Fomentar o conhecimento e a inovação, o empreendedorismo e a diversificação de fontes de recursos. Relacionamento interativo: Universidade-Indústria-Governo - TH Inovação; Universidade-Público-Governo – TH Sustentabilidade.	(WEBSTER & ETZKOWITZ, 1991); (ETZKOWITZ, 2002); (LEYDESDORF & ETZKOWITZ, 1998); (Etzkowitz & Zhou, 2006).

Fonte: Autoria própria, 2016.

5. Considerações Finais

O artigo abordou as práticas de gestão universitária sustentável. Para tanto analisou os desafios mais significativos nas práticas de gestão das universidades comunitárias do Brasil. Neste sentido considerou o conceito de sustentabilidade em termos da *TBL*, ou seja, nas dimensões da prosperidade econômica, responsabilidade social e qualidade ambiental.

Tratou do tema e do seu desenvolvimento a partir de quatro perspectivas visando ao desenvolvimento sustentável: Relações Interorganizacionais Colaborativas, Redes Sociais, Cooperação Internacional e o conceito da Tríplice Hélice.

Apresentou-se a análise do resultado utilizando-se da Técnica de Análise de conteúdo e explorando o tema em três categorias: Fonte de Receita, Projetos Sociais, Projetos Ambientais. Por fim, ainda destacamos a importância dos achados em diálogo com a literatura pesquisada.

Entendemos assim, que o objetivo do artigo analisando foi atingido uma vez que possibilitou, através da pesquisa documental, bibliográfica e o diário de campo, apresentar as conclusões pertinentes. Estende-se que pela relevância do tema, o mesmo tenha que ser continuado em nossas investigações.

6. Referências

- ABRUC. Associação Brasileira de Universidades Comunitárias. **Informações Institucionais**. Brasília – DF, 2016. Disponível em: <<http://www.abruc.org.br/>>. Acesso em: 15/09/2016.
- ALSHUWAIKHAT, H.M., ABUBAKAR. I. An integrated approach to achieving campus sustainability: assessment of the current campus environmental management practices. **Journal of Cleaner Production**, n. 16, p. 1777-85, 2008.
- BALESTRIN, A; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro (trad.). Lisboa: Edições 70, 1988.
- BAYNAGHI, A. et. al. Towards an orientation of higher education in the post Rio + 20 process: How is the gaming changing? **Futures**, n. 63, p. 49-67, 2014.
- CROPPER, S., et al. Introdução às relações interorganizacionais In: Cropper. et. al. (org). **Handbook de relações internacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- DAGNINO R. A. Relação Universidade-Empresa no Brasil e o "Argumento da Hélice Tripla. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 2, n. 2, p. 267-307, 2009.
- ELKINGTON, John B. Triple bottom line: Implications for the oil industry. **Oil and Gas Journal**, v. 97, n. 50, p. 139-41, 1999.
- Etzkowitz H. Incubation of incubators: innovation as a triple helix of university– industry– government networks. **Science and Public Policy**, v. 29, n. 2, p. 115-28, 2002.
- ETZKOWITZ H, ZHOU C. Triple Helix twins: innovation and sustainability. **Science and Public Policy**, v. 33, n. 1, 2006.
- FOO, K. Y. **A vision on the role of environmental higher education contributing to the sustainable development in Malaysia**. Journal of Cleaner Production, v. 61, p. 6-12, 2013.
- FOSSATTI, P. MIRANDA, J.A. MOEHLECKE. Internacionalização das IES brasileiras: uma análise crítica ante as dificuldades na gestão. **Anais do XV colóquio internacional de gestão universitária – CIGU. Desafios da Gestão Universitária no Século XXI Mar del Plata – Argentina**, 2015.
- FOX, David J. **El proceso de investigación en educación**. Pamplona: EUNSA, 1981.
- FRANCO, Maria Laura P. Barbosa. **Análise de conteúdo**. 2 ed. Brasília: Liber Livro, 2005.
- HESSELBARTH, C., SCHALTEGGER, S. Educating change agents for sustainability: Learnings from the first sustainability management master of business administration. **Journal of Cleaner Production**, 62, p. 24-36, 2014.
- JANEIRO, Pedro; PROENÇA, Isabel; GONÇALVES, Vitor da Conceição. Open Innovation: Factors explaining universities as servisse firm innovation services. **Journal of Business Research**, p. 2017-23, 2013.

- KENIS, P; OERLEMANS, L. A perspectiva de rede social: compreendendo a estrutura da cooperação, cap 11, p. 261-281: In: Steve Cropper {et al}. (org). **Handbook de relações internacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookmann, 2014.
- LEYDESDORFF L, ETZKOWITZ H. The Triple Helix as a model for innovation studies. Conference Report. **Science & Public Policy**, v. 25, n 3, p. 195-203, 1998.
- MORAES, Claudia Herte de. Apontamentos sobre o contexto do ensino superior. Brasília: **Educação Brasileira**, v. 28, n. 56 e 57, p. 13-29, jan/dez, 2006.
- MOROSINI, M.C; SOMERS. P. **O sonho da educação superior nos MBRICS**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015.
- MÜLLER-CHRIST, G., et al. The role of campus, curriculum, and community in higher education for sustainable development: A conference report. **Journal of Cleaner Production**, 62, p. 134-137, 2014.
- NOTEBOOM, B. Aprendizagem e inovação nos relacionamentos interorganizacionais, cap. 23, p. 546-70: In: Steve Cropper {et al} (org). **Handbook de relações internacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookmann, 2014.
- ORTIZ, J. **La organización en red de las universidades para la gestión y generalización de conocimiento organizativo**. Tesis Doctoral, Univeridad Complutense de Madrid, 2013.
- SCHIMIDT, João Pedro; CAMPIS, Luiz Augusto Costa a. As instituições comunitárias e o novo marco jurídico do público não estatal. In: SCHIMIDT, João Pedro (Org.). **Instituições Comunitárias: instituições públicas não-estatais**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2009. p. 17-37
- SIVERES, Luiz. Princípios estruturantes da extensão universitária. In MENEZES, Ana Luiza Teixeira de; SIVERES, Luiz. **Transcendendo fronteiras: a contribuição da extensão das instituições comunitárias de ensino superior (ICES)**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2011. p. 26-50.
- STAKE, Robert E. **Investigación con estudio de casos**. Madrid: Morata, 1998.
- TAN, H. et al. Development of green campus in China. **Journal of Cleaner Production**, v. 64, p. 646-53, 2014.
- TOMLINSON, F. Idealistic and pragmatic versions of the discours of partnership. **Organization Studies**, v. 26, n. 8, p. 37-51, 2005.
- TOO, L.; BAJRACHARYA, B. Sustainable campus: engaging the community in sustainability. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 16, n. 1, p. 57-71, 2015.
- WALS, A.E.J. Sustainability in higher education in the context of the un DESD: A review of learning and institutionalization processes. **Journal of Cleaner Production**, v. 62, p. 8-15, 2014.
- WEBSTER, A., ETZKOWITZ, H. Academic-Industry relations: the second academic revolution? **Science Policy Support Group**, v. 12, n. 31, 1991.