

UNIVERSIDADE IBIRAPUERA
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

MÁRCIO MARQUES

**GOVERNANÇA E O ALINHAMENTO DE PRÁTICAS DE
SUSTENTABILIDADE EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

São Paulo

2021

MÁRCIO MARQUES

**GOVERNANÇA E ALINHAMENTO DE PRÁTICAS DE
SUSTENTABILIDADE EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

***GOVERNANCE AND ALIGNMENT OF SUSTAINABILITY PRACTICES IN HIGHER
EDUCATION INSTITUTION***

Trabalho Final de Curso apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Ibirapuera – UNIB, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Fabris Lugoboni.

São Paulo

2021

M357g

Marques, Márcio

Governança e o alinhamento de práticas de sustentabilidade em instituição de ensino superior. / Márcio Marques. São Paulo. – 2021.

159f. il.

Orientação: Prof. Dr. Leonardo Fabris Lugoboni.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Ibirapuera, São Paulo, 2021.

1. Governança 2. Sustentabilidade 3. Universidade 4. Mapeamento I.Título

CDD – 378.106

MÁRCIO MARQUES

Trabalho Final de Curso apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Ibirapuera - UNIB, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

Prof.^a Priscila Borin Claro – Instituto de Ensino e Pesquisa – São Paulo - INSPER

Prof. Dr. Leonardo Fabris Lugoboni – Universidade Ibirapuera - UNIB

Maria Laura Ferranty MacLennan – Universidade Ibirapuera – UNIB

São Paulo, 24 de fevereiro de 2021

Dedico este trabalho primeiramente ao meu pai, Deus o recolheu, mas sempre foi meu exemplo para a vida profissional e acadêmica, a minha mãe que sempre me apoiou em todos meus projetos e aos meus filhos e companheira que sempre estiveram ao meu lado.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a DEUS, pois até que ajudou e por este motivo pude realizar mais esta conquista, desta forma, a ELE seja dada toda honra, toda glória e todo louvor.

Agradeço também aos meus pais pela educação e pela forma como nos conduziu para a vida e hoje estou colhendo mais um fruto que só foi possível pelo direcionamento que obtive deles ao longo de minha vida.

Agradeço ao meu orientador Dr. Leonardo Fabris Lugoboni que foi fundamental com suas precisas e incisivas orientações e pela paciência em todos os momentos do trabalho.

Aos meus filhos e minha companheira que estiveram ao meu lado e pela compreensão em alguns momentos que estive ausente para me dedicar ao curso, pois foi uma tarefa difícil que só consegui chegar na fase final graças a todos que me apoiaram.

Agradeço ainda aos meus familiares e aos demais professores que pude conhecer durante o curso que puderam acrescentar muito no meu desenvolvimento acadêmico.

E todas as pessoas que indiretamente contribuíram para o sucesso deste trabalho.

RESUMO

Marques, M. (2021). *Governança e o alinhamento de práticas de sustentabilidade em instituições de ensino superior* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Ibirapuera.

O presente estudo procurou compreender como as práticas de governança estabelecidas na unidade administrativa de uma universidade pública influenciam na operacionalização de ações de sustentabilidade desenvolvidas pelos seus Campi, tendo como foco o estudo de caso de uma universidade pública estadual localizada no estado de São Paulo e suas unidades localizadas em várias cidades do interior do estado. Como fundamentação teórica, a pesquisa se apoiou na literatura que tratava de governança corporativa, governança pública, seus princípios e mecanismos, governança em instituições de ensino superior e ações de sustentabilidade. Os procedimentos metodológicos foram divididos em duas etapas sendo a primeira a análise de documentos (Plano de Desenvolvimento Institucional e o Plano de Gestão) e entrevistas (4) com gestores da unidade administrativa e a segunda fase entrevistas (10) com gestores das unidades universitárias. Verificou-se que a governança efetivada pela unidade administrativa da universidade influencia nas ações de sustentabilidade desenvolvidas pelas unidades universitárias por meio de repasse de recurso financeiro; acordos com parceira privada, constituição de programas de qualidade de vida; contratos e parceria; coleta de resíduo; programa de inclusão social; criação de área para combate a *bullying*, publicação dos procedimentos e boletim econômico como forma de transparência; implantação de sistema integrado orçamentário e financeiro; redução do consumo de água e energia, dentre outras práticas. Verificou-se que existem ações de sustentabilidade praticadas pela universidade consideradas padronizadas, ou seja, que são desenvolvidas por toda a instituição, conseqüentemente, têm maior grau de influência da unidade administrativa nesses tipos de ações sustentáveis e que agregam maior valor compartilhado. A pesquisa contribui para o estudo da governança voltada para a sustentabilidade em instituição de ensino superior, independentemente se pública ou privada, entretanto, que tenha uma unidade central e duas ou mais unidades subordinadas. Além disso, a pesquisa também contribui para o avanço do conhecimento por meio de discussão sobre: a governança pública na relação unidade administrativa e unidades universitárias, na implantação da sustentabilidade em instituição pública, melhoria do processo de governança e ações sustentáveis padronizadas e interesse em estudo de empresas com filiais no que tange aos mecanismos de governança e a influência na efetivação de ações sustentáveis. A pesquisa também ajuda os gestores e IES a desenvolver práticas de governança voltadas para ações sustentáveis, como também entender a necessidade de uma área de controle interno para melhorar os procedimentos voltados para desenvolvimento sustentável e de um mapeamento da cadeia de valor da relação governança e sustentabilidade, assim como entender a necessidade de uma unidade subordinada no que tange à efetivação de ações sustentáveis. Desta forma, conclui-se que a governança efetivada pela unidade administrativa da universidade influencia nas ações de sustentabilidade desenvolvidas pelas unidades universitárias, que cada prática de governança interage com alguma ação sustentável praticada na instituição e todos os procedimentos são sincronizados, tendo como base principal o plano de gestão da instituição, principalmente no que tange ao repasse de recursos financeiros. Conclui-se ainda que ausência de uma coordenação de controle interno dificulta a realização de mais ações sustentáveis padronizadas.

Palavras-chave: Governança. Sustentabilidade. Universidade. Mapeamento.

ABSTRACT

Marques, M. (2021). *Governance and alignment of sustainability practices in higher education institutions* [Masters Dissertation]. Ibirapuera University.

The present study sought to understand how the governance practices established in the administrative unit of a public university influence the operationalization of sustainability actions developed by its campuses, focusing on the case study of a state public university located in the state of São Paulo and its units university located in several cities in the interior of the state. As a theoretical foundation, the research was based on the literature that dealt with corporate governance, public governance, its principles and mechanisms, governance in higher education institutions and sustainability actions. The methodological procedures were divided into two stages, the first being document analysis (Institutional Development Plan and the Management Plan) and interviews (4) with managers of the administrative unit and the second phase with interviews (10) with managers of university units. It was found that the governance carried out by the university's administrative unit influences the sustainability actions developed by the university units, through the transfer of financial resources; agreements with a private partner, constitution of quality of life programs; contracts and partnership waste collection, social inclusion program, creation of an area to combat bullying, publication of procedures and economic bulletin as a means of transparency, implementation of an integrated budgetary and financial system, reduction of water and energy consumption, among other practices. As it was also verified that there are sustainability actions practiced by the university considered "standardized", that is, that they are developed by the entire institution, consequently, there is a greater degree of influence of the administrative unit in these types of sustainable actions and that add greater shared value. The research contributes to the study of governance focused on sustainability in an independent higher education institution, whether public or private, however, which has a central unit and two or more subordinate units, as for the advancement of knowledge through: discussion of governance publishes in the relationship between administrative unit and university units, as well as discussion on the implantation of sustainability and public institution, improvement of the governance process and standardized sustainable actions and interest in the study of companies with branches in terms of governance mechanisms and the influence on the effectiveness of sustainable actions. The research also helps managers and HEIs to develop governance practices aimed at sustainable actions, as well as to understand the need for an internal control area to improve procedures for sustainable development and a mapping of the governance and sustainability relationship value chain. . As well as understanding the need for a subordinate unit when it comes to carrying out sustainable actions. Thus, it is concluded that the governance carried out by the university's administrative unit influences the sustainability actions developed by the university units, that each governance practice interacts with some sustainable action practiced in the institution and all procedures are synchronized, having as main base the management plan of the institution, especially with regard to the transfer of financial resources. It is concluded that the absence of an internal control coordination makes it difficult to carry out more standardized sustainable actions.

Keywords: Governance. Sustainability. University. Mapping.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GRI	Global Reporting Initiative
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IES	Instituição de Ensino
IFAC	International Federation of Accountants
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SIAFEM	Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e Municípios
UE	União Europeia
Unesp	Universidade Estadual Paulista – Júlio de Mesquita Filho
USAID	Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Elementos da governança das instituições públicas.....	28
Figura 2. Aspectos do desenvolvimento sustentável.	40
Figura 3. Mapeamento da cadeia de valor	51
Figura 4. Modelo teórico do estudo.....	53
Figura 5. Fluxo dos procedimentos metodológicos da pesquisa.	55
Figura 6. <i>Framework</i> da pesquisa.....	57
Figura 7. Quesitos para boa entrevista.....	63
Figura 8. Categorização das práticas na cadeia de valor.....	140

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Principais práticas de governança corporativa.....	21
Quadro 2. Principais mecanismos de governança no setor público.	29
Quadro 3. Objetivos de desenvolvimento sustentável.....	38
Quadro 4. Práticas de sustentabilidade.	42
Quadro 5. Procedimentos da pesquisa documental.	60
Quadro 6. Detalhamento dos documentos obtidos para análise.	61
Quadro 7. Entrevistados envolvidos na pesquisa etapa 1.	64
Quadro 8. Consolidação com referencial teórico - Etapa 1.	65
Quadro 9. Unidades universitárias.....	70
Quadro 10. Entrevistados envolvidos na pesquisa etapa 2.	70
Quadro 11. Consolidação com referencial teórico - Etapa 2.	72
Quadro 12. Consolidação com referencial teórico - Etapa 1.	76
Quadro 13. Consolidação com referencial teórico - Etapa 2.	81
Quadro 14. Quadro de sustentabilidade.....	87
Quadro 15. Práticas de governança executadas pela universidade (fase documental)	96
Quadro 16. Pergunta e respostas (1).....	105
Quadro 17. Pergunta e respostas (2).....	107
Quadro 18. Pergunta e respostas (3).....	108
Quadro 19. Pergunta e respostas (4).....	110
Quadro 20. Pergunta e respostas (5).....	111
Quadro 21. Pergunta e respostas (6).....	112
Quadro 22. Pergunta e respostas (7).....	113
Quadro 23. Pergunta e respostas (8).....	114
Quadro 24. Pergunta e respostas (9).....	115
Quadro 25. Principais práticas de governança e as principais ações sustentáveis identificadas (Unidade Administrativa-entrevistas).	115
Quadro 26. Pergunta e respostas (10).....	117
Quadro 27. Pergunta e respostas (11).....	118
Quadro 28. Pergunta e respostas (12).....	120
Quadro 29. Pergunta e respostas (13).....	121
Quadro 30. Pergunta e respostas (14).....	122
Quadro 31. Pergunta e respostas (15).....	123

Quadro 32. Pergunta e respostas (16).....	123
Quadro 33. Pergunta e respostas (17).....	124
Quadro 34. Pergunta e respostas (18).....	124
Quadro 35. Pergunta e respostas (19).....	126
Quadro 36. Principais práticas de governança e as principais ações sustentáveis identificadas (Unidades Universitárias-entrevistas).	128
Quadro 37. Principais práticas de governança e as principais ações sustentáveis consolidadas.	129
Quadro 38. Categorização das práticas na cadeia de valor.	141

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Delimitação da pesquisa	15
1.2	Objetivos	16
1.2.1	Objetivo geral.....	16
1.2.2	Objetivos específico	16
1.3	Justificativa da pesquisa.....	17
1.4	Estrutura da pesquisa	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	Governança.....	20
2.1.1	Governança em IES.....	30
2.2	Sustentabilidade	33
2.2.1	Práticas de sustentabilidade	40
2.2.2	Sustentabilidade em IES	47
2.3	Governança para sustentabilidade	48
2.4	Mapeamento em Porter e Kramer	50
2.5	Síntese do modelo teórico para discutir resultados	52
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	55
3.1	Da pesquisa e seus objetivos.....	56
3.1.1	<i>Framework</i> da pesquisa	58
3.1.2	Primeira etapa da pesquisa.....	59
3.1.2.1	<i>Pesquisa documental</i>	59
3.1.2.2	<i>Da entrevista</i>	62
3.1.3	Segunda etapa da pesquisa.....	69
3.1.3.1	<i>Entrevistas</i>	69
3.2	Do pré-teste.....	74
3.3	Procedimentos de coleta de dados.....	84
4	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	86
4.1	Análise documental	86
4.1.1	Das práticas de governança da universidade evidenciadas nos documentos.....	95
4.2	Entrevistas na unidade administrativa.....	104
4.3	Entrevistas unidades universitárias.....	117

4.4	Apuração dos Objetivos específicos	135
4.4.1	Práticas de governança na universidade	135
4.4.2	Ações de sustentabilidade praticadas pela universidade	138
4.4.3	Categorização das atividades e agregação de valor.....	139
4.4.4	Relação das práticas de governança com as ações sustentáveis da universidade	142
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	144
5.1	Contribuições.....	147
5.2	Limitação e estudo futuros.....	148
	REFERÊNCIAS	150

1 INTRODUÇÃO

Em uma organização, qualquer política, para ser implantada, obrigatoriamente passa pela sua alta gestão que é responsável pela instituição de normas e mecanismos que norteiam a relação dos interessados nas incumbências corporativas.

Neste sentido, Bianchi e Nascimento (2005) afirmam que a governança é o conjunto de mecanismos que controla e monitora a gestão e o desempenho das organizações por meio de esforço contínuo em alinhar objetivos da alta administração aos interesses dos governantes, com a adoção de práticas mais eficazes de monitoramento.

A governança é de extrema importância em qualquer organização, pois possui um conjunto de princípios e procedimentos e controles que disciplina as relações entre os diversos agentes envolvidos ou que participam de sua atividade (Ferreira et al., 2018).

No mesmo raciocínio, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2010), por intermédio do *Código das melhores práticas de governança corporativa*, afirma que a governança é um sistema que dirige, monitora e incentiva as instituições envolvendo todas as partes interessadas, como o conselho de administração, diretoria, órgãos de controle entre outras.

Em paralelo a isso, as empresas passaram a relatar suas ações de sustentabilidade como uma espécie de código de conduta (Weber & Marley, 2012). Desta forma, a sustentabilidade passou a ser garantida nas empresas em função da sistemática de governança no uso de práticas que promovam responsabilidade social e transparência para os gestores e também à sociedade (Jo & Harjoto, 2012).

Notou-se um crescimento generalizado do interesse pela ideia de sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável ao longo desses últimos anos (Pope et al., 2004). O desenvolvimento sustentável estabelece um manual de conceitos, estruturas e conjuntos de

informações com o objetivo de servir como apoio para as decisões que são tomadas na organização no que tangem à preocupação em longo prazo com a sociedade, com os assuntos econômicos e com os ecossistemas do planeta (O'Connor, 2007).

A sustentabilidade é definida como a concepção de mecanismos humanos e organizacionais para garantir o uso dos recursos naturais sem que levem à diminuição da qualidade de vida da humanidade ao provocar tantas perdas presentes e futuras de oportunidades econômicas e impactos adversos sobre as condições sociais, a saúde humana e o meio Ambiente (Mihelcic et al., 2003).

Escolhas sobre metas e prioridades de sustentabilidade são inevitáveis e a forma como elas são efetivadas pode variar de acordo com os esforços e interesses distintos (O'Connor, 2007).

A preocupação com a sustentabilidade é forte tanto no setor público como no setor privado. Nesse sentido, nas empresas públicas, a implementação e as considerações de sustentabilidade podem ajudar a estimular a inovação do sistema de produto-serviço sustentável (Bratt et al., 2013). Para Adams et al. (2014), os órgãos públicos muitas vezes têm a oportunidade e a responsabilidade de alcançar melhor desempenho de sustentabilidade que as organizações do setor privado.

Dentro da estrutura do setor público encontram-se as universidades públicas que, segundo Fuentes-Bargues et al. (2018), estão sujeitas aos poderes públicos e aos mesmos mecanismos de controle nas contratações e no desenvolvimento sustentável. Desta forma, Pacheco-Blanco e Bastante-Ceca (2016) afirmam que as universidades públicas são importantes para a interação entre governo e sociedade, porque elas se preocupam com a implantação de políticas e ferramentas de práticas sustentáveis. As atividades relacionadas ao desenvolvimento sustentável ajudam a aumentar a oferta e a procura de produtos e serviços

sustentáveis, ao mesmo tempo em que influenciam e fortalecem a identidade da comunidade universitária.

Quando se trata da gestão de instituições de ensino, Jones et al. 2010 ressaltam que debates internacionais sobre desenvolvimento sustentável nas instituições de ensino superior podem ser rastreados desde o início da década de 1990, por meio de iniciativas como a Carta da Universidade para o Desenvolvimento Sustentável, a Declaração de Kyoto sobre sustentabilidade e desenvolvimento e a Declaração de Talloires.

Leal Filho et al. (2020) afirmam que os mecanismos de governança são conhecidos por serem a base para a implementação de medidas para o desenvolvimento sustentável nas instituições de ensino superior.

No entendimento de van Zeijl-Rozema et al. (2008), a governança para a sustentabilidade envolve duas perspectivas-chaves, enquanto a ecologia e o bem-estar formam a sustentabilidade, as dimensões hierárquicas e os meios deliberativos incorporam os mecanismos de governança. Esses deslindamentos são significativos, pois fornecem uma estrutura estratégica para deliberações no que tange às estruturas de governança de sustentabilidade, incluindo as de instituições de ensino superior (Tappeser & Mayer, 2012).

Outrossim, cabe ressaltar que nas instituições a governança é um aspecto amplamente valorizado no que tange à sustentabilidade (Mac Lennan et al., 2015), pois suas atividades são representadas em uma cadeia de valor utilizada como estrutura para identificar os impactos social, econômico e ambiental, sejam eles positivos ou negativos (Poter & Kramer, 2007).

A principal tarefa é identificar as ações do contexto sustentável com maior valor estratégico compartilhado, ou seja, que resultem em benefício para sociedade como para a própria instituição (Porter & Kramer, 2007).

1.1 Delimitação da pesquisa

Este estudo vai se debruçar sobre a realidade de uma Instituição de Ensino Superior pública, com mais de 40 anos de dedicação voltada para a educação, no Estado de São Paulo, conhecida como Universidade Estadual Paulista – Júlio de Mesquita Filho - Unesp.

A Unesp é uma universidade comunitária criada em 1976 e compõe o grupo das três importantes universidades públicas de ensino gratuito do Estado de São Paulo cuja natureza jurídica é uma autarquia submetida ao governo do Estado de conformidade com a Lei 952 de 30 de janeiro de 1976, com 34 unidades universitárias (campi) situadas em diferentes pontos do interior paulista (Unesp, 2019).

A Unesp está entre as dez universidades no *Times Higher Education (THE) Latin América University Rankings*, também conhecida por ser a pioneira na implantação do ensino superior público de qualidade no interior do Estado de São Paulo (Unesp, 2019). Possui uma área total superior a 62 milhões de m², sendo 972 m² de área construída, possui mais de 1.900 laboratórios e 30 bibliotecas, com mais de 3,2 milhões de títulos. Atualmente, possui 3,7 mil professores, mais de 6,7 mil funcionários, 136 cursos de graduação, 183 opções de entrada pelo vestibular que atrai números crescentes de candidatos (113.924 para 7725 vagas em 2017) e forma, por ano, 5,6 mil novos profissionais (Unesp, 2019). Somente na graduação possui aproximadamente 38 mil alunos que podem participar de programas especiais de treinamento e realizar atividades extracurriculares, podendo também atuar em empresas juniores. Na pós-graduação, quase 14 mil alunos estudam em 149 programas. Por fim, a Universidade tem uma relação muito forte com a sociedade pela qualidade das ações extensionistas articuladas com importantes setores, como também pelo alcance dos campi por todo o estado, além de contar com mais de 800 bolsistas, em especial os que vivem em condições de vulnerabilidade social (Unesp, 2019).

1.2 Objetivos e problema de pesquisa

A seguir, foi delineada a problemática que norteou a pesquisa e os objetivos com os quais foi possível responder ao questionamento. Inicialmente, apresentou-se o objetivo geral, seguido dos objetivos específicos que representam as diferentes etapas do caminho percorrido na investigação científica.

1.2.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral compreender como as práticas de governança estabelecidas pela unidade administrativa (Reitoria) influenciam na operacionalização das ações de sustentabilidade praticadas pelas unidades universitárias (Campi).

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as práticas de governança na universidade;
- b) Detectar quais são as práticas de sustentabilidade na universidade;
- c) Categorizar as principais atividades na cadeia de valor propostas por Porter e Kramer (2007) que resultam em benefício compartilhado;
- d) Verificar como as práticas de governança da unidade administrativa (Reitoria) estão associadas à adoção ou à não adoção das práticas sustentáveis das unidades universitárias (campi).

1.2.3 Problema de pesquisa

É importante ressaltar a importância da coordenação por meio da governança, em alinhar as ações sustentáveis e todos os elementos deste conjunto sistêmico. Chao e Chandra

(2012) ressaltam a importância desse alinhamento para harmonia das práticas de gerenciamento e o ambiente da organização.

Diante do exposto, o estudo pretende descobrir se as práticas de governança estabelecidas pela unidade administrativa (Reitoria) influenciam na operacionalização das ações de sustentabilidade praticadas pelas unidades universitárias (Campi)?

1.3 Justificativa da pesquisa

O objeto de estudo se justifica, pois busca entender como são estruturados os mecanismos de governança em uma instituição de ensino superior, de que forma seus procedimentos influenciam as ações sustentáveis desenvolvidas na instituição e como a necessidade do alinhamento da governança voltada para a sustentabilidade ocorre em uma instituição de ensino superior. Cabe ressaltar, ainda, que o presente estudo se justifica no que tange à análise do processo interno de uma instituição que possui uma unidade central e várias unidades subordinadas, quanto à relação de governança pública e sustentabilidade e, ao mesmo tempo, identificar em quais benefícios a referida relação pode resultar tanto para a instituição quanto para seus *stakeholders* no âmbito das exigências legais.

Por tais motivos, o presente estudo despertará interesse para o estudo de empresas, independente do ramo de atividade, no que tange à relação matriz/filiais nos procedimentos de governança definidos por estratégias objetivando a efetivação de ações de sustentabilidade. Pretende-se, ao final do estudo, apresentar elementos possivelmente intangíveis e humanísticos do processo de governança e direção nas ações de sustentabilidades e decisões estratégicas do negócio.

A relevância da pesquisa é ratificada por Daher et al. (2007) ao afirmarem que independentemente do segmento em que atua a instituição e do porte que ostenta, sua sobrevivência nos dias atuais requer a aplicação dos conceitos de ética, transparência e responsabilidade social, mediante implementação de políticas e práticas de governança que

contribuam para se alcançar sucesso sustentável a longo prazo, em função de seu relacionamento com todas as partes interessadas, no agir permeado pela interação.

Paralelo a isso, Nogueira et al. (2012) afirmam que as IES públicas não podem se abstrair de instrumentos de gestão que garantam não só a sua manutenção no seu cotidiano, mas também o rigor de procedimentos na administração e prestação de contas dos recursos públicos, as necessidades e respostas aos anseios da sociedade.

Desse modo, as práticas de governança são essenciais para monitorar de forma permanente o ambiente interno e externo da universidade, possibilitando ações coligadas ao alinhamento de estratégias que visam maior desenvolvimento sustentável.

1.4 Estrutura da pesquisa

O presente trabalho está organizado da seguinte forma:

Capítulo 1 – Introdução – consiste na contextualizado e apresentação sobre o tema, delimitação da pesquisa, apresentação dos objetivos (geral e específicos), além da justificativa e relevância da pesquisa.

Capítulo 2 – Referencial Teórico – apresenta os principais conceitos alusivos ao tema da pesquisa, iniciando pelas correntes teóricas sobre a governança e os seus princípios que ajudam a compreender o aperfeiçoamento do comportamento das pessoas e das organizações assim como a relação das partes interessadas da organização. Também apresenta algumas das principais práticas de governança, sendo estas explicitadas em um quadro demonstrativo para melhor entendimento. O capítulo ainda apresenta a governança delimitada ao setor público e suas particularidades como também a apresenta em instituições de ensino superior, considerando que a instituição estudada trata-se de uma IES pública.

Em seguida, apresenta os principais conceitos e teorias sobre sustentabilidade e ações que ajudam a compreender a amplitude dos três pilares *Tripple botton line* e a relação com os objetivos de desenvolvimento sustentável, podendo a empresa ser considerada sustentável com bons resultados nas áreas econômica, ambiental e social, concomitantemente. Finaliza-se este tópico com a relação entre sustentabilidade e Instituição de Ensino Superior.

O capítulo 2 também apresenta a relação da governança para a sustentabilidade, ou seja, é abordado como a governança age nas tomadas de decisões objetivando o desenvolvimento sustentável da instituição e qual é o impacto na relação com seus *stakeholders*.

E, por fim, o capítulo aborda a relevância do mapeamento da cadeia de valor, baseada em Porter e Kramer na relação das práticas de governança e ações sustentáveis desenvolvidas na instituição que agregam valor às partes interessadas e apresenta um modelo teórico de estudo.

Capítulo 3 – Método – descreve a execução do estudo de caso, bem como a forma de coleta e análise dos dados pertinentes ao estudo proposto. Está subdividido nas seções: delineamento da pesquisa, unidade de análise e sujeitos, técnica de coleta do caso e técnica de análise de dados. A técnica de análise para este estudo está embasada na análise de conteúdo.

Capítulo 4 – Neste capítulo será abordada a análise de dados da pesquisa e discussão dos resultados das duas etapas, sendo a primeira dividida em documental e entrevista na unidade administrativa da universidade e a segunda somente de entrevistas com gestores das unidades universitárias.

Capítulo 5 – Conclusões e recomendações – são apresentadas as principais considerações do presente estudo e os apontamentos realizados pelo pesquisador, bem como as contribuições, limitações e abordagens para futuras pesquisas. Por fim, é apresentada a bibliografia pesquisada para a elaboração do presente estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança

A governança desperta nas organizações um grande desafio, já que, por suas práticas, buscam o aperfeiçoamento do comportamento das pessoas e das instituições (Alves, 2001).

Inclui as atividades tradicionais do governo e também outros processos que regulam a interação com a sociedade. Estruturas de governança se estendem do ambiente regional ao nacional e internacional e diferentes modos de governança predominam em diversas esferas da vida social (Meadowcroft et al., 2005).

No que tange à governança corporativa, Silva e Seibert (2014) afirmam que os pioneiros deste conceito foram Adalf Berle e Gardiner Means, quando evidenciaram o desalinhamento entre proprietários e não proprietários da organização na publicação do livro *The Modern Corporation and Private Property*, em 1932.

A governança corporativa está relacionada a sobre como uma organização é dirigida e controlada. Desta forma, trata-se das estruturas e processos sobre como facilitar e acompanhar a gestão eficaz de uma organização, incluindo mecanismos para assegurar a conformidade legal e prevenir o comportamento impróprio ou ilegal (Edwards & Clough, 2005).

As discussões por práticas de governança resultaram na criação de mecanismos legais e de marcos regulatórios protecionistas dos direitos e interesses dos acionistas, bem como mudanças internas nas organizações, com ênfase na constituição de conselhos eficazes e guardiões (Rossetti & Andrade, 2012).

As principais práticas de governança são consolidadas no Quadro 1.

Quadro 1. Principais práticas de governança corporativa.

Dimensões	Práticas	IBGC (2010)	Rossetti e Andrade (2012); Sole e Silva (2015)	IFCA (2001)	Edwards e Clough (2005)	Marques (2007)	Andreu Pinillos et al. (2018)	Klausen e Winsvold (2019)	Zalata e Roberts (2016)	Salesl (2015)	Lhuillery (2011)	Del Guercio e Woitfke, (2018)	Chhaochharia e Laeven (2009)	Mello e Silva (2018)
Padrões de comportamento	Responsáveis pelos órgãos devem exercer a liderança de acordo com elevados padrões de comportamento, sendo um modelo para os outros dentro da entidade.		X	X	X	X								
	Elaboração de um código formal de conduta definindo os padrões de comportamento a que membros do Corpo Governante e todos os empregados da entidade são obrigados a se inscrever.	X	X	X		X								
	Acessibilidade facilitada às assembleias.	X					X			X				
	Implantação de mecanismos para resolução de casos de conflito de interesses.	X					X					X		
	Abstenção de instrumentos jurídicos que, embora legais, violem o princípio da equidade entre os sócios.	X				X								
	Exercício de liderança e comportamento exemplar dos responsáveis pelos órgãos.		X	X	X	X								
	Estabelecimento de disposições adequadas para garantir acesso à informação relevante, conselhos e recursos necessários para que possam desempenhar seu papel de forma eficaz.		X	X										
	Alinhamento de relacionamento entre diretor-presidente com os <i>stakeholders</i> para garantir a transparência nas informações prestadas.	X			X	X								
	Elaboração de código de conduta abrangendo o relacionamento entre conselheiros, diretores, sócios, funcionários, fornecedores e demais partes interessadas (<i>stakeholders</i>).	X		X	X		X							X
Acessibilidade aos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal às instalações da companhia e informações, arquivos e documentos necessários ao desempenho de suas funções.	X													

(continua)

Quadro 1. Principais práticas de governança corporativa (continuação).

Dimensões	Práticas	IBGC (2010)	Rossetti e Andrade (2012); Sole e Silva (2015)	IFCA (2001)	Edwards & Clough (2005)	Marques (2007)	Andreu Pinillos et al. (2018)	Klausen e Winsvold (2019)	Zalata e Roberts (2016)	Sales (2015)	Lhuillery (2011)	Del Guercio e Woitfke, (2018)	Chhaochharia e Laeven (2009)	Mello e Silva (2018)
Padrões de comportamento	Regulamentação de temas de assédio moral e sexual, nepotismo, discriminação e políticas ambientais.													X
	Proibição de uso de informações privilegiadas para benefício próprio ou de terceiros.	X					X							
	Elaboração de política com os conceitos e as diretrizes de valores éticos e morais como prevenção e o combate a atos ilícitos.	X					X							X
	Declaração sobre normas ou códigos de governança com identificação das normas ou códigos adotados, bem como o seu cumprimento.			X										
	Elaboração de política sobre contribuições voluntárias, inclusive políticas com divulgação, de forma transparente, de todos os custos oriundos de atividades voluntárias.	X					X							
	Estabelecimento de mecanismos adequados para garantir que os membros do órgão de gestão e funcionários de entidades do setor público não sejam influenciados pelo preconceito ou conflitos de interesse.	X	X	X										
Estruturas organizacionais e processos	Estabelecimento de mecanismos eficazes para garantir a conformidade com todas as leis e regulamentos aplicáveis, e outras declarações relevantes de boas práticas.	X	X	X										
	Estabelecimento de disposições adequadas para assegurar que os fundos e recursos públicos estarão devidamente protegidos e que serão utilizados economicamente, eficientemente e eficazmente, com o devido decore e de acordo com as autoridades legais ou outras.	X	X	X										

(continua)

Quadro 1. Principais práticas de governança corporativa (continuação).

Dimensões	Práticas	IBGC (2010)	Rossetti e Andrade (2012); Sole e Silva (2015)	IFCA (2001)	Edwards & Clough (2005)	Marques (2007)	Andreu Pinillos et al. (2018)	Klausen e Winsvold (2019)	Zalata e Roberts (2016)	Sales (2015)	Lhuillery (2011)	Del Guercio e Woitdtko, (2018)	Chhaochharia e Laeven (2009)	Mello e Silva (2018)
Estruturas organizacionais e processos	Estabelecimento de canais eficientes de comunicação com os <i>stakeholders</i> sobre a missão, função, objetivos e desempenho da entidade, como também formas de procedimentos adequados para garantir que esses canais funcionem eficazmente na prática.	X	X	X		X								
	Publicidade de pautas e as atas de assembleias devem ser tornadas públicas.	X						X	X					
	Implantação de tecnologias tais como assinatura eletrônica e certificação digital e disponibilização de agentes de voto.	X						X						
	Constituição de Conselho Fiscal com atuação pautada pela equidade, transparência, independência e, como regra geral, pela confidencialidade.	X						X						X
	Estabelecimento do quadro de poderes delegados ou reservados, que inclui um cronograma formal especificamente para a decisão coletiva do corpo governante.		X	X										
Relatórios externos	Declaração sobre normas ou códigos de governança com identificação das normas ou códigos adotados, bem como o seu cumprimento.			X										
	Garantia de que as demonstrações financeiras contidas no relatório anual foram preparadas de acordo com as normas de contabilidade e legislação aplicável.	X	X	X										
	Divulgação de medidas de desempenho relevantes para assegurar e demonstrar que todos os recursos foram adquiridos economicamente e são utilizados de forma eficiente e eficaz.	X	X	X		X								

(continua)

Quadro 1. Principais práticas de governança corporativa (continuação).

Dimensões	Práticas	IBGC (2010)	Rossetti e Andrade (2012); Sole e Silva (2015)	IFCA (2001)	Edwards & Clough (2005)	Marques (2007)	Andreu Pinillos et al. (2018)	Klausen e Winsvold (2019)	Zalata e Roberts (2016)	Sales (2015)	Lhuillery (2011)	Del Guercio e Woitdtko, (2018)	Chhaochharia e Laeven (2009)	Mello e Silva (2018)
Relatórios externos	Emissão de relatórios periódicos de acordo com padrões internacionalmente aceitos que incluam aspectos econômico-financeiros, sociais, ambientais.	X				X	X	X						
	Contratação de auditoria independente (auditor externo) para verificação das demonstrações financeiras e não financeiras.	X	x	x	X	X	X		X	X			X	X
Controle	Compromisso explícito de abertura e transparência em todas as atividades da entidade, sujeita apenas à necessidade de preservar a confidencialidade em circunstâncias específicas em que é adequado e apropriado o sigilo.	X	X	X	X	X								
	Informar publicamente os processos de nomeações para o órgão regulador; disponibilização dos nomes de todos os membros do Corpo Governante, juntamente com seus interesses relevantes.		X	X										
	Divulgação do exercício do poder político e como se dá o controle.	X					X	X						
	Mediação e arbitragem para resolução dos conflitos entre <i>stakeholders</i> .	X												
	Constituição de órgão mediador entre a propriedade e a gestão.	X												
	Divisão e definição de responsabilidades dos diretores para assegurar um equilíbrio de poder e autoridade.		X	X		X								
	Implantação de sistema de informações para identificação prévia dos principais riscos à organização.	X			X	X	X							
	Inclusão de considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e das operações da organização.	X					X							
Os membros do corpo diretivo precisam receber treinamento de indução apropriado na primeira ocasião de nomeação para o órgão e, posteriormente, se necessário.		X	X									9		

(continua)

Quadro 1. Principais práticas de governança corporativa (continuação).

Dimensões	Práticas	IBGC (2010)	Rossetti e Andrade (2012); Sole e Silva (2015)	IFCA (2001)	Edwards & Clough (2005)	Marques (2007)	Andreu Pinillos et al. (2018)	Klausen e Winsvold (2019)	Zalata e Roberts (2016)	Sales (2015)	Lhuillery (2011)	Del Guercio e Woitdtke, (2018)	Chhaochharia e Laeven (2009)	Mello e Silva (2018)
Controle	Normatização das atividades do Conselho de Administração e prevenção de situações de conflito com a Diretoria-Executiva.	X										X		
	Prestação de contas por meio de veículos de comunicação (relatório anual, <i>website</i> da organização, manual de Assembleia, assembleia de sócios).	X	X	X	X	X		X						
	Monitoração e administração de potenciais conflitos de interesses dos executivos, dos membros do Conselho e dos sócios.	X				X								
	Segregação de funções em todos os processos de gestão.	X												
	Constituição de Conselho de sistemas de controles internos para monitorar o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, assim como os riscos de não conformidade.	X	X	X	X				X					
	Formalização de política de divulgação de informações além das exigidas por lei ou regulamento que seja completa, objetiva, tempestiva e igualitária.	X				X	X	X						
	Definição de ferramentas e os indicadores de gestão que vinculem sustentabilidade às estratégias com reflexos nos relatórios periódicos.	X					X							
Papéis e responsabilidades	Divisão clara e definida de responsabilidades na direção da entidade para assegurar um equilíbrio de poder e autoridade.		X	X		X								
	Cada entidade precisa ser dirigida por um órgão de governação eficaz para dirigir e controlar a entidade e monitorar a gestão executiva.		X	X										
	Os membros do corpo diretivo precisam receber treinamento de indução apropriado na primeira ocasião de nomeação para o órgão e, posteriormente, se necessário.		X	X										

(continua)

Quadro 1. Principais práticas de governança corporativa (continuação).

Dimensões	Práticas	IBGC (2010)	Rossetti e Andrade (2012); Sole e Silva (2015)	IFCA (2001)	Edwards & Clough (2005)	Marques (2007)	Andreu Pinillos et al. (2018)	Klausen e Winsvold (2019)	Zalata e Roberts (2016)	Sales (2015)	Lhuillery (2011)	Del Guercio e Woitdtko, (2018)	Chhaochharia e Laeven (2009)	Mello e Silva (2018)
Papéis e responsabilidades	Estabelecimento de disposições adequadas para garantir acesso à informação relevante, conselhos e recursos necessários para que possam desempenhar seu papel de forma eficaz.		X	X										
	Estabelecimento de quadro de poderes delegados ou reservados, que incluirá um cronograma formal especificamente para a decisão coletiva do corpo governante.		X	X										
	Estabelecimento de processos de gestão claramente documentados e compreendidos para o desenvolvimento de políticas, implementação e revisão; tomada de decisão, monitorização, controle e elaboração de relatórios; e regulamentos processuais e financeiros.	X	X	X		X								
	Processo formal e transparente para garantir que as nomeações para o órgão sejam feitas de acordo com critérios especificados de competência e com base no mérito e capacidade do indivíduo para realizar um papel definido na organização.	X	X	X										
	O nível de remuneração dos membros do órgão de gestão deve ser satisfatório e equivalente à sua posição na entidade.			X								X	X	
	Implantação de mecanismos de proteção à tomada de controle que envolva o Conselho de Administração nas discussões e se posicione a respeito.	X					X							
	Publicidade e frequência de revisão da política de distribuição de dividendos.	X					X	X	X				X	
	Alinhamento do Conselho de Administração com os executivos da organização, para avaliação de candidatos à sucessão.	X												

(continua)

Quadro 1. Principais práticas de governança corporativa (continuação).

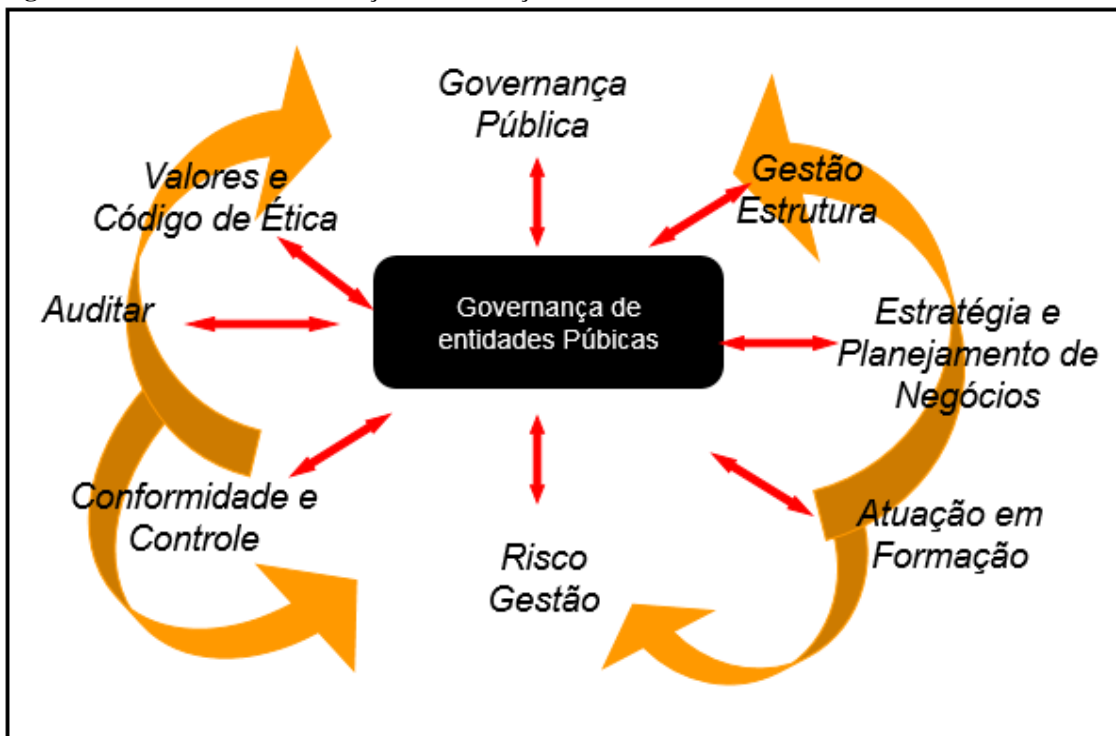
Dimensões	Práticas	IBGC (2010)	Rossetti e Andrade (2012); Sole e Silva (2015)	IFCA (2001)	Edwards & Clough (2005)	Marques (2007)	Andreu Pinillos et al. (2018)	Klausen e Winsvold (2019)	Zalata e Roberts (2016)	Sales (2015)	Lhuillery (2011)	Del Guercio e Woitfke, (2018)	Chhaochharia e Laeven (2009)	Mello e Silva (2018)
Papéis e responsabilidades	Programa de introdução de novos conselheiros.	X												
	Cada entidade precisa ser dirigida por um órgão de governação eficaz para dirigir e controlar a entidade e monitorar a gestão executiva.		X	X										
	Procedimento formal e transparente de aprovação de políticas de remuneração e benefícios aos conselheiros de administração propostas pelo Conselho.	X	X	X	X	X	X	X						
	Constituição de Conselho Consultivo com atuação pautada pelos princípios que regem o Conselho de Administração.	X								X			X	
	Formação de comitês específicos para realização de atividades que demandem muito tempo e não sejam disponíveis nas reuniões.	X	X	X	X	X								

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que tange à governança no setor público, Marques (2007) afirma que está relacionada com a *accountability*, o termo é vantajoso para agregar um número de processos destinados a apresentar melhor performance, melhor monitorização e assegurar a prestação de contas das instituições públicas. A estrutura do fluxo de recursos do setor público necessita de identificação dos responsáveis pelo seu gerenciamento e de mecanismos de governança no que concerne à aplicação dos recursos e segurança do gestor (Sethibe et al., 2007).

Barrett (2002) faz uma abordagem de governança num diagrama demonstrando a inter-relação dos elementos de governança das instituições públicas, como também a importância de os integrar com objetivo de almejar um governo eficaz. Entretanto, o autor aborda ainda a dificuldade de encontrar o equilíbrio de todos esses elementos em qualquer ponto no tempo e a todo o tempo que proporcione um ajuste adequado de conformidade e desempenho (Figura 1).

Figura 1. Elementos da Governança das Instituições Públicas.



Fonte: Adaptado de Auditoria Nacional da Austrália (ANAO), citado por Barrett (2002).

No Quadro 2 estão contidos os principais mecanismos de governança utilizados no setor público.

Quadro 2. *Principais mecanismos de governança no setor público.*

Mecanismos de Governança Pública	Foco	Autores
Estruturas organizacionais, gestão e processos	Obediência à legislação específica, forma de constituição e órgãos superiores de deliberação, prestação de contas, comunicação aos <i>stakeholders</i> , funções e responsabilidades.	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IBGC (2016); International Federation of Accountants (IFAC, 2001); Mello (2006)
Ações e padrões de comportamento	Código de conduta, gestão de pessoas, conflitos de interesses e divulgação de informações.	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IBGC (2016); IFAC (2001); Mello (2006)
Gestão de risco de controle	Auditoria interna, gestão de risco, conselho fiscal, controle interno, gestão financeira.	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IBGC (2016); IFAC (2001); Mello (2006)
Relatórios externos	Relatório anual, padrões de contabilidade, auditoria externa, avaliação de desempenho.	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IBGC (2016); IFAC (2001); Mello (2006)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em resumo, a governança, de modo geral, alinha a estrutura, administração e controle de qualquer instituição, seja empresarial ou não, com ou sem fins lucrativos ou filantrópicas, controladas por capitais públicos ou privados, e qualquer que seja a forma adotada: societária, associativa, comunitária, fundacional ou cooperativa (Santos, 2008).

Quanto aos princípios, atualmente a maioria dos sistemas de governança gira em torno de quatro princípios fundamentais. Para o IBGC (2016), os princípios são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Seus conceitos são tão amplos que envolvem estratégias de alinhamento para resolução de interação, responsabilidade social, sustentabilidade, políticas de governança das empresas, entre outros temas (Marques, 2007).

2.1.1 Governança em IES

Duarte et al. (2008) relacionaram as melhores práticas de governança corporativa mencionadas pelo IBGC com práticas de governança utilizadas pelas IES. Neste raciocínio, Nogueira et al. (2012) investigaram se práticas de governança em IES estão de acordo com as práticas e princípios da governança corporativa.

A governança está relacionada com os processos, sistemas, práticas e procedimentos (formais e informais) que governam as instituições. Desta forma, em uma IES que aborda a liderança em sua estrutura, a governança alude à maneira pela qual o poder se torna um equilíbrio dinâmico entre a necessidade de ordem e igualdade na sociedade, como também a produção de entrega eficiente de bens e serviços, prestação de contas, proteção dos direitos e liberdade do ser humano e a manutenção de uma empresa organizada e estruturada dentro da qual os indivíduos possam contribuir totalmente para encontrar soluções inovadoras para os problemas (Monyoncho, 2015).

Ao tratar do tema, Queiroz et al. (2011) ressaltaram que as IES públicas brasileiras são constituídas como fundações e autarquias educacionais de regime especial, fazendo parte da Administração Pública, desta forma, têm vinculação ao Ministério da Educação (MEC), sujeitas a um enorme aparato burocrático e normativo.

Roczanski e Tomasi (2010) afirmam que com os novos modelos de administração pública, as IES, que tinham como característica uma essência conservadora, tradicionalista, burocrática e governamental, tendem a mudar, pois esses modelos envolvem mudança na estratégia de governança voltada para resultados e foco no atendimento às demandas de seus *stakeholders*.

A governança em IES, principalmente pública, é significativamente influenciada pela política do governo, com ênfase particular em eficiência (Trakman, 2008). Desta forma, a

governança em IES é importante para criar competitividade como também para o aprimoramento de responsabilidade e de desempenho dos responsáveis no gerenciamento e na promoção da eficiência e no uso eficaz de recursos (Monyoncho, 2015).

Segundo Balgan (2019), as reformas da governança do ensino superior nos últimos anos foram impulsionadas pelas instituições internacionais e pressões externas, entretanto, a governança em IES varia entre as universidades.

Os defensores de governança corporativa insistem que as universidades devem ser governadas por profissionais treinados e experientes em política e planejamento corporativo e capazes de direcionar o gerenciamento eficientemente (Trakman, 2008).

O modelo de governança em IES é baseado em um caso de negócios modelo para universidades como também na lógica cativante de eficiência corporativa, em reação às críticas das IES públicas mal geridas ou fiscalmente ineficientes e no pressuposto de que a modelagem de governança corporativa pode corrigir essas deficiências (Trakman, 2008).

Outrossim, a governança nas universidades públicas tem sido permeada de dificuldades, envolvendo desde a falta de recursos à rigidez da estrutura administrativa, na qual a autonomia dos gestores é muito restrita, Perssa (2000) destaca ainda que os recursos públicos estão sob o império da lei, conseqüentemente, sob a observação e regras de órgão auditor como, por exemplo, do Tribunal de Contas. Desta forma, quando as IES utilizam recursos públicos, submetem-se à rigidez da estrutura administrativa, o que dificulta qualquer ação direcionada à racionalização dos recursos (Pessoa, 2000).

A governança em IES é de extrema importância para a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e vice-versa, pois o referido documento possui relação com o planejamento estratégico institucional (Vieira & Silva, 2016).

Matias-Pereira (2004) destaca alguns instrumentos jurídicos de governança como a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar n.º 101, de 2000), o Portal da

Transparência Pública (criado em 2004), a Lei da Transparência (Lei Complementar n.º 131, de 2009) e a Lei de Acesso à Informação – LAI (Lei n.º 12.527, de 2011).

Segundo Pessoa (2000), a gestão das IES públicas tem sido permeada de dificuldades, abrangendo desde a escassez de recursos à rigidez da estrutura administrativa. Na medida em que se utilizam recursos públicos, estão sob o império da lei e das regras ditadas pelo Tribunal de Contas. A autonomia administrativa dos gestores é muito restrita. Não podem demitir, contratar ou promover servidores, nem remanejar verbas orçamentárias, o que dificulta, sobremaneira, qualquer ação voltada à racionalização dos recursos.

Para Santos (2008), além de possibilitar aos pesquisadores a aplicação de teorias e conhecimento no ambiente das IES, os mecanismos de governança no segmento universitário e sistemas de administração acadêmicos contribuirão com a forma de gestão das IES que são responsáveis pela geração e preservação do conhecimento científico.

Santos (2008) ainda ressalta a importância de considerar na governança em IES a estrutura de propriedade e controle, desempenho financeiro e desempenho acadêmico. Paralelo a isso, Galvão et al. (2011) ressaltam o procedimento de avaliação de desempenho global para o gerenciamento de negócios em IES.

As IES no Brasil necessitam de modelos de gestão que contemplem os princípios da governança e que, conseqüentemente, garantam os interesses dos *stakeholders* (Duarte et al., 2008). Neste raciocínio, Mainardes et al. (2009) ressaltam a importância da consideração das percepções dos *stakeholders* no processo de gestão em IES.

Entretanto, não há evidências de que a implantação de governança em IES produza maiores resultados tangíveis tais como lucros e valorização do capital, todavia, a governança é essencial por contemplar aspectos legais e éticos (Ferreira et al., 2018).

2.2 Sustentabilidade

Com as inovações tecnológicas, em virtude da Revolução Industrial, positivamente destacou-se o crescimento econômico e a elevação da produção, principalmente na Europa. Por outro, negativamente o destaque ficou por conta dos problemas ambientais em decorrência principalmente da poluição das fábricas, da falta de consciência da necessidade do crescimento ecologicamente viável e socialmente responsável e nas condições de trabalho dos operários.

Destacou Carson (1962) que, juntamente com a possibilidade de extinção da humanidade por meio de guerra nuclear, o problema central da cidade se tornou, portanto, o da contaminação total do meio ambiente pelo homem, por força do uso das referidas substâncias de incrível potência para produzir danos; são substâncias que se acumulam nos tecidos das plantas e dos animais e que até conseguem penetrar nas células germinais a fim de estilhaçar ou alterar o próprio material em que a hereditariedade se consubstancia e de que depende o futuro das espécies.

Após o destaque de Carson, surgiram conferências e outros eventos mundiais tendo como tema central a proteção ambiental e o desenvolvimento sustentável.

A Organização das Nações Unidas realizou a primeira Conferência das Nações Unidas em Estocolmo (Suécia) que teve como objetivo discutir as consequências da degradação do meio ambiente (United Nations, 1972).

Em 1977, ocorreu a Conferência Intergovernamental sobre Educação Ambiental, em Tbilisi na Geórgia. O resultado desse evento foi a primeira Declaração Internacional sobre Educação Ambiental (United Nations, 1978).

Mais tarde, em 1987, a Comissão Mundial sobre meio Ambiente e Desenvolvimento editou a Declaração Universal sobre Proteção Ambiental e Desenvolvimento Sustentável

denominada *Relatório Brundtland*, documento conhecido como *Nosso Futuro Comum* (United Nations, 1987).

A Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (Cnumad), realizada em junho de 1992 no Rio de Janeiro, que ficou conhecida como Rio -92, Eco 92 e também Cúpula da Terra, abordou a agregação dos componentes. Evento que deu origem ao documento intitulado Agenda 21 visando a proteção do planeta e o seu desenvolvimento sustentável (ONU, 1992). Já a Conferência de Kyoto, em 1997, estabeleceu um acordo entre os países integrantes da ONU denominado Protocolo de Kyoto com o objetivo de se reduzir a emissão de gases causadores do efeito estufa e o consequente aquecimento global (United Nations, 1997).

O conceito de sustentabilidade foi ampliado em função da teoria dos três pilares (*Tripple botton line*, também conhecido como 3Ps da sustentabilidade: *People, Planet, Profit*) desenvolvida por John Elkington em seu livro *Cannibal with Forks: The triple botton line of 21st Century Business*, em 1997. Elkington considerou três aspectos: ambiental, social e econômico, argumentou que “a sociedade depende da economia, e a economia depende do ecossistema global, cuja saúde representa o pilar derradeiro”, argumenta ainda que esses três elementos podem ser representados como placas sobrepostas, interagindo de maneira holística um sobre os outros. Dessa forma, uma empresa pode ser considerada sustentável se gerenciar e conseguir bons resultados nas áreas econômica, ambiental e social, concomitantemente (Epelbaum, 2004).

Mas foi em 2002, sob o gerenciamento da ONU, que foi realizada a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável em Joanesburgo, na África do Sul, que reafirmou os acordos da Agenda 21 e propôs maior integração do tripé da sustentabilidade (econômico, social e ambiental). O evento ficou conhecido como Rio+10 por ser realizado após 10 anos da conferência ambiental Rio-92 (United Nations, 2002).

A partir desta proposta, o termo sustentabilidade se difundiu mundialmente, tornando-se sinônimo de implantação de processo com ações definidas como politicamente corretas nas empresas, o que rendeu diversas pesquisas, artigos científicos, publicações, reportagens, divulgação em massa, sendo todos, de forma geral, uma espécie de projeto político e social com foco nas instituições humanas, sistemas de economia e crenças, promoções e orientações no sentido de constituir e orientar uma sociedade global sustentável (Kates et al., 2001).

Todavia, a definição mais utilizada para o termo sustentabilidade encontra-se no Relatório Brundtland, qual seja, é um desenvolvimento que atende às necessidades da geração atual sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras terem atendidas as suas próprias necessidades (United Nations, 1987). O fato fundamental foi que esta definição estabeleceu a ideia de equidade entre gerações presentes e futuras (Espinosa et al., 2007).

O termo sustentabilidade passou a ser considerado como uma forma de atuação que controla os danos que ocorrem com a degradação ao meio ambiente, fazendo que as empresas promovam a preservação ambiental, utilizando suas riquezas de forma justa para atingir eficiência econômica (Bauer & Naime, 2012).

Todavia, para as empresas é essencial a implantação de políticas ambientais para diminuir ou eliminar as agressões ao meio ambiente, que são causadas em decorrência de suas atividades exercidas. Entretanto, isso não se resume somente às práticas das políticas ambientais. É necessária a divulgação para a sociedade dessas informações relatando impactos, objetivos e metas que pretendem alcançar. A relação da empresa com a sociedade deve ser de transparência. Deve mostrar o real impacto que as atividades exercem no ambiente. Deve averiguar quando ocorrer qualquer problema, evitando gerar riscos, pressões ou julgamentos por parte da sociedade (Carneiro et al., 2008).

As informações divulgadas de sustentabilidade estão sendo utilizadas não somente pelas empresas, mas pela sociedade, que está em busca constante da melhor qualidade de

vida. Tais condutas evitam efeitos danosos causados de forma econômica, social e ecológica e trazem inovação, diminuem agressões e preservam os recursos naturais. Por isso, são necessárias as práticas sustentáveis e divulgação de informações e de relatórios destinados ao desenvolvimento sustentável (Di Domenico et al., 2017).

Assim, a transparência da informação exerce um papel fundamental na prestação de contas (*accountability*) e na divulgação e evidenciação (*disclosure*) da responsabilidade social, econômica e ambiental pela elaboração do relatório socioambiental das organizações (Bauer & Naime, 2012). Os termos evidenciação, divulgação e *disclosure* querem dizer tornar algo público, evidente, entendido e divulgado com clareza e são tratados como sinônimos (Yamamoto & Salotti, 2006).

O *disclosure* da sustentabilidade é essencial, para Ribeiro (2005), e aborda as seguintes questões:

- a) O quê? todas as informações relativas aos eventos e transações envolvidos com o aspecto ambiental;
- b) Como? com o grau de detalhamento exigido pela relevância dos valores e pela natureza dos gastos relativos à interação entre a empresa, sociedade e o meio ambiente;
- c) Quando? o registro das informações deverá ser feito no momento em que o fato ocorrer, ou no momento em que houver informações adicionais e complementares;
- d) Onde? idealmente, no corpo dos relatórios sustentáveis e nas notas explicativas, dependendo da extensão e natureza das informações a serem prestadas.

Neste sentido, a sustentabilidade, por suas práticas, apresenta um programa nas empresas que relacionam a sociedade, o meio ambiente e a economia através de princípios que têm como objetivo ajudar a empresa no desenvolvimento de políticas sobre

sustentabilidade. Surgiram várias opiniões e definições no que diz respeito à sustentabilidade, conseqüentemente, criaram-se uma série de princípios fundamentais que podem ser aplicados uniformemente em todos os segmentos (Lindsey, 2011). Os princípios da sustentabilidade são conceitos fundamentais que servem de base para as ações sustentáveis e como um quadro essencial para o estabelecimento de um sistema mais complexo (Glavic & Lukman 2007).

Para Boyle e Coates (2005), os princípios da sustentabilidade preenchem a lacuna entre a prática atual e a de longo prazo com foco na sustentabilidade com uma visão integrada, holística considerando o meio ambiente, sociedade e economia. São eles: a) manter a visibilidade do planeta; b) fornecer subsídios para a equidade intra e intergeracional.

Lindsey (2011) ressalta que são três princípios fundamentais da sustentabilidade associados com o desenvolvimento e implementação de uma sociedade mais sustentável: a) a melhoria da sustentabilidade é alcançada pela redução do desperdício; b) ao melhorar a qualidade, melhora-se a sustentabilidade; c) a sustentabilidade é melhor alcançada pela implementação de melhores sistemas.

Já para Claro et al. (2008), o Relatório Brundtland introduziu o conceito de equidade nos grupos sociais, nos países desenvolvidos e em desenvolvimento e nas gerações atuais e futuras. Tais conceitos deram origem a quatro princípios básicos da sustentabilidade, quais sejam: a) equidade; b) democracia; c) princípio precaucionário; d) integração política e planejamento.

Por fim, Gomes et al. (2005) apresentam cinco princípios de sustentabilidade derivados de conferências mundiais: a) *Natural Step*; b) Agenda 21; c) Pacto Global; d) Projeto Sigma; e) Princípios Globais de Sullivan.

Todas as definições dos princípios são fundamentadas com foco no desenvolvimento sustentável composto por três dimensões: econômica, social e ecológica (Claro et al., 2008).

Entretanto, as organizações internacionais – União Europeia (UE) de 2007 e 2011, Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) de 2011, Grupo do Banco Mundial de 2007 e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) de 2006 – recomendam que os as organizações e os governos adotem práticas socialmente responsáveis e forneçam informações sobre a sua sustentabilidade (European Commission, 2007, 2011; OCDE, 2006; USAID, 2011; World Bank Group, 2007).

Em setembro de 2015, na sede da ONU, as ações resultaram em novos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e, nesse momento, é imprescindível destacar os 17 ODS adotados pela ONU:

Quadro 3. *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.*

OBJETIVO	ESPECIFICAÇÃO
Objetivo 1	Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.
Objetivo 2	Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável.
Objetivo 3	Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.
Objetivo 4	Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.
Objetivo 5	Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.
Objetivo 6	Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos.
Objetivo 7	Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos.
Objetivo 8	Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos.
Objetivo 9	Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.
Objetivo 10	Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.
Objetivo 11	Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.

(continua)

Quadro 3. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (continuação).

OBJETIVO	ESPECIFICAÇÃO
Objetivo 12	Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.
Objetivo 13	Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos.
Objetivo 14	Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.
Objetivo 15	Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade.
Objetivo 16	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.
Objetivo 17	Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Fonte: OCDE (2019).

É de extrema importância conhecer os ODS que interagem com a missão da organização e elaborar um plano de ação que possibilite estabelecer sinergias com seu desempenho em sustentabilidade, como também é fundamental contribuir para a comunicação das ações com os indicadores de responsabilidade da instituição nas ações que priorizam contribuições significativas para os ODS (PRME, 2018).

Cabe destacar que a Global Reporting Initiative (GRI, 2019) é uma instituição internacional de padrões independentes que ajuda empresas, governos e outras instituições a compreender e comunicar o impacto dos negócios em questões críticas de sustentabilidade, com elaboração de relatórios padronizados que ajudam a avaliar oportunidade e riscos a partir dos impactos das práticas de sustentabilidade das empresas.

Para implementação dos relatórios padrão (GRI, 2019) as empresas devem considerar alguns procedimentos como:

- a) demonstrar compromisso com os impactos ambientais, sociais e econômicos significativos da organização;

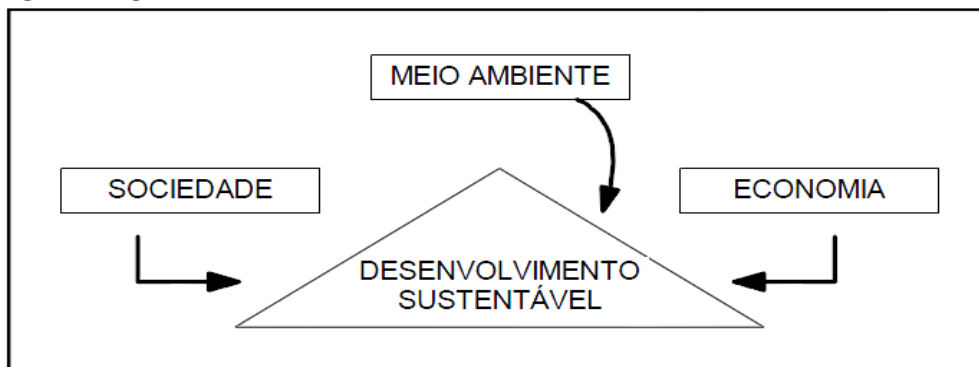
- b) demonstrar transparência nas relações;
- c) apresentar capacidade de participação em mercados competitivos;
- d) planejar atividades que possam se tornar sustentáveis e posicionar a empresa;
- e) seguir a legislação vigente;
- f) verificar aspectos que possam influenciar, substantivamente, as avaliações e decisões dos *stakeholders*.

2.2.1 Práticas de sustentabilidade

Para Van Marrewijk (2003), a sustentabilidade organizacional é compreendida a partir da preocupação com as questões sociais e ambientais, com isso, a empresa passa a agregar no objetivo de suas atividades os aspectos sociais e ambientais que refletem nas decisões e operações econômicas, bem como nas interações com os *stakeholders*.

Em paralelo a isso, González e Abadía (2002) ressaltam que as práticas de sustentabilidade empresarial voltadas para os aspectos sociais, ambientais e econômicos são a base para o desenvolvimento sustentável.

Figura 2. Aspectos do Desenvolvimento Sustentável.



Adaptado: González & Abadía (2002)

As empresas que possuem as melhores práticas de sustentabilidade possuem melhor desempenho, menor risco e maior valor (Lameira et al., 2013).

As principais práticas de sustentabilidade estão consolidadas no Quadro 4.

Quadro 4. Práticas de Sustentabilidade

Grupo	Práticas	Batista & Francisco (2018)	Martins et al. (2019)	Farinha et al. (2019)	Choi et al. (2017)	Mahmood et al. (2018)	Nawaz & Koç (2019)	Bantanur et al. (2015)	Alshuwaikhat et al. (2016)	Lemos et al. (2018)
Ambientais	Gerenciamento de fornecedores com aspectos sustentáveis	x	x	x		x	x	x	x	
	Estratégia de gerenciamento de riscos	x				x	x			
	Investimentos em novas tecnologias e atualização de infraestrutura	x							x	x
	Edifício sustentável	x			x			x	x	x
	Medidas de conscientização e educação ambiental	x						x		x
	Utilização reduzida de veículos para redução de emissões de carbono e impacto ambiental	x	x				x			
	Utilização de veículos elétricos, transportes públicos e bicicletas	x	x		x			x	x	x
	Medidas de conscientização para reuniões e atividades virtuais e redução de papel	x		x	x		x		x	
	Trabalho em direção ao Protocolo de Gases de Efeito Estufa (GHG) e certificações internacionais	x								
	Visitas de inspeção e planos de ação	x								
	Cumprir a responsabilidade social corporativa	x								
	Mapeamento no consumo de energia, plano para melhorar a eficiência energética		x	x	x	x	x	x	x	x
	Coleta de água da chuva para uso em operações		x		x					
	Operações com água reciclada e reutilizada e programa de redução de consumo de água					x	x	x		x
	Uso de painéis fotovoltaicos para geração de energias e energia renovável		x		x	x	x	x	x	
	Uso de combustíveis menos poluentes e redução de emissão de gases de efeito estufa		x			x				x
	Certificações sustentáveis/assinatura de declaração ou carta de iniciativas sustentáveis		x	x				x	x	
	Gerenciamento de resíduo (reutilização, reciclagem e logística reversa de embalagens)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Relatórios de sustentabilidade			x		x					

(continua)

Quadro 4. Práticas de Sustentabilidade (continuação)

Grupo	Práticas	Batista & Francisco (2018)	Martins et al. (2019)	Farinha et al. (2019)	Choi et al. (2017)	Mahmood et al. (2018)	Nawaz & Koç (2019)	Bantanur et al. (2015)	Alshuwaikhat et al. (2016)	Lemos et al. (2018)
Ambientais	Instalação de lixeira de compostagem para ambiente externo				x					
	Prioridade em alimentos verdes				x			x		
	Áreas e corredores verdes									x
	Paisagismo sustentável							x		
	Fauna									x
	Gestão ambiental									x
Econômicas	Planejamento estratégico para implementação de sustentabilidade	x		x						
	Investimento em segurança da informação, soluções de TI e recursos humanos	x					x			
	Indicadores financeiros	x								
	Uso de leis de incentivo	x								
	Atividades em novos mercados estratégicos	x								
	Possibilidade de gerar empregos	x				x	x			
	Política, treinamento e padrão corporativo anticorrupção	x	x			x				
	Impulsão das economias locais	x		x		x	x	x		
	Investimento em novas tecnologias e atualização de infraestrutura	x							x	x
	Auditorias	x								
Adaptação ao novo contexto econômico	x									

(continua)

Quadro 4. Práticas de Sustentabilidade (continuação)

Grupo	Práticas	Batista & Francisco (2018)	Martins et al. (2019)	Farinha et al. (2019)	Choi et al. (2017)	Mahmood et al. (2018)	Nawaz & Koç (2019)	Bantanur et al. (2015)	Alshuwaikhat et al. (2016)	Lemos et al. (2018)
Sociais	Pacote de benefícios	x				x				
	Política de desenvolvimento de carreira e salário	x				x				
	Programa de <i>trainee</i>	x					x			
	Atração e retenção de talentos	x					x			
	Recrutamento interno	x				x				
	Qualidade de vida no trabalho	x	x				x			
	Condições ergonômicas	x	x				x			
	Campanhas educacionais visando utilização de materiais sustentáveis	x	x							
	Universidade Corporativa e formação conjunta	x		x						
	Caminhos de aprendizagem	x					x			
	Cursos de Finanças na graduação e pós-graduação aos funcionários	x								
	Planos de aposentadoria para os funcionários	x								
	Desenvolvimento interno de carreira (liderança, orientação e objetivos)	x					x			
	Meritocracia na contratação e promoções	x								
	Ações de acessibilidade e inclusão social	x								
Conformidade com leis e regulamentos trabalhistas, fiscais e pertinentes	x	x			x					
Ações de gestão focadas em transparência e cumprimento da prevenção e combate à corrupção	x	x								

(continua)

Quadro 4. Práticas de Sustentabilidade (continuação)

Grupo	Práticas	Batista & Francisco (2018)	Martins et al. (2019)	Farinha et al. (2019)	Choi et al. (2017)	Mahmood et al. (2018)	Nawaz & Koç (2019)	Bantanur et al. (2015)	Alshuwaikhat et al. (2016)	Lemos et al. (2018)
Sociais	Inclusão de medidas de preservação ambiental e questões sociais e de direitos humanos	x	x							
	Patrocínio: projetos educacionais, culturais e esportivos	x								
	Educação financeira para jovens de até 17 anos e aposentados	x								
	Programa de trabalho voluntário	x		x	x		x			
	Doações financeiras para instituições de caridade	x					x			
	Iniciativas financiadas por leis de incentivos	x								
	Canal de comunicação para denúncias de corrupção e <i>bullying</i>	x				x				
	Auditoria de fornecedores	x								
	Contratos	x								
	Plano de contingência	x								
	Segurança digital	x					x			
	Privacidade e responsabilidade na internet	x					x			
	Programa de pós-venda	x					x			
	Internet de segurança para criança	x								
	Gerenciamento de relação com o cliente na comunidade local	x	x	x			x			
	Redes interdisciplinares em desenvolvimento sustentável	x		x						
Canais digitais	x									

(continua)

Quadro 4. Práticas de Sustentabilidade (continuação)

Grupo	Práticas	Batista & Francisco (2018)	Martins et al. (2019)	Farinha et al. (2019)	Choi et al. (2017)	Mahmood et al. (2018)	Nawaz & Koç (2019)	Bantanur et al. (2015)	Alshuwaikhat et al. (2016)	Lemos et al. (2018)
	Satisfação do cliente e do trabalhador	x					x			
	Código profissional de conduta ética	x	x							
	Transportes gratuito para projetos sociais		x							
	Políticas que promovam práticas sustentáveis para os <i>stakeholders</i>			x			x	x		
	Inclusão de desenvolvimento sustentável na missão, visão e objetivo da organização			x						
	Cursos e programas de desenvolvimento sustentável			x	x			x		

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2.2 Sustentabilidade em IES

Os trabalhos desenvolvidos dentro das instituições de ensino de nível superior têm um efeito multiplicador, pois cada estudante, observando e acompanhando as boas práticas de sustentabilidade, influencia o conjunto, a sociedade, nas mais variadas áreas de atuação. As IES estão conscientes do papel que devem cumprir na preparação das novas gerações para um futuro viável, as IES partilham a convicção de que o progresso econômico e a proteção ambiental estão indissoluvelmente ligados (Kraemer, 2004).

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e as IES brasileiras acordaram a criação da Rede ODS Universidades com objetivo de fortalecer atividades de ensino, pesquisa e extensão que promovam o desenvolvimento sustentável, em linha com a Agenda 2030, além de promover o ODS nas IES e colaborar com políticas que promovam a erradicação da pobreza, o crescimento econômico e a sustentabilidade do planeta (ONU, 2019).

O memorando assinado condicionava as IES a estabelecer, até o final de 2017, um banco de dados de boas práticas, estudos, pesquisas e inovação baseados nos objetivos globais e previa a formação de rede de especialistas para fortalecer o desenvolvimento sustentável no país. Também foi lançada a plataforma www.redeodsuniversidades.ueg.br para reunir informações sobre o trabalho da Rede, participação das IES e notícias sobre atividades acadêmicas para o alcance dos ODS (ONU, 2019). Cabe ressaltar que a plataforma, até set/2019, permanecia fora do ar.

2.3 Governança para sustentabilidade

A governança vem se firmando de forma extremamente positiva como um conceito intrinsecamente interdisciplinar, multidimensional que traduz uma abordagem sistêmica, priorizando a relação entre *stakeholders* internos e externos ligados ao negócio da empresa, isso requer a incorporação na estratégica da empresa para que seja refletida em desafios éticos para as dimensões econômica, ambiental e social dos negócios (Enderle & Tavis, 1998).

As ações de sustentabilidade nas dimensões social, ambiental e econômica praticadas pelas instituições são extensões da governança que adota meios para demonstrar para o seu público-alvo que se preocupa com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da comunidade (Bomfim et al., 2015).

A governança para sustentabilidade pode ser definida como uma modalidade de governança que leva em consideração os princípios do desenvolvimento sustentável, ou seja, um sistema de governança que integra a sustentabilidade ao negócio com a utilização de um modelo de gestão que agrega valor tanto para a sociedade como para a empresa (Leal Filho et al., 2016).

Este tipo de governança lida com interações imprevisíveis entre os *stakeholders* e o ecossistema conforme eles evoluem juntos (Berkes et al., 2000). É um pré-requisito para estabelecer a capacidade integrada de formulação de políticas, necessária para impulsionar o desenvolvimento sustentável (Clark, 2012).

Governança para sustentabilidade liga mecanismos reguladores com o objetivo particular de promover o desenvolvimento sustentável, ou seja, implica no ajuste deliberado das práticas de governança, a fim de garantir que o desenvolvimento prossiga ao longo de uma trajetória sustentável. Governança para sustentabilidade tem como escopo reformar as instituições para maximizar as oportunidades de avanço contínuo, preocupa-se não só com a

concepção e implementação da política governamental, mas também com os processos coletivos de acompanhamento, reflexão, debate e decisão que estabelecem a orientação para uma política sustentável (Meadowcroft et al., 2005).

Dessa forma, como fatores estratégicos, especialmente no cenário interdependente que adjetiva a sociedade cotidiana, o conhecimento, a competitividade, a agilidade, a informação, a transparência e a qualidade surgem como elementos primordiais para a responsabilidade social corporativa (Nogueira et al., 2012).

Com isso, a organização se torna sustentável quando apresenta interação entre o caráter ideológico da sociedade capitalista, o fundamento econômico, valores sociais do homem e a governança profissional (Alves, 2003).

Segundo Srour (2000) apud Alves (2003), a reponsabilidade corporativa é o comprometimento permanente com os comportamentos éticos e com o desenvolvimento econômico, priorizando a qualidade de vida dos *stakeholders* internos e de suas famílias, como também da comunidade local e da sociedade como um todo.

Neste raciocínio, Nogueira et al. (2012) enfatizam que, ao levar essa discussão para as instituições de ensino superior, cabe destacar que os princípios que norteiam a governança são perfeitamente aplicáveis nessas instituições, principalmente no que tange à responsabilidade corporativa que entende manter a sustentabilidade no sentido de preservar a vida da instituição, observando o ambiente e a escolha de estratégias.

Com isso, as instituições de ensino superior devem disponibilizar informações a todos os cidadãos, oferecer tratamento igualitário a todos os envolvidos ou interessados, na instituição, prestar contas de suas ações e zelar pela longevidade delas (Nogueira et al., 2012).

No âmbito do setor público, a governança para a sustentabilidade nas universidades públicas não deve ser diferente; seus mecanismos devem monitorar, de forma definitiva, o ambiente interno e externo, manter a seriedade na administração dos recursos públicos, como

respostas aos anseios da sociedade, como também descobrir novas oportunidades que formulam e implementem estratégias que lhe garantam condições de desenvolvimento sustentável (Nogueira et al., 2012).

2.4 Mapeamento em Porter e Kramer

O comportamento das empresas é diretamente influenciado pela mudança no conceito de sustentabilidade, pois em todo o mundo elas estão se deparando com problemas econômicos, sociais e ambientais. Desta forma, os indicadores para sustentabilidade podem variar de uma empresa para outra, entretanto, alguns indicadores são considerados comuns para diferentes setores de atuação (Claro et al., 2008).

Mac Lennan et al. (2015) esclarecem que a sustentabilidade não está restrita aos aspectos relacionados à governança. Por outro lado, Porter e Kramer (2006) enfatizam que as empresas devem ser estruturadas sistematicamente para operar de forma segura o desempenho econômico de longo prazo, evitando o curto prazo que é socialmente prejudicial ou ambientalmente nocivo.

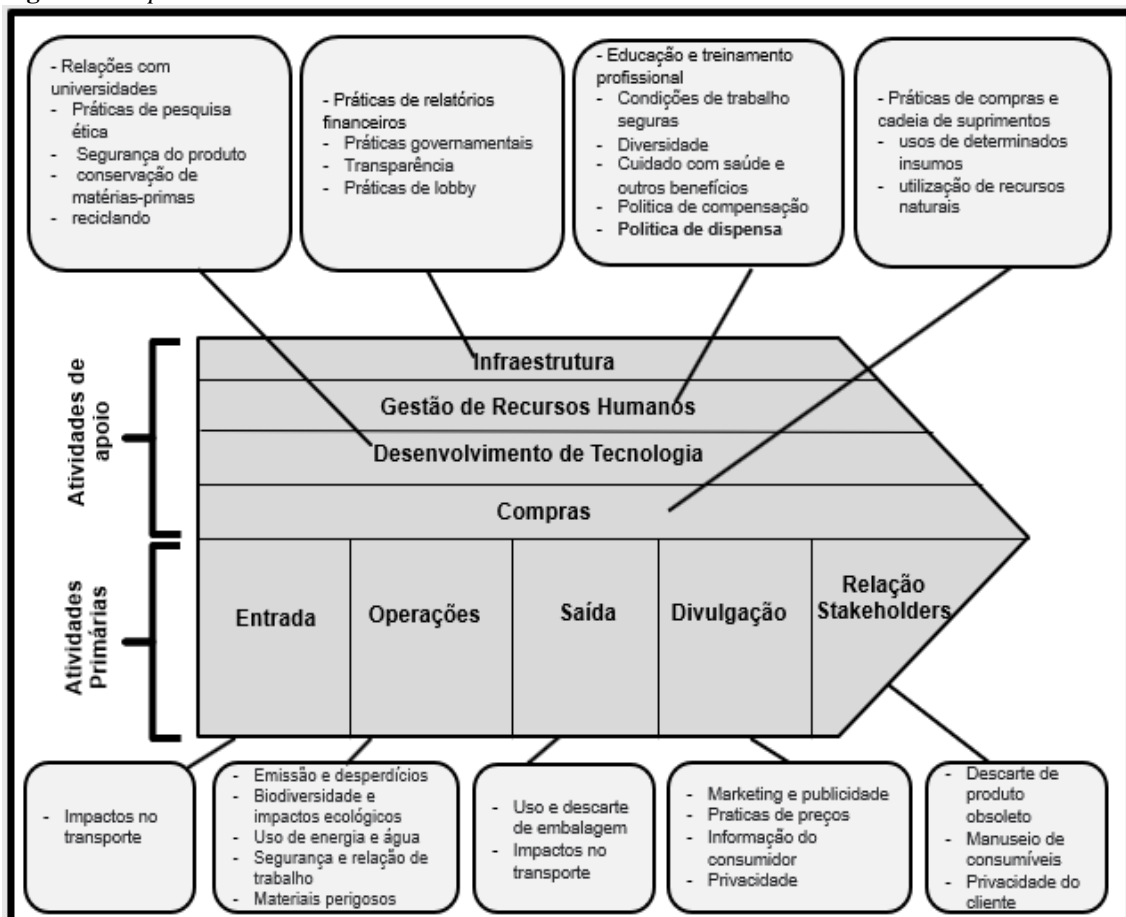
Para Porter e Kramer (2006), o fator essencial para verificação da importância da responsabilidade social corporativa não é se uma ação vale a pena, mas se apresenta uma oportunidade de criar valor compartilhado, ou seja, que resultem em benefício significativo tanto para a sociedade como para a empresa.

Neste raciocínio, os autores sugerem três categorias para priorizar questões sustentáveis que afetam uma empresa e que são importantes e estratégicas para o negócio, são elas: questões sustentáveis genéricas (podem ser importantes para a sociedade, mas não são afetadas significativamente pelas operações da empresa nem influenciam a competitividade de longo prazo da empresa), impactos sociais da cadeia de valor (são aqueles

significativamente afetados pelas atividades da empresa no curso normal de negócios) e dimensões sociais da competição no contexto ativo (são fatores do ambiente externo que afetam significativamente os interesses ocultos da competitividade nos locais onde a empresa atua) (Porter & Kramer, 2006).

A Figura 3 refere-se ao modelo de mapeamento de impacto social da cadeia de valor apresentado por Porter e Kramer (2006) que pode ser usado como estrutura para identificar impactos positivos e negativos da cadeia de valor que representa as atividades de uma empresa.

Figura 3. Mapeamento da cadeia de valor



Fonte: Porter e Kramer (2006).

Para os autores, desenvolver tal mapeamento é apenas um meio para a empresa gerenciar uma agenda de prioridade além das expectativas dos *stakeholders* no alcance de

benefícios sociais, ambientais e econômicos, com mitigação de danos e reforço de estratégia de gestão (Porter & Kramer, 2006).

A Figura 3 ajuda a compreender a afirmação de North (1990) de que o ambiente institucional e sustentável está ligado com as relações dos *stakeholders*, regulamentos, costumes, normas institucionais, fatores que incidem sobre o funcionamento da organização. Isso complementa o raciocínio de Williamson (1996) ao afirmar que só é possível para as instituições operarem neste ambiente através de uma estrutura de governança.

Porter e Kramer (2006) ainda enfatizam que as instituições não são responsáveis por todos os problemas no que tange ao incentivo de ações de sustentabilidade, nem têm recursos para resolvê-los, entretanto, cada empresa pode identificar um conjunto de problemas e por meio de uma estrutura de governança ajudar a resolver e, conseqüentemente, obter maior benefício competitivo.

2.5 Síntese do modelo teórico para discutir resultados

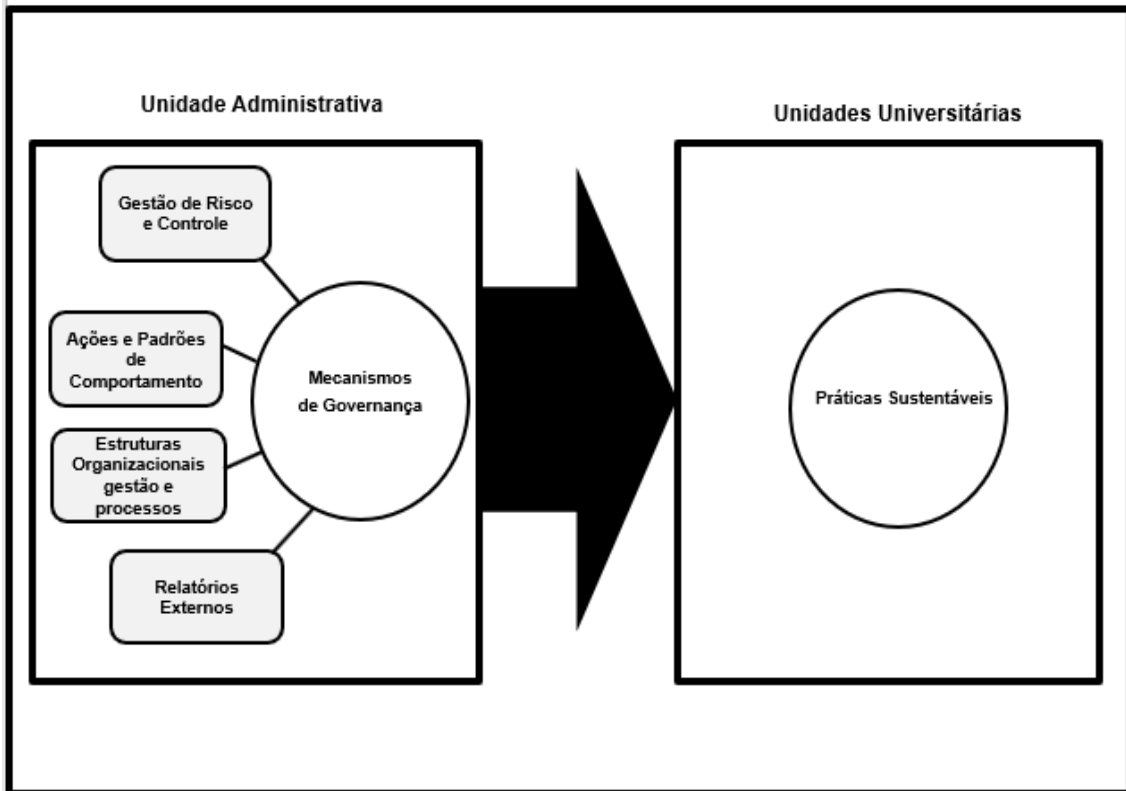
É evidente que os estudos específicos sobre governança e sustentabilidade dentro das instituições de ensino superior permanecem escassos (Leal Filho et al., 2020).

O presente estudo tem como questão problema: como são estabelecidas as práticas de governança na unidade administrativa (Reitoria) para as ações de sustentabilidade praticadas pelas unidades universitárias (Campi)?

No intuito de encontrar resposta para a aludida questão, estabeleceram-se objetivos que foram subdivididos em específicos e geral com a finalidade de compreender como as práticas de governança são definidas pela unidade administrativa e quais são elaboradas para implantação das ações de sustentabilidade nas unidades universitárias.

O modelo testado na Figura 4 estabelece uma junção de um construto de governança com mapeamento de cadeia de valor para o gerenciamento das ações sustentáveis.

Figura 4. Modelo teórico do estudo



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 4 demonstra que a unidade administrativa da universidade atua em local distinto das unidades universitárias e, apesar de ser um sistema único (universidade), há uma divisão em sua infraestrutura, ou seja, a unidade administrativa (Reitoria) é instalada na capital de São Paulo, sendo que as unidades universitárias estão instaladas em diversas cidades do estado de São Paulo, com exceção de duas unidades, que apesar de estarem instaladas na capital possuem endereço distinto da unidade administrativa. Desta forma, a universidade é um sistema único dividido em subsistema em conformidade com o entendimento de Miller (1972) quando afirma que uma empresa é um sistema formado por um conjunto de subsistemas que devem ser governados. Paralelo a isso, Girardi et al (2010)

ressaltam que o sistema compreende os subsistemas, integrados entre si, e gestores para coordenação, manutenção e geração de conhecimento.

No construto de governança (Figura 4) estão estruturados os mecanismos que estabelecem as formas de cumprimento de legislação, deliberações, procedimentos de prestação de contas aos órgãos auditores e concedentes de recursos financeiros, elaboração de termo e código de conduta, gestão de pessoas, gestão de risco, processo de avaliação de desempenho, padrões de contabilidade, formas de relatórios anuais, procedimentos de comunicação e informações às partes interessada (Barrett, 2003; Edwards & Clough, 2005; IBGC, 2016; IFAC, 2001; Mello, 2006).

No modelo (Figura 4), as práticas de governança gerenciadas na unidade administrativa são estruturadas com alguns critérios que ajudam na construção e deliberação de procedimentos como: entrada (materiais, serviços, dados, armazenamento); operações (aulas, obras, deslocamentos de servidores); saída (materiais, manuseios, serviços); divulgação (publicidade, *website*); relação com *stakeholders* (fornecedores, professores, alunos, órgão concedentes, Tribunal de Contas) para o desenvolvimento das ações sustentáveis implementadas nos Campi.

Ressalta-se que o modelo teórico estudado na Figura 4 tem a finalidade de analisar os dados coletados e discutir os resultados para, conseqüentemente, compreender o objetivo geral e encontrar uma resposta para a questão problema da pesquisa.

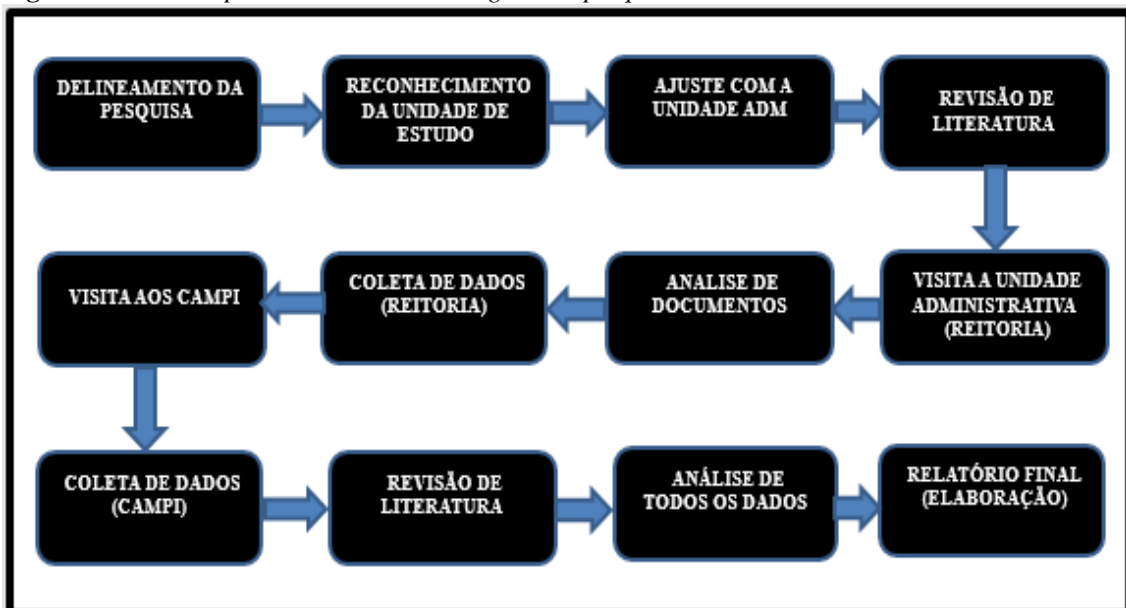
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso, pois, segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo no seu contexto real, quando os limites entre o contexto e o fenômeno não são evidentes; é uma metodologia adequada a responder perguntas do tipo como e por quê. O autor completa seu entendimento argumentando que a compreensão da dinâmica de um contexto verdadeiro que permita amplo e detalhado conhecimento de um fenômeno também é justificativa para a utilização do estudo de caso (Yin, 2015).

Para Stake (1995), o estudo de caso permite a apuração de teorias existentes e sugere complexidades a serem investigadas posteriormente.

Na Figura 5, foi elaborado um fluxo dos procedimentos metodológicos da pesquisa para melhor acompanhamento das execuções das etapas.

Figura 5. Fluxo dos procedimentos metodológicos da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando o referencial teórico, iniciou-se a etapa do fluxo detalhado da Figura 5, tendo como base de estudo a universidade. Foi ajustado o interesse e, conseqüentemente, a possibilidade da efetivação do estudo para delimitação do escopo de análise como também a definição dos entrevistados. Foi realizada uma revisão da literatura e apresentado um projeto de estudo para conhecimento dos procedimentos realizados pela unidade administrativa, o que permitiu ao pesquisador a concessão de visita de observação à unidade administrativa, apresentação do roteiro de entrevista e acesso aos documentos para análise. Tal etapa foi de extrema importância para a melhoria inclusive do roteiro de entrevista e autorização para visita e coleta de dados nas unidades universitárias.

O estudo foi conduzido em conformidade com o fluxo apresentado, entretanto não de forma totalmente rígida. Cabe destacar que, para o desenvolvimento da pesquisa, foram utilizadas técnicas de coleta de dados como também técnicas de análise de dados.

3.1 Da pesquisa e seus objetivos

Esta pesquisa é classificada como exploratória e tem característica qualitativa. Para Gil (2008), a pesquisa exploratória é aquela que tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, desta forma, habitualmente envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso. Assim, pretendeu-se, como objetivo geral, em um estudo de caso, por meio de análise de documentos e entrevistas, compreender como as práticas de governança estabelecidas pela unidade administrativa (Reitoria) influenciam na operacionalização das ações de sustentabilidade praticadas pelas unidades universitárias (Campi).

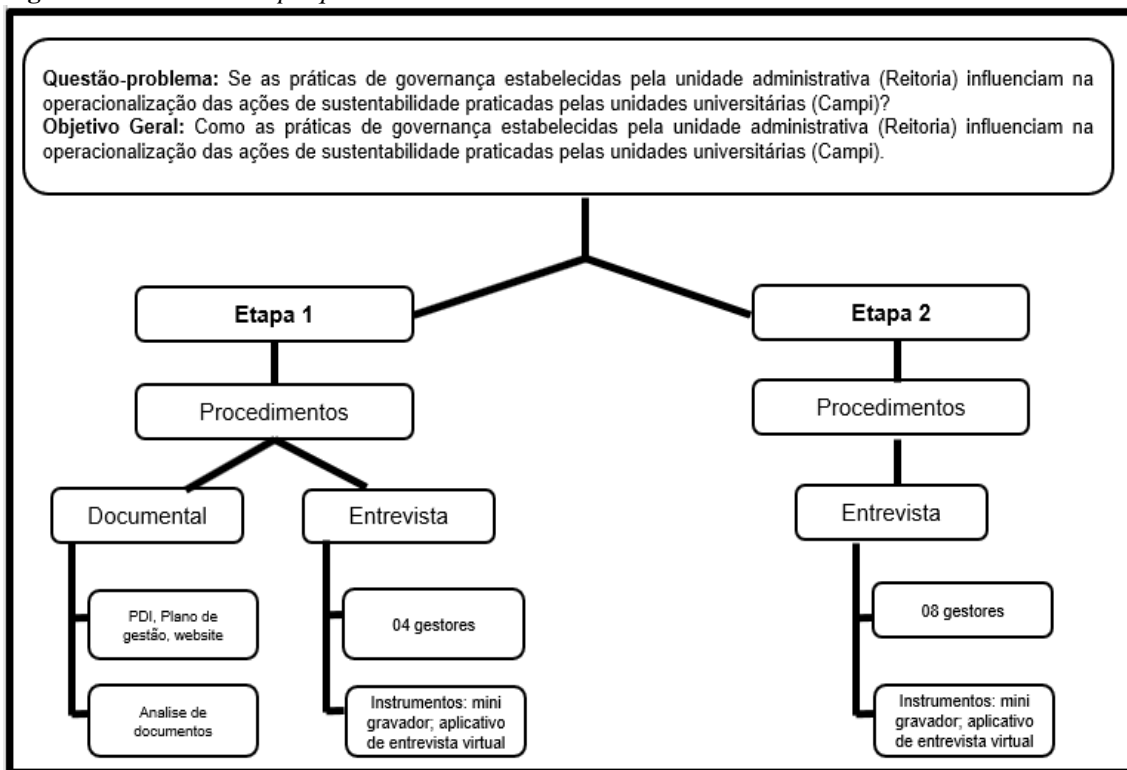
Para tanto a pesquisa buscou:

- a) identificar as práticas de governança na universidade;

- b) detectar quais são as práticas de sustentabilidade na universidade;
- c) categorizar as principais atividades na cadeia de valor proposta por Porter e Kramer que resultam em benefício compartilhado;
- d) verificar como as práticas de governança (unidade administrativa) estão associadas à adoção ou à não adoção das práticas sustentáveis das unidades universitárias (campi).

Ressalta-se que a presente pesquisa está dividida em duas etapas, conforme demonstrado na Figura 6.

Figura 6. Framework da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Importante destacar ainda que a presente pesquisa tem uma abordagem qualitativa, indo de encontro com (Flick, 2013) que afirma que a escolha pela abordagem qualitativa como o método mais apropriado para o estudo sobre a relevância causal de aspectos isolados, na verdade, só é eficaz em conjunto com outros fatores que os influenciem. Desta forma, o

objetivo de uma pesquisa qualitativa é buscar entendimento dos fenômenos específicos, em profundidade, mediante descrições, interpretações e comparações sem considerar os aspectos numéricos em termos de regras matemáticas e estatísticas (Fontelles et al., 2009).

Quanto à finalidade, trata-se de uma pesquisa fundamental, pois o objetivo é auferir novos aprendizados, utilizando o estudo de caso em questão, que possam contribuir, de certa forma, para o desenvolvimento da ciência. De acordo com Fontelles et al. (2009), a pesquisa fundamental é aquela que permite adquirir conhecimentos novos que contribuam para o avanço da ciência, sem que haja uma aplicação prática prevista.

3.1.1 *Framework* da pesquisa

O presente estudo teve como base a questão problema, principal quesito para formulação do objetivo geral e, conseqüentemente, dos objetivos específicos da pesquisa.

No primeiro momento, diante da problemática de entender como são estabelecidas as práticas de governança da universidade e quais são as ações sustentáveis, após revisão detalhada da literatura buscou-se compreender como as práticas de governança são definidas pela unidade administrativa e quais são elaboradas para implantação das ações de sustentabilidade nas unidades universitárias.

A Figura 6 apresenta duas etapas e seus procedimentos que tiveram como referência os pressupostos teóricos contemplados na introdução da pesquisa.

Os procedimentos da etapa 1 se dividem em duas fases, sendo a primeira documental, em que foram verificados quais documentos seriam analisados e a forma de análise da documentação. A segunda fase foi a de entrevista a pessoas que atuam de forma direta na governança e alinhamento estratégico.

Os procedimentos da etapa 2 foram concentrados apenas na fase de entrevista com pessoas que atuam de forma direta nas ações sustentáveis sociais, ambientais e econômicas das unidades universitárias.

Os detalhes e forma de execução das etapas serão tratados nos subcapítulos a seguir.

3.1.2 Primeira etapa da pesquisa

Foram analisados os procedimentos realizados pela unidade administrativa e pelas unidades universitárias. Tal processo foi evidenciado pela coleta de dados em documentos, entrevistas e observação. De acordo com Yin (2001), a coleta de dados trata-se de uma atividade complexa e difícil, pois, se não for efetivada de maneira correta, colocará em risco todo o processo realizado anteriormente, tornando-o em vão.

A coleta de dados pode ser baseada em fontes de importância como: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta e participante e artefatos físicos (Yin, 2001).

3.1.2.1 Pesquisa documental

Como ressaltado anteriormente, a primeira etapa do estudo iniciou-se com a pesquisa documental. De acordo com Tremblay (1968), a pesquisa documental favorece a observação do processo de maturação ou de desenvolvimento de indivíduos, instituição, conceitos, cultura, comportamentos, mentalidades, práticas etc. A pesquisa documental exige, desde o início, um esforço firme e inventivo, quanto ao reconhecimento dos depósitos de arquivos ou

das fontes potenciais de informação, e isto não apenas em função do objeto de pesquisa, mas também em função do questionamento (Cellard, 2008).

A pesquisa documental também tem a finalidade de recorrer a várias fontes sem tratamento analítico, entre elas: jornais, sites, tabelas estatísticas, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, entre outros (Fonseca, 2002).

Desta forma, o Quadro 5 apresenta os documentos que foram coletados na universidade como também pelos meios de comunicação, como foram analisados, também apresenta os objetivos específicos para este procedimento, como foi realizada a análise e quais eram os resultados esperados.

Quadro 5. *Procedimentos da pesquisa documental*

Objetivos específicos	Procedimento	Instrumento de pesquisa	Como	Resultados esperados
<p>1.2.2</p> <p>a) Identificar as práticas de governança corporativa na universidade;</p> <p>b) Detectar quais são as práticas de sustentabilidade na universidade;</p> <p>c) Categorizar as principais atividades na cadeia de valor proposta por Porter e Kramer que resultam em benefício compartilhado</p>	Documental	<p>a) Plano de gestão</p> <p>b) PDI</p> <p>c) <i>Website</i> da instituição</p> <p>d) Publicações</p>	<p>a) Leitura</p> <p>b) Análise de conteúdo</p>	<p>a) Identificação de práticas de governança</p> <p>b) Identificação de práticas de sustentabilidade</p> <p>c) Categorização das atividades na cadeia de valor</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cellard (2008) ressalta a importância desta fase e afirma que definir o documento representa em si um desafio, pois ele constitui uma de suas principais ferramentas, a história, pois, de todas as ciências sociais, foi a que atribuiu maior importância a essa definição.

O Quadro 6 faz um detalhamento dos documentos apresentados no Quadro 5.

Quadro 6. *Detalhamento dos documentos obtidos para análise*

Documento	Origem	Período	Quant. de documento	Quant. de páginas
PDI	<i>website</i>	2017 a 2020	04	100
Plano de Gestão	<i>website</i>	2017 a 2021	01	36

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos documentos foram analisados os mecanismos de governança estabelecidos na universidade, assim como a cadeia de valor em prol das ações sustentáveis por meio de: estrutura organizacional, gestão e processo, ações e padrões de comportamento, gestão de risco de controle e relatórios externos, conforme Quadro 5.

Por fim, nos documentos foram analisadas as ações praticadas pela universidade no âmbito social, ambiental e econômico, em conformidade com o Quadro 1.

Como resultado esperado, buscou-se identificar as práticas de governança da unidade de estudo voltadas para a sustentabilidade na universidade.

Ressalta-se que outros documentos foram apresentados durante a visita, porém, por serem documentos com informações sigilosas não foram disponibilizados e nem permitida a divulgação de seu conteúdo.

A análise foi feita pela leitura e análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), a função primordial da análise de conteúdo é o olhar crítico, ou seja, a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplica a conteúdos e continentes extremamente diversificados.

Para Bardin (2011), essa fase da pesquisa se organiza em três polos cronológicos: 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

A pré-análise é a fase da organização da análise propriamente dita, desta forma, corresponde a um conjunto de instituições que tem por objetivo tornar operacionais e

sistematizar as convicções iniciais conduzindo o projeto preciso do desenvolvimento das operações sucessivas num plano de análise (Bardin, 2011).

Em paralelo a isso, Lugoboni, Salgado e Murcia (2019) ressaltam que o contato com os documentos, a escolha e identificação do que será analisado é um dos pontos relevantes da fase de pré-análise.

O intuito dessa fase foi identificar as práticas de governança elaboradas e estruturadas para as ações sustentáveis no âmbito da universidade e optou-se por buscar as definições de transparência, prestação de contas, gerenciamento, controle, auditoria, sustentabilidade, diversidade, acessibilidade, código de ética, orçamento e finanças nos documentos da instituição e que compõem a amostra apresentada no Quadro 5.

3.1.2.2 Da entrevista

Também na etapa 1 foi realizada uma pesquisa por meio de entrevistas semiestruturadas. Para Weiss (1995), a entrevista de pesquisa qualitativa é aquela que envolve a coleta de informações e fatos e o aprendizado de significados, emoções, experiências e relacionamentos.

Segundo Duarte (2004), realizar entrevistas semiestruturadas não é um procedimento banal, pois propicia situações de contato, ao mesmo tempo formais e informais, de forma a provocar um discurso mais ou menos livre, entretanto, que atenda aos objetivos da pesquisa e que seja significativo no contexto investigado e academicamente relevante, portanto, é uma tarefa muito complexa.

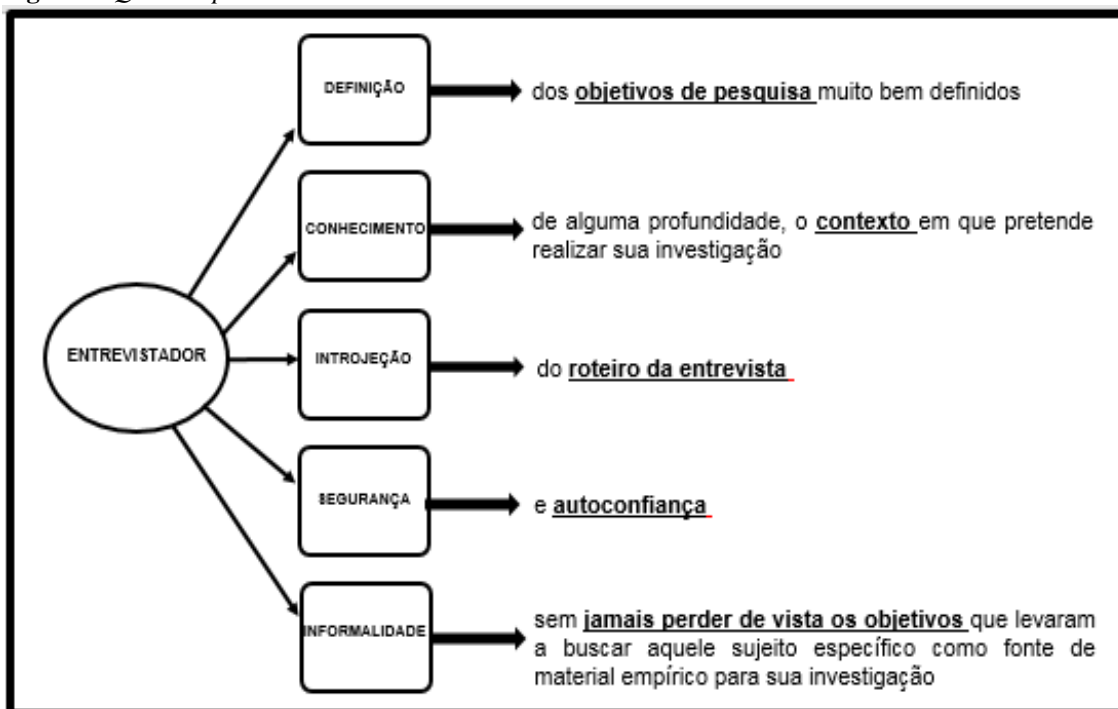
Neste raciocínio, Lima et al. (1999) enfatizam que na entrevista semiestruturada o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre suas experiências, a partir do foco principal proposto pelo pesquisador ao mesmo tempo que permite respostas livres e

espontâneas do entrevistado, valoriza a atuação do entrevistador, pois essa técnica possibilita conhecer a perspectiva dos agentes quanto ao trabalho realizado na empresa. As entrevistas revelam a representação dos envolvidos sobre o seu trabalho e, dessa forma, constituem-se sempre em uma aproximação do concretamente vivido.

Para Duarte (2004), a realização de uma boa entrevista exige do entrevistador: a) definição; b) conhecimento; c) introjeção; d) segurança; e) informalidade.

Os quesitos identificados acima estão ilustrados e justificados na Figura 7 para melhor compreensão.

Figura 7. Quesitos para boa entrevista



Fonte: Adaptado de Duarte (2004).

Nessa etapa, foram realizadas 04 entrevistas em profundidade com gestores ou responsáveis da administração, do plano estratégico e das ações de sustentabilidade da unidade administrativa. No Quadro 7 foram relacionados os entrevistados de acordo com sua área de atuação.

Quadro 7. Entrevistados envolvidos na pesquisa etapa 1

Nível Organizacional	Área de formação	Tempo na instituição	Tempo na função
Diretoria	Bacharelado em Engenharia Civil e MBA em Gerência de Cidades	17 anos	05 anos
Diretoria	Bacharelado em Administração de Empresas	25 anos	15 anos
Tático	Mestrado em Administração Pública, Bacharelado em Economia; Especialização em Gestão de Risco, Governança e Compliance	12 anos	03 anos
Tático	Doutorado em Química; Mestrado em Biofísica Molecular; Bacharelado Engenharia Química	14 anos	14 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nessa fase da pesquisa, os entrevistados foram identificados por código (E1, E2, E3, E4 e E5), entretanto, os referidos códigos serão distribuídos aleatoriamente e, por questão de sigilo, a distribuição não será divulgada.

Para facilitar a tabulação e comparabilidade, as entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro previamente estabelecido.

Desta forma, as questões foram divididas por tema a partir de um roteiro de entrevista semiestruturado com perguntas baseadas na literatura do referencial teórico demonstrado no Quadro 8.

Quadro 8. Consolidação com referencial teórico - Etapa 1

Assunto	Subtema	Autor	Perguntas
Governança	Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IBGC (2016); IFAC (2001); Mello (2006)	01_ Há um sistema integrado que envolve a unidade administrativa e todas as unidades universitárias? 02_ Há transparência no desenvolvimento de políticas de remuneração e para fixação de pacotes de remunerações dos membros individuais do grupo de gestores? 03_ A unidade Administrativa repassa recursos financeiros para as unidades universitárias especificamente para desenvolvimento de ações sustentáveis? 04_ A unidade administrativa possui regulamento ou norma interna no que tange ao gerenciamento de resíduo (reciclagem) que as unidades universitárias possam seguir? 05_ A universidade possui um sistema de governança eletrônica que reduz a utilização de papéis? 06_ No que tange à obediência à legislação e prestação de contas, a Unidade Administrativa é responsável por todas as unidades universitárias? 07_ Como funciona a relação da Unidade Administrativa e as unidades universitárias no que tange às ações sustentáveis praticadas pelas universidades? 08_ As ações sustentáveis praticadas pela unidade administrativa também são praticadas nas unidades universitárias?
	Ações e padrões de comportamento (Gestão de recursos humanos)	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IBGC (2016); IFAC (2001); Mello (2006)	09_ Há mecanismos implantados na universidade que assegurem que os servidores públicos não sejam influenciados por conflitos de interesses? 10_ Os treinamentos, aprimoramentos da motivação, cultura e educação de recursos humanos ofertados pela unidade administrativa são abertos aos servidores das unidades universitárias? 11_ Há um gerenciamento e fiscalização de condições de trabalho dos servidores, tanto na Unidade Administrativa quanto nas unidades universitárias? 12_ Há mecanismos desenvolvidos pela unidade administrativa no combate à discriminação e preconceitos que são estendidos às unidades universitárias? 13_ Há mecanismos desenvolvidos pela unidade administrativa quanto à diversidade que são estendidos às unidades universitárias? 14_ Os benefícios fornecidos para os servidores da unidade administrativa são os mesmos fornecidos para os servidores das unidades universitárias?
	Gestão de risco de controle (compras e controle)	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IBGC (2016); IFAC (2001); Mello (2006)	15_ Há sistema de gestão de risco implantado na unidade administrativa? Em caso positivo, inclui as unidades universitárias? 16_ Como os mecanismos de controle e gestão de risco auxiliam no desenvolvimento e na relação entre a unidade administrativa e unidades universitárias? 17_ Há, na universidade como um todo, uma função de auditoria interna como parte da estrutura do controle interno? 18_ A universidade tem medidas que assegurem um orçamento efetivo e eficiente? Em caso positivo, quais?

(continua)

Quadro 8. Consolidação com referencial teórico - Etapa 1 (continuação)

Assunto	Subtema	Autor	Perguntas
Governança	Gestão de risco de controle (compras e controle)	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IBGC (2016); IFAC (2001); Mello (2006)	19_ A universidade possui um sistema sólido de administração financeira? 20_ Os procedimentos de licitação realizados nas unidades universitárias são autônomos ou há participação da unidade administrativa? 21_ Nos editais de licitação, há exigência de fornecedores com aspectos sustentáveis? 22_ Há Auditoria de fornecedores? 23_ Há programa de ações de gestão focadas em transparência e cumprimento da prevenção e combate à corrupção? 24_ A universidade possui um sistema de segurança digital? Em caso positivo, é estendido para as unidades universitárias?
	Relatórios externos (compras e controle)	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IBGC (2016); IFAC (2001); Mello (2006)	25_ A universidade efetiva publicações de relatórios em atendimento a alguma legislação? 26_ Quais veículos de comunicação são utilizados para publicações de relatórios? 27_ Há relatórios ou mecanismos semelhantes de sustentabilidade emitidos pela universidade? Em caso positivo, tais mecanismos informam que a Universidade cumpre com os padrões ou código de governança? 28_ A universidade tem seus procedimentos e atividades auditados por uma auditoria externa? 29_ A auditoria externa exerce suas atividades com independência?
Sustentabilidade	Desenvolvimento sustentável	Batista & Francisco (2018)	30- O departamento de coordenação de ações sustentáveis na unidade administrativa trabalha em conjunto com as unidades universitárias na elaboração das ações sustentáveis nos Campi? 31- Comente sobre a relação de política de desenvolvimento sustentável entre a unidade administrativa e os Campi. 32- Os objetivos específicos para ações sustentáveis na Universidade são estruturados de forma homogênea? 33- O mapeamento das ações sustentáveis das Unidades Universitárias depende de aprovação da unidade administrativa? 34- A unidade universitária tem autonomia no desenvolvimento de ações sustentáveis?

(continua)

Quadro 8. Consolidação com referencial teórico - Etapa 1 (continuação)

Assunto	Subtema	Autor	Perguntas
Sustentabilidade (atividades primárias)	Ambiental	Alshuwaikhat et al. (2016); Bantanur et al. (2015); Batista & Francisco (2018); Choi et al. (2017); Farinha et al. (2019); Lemos et al. (2018); Mahmood et al. (2018); Martins et al. (2019); Nawaz & Koç (2019).	35_Há um mapeamento no consumo de energia ou plano para melhorar a eficiência energética? 36_Há operações com água reciclada, reutilizada e programa de redução de consumo de água? 37_A universidade possui certificações sustentáveis/assinatura de declaração ou carta de iniciativas sustentáveis? 38_Há gerenciamento de resíduo (reutilização, reciclagem e logística reversa de embalagens)? 39_Há gerenciamento de fornecedores com aspectos sustentáveis? 40_A universidade possui edifícios com aspecto sustentável? 41_Há medidas de conscientização e educação ambiental? 42_A universidade faz utilização reduzida de veículos para redução de emissões de carbono e impacto ambiental? 43_A universidade possui medidas de conscientização para reuniões e atividades virtuais e redução de papel? 44_Há gestão ambiental na universidade? 45_-O armazenamento de materiais é realizado de forma sustentável?
	Social	Alshuwaikhat et al. (2016); Bantanur et al. (2015); Batista & Francisco (2018); Choi et al. (2017); Farinha et al. (2019); Lemos et al. (2018); Mahmood et al. (2018); Martins et al. (2019); Nawaz & Koç (2019).	46_Há um pacote de benefícios aos servidores? 47_A universidade possui uma política de desenvolvimento de carreira e salário? 48_Há uma política de recrutamento interno? 49_Há estrutura para condições ergonômicas? 50_Há campanhas educacionais visando utilização de materiais sustentáveis? 51_Há universidade corporativa e formação conjunta? 52_Há programas para ações de acessibilidade? 53_ Há patrocínio ou parceria no que tange a projetos educacionais, culturais e esportivos? 54_Há programa de trabalho voluntário? 55_Há iniciativas financiadas por leis de incentivos? 56_A universidade possui um canal de comunicação para denúncias de corrupção e <i>bullying</i> ? 57_ Como funciona a privacidade e responsabilidade na internet? 58_Há gerenciamento de relação com a comunidade local? 59_Há redes interdisciplinares em desenvolvimento sustentável? 60_Há código profissional de conduta ética? 61_Há inclusão de desenvolvimento sustentável na missão, visão e objetivo da instituição? 62_A universidade possui cursos e programas de desenvolvimento sustentável?

(continua)

Quadro 8. Consolidação com referencial teórico - Etapa 1 (continuação)

Assunto	Subtema	Autor	Perguntas
Sustentabilidade (atividades primárias)	Econômica	Alshuwaikhat et al. (2016); Bantanur et al. (2015); Batista & Francisco (2018); Choi et al. (2017); Farinha et al. (2019); Lemos et al. (2018); Mahmood et al. (2018); Martins et al. (2019); Nawaz & Koç (2019).	63_Há um planejamento estratégico para implementação de sustentabilidade na Universidade? 64_Há investimento em segurança da informação, soluções de TI e recursos humanos? 65_Há investimentos em atualização de infraestrutura? 66_Há obediência às leis de incentivo à sustentabilidade? 67_Há política, treinamento e padrão corporativo anticorrupção? 68_Além das Auditorias realizadas pelos Tribunais de Contas, a universidade possui outro tipo de auditoria externa?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando que o intuito desta fase também é identificar os mecanismos de governança e ações sustentáveis no âmbito da universidade e se eles são alinhados, optou-se pela elaboração de questões relacionadas aos termos governança e sustentabilidade, apresentados nos Quadros 2 e 4.

3.1.3 Segunda etapa da pesquisa

Nessa etapa da pesquisa deu-se continuidade à coleta de dados com os procedimentos semelhantes aos da etapa anterior, entretanto, limitou-se na fase de entrevista que será detalhada no subtítulo seguinte.

Para Yin (2001), uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas.

3.1.3.1 Entrevistas

A etapa 2 ocorreu por meio de uma pesquisa de campo efetivada por via de entrevistas semiestruturadas e pretendeu-se entrevistar os diretores administrativos e os respectivos responsáveis pela área relacionada às ações de sustentabilidade das unidades universitárias.

Quadro 9. *Unidades universitárias*

Unidade Universitária	Entrevistado	Unidade Universitária	Entrevistado
Araçatuba	Diretor Administrativo Responsável por gerenciar ações de sustentabilidade	Marília	Diretor Administrativo Responsável por gerenciar ações de sustentabilidade
Araraquara		Ourinhos	
Araçatuba		Presidente Prudente	
Bauru		Registro	
Botucatu		Rio Claro	
Dracena		Rosana	
Franca		São João da Boa Vista	
Guaratinguetá		São José do Rio Preto	
Ilha Solteira		São José dos Campos	
Itapeva		São Paulo	
Jaboticabal		Sorocaba	
Litoral Paulista		Tupã	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para facilitar a tabulação e comparabilidade, as entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro previamente estabelecido.

No Quadro 10 foram relacionados os entrevistados das unidades universitárias.

Quadro 10. *Entrevistados envolvidos na pesquisa etapa 2*

Nível Organizacional	Área Formação	Tempo na instituição	Tempo na função
Diretoria	Bacharelado em Ciência Contábeis	20 anos	04 anos
Diretoria	Bacharelado em Direito	10 anos	08 anos
Acadêmico	Doutorado em Engenharia Hídrica	11 anos	05 anos
Diretoria	Bacharelado em Pedagogia, Especialização em Gestão Financeira no Setor Público	12 anos	04 anos
Diretoria	Bacharelado em Direito	13 anos	05 anos
Diretoria	Bacharelado em Pedagogia	11 anos	04 anos
Diretoria	Bacharelado em Química	10 anos	08 anos
Diretoria	Bacharelado em Direito	10 anos	02 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, as questões foram divididas por tema a partir de um roteiro de entrevista semiestruturado com perguntas baseadas na literatura do referencial teórico demonstrado no Quadro 11.

Quadro 11. Consolidação com referencial teórico -etapa 2

Assunto	Subtema	Autor	Perguntas
Governança	Estruturas organizacionais, gestão e processos	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IBGC (2016); IFAC (2001); Mello (2006)	1- Há mecanismos implantados na unidade administrativa que gerenciam e asseguram a proteção dos recursos públicos e fundos da unidade universitária? 2- Há um mapeamento de questões sustentáveis para elaboração de ações de sustentabilidade na Unidade universitária? Em caso positivo, há influência da unidade administrativa na elaboração? 3- Há interferência da unidade administrativa nos processos de gerenciamento e implantação das ações de sustentabilidade realizadas na unidade universitária?
	Ações e padrões de comportamento	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IBGC (2016); IFAC (2001); Mello (2006)	4- As medidas adotadas pela unidade universitária que asseguram que seus membros exercitem liderança são impostas pela Unidade Administrativa? 5- Existe um código de conduta implantado na unidade? Em caso positivo, é o mesmo adotado pela unidade administrativa? 6- De que forma o código de conduta é encaminhado aos servidores para ciência? Há alguma determinação estabelecida pela unidade administrativa?
	Gestão de risco de controle	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IBGC (2016); IFAC (2001); Mello (2006)	7- Há, na unidade, uma função de auditoria interna distinta da auditoria interna da unidade administrativa? 8- As medidas que asseguram um orçamento efetivo da unidade universitária são determinadas ou tem influência da unidade administrativa? 9- O sistema de administração financeira utilizado pela unidade é integrado com o sistema da unidade administrativa? 10- A unidade possui uma área específica de controle interno, distinta da unidade administrativa?
	Relatórios externos	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IBGC (2016); IFAC (2001); Mello (2006)	11- Os relatórios publicados pela unidade dependem de autorização/aprovação da unidade administrativa? 12- Quais veículos de comunicação são utilizados para publicações de relatórios? 13- Em seus relatórios, a universidade informa que a unidade cumpriu com os padrões ou códigos de governança? 14- A unidade tem seus procedimentos e atividades auditados pela unidade administrativa?
Sustentabilidade	Relatórios /mecanismos de sustentabilidade	Batista & Francisco (2018)	15- Há relatórios ou mecanismos semelhantes de sustentabilidade emitidos pela unidade? 16- Em caso afirmativo da questão anterior, os relatórios/mecanismos de sustentabilidade são enviados ou tem influência da unidade administrativa?

(continua)

Quadro 11. Consolidação com referencial teórico -etapa 2 (continuação)

Assunto	Subtema	Autor	Perguntas
Sustentabilidade	Tripple Bottom Line	Alshuwaikhat et al. (2016); Bantanur et al. (2015); Batista & Francisco (2018); Choi et al. (2017); Farinha et al. (2019); Lemos et al. (2018); Mahmood et al. (2018); Martins et al. (2019); Nawaz & Koç (2019).	<p>Ambiental</p> <p>17-Há um mapeamento no consumo de energia ou plano para melhorar a eficiência energética? 18_ Há operações com água reciclada, reutilizada e programa de redução de consumo de água? 19_ Há um gerenciamento de resíduo (reutilização, reciclagem e logística reversa de embalagens)? 20_ Há um gerenciamento de fornecedores com aspectos sustentáveis? 21_ Há medidas de conscientização e educação ambiental? 22_ A unidade possui medidas de conscientização para reuniões e atividades virtuais e redução de papel? 23_ Na unidade, o armazenamento de materiais é realizado de forma sustentável?</p> <p>Social</p> <p>24_ Há estrutura para condições ergonômicas? 25_ Há campanhas educacionais visando utilização de materiais sustentáveis? 26_ Há programas para ações de acessibilidade? 27_ Há programa de ações de gestão focadas em transparência e cumprimento da prevenção e combate à corrupção? 28_ Há patrocínio ou parceria no que tange a projetos educacionais, culturais e esportivos? 29_ Há programa de trabalho voluntário? 30_ A unidade possui um canal de comunicação para denúncias de corrupção e <i>bullying</i>? 31_ A unidade possui cursos e programas de desenvolvimento sustentável?</p> <p>Econômica</p> <p>32_ Há um planejamento estratégico para implementação de sustentabilidade na unidade? 33_ Há investimento em segurança da informação, soluções de TI e recursos humanos? 34_ Há investimentos em atualização de infraestrutura? 35_ Há obediência às leis de incentivo à sustentabilidade? 36_ Há política, treinamento e padrão corporativo anticorrupção? 37_ Além das Auditorias realizadas pelos Tribunais de Contas, a unidade passa por auditoria realizada pela unidade administrativa?</p>
	Desenvolvimento sustentável	Batista & Francisco (2018)	<p>38- Há uma coordenação de ações sustentáveis na unidade administrativa a qual a unidade se reporta? 39- Há uma área específica na unidade no que tange às ações sustentáveis? 40- Como as práticas sustentáveis são inseridas na estratégia da universidade? 41- Como funciona a relação da unidade administrativa e as unidades universitárias no que tange às ações sustentáveis praticadas pela universidade? 42- A unidade universitária tem autonomia no desenvolvimento de ações sustentáveis ou há um gerenciamento por parte da unidade administrativa?</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

3.2 Do pré-teste

É aconselhável a realização de teste do procedimento a ser utilizado na pesquisa antes do estudo maior (Babbie, 1999). Essa etapa tem a finalidade de testar os instrumentos da pesquisa em uma pequena amostra ou grupo-controle, antes de ser aplicado definitivamente (Trevisol Neto, 2017).

No presente estudo, o pré-teste (entrevista) foi realizado na dependência da unidade administrativa, no mês de junho/2020, por volta das 14h e teve duração de 00:49m. Foi gravada com minigravador e utilizado apenas o primeiro roteiro de entrevista (etapa 1).

O entrevistado X trabalha na universidade há mais de 20 anos e atualmente é responsável por uma área de programação e acompanhamento orçamentário e financeiro da universidade. O roteiro de perguntas foi lido na íntegra.

Algumas questões tinham relação direta com a área de atuação do entrevistado. Em outras perguntas, apesar da pouca ligação com sua área de atuação, o entrevistado não teve dificuldades em responder por ter conhecimento dos procedimentos adotados pelas áreas envolvidas.

Após a entrevista, o entrevistado sugeriu incluir no rol de entrevistados pessoas que atuam na área de coordenação de gestão de pessoas, considerando que algumas perguntas (11, 22 e 43) estão diretamente ligadas à referida área. A inclusão foi efetivada originando uma alteração no Quadro 8 desta pesquisa.

Após a entrevista e considerando as respostas e sugestões do entrevistado, optou-se por dividir os roteiros de perguntas em conformidade com a área de atuação dos entrevistados, conforme quadros a seguir.

O Quadro 12 substituiu o Quadro 8 desta pesquisa, assim com o Quadro 13 substituiu o Quadro 11.

Cabe ressaltar que as perguntas em negrito contidas nos quadros 12 e 13, foram incluídas nos roteiros de entrevista ou já estavam nos referidos roteiros, porém, foram reformuladas por não estarem claras ou por estarem genéricas no entendimento do entrevistado na entrevista teste.

Quadro 12. *Consolidação com referencial teórico -etapa 1*

Assunto	Subtema	Autor	Perguntas
Governança	Estruturas organizacionais, gestão e processos	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IBGC (2016); IFAC (2001); Mello (2006)	<p>1- Nos últimos anos, as organizações estão adotando princípios e práticas de Governança visando preservar e otimizar o valor da organização, garantindo a sua longevidade. A adoção de práticas relacionadas à Governança está relacionada à gestão desta IE?</p> <p>2-Os principais princípios de governança são: transparência, equidade, responsabilidade corporativa e <i>Accountability</i> (relacionado à prestação de contas). É possível explicar resumidamente a aplicabilidade desses princípios pela universidade no que tange à relação entre Reitoria e Campi?</p> <p>3- Como você vê a relação desses princípios com as ações e práticas ligadas à sustentabilidade realizadas nos Campi? Ressaltando que a sustentabilidade está relacionada a ações ambientais, sociais e econômicas.</p> <p>4- No que tange ao recurso público, quais mecanismos a universidade possui que são apropriados para assegurar a proteção dos fundos e recursos públicos?</p> <p>5- Os mecanismos que asseguram a proteção dos fundos e recursos públicos estão em conformidade com os princípios da legalidade, eficiência, efetividade, economicidade com a devida propriedade?</p> <p>6- Há uma estrutura de controle interno com relatórios e objetivos de fácil compreensão para os interessados?</p> <p>7- A universidade tem compromisso explícito de franqueza e transparência em todas as atividades?</p> <p>8- Há uma divisão clara de responsabilidades dos pró-reitores e assessores da universidade para assegurar o equilíbrio de poder e responsabilidade?</p> <p>9- Como se dá a substituição de um diretor administrativo de unidade universitária?</p> <p>10- Há mecanismos implantados na universidade que asseguram que os servidores públicos não são influenciados por preconceitos ou conflitos de interesses?</p> <p>11- Há uma estrutura de controle e regulamentos financeiros para gerir as atividades da universidade?</p> <p>12- A estrutura de controle inclui um programa formal, especificamente reservada para a decisão coletiva do grupo de gestores?</p>

(continua)

Quadro 12. *Consolidação com referencial teórico -etapa 1 (continuação)*

Assunto	Subtema	Autor	Perguntas
Governança	Estruturas organizacionais, gestão e processos	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IBGC (2016); IFAC (2001); Mello (2006)	13- Há um processo formal por parte dos gestores para assegurar que as nomeações por eles feitas estão em conformidade com as normas da universidade? 14- Há transparência no desenvolvimento de políticas de remuneração e para fixação de pacotes de remunerações dos membros individuais do grupo de gestores?
	Ações e padrões de comportamento	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IBGC (2016); IFAC (2001); Mello (2006)	15- Há medidas para que os líderes possam exercer a liderança de acordo com padrões de comportamento adotados pela Universidade? 16- Existe um código de conduta implantado na universidade? 17- De que forma o código de conduta é encaminhado aos servidores para ciência? 18- Como a universidade obtém o <i>feedback</i> de que todos os servidores tiveram ciência do código de conduta? 19- O código de conduta reflete os princípios fundamentais de transparência, integridade, liderança, compromisso, integração e responsabilidade?
	Gestão de risco de controle	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IBGC (2016); IFAC (2001); Mello (2006)	20- Há um sistema de gestão de risco implantado na universidade? Em caso positivo, esse sistema é aplicado em todos os Campi? 21- Há na universidade uma função de auditoria interna como parte da estrutura do controle interno? 22- A universidade possui comitê de auditoria, compreendendo membros que não fazem parte da cúpula administrativa, com responsabilidade pela revisão independente das estruturas de controle e dos processos de auditoria externa? 23- A universidade tem medidas que assegurem um orçamento efetivo e eficiente? 24- A universidade possui um sistema de administração financeira? Em caso positivo, esse sistema é integrado com os Campi e atende as necessidades da universidade? 25- Há na universidade políticas adequadas de recrutamento e programas de treinamento apropriados?

(continua)

Quadro 12. *Consolidação com referencial teórico -etapa 1 (continuação)*

Assunto	Subtema	Autor	Perguntas
Governança	Relatórios externos	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IBGC (2016); IFAC (2001); Mello (2006)	<p>26- A universidade realiza publicações de relatórios em atendimento e conforme determina a legislação?</p> <p>27- Quais veículos de comunicação são utilizados para publicações de relatórios?</p> <p>28- Em seus relatórios, a universidade informa que cumpre com os padrões ou códigos de governança?</p> <p>29- Há medidas efetivadas pela universidade que asseguram que as demonstrações financeiras estão de acordo com os padrões contábeis?</p> <p>30- Há medidas de desempenho efetivadas pela universidade que asseguram e demonstram que os recursos são obtidos com economicidade e são utilizados com eficiência?</p> <p>31- A universidade tem seus procedimentos e atividades auditados por uma auditoria externa?</p> <p>32- A auditoria externa exerce suas atividades com independência?</p>
			<p>33- Há relatórios de sustentabilidade emitidos pela universidade?</p>
Sustentabilidade	Relatórios de sustentabilidade	Batista & Francisco (2018)	33- Há relatórios de sustentabilidade emitidos pela universidade?
	<i>Triple Botton Line</i>	Batista & Francisco (2018)	<p>34- As ações sustentáveis praticadas pela unidade administrativa, também são praticadas nas unidades universitárias?</p> <p>36- Como você vê a relação dos princípios de governança (transparência, equidade, responsabilidade social e prestação de contas) adotados pela universidade com as ações e práticas ligadas à sustentabilidade realizadas nos Campi? Ressaltando que a sustentabilidade está relacionada a ações ambientais, sociais e econômicas.</p> <p>37- Há adoção de uma estratégia entre Reitoria x Campi relacionada ao desempenho econômico?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Balanço financeiro (origem e aplicação dos recursos) -Receitas (recursos governamentais, doações, contribuições, patrocínios, cooperação internacional) -Despesas (investimentos na comunidade, remuneração de colaboradores, custos operacionais, impostos e taxas e pagamentos para provedores de capital e governo)

(continua)

Quadro 12. Consolidação com referencial teórico -etapa 1 (continuação)

Assunto	Subtema	Autor	Perguntas
Sustentabilidade	<i>Triple Botton Line</i>	Batista & Francisco (2018)	<p>38- Há adoção de uma estratégia entre Reitoria x Campi relacionada à presença de mercado? - Políticas, práticas e proporções de gastos com fornecedores locais (Campi) - Procedimentos para contratação na comunidade local (quando sem concurso).</p> <p>39- Há adoção de uma estratégia entre Reitoria x Campi relacionada a 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).</p> <p>40- Há adoção de política ambiental determinada pela unidade administrativa e seguida pelas unidades universitárias?</p> <p>41- Há adoção de política de responsabilidade social determinada pela unidade administrativa e seguida pelas unidades universitárias?</p>
	Desenvolvimento sustentável	Batista & Francisco (2018)	<p>42- Como está estruturada a sustentabilidade na universidade? Existe uma área específica? E nos Campi?</p> <p>43- Comente sobre a política de desenvolvimento sustentável da universidade. E nos Campi?</p> <p>44- Como as práticas sustentáveis são inseridas na estratégia da universidade? E nos Campi?</p> <p>45- Existem objetivos específicos para ações sustentáveis? Como eles são estruturados? E nos Campi?</p> <p>46- Há apoio e interferência por parte da alta direção para a aplicação dos conceitos de desenvolvimento sustentável na universidade? E nos Campi?</p>
Alinhamento estratégico	Escopo	Henderson & Venkatramman (1999); Luftman (2000)	47- A universidade tem o dever de seguir a legislação no que tange à prestação de contas aos interessados potenciais (Tribunal de Contas, alunos, fornecedores). Comente como são os processos de gestão e a estrutura da universidade no que tange à obediência à legislação, prestação de contas e atividades que auxiliam os procedimentos na relação com os grupos de stakeholders potenciais (tribunal de contas, alunos, fornecedores)?
	Infraestrutura	Brodbeck & Hoppen (2005); Gibson & Birkinshaw (2004)	48- Há uma padronização na universidade quanto a restaurantes universitários, laboratórios, moradia para estudantes?

(continua)

Quadro 12. *Consolidação com referencial teórico -etapa 1 (continuação)*

Assunto	Subtema	Autor	Perguntas
Alinhamento estratégico	Habilidades	Henderson & Venkatramman (1999); Luftman (2000)	49- Os treinamentos, aprimoramentos da motivação, cultura e educação de recursos humanos ofertados pela unidade administrativa são estendidos aos servidores das unidades universitárias?
	Gerenciamento	Fernandes Filho (2003); Gibson & Birkinshaw (2004)	50- Há gerenciamento de convênios de recursos público administrados pela unidade administrativa com repasse financeiro para todas as unidades universitárias ou apenas para determinado grupo?
	Processo	Brodbeck & Hoppen (2003); Fernandes Filho (2003); Gibson & Birkinshaw (2004)	51- Os procedimentos de licitação realizados nas unidades universitárias são autônomos ou há participação da unidade administrativa?
	Competência	Brodbeck & Hoppen (2003); Fernandes Filho (2003); Gibson & Birkinshaw (2004)	52- Os mecanismos de controle e gestão de risco utilizados na unidade administrativa contemplam as unidades universitárias ou os mecanismos destas são independentes?
	Infraestrutura TI	Fernandes Filho (2003); Gibson & Birkinshaw (2004)	53- Ha um sistema integrado que envolve a unidade administrativa e todas as unidades universitárias? 54- A universidade possui um sistema de governança eletrônica que reduz a utilização de papéis?
Relação	Relação Unid. Adm. X Unids Univ.	Barlett & Ghoshal (1992); Birkinshaw & Hood (1998); Fletcher (2001); Scott et al. (2010).	55- A universidade possui vários Campi. Na prática (para os gestores e colaboradores), a unidade administrativa e as unidades universitárias são consideradas um sistema único ou são unidades individuais e autônomas? 56- Como funciona a relação entre a unidade administrativa e as unidades universitárias no que tange às ações sustentáveis praticadas pela universidade?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 13. *Consolidação com referencial teórico -etapa 2.*

Assunto	Subtema	Autor	Perguntas
Governança	Estruturas organizacionais, gestão e processos	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IBGC (2016); IFAC (2001); Mello (2006)	<p>1-Os principais princípios de governança são: transparência, equidade, responsabilidade corporativa e Accountability (relacionado à prestação de contas). É possível explicar resumidamente a aplicabilidade desses princípios pela universidade no que tange à relação Reitoria e Campi?</p> <p>2-No que tange ao recurso público, quais mecanismos a unidade administrativa possui para assegurar a proteção dos fundos e recursos públicos da unidade universitária?</p> <p>3- Os mecanismos que gerenciam e asseguram a proteção dos fundos e recursos públicos estão em conformidade com os princípios da legalidade, eficiência, efetividade, economicidade com a devida propriedade?</p> <p>4- Qual o grau de interferência da unidade administrativa na administração da unidade?</p> <p>5- Há interferência da unidade administrativa na nomeação dos membros que compõem o grupo de gestores da unidade universitária?</p>
	Ações e padrões de comportamento	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IBGC (2016); IFAC (2001); Mello (2006)	<p>6-Há medidas para que os líderes possam exercer a liderança de acordo com padrões de comportamento adotados pela universidade?</p> <p>7- Existe um código de conduta implantado na Unidade?</p> <p>8- De que forma o código de conduta é encaminhado aos servidores para ciência?</p> <p>9- O código de conduta reflete os princípios fundamentais de transparência, integridade, liderança, compromisso, integração e responsabilidade?</p>
	Gestão de risco de controle	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IBGC (2016); IFAC (2001); Mello (2006)	<p>10- Há na unidade uma função de auditoria interna distinta da auditoria interna da unidade administrativa?</p> <p>11- A unidade tem medidas que assegurem um orçamento efetivo e eficiente?</p> <p>12- A universidade possui um sistema de administração financeira? Em caso positivo, esse sistema é integrado com os Campi e atende as necessidades da universidade?</p> <p>13- A unidade efetiva publicações de relatórios em atendimento à legislação?</p>

(continua)

Quadro 13. Consolidação com referencial teórico -etapa 2 (continuação)

Assunto	Subtema	Autor	Perguntas
Governança	Relatórios externos	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IBGC (2016); IFAC (2001); Mello (2006)	14- Quais veículos de comunicação são utilizados para publicações de relatórios?
			15- Em seus relatórios, a universidade informa que cumpre com os padrões ou códigos de governança? 16- A unidade tem seus procedimentos e atividades auditados pela unidade administrativa?
Sustentabilidade	Relatórios de sustentabilidade	Batista & Francisco (2018)	17- Há relatórios de sustentabilidade emitidos pela unidade? 18- Os relatórios de sustentabilidade emitidos pela unidade são enviados para unidade administrativa?
	<i>Tripple Bottom Line</i>	Batista & Francisco (2018)	19- As ações sustentáveis praticadas pela unidade administrativa também são praticadas nas unidades universitárias? 20-Como você vê a relação dos princípios de governança (transparência, equidade, responsabilidade social e prestação de contas) adotados pela universidade com as ações e práticas ligadas à sustentabilidade realizadas nos Campi? Ressaltando que a sustentabilidade está relacionada a ações ambientais, sociais e econômicas. 21- Há adoção de uma estratégia entre Reitoria x Campi relacionada ao desempenho econômico? -Balanco financeiro (origem e aplicação dos recursos) -Receitas (recursos governamentais, doações, contribuições, patrocínios, cooperação internacional) -Despesas (investimentos na comunidade, remuneração de colaboradores, custos operacionais, impostos e taxas e pagamentos para provedores de capital e governo) 22- Há adoção de uma estratégia entre Reitoria x Campi relacionada à presença de mercado? - Políticas, práticas e proporções de gastos com fornecedores locais (Campi)
	Desenvolvimento sustentável	Batista & Francisco (2018)	23- Há uma coordenação de ações sustentáveis na unidade administrativa a que a unidade se reporta? 24- Como está estruturada a sustentabilidade na universidade? Existe uma área específica? E no Campi? 25- Como as práticas sustentáveis são inseridas na estratégia da universidade? E no Campi? 26- Fale sobre a relação de política de desenvolvimento sustentável entre a unidade administrativa e o Campi

(continua)

Quadro 13. *Consolidação com referencial teórico -etapa 2 (continuação)*

Assunto	Subtema	Autor	Perguntas
Sustentabilidade	Desenvolvimento sustentável	Batista & Francisco (2018)	27- Os objetivos específicos para ações sustentáveis na universidade são estruturados de forma homogênea? 28- Há apoio e interferência por parte da alta direção para a aplicação dos conceitos de desenvolvimento sustentável na unidade?
Relação	Relação Unid. Adm. X Unids Univ.	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IBGC (2016); IFAC (2001); Mello (2006)	29- Como funciona a relação da unidade administrativa e as unidades universitárias no que tange às ações sustentáveis praticadas pela universidade? 30- A unidade universitária tem autonomia no desenvolvimento de ações sustentáveis ou há um gerenciamento por parte da unidade administrativa?

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

O método de intencional ou por julgamento permite seletar a amostra com fundamento na própria experiência da população e dos seus elementos (Babbie, 1999).

Na presente pesquisa, cabe ressaltar que a coleta de dados foi realizada, primeiramente, pela análise documental, como também pelas entrevistas, sendo que neste último procedimento, primeiramente houve um contato via *Whatsapp* ou por *e-mail* para apresentação do objetivo da pesquisa e, posteriormente, uma reunião, via chamada de vídeo, individual com cada entrevistado.

Os documentos analisados foram: a) PDI, período 2017 a 2020; b) Plano de Gestão 2017 a 2021; c) realizações 2017 a 2020.

Todos os documentos foram localizados no site da instituição.

Quanto às entrevistas, elas foram gravadas com as devidas autorizações. Ocorreram no local de trabalho, entretanto, as entrevistas, no que tange à etapa 02 da presente pesquisa, considerando o isolamento social no combate e prevenção da Covid19, ocorreram pelos aplicativos Zoom ou Neet. Em média, as entrevistas levaram entre quarenta minutos e uma hora e meia. Para a análise dos dados, utilizou-se análise de conteúdo.

Segundo Caregnato e Mutti (2006), a análise de conteúdo baseada em Laurence Bardin é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das referidas mensagens.

É composta de três etapas: 1ª) a pré-análise; 2ª) a exploração do material; 3ª) o tratamento dos resultados e interpretação. Sendo que a primeira etapa é a fase de organização, que pode utilizar vários procedimentos, como: leitura flutuante, hipóteses, objetivos e

elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação. A segunda etapa refere-se aos dados que são codificados a partir das unidades de registro. Por fim, na última etapa se faz a categorização, que consiste na classificação dos elementos segundo suas semelhanças e por diferenciação, com posterior reagrupamento, em função de características comuns (Caregnato & Mutti, 2006).

4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise documental

No Quadro 14 foram catalogados os dados extraídos dos documentos: a) PDI relacionado aos anos 2017 a 2020; b) Plano de Gestão 2017 a 2021.

Em seguida, foram inseridas as ações de sustentabilidade praticadas pela universidade em conformidade com o documento Realizações gestão 2017 a 2020. Todos os documentos foram extraídos do site da instituição.

Nessa primeira fase da etapa 1, foram analisados o PDI e o Plano de Gestão.

Trata-se o PDI de documento que demonstra como a instituição pretende caminhar para melhorar sua qualidade e agregar uma identidade para a universidade que a personaliza e diferencia das demais Instituições de Ensino Superior (Unesp, 2019).

O Processo de construção do PDI deve ocorrer de forma transparente, democrática, coletiva e participativa, incluindo docentes, discentes, servidores e representantes dos mais diversos setores da sociedade (Unesp, 2019).

O Plano de Gestão se trata de documento apresentado ainda na candidatura do possível Reitor da Instituição, produto do diagnóstico dos principais problemas encontrados na instituição como um todo, assegurando o princípio de uma gestão responsável, com ações que dependem essencialmente da retomada do diálogo, interno e externo, visando à construção de diretrizes que nortearão o futuro da universidade e outras dependerão da recomposição orçamentária e financeira da universidade (Unesp, 2019).

Após a leitura cuidadosa dos dois documentos, foi possível montar o Quadro 14.

Quadro 14. Quadro de Sustentabilidade

Dimensão Sustentável	Ações executadas pela universidade	Descrição da ação	Localização no Programa PDI	Localização no Plano de Gestão	Como o tema foi identificado na literatura (Quadro 4)	Autores que discutem as ações (Quadro 4)
ECONÔMICA	Recuperação do equilíbrio orçamentário e financeiro	Negociação junto à Secretaria de Desenvolvimento Econômico para antecipação orçamentária e financeira de cota parte do ICMS	Liderança e gestão	72; 99; 100	Adaptação ao novo contexto econômico	Batista & Francisco (2018)
ECONÔMICA	Mecanismos de incentivo à inovação	Reestruturação dos processos internos, com mapeamento de atividades e de recursos disponíveis	Incentivo à proteção do conhecimento e inovação	43	Investimentos em novas tecnologias e atualização de infraestrutura	Alshuwaikhat et al. (2016); Batista & Francisco (2018); Lemos et al. (2018)
ECONÔMICA	Alternativas de captação de receitas	De acordo com a perspectiva de diversificação de instrumentos financeiros de apoio à ciência e à inovação, presente no Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação	Liderança e gestão	100	Impulsionando as economias locais; Adaptação ao novo contexto econômico	Bantanur et al. (2015); Batista & Francisco (2018); Farinha et al. (2019); Mahmood et al. (2018); Nawaz & Koç (2019)
ECONÔMICA	Gestão mais transparente	Publicações de Boletim Econômico para maior transparência às contas da Universidade	Gestão documental e acesso à informação Comunicação integrada na Unesp	85	Política, treinamento e padrão corporativo anticorrupção	Batista & Francisco (2018); Mahmood et al. (2018); Martins et al. (2019)
SOCIAL	Internacionalização da pesquisa alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU	Construção do plano, a partir do alinhamento das fortalezas de pesquisa aos ODS.	Internacionalização da Unesp (Ações transversais)	12; 14; 16; 17; 28; 29; 30; 33; 42; 51	Redes interdisciplinares em desenvolvimento sustentável;	Batista & Francisco (2018); Farinha et al. (2019);
SOCIAL	Modalidades de ingresso implantadas na universidade	Novas modalidades de ingresso para diversificação do perfil do ingressante e aperfeiçoamento do vestibular.	Programa transversal de melhoria da acessibilidade da Unesp	26; 128	Atração e retenção de talentos;	Batista & Francisco (2018); Nawaz & Koç (2019)

(continua)

Quadro 14. Quadro de Sustentabilidade (continuação)

Dimensão Sustentável	Ações Executadas pela Universidade	Descrição da ação	Localização no Programa PDI	Localização no Plano de Gestão	Como o tema foi identificado na literatura (Quadro 4)	Autores que discutem as ações (Quadro 4)
SOCIAL	Extensão universitária articulada com a pesquisa e a inovação social	Vinculação dos projetos aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU para ampliação da perspectiva de impacto social	Excelência da pesquisa inovação e empreendedorismo	47; 48; 49; 50; 51; 52	Caminhos de aprendizagem	Batista & Francisco (2018); Nawaz & Koç (2019)
SOCIAL	Cota do CNPq de bolsas de Iniciação Científica	Acréscimo de bolsas concedidas pelo órgão do governo federal; ampliação das cotas institucionais de bolsas de programas	Aumento do impacto nas pesquisas na Unesp	11; 33; 40	Políticas que promovem práticas sustentáveis para os <i>stakeholders</i> ; Atração e retenção de talentos	Bantanur et al. (2015); Batista & Francisco (2018); Farinha et al. (2019); Nawaz & Koç (2019);
SOCIAL	Direito ao uso do nome social	Utilização/inclusão do nome social nos registros funcionais e acadêmicos inclusive em solenidades e eventos públicos	Gestão de Recursos Humanos	6	Ações de acessibilidade e inclusão social	Batista & Francisco (2018)
SOCIAL	Programa de inclusão	Melhoria do sistema de reserva de vagas para egressos de escolas públicas e para pretos, pardos e indígenas	Programa transversal de melhoria da acessibilidade da Unesp	26	Ações de acessibilidade e inclusão social	Batista & Francisco (2018);
SOCIAL	Saúde e bem-estar na comunidade universitária	Programas para construção de um ambiente de trabalho e de formação mais acolhedor, inclusivo e saudável, de modo a promover a saúde, a integração social e os relacionamentos interpessoais	Saúde do trabalhador e perícia médica Política e desenvolvimento de pessoas	134; 135; 136; 137	Patrocínio: projetos educacionais, culturais e esportivos; Qualidade de vida no trabalho	Batista & Francisco (2018); Martins et al. (2019); Nawaz & Koç (2019)
SOCIAL	Universidade mais próxima dos colégios técnicos	Supervisão delegada de colégios técnicos mantidos pela Universidade	Inovação e empreendedorismo Comunicação integrada na Unesp	25	Programa de <i>Trainee</i> ; atração e retenção de talentos; universidade corporativa e formação conjunta	Batista & Francisco (2018); Farinha et al. (2019); Mahmood et al. (2018)

(continua)

Quadro 14. Quadro de Sustentabilidade (continuação)

Dimensão Sustentável	Ações Executadas pela Universidade	Descrição da ação	Localização no Programa PDI	Localização no Plano de gestão	Como o tema foi identificado na literatura (Quadro 4)	Autores que discutem as ações (Quadro 4)
SOCIAL	Ampliação do papel estratégico da Escola Unesp de Liderança e Gestão	Ampliação do papel estratégico na governança universitária para ampliação do programa de melhoria de acessibilidade na universidade	Programa transversal de melhoria da acessibilidade da Unesp Liderança e gestão	80	Ações de acessibilidade e inclusão social	Batista & Francisco (2018);
AMBIENTAL/ ECONÔMICA	Parceria para eficiência energética	Efetivação de financiamento das concessionárias de energia elétrica para eficiência energética	Programa gestão energética	120; 123	Mapeamento do consumo de energia, plano para melhorar a eficiência energética; Planejamento estratégico para implementação de sustentabilidade	Alshuwaikhat et al. (2016); Bantanur et al. (2015); Batista & Francisco (2018); Choi et al. (2017); Farinha et al. (2019); Lemos et al. (2018); Mahmood et al. (2018); Martins et al. (2019); Nawaz & Koç (2019).
ECONÔMICA/ SOCIAL	Identidade digital institucional	Criação de <i>e-mail</i> no domínio da instituição a alunos e servidores que resultou em segurança digital; economia de recursos e um aumento da qualidade dos serviços.	Tecnologia da Informação / Comunicação integrada na Unesp	95; 96; 97	Segurança digital; canal digital; investimento em segurança da informação, soluções de TI e recursos humanos	Batista & Francisco (2018); Nawaz & Koç (2019)

(continua)

Quadro 14. Quadro de Sustentabilidade (continuação)

Dimensão Sustentável	Ações Executadas pela Universidade	Descrição da ação	Localização no Programa PDI	Localização no Plano de Gestão	Como o tema foi identificado na literatura (Quadro 4)	Autores que discutem as ações (Quadro 4)
ECONÔMICA/ SOCIAL	Aumento do aporte de recursos para permanência estudantil	Aumento no aporte de recursos orçamentários que possibilitou expandir o programa de atribuição de auxílios e de subsídios para a alimentação dos estudantes	Redução da evasão e da redução da graduação	66; 67; 68; 69; 70	Investimentos em novas tecnologias e atualização de infraestrutura; Ações de acessibilidade e inclusão social	Alshuwaikhat et al. (2016); Batista & Francisco (2018); Lemos et al. (2018)
ECONÔMICA/ SOCIAL	Regulamentação das empresas juniores	Regulamentação de empresas juniores de acordo com a Lei Federal 13.267, de 2016 que resultou no desenvolvimento acadêmico, ético e da cultura empreendedora dos participantes, como forma de prepará-los para a vida profissional	Inovação e empreendedorismo Comunicação integrada na Unesp	20	Uso de leis de incentivo; possibilidade de gerar empregos; Programa de <i>Trainee</i> ; atração e retenção de talentos	Batista & Francisco (2018); Mahmood et al. (2018); Nawaz & Koç (2019)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando os dados da amostra, nota-se que entre os anos 2017 e 2020, a universidade teve uma atenção maior nas ações de sustentabilidade no âmbito social. No âmbito econômico também ocorreram ações de sustentabilidade. Já no âmbito ambiental, não ocorreram ações isoladas neste período.

Entretanto, o referido Quadro 14 demonstra que a Universidade também executou ações de sustentabilidade combinando dimensões como sendo ambiental/econômica e ações no âmbito econômico/social.

Todavia, considerando todas as ações, sejam individuais ou híbridas, as ações no âmbito social permanecem com maior atenção por parte da universidade, em seguida, as ações executadas no âmbito econômico e ações executadas pela universidade no âmbito ambiental permaneceram em último.

Essa diferença para Batista & Francisco (2018) varia de acordo com o tamanho da instituição, nível de maturidade, planejamento e estrutura organizacional, pois essa variação apresenta um desafio ao implementar, analisar e identificar possíveis melhorias para ações sustentáveis.

Para a universidade objeto de estudo, as ações sociais, que tem o maior número executado, justifica-se, pois se alinham aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Para os gestores, a colaboração, nas pesquisas desenvolvidas pelos principais grupos da universidade se conectam às agendas globais que proponham soluções para os problemas da sociedade. A construção do plano se deu a partir do alinhamento das fortalezas de pesquisas ao ODS que resultou na pluralidade que pautou a construção de projetos que envolveu 74 programas de pós graduação e bolsas para professores e alunos (Unesp, 2019).

Para Batista e Francisco (2018), a questão social é um desafio para os gestores devido à busca pelo equilíbrio entre os padrões éticos exigidos pelo mercado e as responsabilidades sociais. Por este motivo, nota-se a preocupação das organizações em criar valor e manutenção

de seus talentos por meio de pacotes de benefícios, planos de carreira, salários, qualidade de vida no trabalho e incentivo à educação corporativa.

Neste raciocínio, Alshuwaikhat et al. (2016) enfatizam que as universidades de diferentes partes do mundo priorizaram implementação de práticas para se tornarem sustentável com ênfase em tese/projeto com inclusão de sustentabilidade de avaliação de impacto, provisão de fundos, bolsas de estudos para iniciativa de pesquisa e educação, focando nas questões que deem espaço para estudantes, professores, colaboradores para contribuir com projetos relacionados à sustentabilidade.

Outro destaque da universidade é a questão do bem-estar de seus colaboradores. Tal preocupação exigiu a criação do programa Bem Viver com o objetivo de levar a todas as unidades universitárias oportunidades diversas para a construção de um ambiente de trabalho e de formação mais acolhedor, inclusivo e saudável, de modo a promover a saúde, a integração social e os relacionamentos interpessoais (Unesp, 2019).

Tal destaque mostra consonância com Nawaz & Koç (2019) ao afirmarem que o bom desempenho como cidadão corporativo responsável da sociedade tem várias vantagens: além de fazer o funcionário sentir-se bem, as atividades sociais melhoram significativamente o marketing e as relações públicas de organizações, criando a imagem de marca elevada. Ao mesmo tempo, a imagem positiva das organizações aumenta suas chances de atrair novos talentos, mantendo a equipe existente.

Para Batista e Francisco (2018), as empresas precisam interagir em questões humanitárias, buscando contribuir para a implementação da sustentabilidade como um todo, com mais atividades sociais. Os resultados comprovam que ocorre melhor desempenho das empresas quando há promoção de campanhas esportivas e de patrocínio cultural, benefícios fiscais, criação de programas de voluntariado nos quais os funcionários são convidados a participar em ações sociais realizadas pela instituição.

As ações sustentáveis no âmbito econômico, para os gestores da universidade, também são de muita importância, pois a instituição efetivou a negociação junto à Secretaria de Desenvolvimento Econômico para antecipação orçamentária e financeira de cota que assegurou cerca de R\$ 83 milhões à universidade no ano de 2019, permitindo, em conjunto com o crescimento dos repasses mensais da cota-parte do ICMS, consolidar a inversão dos resultados de caixa (Unesp, 2019).

Sobre o tema, Batista e Francisco (2018) enfatizam que empresas que possuem uma estratégia sustentável definida são capazes de melhorar sua situação financeira e atender às demandas de seus *stakeholders*, sem priorizar nenhuma categoria. As categorias de sustentabilidade devem ter as mesmas prioridades, em harmonia com o público interno e externo e não exclusivamente voltado para questões econômicas.

A universidade efetivou a reestruturação dos processos internos, com mapeamento de atividades e de recursos disponíveis de modo a atuar com mais eficiência, permitindo a implantação de um sistema para gestão *online* dos ativos de inovação e também melhorias no fluxo de atendimento a pesquisadores e nas atividades de proteção de tecnologias (Unesp, 2019).

As atividades relacionadas à pesquisa e inovação permitem às empresas alinhar suas operações, processos, e ofertas com as necessidades em constante mudança do mundo moderno. De fato, o quociente de uma empresa em relação à pesquisa e à inovação determina seu potencial de ser um fabricante, varejista ou prestador de serviço responsável (Nawaz & Koç 2019).

A universidade salienta também que adotou a prática de publicações de boletim econômico como maneira de sistematizar as principais informações econômico-financeiras da instituição para dar maior transparência às contas da universidade, sendo também uma

importante ferramenta de gestão, orientadora de tomada de decisões da administração (Unesp, 2019).

Neste diapasão, uma alocação eficiente e aprimorada de recursos com base em dados precisos e compreensíveis internamente ajuda na tomada de decisão estratégica e maior recuperação de custos indiretos. Também fornece uma base decisória mais objetiva para o sistema de financiamento e suas condições de recuperação de custos (Alshuwaikhat et al., 2016).

A instituição destaca também a efetivação de financiamento das concessionárias de energia elétrica e do convênio com o Banco Santander; com isso, a universidade melhorou o seu projeto de eficiência energética nos últimos anos. Projetos elaborados por técnicos da universidade prospectaram milhões de reais junto a concessionárias responsáveis pelo fornecimento de energia elétrica em diversas regiões do Estado de São Paulo (Unesp, 2019).

Tal prática vai de encontro com o raciocínio de Alshuwaikhat et al. (2016) e Farinha et al. (2019), pois, para os autores, as universidades priorizaram implementação de práticas para se tornarem sustentáveis com ênfase na atualização de sistema de iluminação com novas lâmpadas energeticamente eficientes, reduzindo as saídas de gases de efeito estufa, gerenciando energia, redução de desperdício e melhoria da eficiência de transporte e operação.

No aspecto ambiental, a Universidade apresenta uma ação sustentável. Para Farinha et al. (2019) o desempenho ambiental deve ser melhorado de acordo com o compromisso da instituição com a sustentabilidade, pois, ignorar o aspecto ambiental significa restringir o poder de atuação e drasticamente as possibilidades de crescimento das instituições, perdendo oportunidades reais de investimento a longo prazo (Batista & Francisco, 2018).

4.1.1 Das práticas de governança da universidade evidenciadas nos documentos

No Quadro 15 estão catalogadas as práticas de governança efetivadas pela universidade (Unidade Administrativa).

Cabe destacar que as práticas de governança também foram catalogadas com base nos mesmos documentos supramencionados, quais sejam: PDI e Plano de Gestão. Considerando que a unidade de estudo é uma instituição pública, os mecanismos de governança tomados como base foram os que a literatura sugere para o setor público (Quadro 2).

Quadro 15. Práticas de governança executadas pela universidade (fase documental)

Mecanismo de governança	Prática de governança (Universidade)	Programa PDI	Plano de gestão (proposta)	Como o tema foi identificado na literatura (Quadro 2)	Autores que discutem as práticas (Quadro 2)
Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Estabelecimento de mecanismos eficazes para reestruturação dos processos internos, com mapeamento de atividades e de recursos disponíveis e atuação eficiente, implantação de um sistema para gestão <i>online</i> dos ativos de inovação.	Incentivo à proteção do conhecimento e inovação	43	Obediência à legislação específica, forma de constituição e órgãos superiores de deliberação, prestação de contas; comunicação aos <i>stakeholders</i> , funções e responsabilidades	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)
Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Implantação de sistema para obtenção de financiamento por meio da internacionalização da pesquisa da universidade.	Internacionalização da Unesp (Ações transversais)	12; 14; 16; 17; 28; 29; 30; 33; 42; 51	Obediência à legislação específica, forma de constituição e órgãos superiores de deliberação, prestação de contas; comunicação aos <i>stakeholders</i> , funções e responsabilidades	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)
Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Implantação de tecnologia para fortalecimento da identidade digital institucional que deu mais segurança aos <i>stakeholders</i> , economia de recursos e um aumento da qualidade dos serviços oferecidos.	Tecnologia da Informação / Comunicação integrada na Unesp	95; 96; 97	Obediência à legislação específica, forma de constituição e órgãos superiores de deliberação, prestação de contas; comunicação aos <i>stakeholders</i> , funções e responsabilidades	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)
Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Implantação de mecanismos para unificação de exame com um caráter mais interdisciplinar nas questões propostas.	Programa transversal de melhoria da acessibilidade da Unesp	26; 128	Obediência à legislação específica, forma de constituição e órgãos superiores de deliberação, prestação de contas; comunicação aos <i>stakeholders</i> , funções e responsabilidades	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)
Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Implantação de sistema para melhoria dos procedimentos de verificação de autodeclaração de estudantes pretos, pardos e indígenas, objetivando melhor atendimento e evitando preconceitos.	Programa transversal de melhoria da acessibilidade da Unesp	05; 26; 128	Obediência à legislação específica, forma de constituição e órgãos superiores de deliberação, prestação de contas; comunicação aos <i>stakeholders</i> , funções e responsabilidades	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)

(continua)

Quadro 15. Práticas de governança executadas pela universidade (fase documental) (continuação)

Mecanismo de Governança	Prática de Governança (Universidade)	Programa PDI	Plano de Gestão (proposta)	Como o tema foi identificado na literatura (Quadro 2)	Autores que discutem as práticas (Quadro 2)
Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Implantação do plano estratégico de internacionalização	Internacionalização da Unesp (ações transversais)	29; 86; 87	Obediência à legislação específica, forma de constituição e órgãos superiores de deliberação, prestação de contas; comunicação aos <i>stakeholders</i> , funções e responsabilidades	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)
Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Implantação do Instituto de Educação e Pesquisa para formação continuada docente e o apoio intensivo de atendimento às demandas de uso de tecnologias na educação.	Tecnologia da Informação	1; 7; 8; 9; 21; 94	Obediência à legislação específica, forma de constituição e órgãos superiores de deliberação, prestação de contas; comunicação aos <i>stakeholders</i> , funções e responsabilidades	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)
Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Monitoração e administração de aporte de recursos orçamentários para Permanência Estudantil para expansão do programa de atribuição de auxílios e de subsídios de alimentação para os estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica.	Redução da evasão e da redução da graduação	66; 67; 68; 69; 70	Obediência à legislação específica, forma de constituição e órgãos superiores de deliberação, prestação de contas; comunicação aos <i>stakeholders</i> , funções e responsabilidades	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)
Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Ressignificação da extensão universitária na universidade para o fortalecimento de articulação com a pesquisa, no diálogo com a sociedade e a utilização de metodologias referenciadas na estruturação dos projetos.	Excelência da pesquisa inovação e empreendedorismo	47; 48; 49; 50; 51; 52	Obediência à legislação específica, forma de constituição e órgãos superiores de deliberação, prestação de contas; comunicação aos <i>stakeholders</i> , funções e responsabilidades	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)
Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Alinhamento do processo de avaliação das propostas de iniciação científica.	Aumento do impacto nas pesquisas na Unesp	11; 33; 40	Obediência à legislação específica, forma de constituição e órgãos superiores de deliberação, prestação de contas; comunicação aos <i>stakeholders</i> , funções e responsabilidades	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)

(continua)

Quadro 15. Práticas de governança executadas pela universidade (fase documental) (continuação)

Mecanismo de Governança	Prática de Governança (Universidade)	Programa PDI	Plano de Gestão (proposta)	Como o tema foi identificado na literatura (Quadro 2)	Autores que discutem as práticas (Quadro 2)
Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Implantação do sistema de gerenciamento dos serviços das bibliotecas da universidade	Apoio e desenvolvimento da Rede de Biblioteca	9; 93	Obediência à legislação específica, forma de constituição e órgãos superiores de deliberação, prestação de contas; comunicação aos <i>stakeholders</i> , funções e responsabilidades	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)
Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Elaboração de programa parceiro para captação de recursos e constituição de parcerias	Liderança e gestão	100	Obediência à legislação específica, forma de constituição e órgãos superiores de deliberação, prestação de contas; comunicação aos <i>stakeholders</i> , funções e responsabilidades	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)
Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Regulamentação das empresas juniores de acordo com a Lei Federal 13.267, de 2016	Inovação e empreendedorismo Comunicação integrada na Unesp	20	Obediência à legislação específica, forma de constituição e órgãos superiores de deliberação, prestação de contas; comunicação aos <i>stakeholders</i> , funções e responsabilidades	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)
Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Efetivação de financiamento das concessionárias de energia elétrica e convênio com o Banco Santander	Programa gestão energética	120; 123	Obediência à legislação específica, forma de constituição e órgãos superiores de deliberação, prestação de contas; comunicação aos <i>stakeholders</i> , funções e responsabilidades	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)
Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Melhoria no programa de inclusão concebido para tornar a universidade mais acessível e plural	Programa transversal de melhoria da acessibilidade da Unesp	26	Obediência à legislação específica, forma de constituição e órgãos superiores de deliberação, prestação de contas; comunicação aos <i>stakeholders</i> , funções e responsabilidades	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)

(continua)

Quadro 15. Práticas de governança executadas pela universidade (fase documental) (continuação)

Mecanismo de Governança	Prática de Governança (Universidade)	Programa PDI	Plano de Gestão (proposta)	Como o tema foi identificado na literatura (Quadro 2)	Autores que discutem as práticas (Quadro 2)
Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia / legislação)	Supervisão delegada nos três colégios técnicos	Inovação e empreendedorismo; Comunicação integrada na Unesp	25	Obediência à legislação específica, forma de constituição e órgãos superiores de deliberação, prestação de contas; comunicação aos <i>stakeholders</i> , funções e responsabilidades	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)
Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia / legislação)	Divulgação de publicidade de editais que estimulem as unidades a organizarem suas propostas de programação cultural	Inovação e empreendedorismo; Comunicação integrada na Unesp	57; 61; 62; 64	Obediência à legislação específica, forma de constituição e órgãos superiores de deliberação, prestação de contas; comunicação aos <i>stakeholders</i> , funções e responsabilidades	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)
Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia / legislação)	Ampliação do papel estratégico na governança universitária	Programa transversal de melhoria da acessibilidade da Unesp; Liderança e gestão	80	Obediência à legislação específica, forma de constituição e órgãos superiores de deliberação, prestação de contas; comunicação aos <i>stakeholders</i> , funções e responsabilidades	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)
Ações e padrões de comportamento (gestão de recursos humanos)	Implantação de avaliação de docentes	Gestão de Recursos Humanos; Avaliação do ensino de graduação na Unesp	118	Código de conduta; gestão de pessoas, conflitos de interesses e divulgações de informações	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)
Ações e padrões de comportamento (gestão de recursos humanos)	Normatização do direito ao uso do nome social em toda a universidade	Gestão de Recursos Humanos	6	Código de conduta, gestão de pessoas, conflitos de interesses e divulgação de informações	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)

(continua)

Quadro 15. Práticas de governança executadas pela universidade (fase documental) (continuação)

Mecanismo de Governança	Prática de Governança (Universidade)	Programa PDI	Plano de Gestão (proposta)	Como o tema foi identificado na literatura (Quadro 2)	Autores que discutem as práticas (Quadro 2)
Ações e padrões de comportamento (gestão de recursos humanos)	Reestabelecimento do vínculo de profissionais que se formaram na Universidade, pela plataforma <i>online</i> .	Interação Universidade e Sociedade	6; 24; 128	Código de conduta, gestão de pessoas, conflitos de interesses e divulgação de informações	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)
Ações e padrões de comportamento (gestão de recursos humanos)	Implantação de sistema para avaliação das disciplinas por estudantes e professores da graduação.	Avaliação do ensino de graduação na Unesp; excelência nos programas de pós graduação	23;	Código de conduta, gestão de pessoas, conflitos de interesses e divulgação de informações	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)
Ações e padrões de comportamento (gestão de recursos humanos)	Constituição de metodologia de avaliação em que combina o desempenho individual com a performance coletiva do departamento.	Avaliação do ensino de graduação na Unesp; política e desenvolvimento de pessoas	75; 117; 118	Código de conduta, gestão de pessoas, conflitos de interesses e divulgação de informações	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)
Ações e padrões de comportamento (gestão de recursos humanos)	Implantação do programa Viver para todos.	Saúde do trabalhador e perícia médica; política e desenvolvimento de pessoas	134; 135; 136; 137	Código de conduta, gestão de pessoas, conflitos de interesses e divulgação de informações	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)
Relatórios externos (compras e controle)	Implantação de procedimentos de publicação de boletim econômico da universidade como forma de transparência na utilização dos recursos.	Gestão documental e acesso à informação; Comunicação integrada na Unesp	85	Relatório anual, padrões de contabilidade, auditoria externa, avaliação de desempenho	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)
Gestão de risco e controle	Definição de ferramentas e indicadores para antecipação de receita, acordo com órgãos estaduais para consolidação e a inversão dos resultados de caixa.	Liderança e gestão	72; 99; 100	Auditoria interna, gestão de risco, conselho fiscal, controle interno, gestão financeira	Barrett (2002); Edwards e Clough (2005); IFAC (2001); Mello (2006)

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Quadro 15 foram catalogados os dados extraídos dos documentos: a) PDI relacionados aos anos 2017 a 2020; b) Plano de Gestão 2017 a 2021.

Em seguida, foram inseridas as práticas de governança efetivadas pela unidade administrativa abrangendo todas as unidades universitárias, em conformidade com o documento Realizações gestão 2017 a 2020.

Analisando os dados da amostra, nota-se que entre os anos 2017 e 2020 as práticas de governança foram mais concentradas no mecanismo de Estruturas organizacionais, gestão e processos.

Para a universidade, tal concentração se justifica com base em uma gestão responsável, que recuperou o equilíbrio orçamentário e financeiro da instituição, desta forma, foi possível atingir relativa estabilização das reservas financeiras e planejar a retomada das contratações de servidores docentes e técnico-administrativos, como também a reestruturação dos processos internos, mapeamento de atividades e de recursos disponíveis de modo a atuar com mais eficiência, permitindo a implantação de sistema para gestão *online* dos ativos de inovação e melhorias no fluxo de atendimento aos *stakeholders* e nas atividades de proteção de tecnologias em toda Universidade. Como resultado dessas práticas, houve uma retomada da produtividade tecnológica, com recordes seguidos em diversos mecanismos de incentivo à inovação na universidade (Unesp, 2019).

O processo de gestão e estrutura de controle de risco fornece garantia aos *stakeholders* operando no interesse público e estabelecendo claras linhas de responsabilidade e prestação de contas por seu desempenho (Barrett, 2002).

Neste diapasão, esclarece Mello (2006) que é necessário estabelecer estruturas e processos organizacionais efetivos, para assegurar sua responsabilidade estatutária, propor a responsabilidade pelo dinheiro público, criar comunicação com as partes interessadas e transparência sobre os papéis e responsabilidades dos principais gestores.

Em seguida, o segundo tema mais evidenciado está relacionado ao mecanismo Ações e padrões de comportamento.

A justificativa se dá para fortalecer a cultura da construção do conhecimento por meio de colaborações nacionais e internacionais, visando o aumento do impacto da produção científica, tecnológica e humanística, melhorar a inserção do graduando na realidade profissional por meio de atividades com a participação de egressos e, se necessário, com a contratação pontual de profissionais do mercado. Visa também: aperfeiçoar o modelo de avaliação institucional, ampliando o debate da comunidade com os avaliadores externos, inclusive do exterior, de forma que contribua mais efetivamente para o estabelecimento e/ou redirecionamento de políticas institucionais; implantar o processo de avaliação departamental, respeitando o mérito, a aptidão e as diferenças das áreas de conhecimento e promovendo, ainda, a cultura de avaliação como elemento norteador de políticas de gestão alinhadas com o planejamento estratégico (Unesp, 2019).

Fortalecer as ações que evitem todas as formas de assédio e violência física ou psíquica, de forma a manter a autoestima e a qualidade das relações humanas na universidade como um todo por meio de ações como criar comitê interdisciplinar a partir das competências instaladas nas unidades universitárias para a elaboração de um projeto institucional de bem-estar, incluindo atividades de combate ao sedentarismo e prevenção das doenças dele decorrentes, da prevenção ao uso de álcool e drogas, além de outras atividades de promoção da saúde e prevenção de riscos. E promover parcerias e normatização quanto ao uso dos ambientes esportivos e a realização de atividades sócio esportivas (Unesp, 2019).

Barrett (2002) esclarece que as organizações empresariais e governamentais são responsáveis por todas as partes interessadas, funcionários, comunidade local, clientes, fornecedores, parceiros de negócios, governo e meio ambiente, desta forma, há necessidade de inclusão de melhores práticas de aprendizagem ao longo da vida, organização do trabalho,

igualdade de oportunidades, inclusão social e desenvolvimento sustentável. Tais procedimentos devem se estender às práticas comerciais, políticas ambientais, políticas energéticas e resíduos, bem-estar empregado e relações de segurança e da comunidade.

Neste sentido, a governança tem um papel de liderança e suas ações necessitam estabelecer normas e regulamentos, pela aceitação pessoal dos altos padrões de comportamento e estabelecer os bons exemplos (Mello, 2006).

Por fim estão as práticas de governança voltadas para os mecanismos Relatórios externos e Gestão de risco e controle.

Apesar do percentual baixo desses mecanismos, a universidade os considera importantes para assegurar a transparência dos dados institucionais, com destaque para a execução orçamentária e financeira; elaborar e implementar um plano para o enfrentamento da crise a curto e médio prazo, como também repactuar as bases do financiamento sustentável das universidades estaduais paulistas no contexto da autonomia universitária, a fim de aperfeiçoar o sistema paulista de educação superior e desenvolver mecanismos facilitadores para aumentar a captação de recursos extraorçamentários, por meio da ampliação de receita própria, de emendas parlamentares e/ou programas de financiamento governamentais e de fundos patrimoniais provenientes de doações.

O estudo de Mello (2006) ratifica que as instituições públicas precisam publicar, em uma base de tempo, um relatório incluindo as demonstrações financeiras, apresentar um objetivo, contas equilibradas e compreensíveis, avaliação das atividades e realizações, a posição financeira, desempenho e prospectos de desempenho.

Em sua pesquisa Barrett (2002) também identificou que a gestão de riscos inclui colocar as atividades de controle no local para gerenciar riscos em toda a organização pelo desenvolvimento de planos de fraude e de gestão de risco que cubram atividades tão diversas como revisões de desempenho operacional, tecnologia e gestão da informação, sistemas de

informação, o aumento da concorrência e contestabilidade, subcontratação e terceirização, gerenciamento de desempenho e da informação, desenvolvimento profissional, avaliação do pessoal incluindo inquéritos cliente, reconciliações de contas, aprovações e segregação de funções.

Cabe destacar que a universidade, nos documentos analisados, não segue a mesma terminologia utilizada na literatura.

4.2 Entrevistas na unidade administrativa

Nesta segunda fase da etapa 1 do estudo, foram entrevistados quatro funcionários conforme descrito na metodologia.

Os entrevistados foram questionados sobre a existência de um sistema integrado na universidade. Em resposta, o entrevistado E1 informou que a universidade tem um sistema orçamentário e financeiro, que todo recurso financeiro é ingressado no orçamento e gerenciado pelo aludido sistema. Já o entrevistado E4 informou que existem os chamados sistemas institucionais (RH, Finanças, Materiais etc.) que são utilizados pelas unidades, porém, individualmente, sem integração entre elas. Os entrevistados E2 e E3 não souberam responder por não trabalhar diretamente com estes elementos.

Sim, há um sistema orçamentário e financeiro e todo recurso financeiro que ingressa no nosso orçamento é gerenciado por esse sistema, chamado SISOFC. (Entrevistado E1, 2020).

Quadro 16. Pergunta e respostas (1)

Pergunta	E1	E2	E3	E4
Há um sistema integrado que envolve a unidade administrativa e todas as unidades universitárias?	Sistema orçamentário e financeiro	Não sei responder	Não sei responder	Parcialmente

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda sobre sistema, foram questionados se a universidade possui um sistema sólido de administração financeira. Com base no item anterior, o entrevistado E1 respondeu apenas que a universidade possui o SISOFC, sendo a mesma resposta do entrevistado E4, entretanto, este destacou que os recursos financeiros da universidade são concentrados na unidade administrativa e repassados às unidades universitárias, mas os entrevistados E2 e E3 não souberam responder.

Sim. A universidade concentra todos os seus recursos financeiros na Administração Central, repassando às Unidades semanalmente somente os valores necessários para os pagamentos daquele período” (Entrevistado E4, 2020).

De acordo com Edwards e Clough (2005), é imprescindível um sistema de gestão, principalmente no setor público, para melhoria da qualidade de informações financeiras, orçamentária, incluindo melhoria no gerenciamento do caixa e facilitando a transparência das informações a serem disponibilizadas aos *stakeholders*.

Neste diapasão, Barrett (2002) afirma que a racionalização dos sistemas orçamentário e financeiro nas instituições do setor público é fundamental para um ambiente favorável de governança, pois inclui políticas menos centralizadas e controle sobre recursos e orçamento.

Os entrevistados também foram questionados sobre política de remuneração dos gestores (transparência). O entrevistado E4 respondeu que há política de remuneração e que os valores são publicados. Já os entrevistados E1, E2 e E3 não souberam responder à questão.

Para o IFAC (2001), as entidades do setor público precisam estabelecer um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento de políticas de remuneração dos

gestores, entretanto, alerta que nenhum membro deve estar envolvido na decisão sobre a sua própria remuneração e o relatório anual de uma entidade do setor público precisa conter uma declaração sobre a política de remuneração e detalhes da remuneração dos membros do corpo diretivo.

Ainda sobre o tema transparência, os entrevistados foram questionados se a universidade efetiva publicação de relatórios por exigência legislativa e quais são os veículos utilizados para as referidas publicações. Nesse quesito, para o entrevistado E1 a resposta é “sim”, pois afirmou que as publicações são realizadas no sistema do Estado que é um Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e Municípios (SIAFEM/SP). Esclarece o entrevistado que o referido sistema tem a finalidade de concentrar as informações das instituições públicas para otimizar e uniformizar a execução orçamentária, financeira, patrimonial e contábil de forma integrada para maior transparência, eficiência a gestão de recursos públicos. O entrevistado ainda informa que o balanço patrimonial da universidade é publicado no Diário Oficial do estado, resposta que coincidiu com a afirmação do entrevistado E2 quando informou que as publicações são efetivadas no Diário Oficial. O entrevistado E3 respondeu que tem conhecimento que as publicações são realizadas no Diário Oficial, todavia, não soube responder se são relatórios, mas que são publicados no Diário Oficial e no Grupo Técnico de Informação e Documentação da Universidade-GID, área que armazena todas as publicações relacionadas à universidade, localizada na unidade administrativa. Já o entrevistado E4 informou que as publicações são realizada no sítios eletrônicos da Administração Central (área de planejamento estratégico), entretanto, realizadas parcialmente e não alcançam os cidadãos.

Sim, no sistema do estado chamado SIAFEM, que é o sistema integrado do Estado e, no caso de balanço, no Diário Oficial” (Entrevistado E1, 2020).

Parcialmente e de forma muito consolidada que, no meu entender, não alcança a compreensão dos cidadãos (Entrevistado E4, 2020).

Quadro 17. Pergunta e respostas (2)

Pergunta	E1	E2	E3	E4
Quais veículos de comunicação são utilizados para publicações de relatórios?	Sistema do estado e Diário Oficial	Diário Oficial	As publicações são efetivadas no Diário Oficial e GID.	Sítios eletrônicos da Administração Central

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com Barrett (2002), a transparência é essencial para ajudar a garantir que os órgãos públicos sejam totalmente responsáveis e é, portanto, central para a boa governança em geral, outrossim, o uso da internet e outros meios eletrônicos ajuda na divulgação contínua, como também do desempenho financeiro. Neste sentido, Sales (2015) ressalta que o controle interno nas instituições do setor público é essencial para garantir a efetivação e confiabilidade de seus relatórios financeiros.

Por fim, fechando o tema de transparência, os entrevistados foram indagados se há um programa de ações implantado na universidade focado em transparência e prevenção ao combate à corrupção. Em resposta, o entrevistado E1 disse que a publicação dos atos administrativos e a inserção das informações orçamentárias e financeiras no SIAFEM demonstra que na universidade há transparência e prevenção à corrupção, entretanto, não especificamente em forma de programas. De acordo com este entendimento foi a resposta do entrevistado E3 ao informar que a universidade não possui programas, entretanto, destacou que há iniciativas pontuais de áreas diferentes no que tange ao tema. Já o entrevistado E4 informou que não há programa de transparência e nem prevenção ao combate à corrupção. Por fim, o entrevistado E2 não soube responder.

Os atos são publicados e as informações no sistema orçamentário e financeiro são migradas para o sistema do estado, o SIAFEM, desta forma, entendo que sim, não como programas, mas com ações. (Entrevistado E1, 2020).

Sales (2015) afirma que em uma universidade pública a transparência e a divulgação oportunamente de todas as informações em relação à instituição é um dos pilares básicos de sustentação de uma boa governança, uma vez que alicerçam a base de criação de valor da sociedade e aumenta a credibilidade entre os gestores e seus *stakeholders*.

No tema auditoria externa, foram indagados se existe na universidade. Todos os entrevistados responderam que há auditoria externa somente do Tribunal de Contas.

Para IFCA (2001), os órgãos do setor público precisam garantir que uma relação objetiva e profissional seja mantida com os auditores externos.

Quanto à questão da existência de um código de ética na universidade, os entrevistados E1 e E4 informaram que seguem o estatuto dos servidores. Os entrevistados E2 e E3 não souberam responder. Cabe destacar que o código de ética é uma maneira pela qual as empresas efetivam seus valores explícitos e que o código auxilia na tomada de decisão direta e na definição de regras de comportamento (IFCA, 2001).

Quadro 18. Pergunta e respostas (3)

Pergunta	E1	E2	E3	E4
Há Código profissional de conduta ética?	Código não, ações sim	Não sei responder	Não sei responder	Estatuto dos servidores

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os entrevistados também foram indagados se a universidade possui um sistema de segurança digital implantado. Por ser um tema ligado à área de informática, o entrevistado E1 respondeu que a área de TI trabalha constantemente para transmitir segurança à toda universidade. Neste mesmo sentido foi a resposta do entrevistado E3 que informou que a coordenadora de informática tem bastante preocupação quanto à segurança das informações da universidade. Por outro lado, o entrevistado E4 se limitou a afirmar que a universidade não

possui um sistema de segurança digital e o entrevistado E2 não respondeu à questão por não ter conhecimento.

Sei que a coordenadoria de informática tem uma série de preocupações quanto às informações, por este motivo acredito que exista (Entrevistado E3, 2020).

Para Barrett (2002), à medida que as instituições públicas vão avançando na era digital, com importantes registros eletrônicos, é de extrema importância a segurança e privacidade das transações eletrônicas entre a instituição e seus *stakeholders*.

No que tange à governança quantos aos procedimentos licitatórios, os entrevistados foram questionados se as licitações realizadas pelas unidades universitárias têm participação da unidade administrativa, como também se há auditoria por parte da universidade em seus fornecedores e se nos editais há exigências que eles tenham aspectos sustentáveis.

Neste tema, o entrevistado E1 informou que em alguns casos há participação da unidade administrativa em licitações realizadas pelas unidades universitárias, mas quanto à auditoria dos fornecedores e da exigência em aspectos sustentáveis, o entrevistado não soube responder. O entrevistado E4 informou que nas licitações há participação parcialmente, pois na maioria dos casos as unidades têm autonomia nos processos licitatórios, porém, há projetos para que tais procedimentos sejam integralizados, por outro lado, o entrevistado informa que não há auditoria dos fornecedores e sim pesquisas de algumas certidões negativas quanto à regularidade fiscal, tributária e trabalhista, porém, não há exigências em aspectos sustentáveis para fornecedores. O entrevistado E2 informou que a universidade não exige em suas licitações que os fornecedores tenham aspectos sustentáveis, todavia, quanto à auditoria dos fornecedores e participação da unidade administrativa nas licitações realizadas pelas unidades universitárias, o entrevistado não soube responder. Já o entrevistado E3 não soube responder às questões sobre o tema.

Não. Somente há pesquisa de determinadas certidões quanto à sua regularidade fiscal, tributária e trabalhista, por força de Lei. Além de consulta caso a mesma tenha sofrido (Entrevistado E4, 2020).

Quando questionados se na universidade há investimento em atualização da infraestrutura, o entrevistado E1 respondeu que sim, os entrevistados E2 e E3 responderam que não sabem informar e o entrevistado E4 respondeu que sim, entretanto, pouco.

Sim, entretanto, pouco, no momento (Entrevistado E4, 2020).

Quadro 19. Pergunta e respostas (4)

Pergunta	E1	E2	E3	E4
Há investimentos em atualização de infraestrutura?	Sim	Não sei responder	Não sei responder	Pouco, no momento

Fonte: Elaborado pelo autor.

O IFCA (2001) considera muito importante o investimento nas instituições do setor público no que tange à infraestrutura, objetivando melhoria em transporte, comunicações, energia, água e inclusive a constituição de conselho de infraestrutura para realização de auditoria, elaboração de lista de prioridades envolvendo projetos planejados, aconselhamento de investidores governamentais e desenvolvedores de infraestrutura.

Questionados se a unidade administrativa repassa recursos financeiros para unidades universitárias para desenvolvimentos de ações sustentáveis, no entendimento do entrevistado E1, há, sim, repasse em virtude de parceria com empresas privadas. O entrevistado E4 também informou que há repasse, entretanto, por meio de recurso do Plano de Desenvolvimento Institucional. Já o entrevistado E2 respondeu que atualmente não sabe informar se há repasse e o entrevistado E3 não sabe responder.

Sim. Há políticas de ações sustentáveis que são traçadas pela Administração Central e executadas nas unidades universitárias por meio de repasses de recursos orçamentários [recursos PDI] (Entrevistado E4, 2020).

Quadro 20. Pergunta e respostas (5)

Pergunta	E1	E2	E3	E4
A unidade administrativa repassa recursos financeiros para unidades universitárias especificamente para desenvolvimento de ações sustentáveis?	Sim	Não sei responder	Não sei responder	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando questionados se há mapeamento de ações sustentáveis nas unidades com aprovação da unidade administrativa, todos responderam de forma genérica que as unidades dão ciência à unidade administrativa, todavia não há especificamente um requerimento de aprovação da unidade administrativa.

Da aprovação não, mas depende do apoio (Entrevistado E2, 2020).

Martins et al. (2019) esclarecem que é fundamental o mapeamento das ações sustentáveis, principalmente no que tange ao consumo de energia, de combustível de veículos, resíduos de operações de colheitas.

Sobre eficiência energética, os entrevistados foram questionados se há algum programa na universidade. Há um programa que trata do tema, segundo o entrevistado E1. Por outro lado, o entrevistado E2 informou que até o ano de 2018 tinha mapeamento de consumo, entretanto, atualmente tem projeto, mas está parado por falta de recursos. O entrevistado E3 respondeu que tem conhecimento da existência, porém não sabe detalhes. O entrevistado E4 respondeu que sim e essas atividades estão concentradas na Coordenadoria de Engenharia e sustentabilidade da universidade.

Sim. Atividades essas concentradas na Coordenadoria de Engenharia e Sustentabilidade, que faz o mapeamento do tema e fomenta a captação de recursos junto aos editais das Concessionárias de energia elétrica (Entrevistado E4, 2020).

Alshuwaikhat et al. (2016) entendem que uma universidade deve ser comprometida com a prática de economia de energia, com sistema de iluminação e ar-condicionado com eficiência energética, com economia de luz durante o dia e ajuste de energia padrão na construção de novos edifícios. Neste sentido, Nawaz e Koç (2019) afirmam que a eficiência energética está no rol das melhores práticas sustentáveis das áreas funcionais, pois melhora o desempenho da área além de reduzir desperdícios, eleva a imagem pública e a reputação da instituição, como também aumenta o quociente de retorno da instituição.

Quando questionados sobre reciclagem, reutilização e redução do consumo de água na universidade, o entrevistado E1 respondeu que tem conhecimento que algumas unidades fazem este tipo de atividade. O entrevistado E2 respondeu que foram substituídos os destiladores por deionizadores. O entrevistado E3 não soube responder e o entrevistado E4 respondeu que desconhece programas neste tema.

Substituição dos destiladores por deionizadores em todas as unidades”
(Entrevistado E2, 2020).

Quadro 21. Pergunta e respostas (6)

Pergunta	E1	E2	E3	E4
Há um mapeamento no consumo de energia ou plano para melhorar a eficiência energética?	Sim	Mapeamento e projeto para implantar	Sim	Sim
Há operações com água reciclada, reutilizada e programa de redução de consumo de água?	Existe em algumas unidades	Substituição dos destiladores por deionizadores	Não sei responder	Desconheço

Fonte: Elaborado pelo autor.

No entendimento de Bantanur et al. (2015), a universidade que almeja um perfil sustentável deve buscar alternativas para seu sistema de distribuição de água como, por exemplo, a utilização de água de poço.

Considerando os dois quesitos - eficiência energética e consumo de água - no que se refere à prática de sustentabilidade, cabe destacar o posicionamento de Martins et al. (2019)

quando afirmam que as empresas devem adotar práticas sustentáveis como: coleta de água da chuva para uso em operações comuns e uso de painéis fotovoltaicos para geração de energia.

Os entrevistados também foram questionados se há gestão ambiental na universidade. O entrevistado E1 respondeu que há uma preocupação quanto à questão ambiental por parte da universidade. O entrevistado E2 respondeu que a universidade tem algumas ações. O entrevistado E3 não soube responder e o entrevistado E4 respondeu que algumas unidades têm ações pontuais.

Nem sim e nem não, porque não temos sistema de controle e nem metas e nem indicadores, temos algumas ações (Entrevistado E2, 2020).

Para Batista e Francisco (2018), a gestão ambiental é importante, pois abarca toda a cadeia envolvida, observando o uso de recursos de fontes naturais, atendimento à legislação ambiental específica e contratos ambientais com fornecedores específicos.

Quando questionados sobre se há parceria com empresas privadas para projetos educacionais, culturais e esportivos, os entrevistados E1 e E4 responderam que sim, convênio com o banco Santander. Os entrevistados E2 e E3 não souberam responder. Foram questionados ainda sobre programa de trabalho voluntário na universidade. O entrevistado E1 respondeu que há por parte de muitos professores aposentados. O entrevistado E4 respondeu que há por iniciativas dos alunos e não de forma institucional. Os entrevistados E2 e E3 não souberam responder.

Quadro 22. Pergunta e respostas (7)

Pergunta	E1	E2	E3	E4
Há patrocínio ou parceria no que tange a projetos educacionais, culturais e esportivos?	Sim	Não sei responder	Não sei responder	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesses quesitos, Batista e Francisco (2018) destacam que as iniciativas de promoção de campanhas esportivas e de patrocínio cultural, benefícios fiscais e a criação de programas

de voluntariado nos quais os funcionários são convidados a participar em ações sociais realizadas pela empresa, são investimentos sociais que contribuem para o desenvolvimento sustentável.

Também foram questionados se há canal de comunicação para denúncias de corrupção e *bullying*. Todos os entrevistados responderam que sim, e se trata da área de Ouvidoria.

Sim. A Ouvidoria Central e suas ramificações em cada Unidade Universitária (Entrevistado E4, 2020).

Quadro 23. Pergunta e respostas (8)

Pergunta	E1	E2	E3	E4
A universidade possui um canal de comunicação para denúncias de corrupção e <i>bullying</i>?	Sim, a Ouvidoria	Sim, a Ouvidoria	Sim, a Ouvidoria	Sim, a Ouvidoria

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que tange às práticas sustentáveis voltadas para a justiça social, as instituições devem implantar medidas trabalhistas a seus colaboradores abrangendo: política e padrão corporativo anticorrupção, código de ética, canal de comunicação para denúncias de corrupção e *bullying* e treinamento anticorrupção *online* e presencial (Batista & Francisco, 2018).

Quando questionados se a universidade possui cursos ou programa de desenvolvimento sustentável, o entrevistado E1 respondeu que tem algumas disciplinas. O entrevistado E2 respondeu que desconhece o programa, entretanto, tem conhecimento que algumas unidades universitárias têm cursos voltados para a área ambiental. O entrevistado E3 não soube responder e o E4 respondeu que as unidades universitárias devem ter algum curso voltado para o tema.

Quadro 24. Pergunta e respostas (9)

Pergunta	E1	E2	E3	E4
A universidade possui cursos e programas de desenvolvimento sustentável?	Algumas disciplinas	Cursos voltados para área ambiental	Não sei responder	Deve haver

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para Farinha et al. (2019), as instituições de ensino superior devem implantar práticas sustentáveis em várias dimensões, a fim de serem o mais holísticas possível, inclusive, com cursos e programas sobre desenvolvimento sustentável, como também revisões curriculares transdisciplinares incluindo programas para educar os educadores.

No Quadro 25 foram relacionadas as principais práticas de governança e as principais ações de sustentabilidades destacadas nas entrevistas realizadas com os entrevistados da unidade administrativa.

Quadro 25. Principais práticas de governança e as principais ações sustentáveis identificadas (Unidade Administrativa-entrevistas).

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	MECANISMO	PRÁTICA DE SUSTENTABILIDADE	DIMENSÃO
Implantação de sistema de gestão financeira e orçamentária	Gestão de Risco e Controle	Mapeamento de consumo de energia	Econômica
Política de remuneração de gestores	Ações e padrões de comportamento (Gestão de recursos humanos)	Substituição de destiladores por deionizadores (referente ao consumo de água)	Econômica
Implantação de área de informação, documentos e publicações (GID)	Relatórios externos (compras e controle)	Parceria com setor privado para projetos culturais e esportivos	Social
Restrução em TI para segurança digital	Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Ações de trabalho voluntário de docentes aposentados	Social
Investimento em infraestrutura	Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Implantação de ouvidoria para denúncias de corrupção e <i>bullying</i>	Social

Programa de melhoria energética	Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Disciplinas voltadas para o desenvolvimento sustentável	Social
---------------------------------	--	---	--------

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Entrevistas Unidades Universitárias

Nesta etapa 2 do estudo, foram entrevistados dez gestores conforme descritos na metodologia.

Inicialmente, foram questionados sobre a existência de um código de conduta implantado na universidade como um todo. Os entrevistados E13; E15 e E16 responderam que o código seguido por todos é o estatuto da própria instituição. Diferente desse entendimento, os entrevistados E12 e E17 responderam que o código adotado é o estatuto dos servidores públicos, entretanto, o entrevistado E18 entende que os dois instrumentos citados são adotados pela universidade. Para o entrevistado E14, não existe código implantado na universidade e sim senso comum. O entrevistado E11 não soube responder à questão.

Temos uma série de normativas administrativas que regulamentam o trabalho de todos, como por exemplo: Estatuto dos servidores e Regimento da universidade (Entrevistado E18, 2020).

Quadro 26. Pergunta e respostas (10).

Pergunta	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18
Existe um código de conduta implantado na unidade? Em caso positivo, é o mesmo adotado pela unidade administrativa?	Não sei informar	Sim, o Estatuto do Servidor	Sim, ESUNESP	Não existe formalmente	Apenas as normas estabelecidas pela Unidade Administrativa	Apenas o ESUNE SP e CLT	Estatuto dos servidores públicos	Estatuto dos servidores e Regimento da universidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com Mello (2006), a instituição necessita de um código de conduta que defina padrões de comportamento, reflita os princípios fundamentais de transparência,

integridade e responsabilidade em prestar contas com o qual os gestores e colaboradores sejam solicitados a concordar.

Os entrevistados também foram indagados sobre procedimentos e funcionamento do controle interno, se a unidade possui e se é distinto da unidade administrativa. Todos os entrevistados responderam que as unidades não possuem área de controle interno, entretanto, o entrevistado E14 destacou que a referida área está em implantação na universidade e informou ainda, juntamente com o entrevistado E17, que atualmente quem responde pela área são os diretores administrativos de suas respectivas unidades.

Não, está em implantação e na dependência de regularização por parte da Reitoria a área de controle interno; no momento, o Diretor Administrativo responde pelo controle interno (Entrevistado E14, 2020).
Não existe, quem responde é a Diretora Administrativa (Entrevistado E17, 2020).

Quadro 27. Pergunta e respostas (11)

Pergunta	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18
Há na unidade uma função relacionada ao controle interno distinto da unidade administrativa?	Não sei informar	não	sim	Está em implantação	não	não	não	não

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda quanto ao tema de controle, os entrevistados foram questionados sobre a existência de um sistema de administração financeira implantado na universidade e, em caso positivo, se este sistema é integrado. Todos os entrevistados responderam que sim, entretanto, o entrevistado E18 destacou que há dois sistemas, porém, não interagem em suas totalidades.

Temos um sistema administrativo e o SISOFCA, porém, os sistemas não se conversam 100% (Entrevistado E18, 2020).

De acordo com Edwards e Clough (2005), é imprescindível um sistema de gestão, principalmente no setor público, para melhoria da qualidade de informações financeiras,

orçamentárias, incluindo melhoria no gerenciamento do caixa e facilitando na transparência das informações a serem disponibilizadas aos *stakeholders*.

No quesito auditoria interna, foram indagados se as unidades universitárias são auditadas pela unidade administrativa, todos os entrevistados responderam que não.

Não, somente externa, pelo Tribunal de Contas (Entrevistado, E18).

As instituições públicas precisam assegurar que seja estabelecida uma função de auditoria interna efetiva, como parte da estrutura de controle (IFAC, 2001).

No que tange às medidas que asseguram um orçamento efetivo nas Unidades com influência da unidade administrativa, o entrevistado E11 desconhece, os entrevistados E12, E13, E15, E16 e E17 responderam que sim, entretanto, o entrevistado E14 informou que são discutidas internamente na unidade universitária, já o entrevistado E18 respondeu que não há medidas.

Sales (2015) sugere que, na estrutura e processos organizacionais de uma universidade pública deve haver a apresentação de mecanismos que assegurem a aderência do orçamento às finalidades específicas da instituição.

Quando questionados sobre os veículos utilizados para efetivação das publicações de relatórios emitidos pelas unidades, a maioria dos entrevistados - E12, E13, E14 e E17 - respondeu que são publicados na internet. O entrevistado E15 respondeu que não são publicados pela unidade universitária. O entrevistado E16 respondeu que são publicados nos sistemas governamentais e institucionais. Já o entrevistado E18 informou que não são relatórios e sim atos administrativos que são publicados no Diário Oficial e nos jornais de grande circulação.

As publicações ocorrem no Diário Oficial e jornais de grande circulação no caso de atos administrativos” (Entrevistado E18, 2020).
Sistemas governamentais e institucionais aos quais a Reitoria tem acesso (Entrevistado E16).

Quadro 28. Pergunta e respostas (12)

Pergunta	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18
Quais veículos de comunicação são utilizados para publicações de relatórios?	Não sei informar	internet	internet	internet	Não são publicados pela Unidade Universitária	Sistemas governamentais e institucionais	internet	Temos atos Adm. (Diário Oficial e jornais)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sales (2015) ressalta a importância da publicação de relatórios formais sobre o desempenho da instituição, comparado a padrões e medidas de desempenho relativos a objetivos-chave, tanto financeiros quanto não-financeiros.

Sobre os aspectos sustentáveis, os entrevistados foram questionados se as unidades universitárias praticam algum tipo de procedimento para redução ou reutilização de água. O entrevistado E11 informou que há trabalhos acadêmicos. O entrevistado E13 respondeu que sim, há medidas de redução. O entrevistado E16 respondeu que a unidade utiliza água de poço, mas não tem programa de redução. Os entrevistados E12, E14, E15, E18 responderam que não tem programa e nem medidas e por fim o entrevistado E17 desconhece procedimentos e programas na unidade.

Utilizamos 100% de água de poços artesianos da Unidade. Não há programas para redução do consumo (Entrevistado E16, 2020).

Bantanur et al. (2015) ressaltam que a universidade que almeja um perfil sustentável deve buscar alternativas para seu sistema de distribuição de água, como, por exemplo, a utilização de água de poço.

Quando questionados se há mapeamento ou plano de consumo de energia, o entrevistado E11 informou que desconhece. Os entrevistados E12, E13, E14, E17 e E18 responderam que sim, o entrevistado E16 informou que mapeamento sim, entretanto, plano, não. O entrevistado E15 informou que não.

Sim, acompanhamento do consumo e valores de contas e comissão que discute como melhorar eficiência energética (Entrevistado E18, 2020).

Quadro 29. Pergunta e respostas (13)

Pergunta	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18
Há um mapeamento no consumo de energia ou plano para melhorar a eficiência energética?	Desconheço	sim	sim	sim	não	sim	sim	sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma universidade deve ser comprometida com a prática de economia de energia, com sistema de iluminação e ar-condicionado com eficiência energética com economia de luz durante o dia e ajuste de energia padrão na construção de novos edifícios (Alshuwaikhat et al., 2016).

No quesito redução de papéis, reuniões virtuais, todos foram questionados se há nas unidades universitárias medidas de conscientização. Os entrevistados E11, E12, E13, E14, E15, E16 e E18 responderam que não há, entretanto, E17 respondeu que sim, neste ano, devido à pandemia em virtude da Covid 19.

Não há, e sim uma tentativa neste sentido no que tange à redução de papel (Entrevistado E18, 2020)

Neste sentido, Alshuwaikhat et al. (2016) destacam a importância de reciclagem e redução de papel nas universidades como programa de sustentabilidade.

Sobre estrutura e condições ergonômicas, as questões foram no sentido se há medidas ou programas nas unidades. Os entrevistados E12, E13, E14, E17 e E18 responderam que sim. O entrevistado E11 não soube informar. Já os entrevistados E15 e E16 responderam que não.

Sim, termo de ajuste de conduta (Entrevistado E18, 2020).

Os entrevistados foram indagados sobre a existência de programa de acessibilidade. Neste sentido, os entrevistados E12, E15 E E18 responderam que não. Já o entrevistado E11

não soube responder, entrevistado E14 respondeu que só o que a lei exige. Entretanto, o entrevistado E16 respondeu que há uma comissão formada recentemente para tratar deste assunto. O entrevistado E17 respondeu que tem sim.

Batista e Francisco (2018) destacam a importância das ações de sustentabilidade, entre elas, as ações no que tange à acessibilidade, pois além do aspecto social influencia a economia indireta.

Quando questionados sobre ações focadas em transparência e cumprimento de prevenção ao combate de corrupção, os entrevistados E12, E15 e E16 informaram que não. O entrevistado E14 respondeu que especificamente não, só o que a lei exige. O entrevistado E18 também respondeu que não, neste sentido, entretanto, há ações de transparências. Os entrevistados E13 e E17 responderam que sim. Já o entrevistado E11 não soube responder.

Quadro 30. Pergunta e respostas (14)

Pergunta	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18
Há programas de ações de gestão focadas em transparência e cumprimento da prevenção e combate à corrupção?	Não sei	Não	Sim	Especificamente, não	Não	Não	Sim	Não diretamente

Fonte: Elaborado pelo autor.

Numa universidade pública, a transparência e a divulgação oportuna de todas as informações em relação à instituição é um dos pilares básicos de sustentação de uma boa governança, uma vez que alicerçam a base de criação de valor da sociedade e aumenta a credibilidade entre os gestores e seus *stakeholders* (Sales, 2015).

Os entrevistados foram questionados da existência de parceria com empresas privadas para projetos educacionais, culturais e esportivos. Os entrevistados E12, E13, E15 e E16 responderam que sim. O entrevistado E14 respondeu que não. O entrevistado E17 respondeu que tem ciência de uma empresa para projetos esportivos. O entrevistado E18 respondeu que a unidade administrativa tem e abrange as unidades universitárias. O entrevistado E11 não soube responder.

A unidade universitária não. A unidade administrativa tem parceria com o banco Santander que abrange toda a universidade (Entrevistado E18, 2020).

Quadro 31. Pergunta e respostas (15)

Pergunta	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18
A unidade possui patrocínio ou parceria com empresas privadas no que tange a projetos educacionais, culturais e esportivos?	Não sei	Sim	Sim	Não	Convênio com Santander	Sim	Sim	A unidade administrativa tem para toda a universidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que tange à existência de programas de trabalhos voluntários nas unidades, os entrevistados E12, E13 e E15 responderam que sim. Os entrevistados E11, E16, E17 e E18 responderam que tem, entretanto, somente na ala de professores aposentados. O entrevistado E14 respondeu que não.

Sim, professores aposentados trabalham como voluntários (Entrevistado E17, 2020).

Quadro 32. Pergunta e respostas (16)

Pergunta	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18
Há na unidade programa de trabalho voluntário?	Docentes aposentados	sim	sim	não	sim	Docentes aposentados	Docentes voluntários	Docentes aposentados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando questionados sobre a existência de canal de comunicação para denúncias de corrupção e *bullying*, os entrevistados E12 e E13 responderam que existe. O entrevistado E15 respondeu que tem, mas não funciona devidamente. Os entrevistados E14, E16, E17 e E18 responderam que sim, a Ouvidoria. O entrevistado E11 respondeu que não sabe.

Quadro 33. Pergunta e respostas (17)

Pergunta	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18
A unidade possui um canal de comunicação para denúncias de corrupção e bullying?	Não sei informar	sim	sim	Ouvidoria	Tem, mas não funciona	Ouvidoria	Ouvidoria	Ouvidoria

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que tange a cursos e programas relacionados à questão de desenvolvimento sustentável, as indagações foram no sentido se a universidade os possui. O entrevistado E11 respondeu que possui. Os entrevistados E12, E13, E14, E15 e E16 responderam que não possui. O entrevistado E17 respondeu que desconhece. O entrevistado E18 respondeu que há disciplinas e não cursos.

Sim. O programa de pós-graduação em engenharia mecânica (área de energia) possui a linha de pesquisa Gestão ambiental e sustentabilidade (Entrevistado E11, 2020).

Quadro 34. Pergunta e respostas (18)

Pergunta	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18
A unidade possui cursos e programas de desenvolvimento sustentável?	sim	não	não	não	não	não	não conheço	há disciplinas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para Batista e Francisco (2018), em uma instituição de ensino é importante que haja ação de implementação da sustentabilidade nos conteúdos programáticos dos cursos e programas como também reunião de professores de diferentes unidades, departamentos e pesquisas e desenvolvimento (P&D) para promoção e colaboração interdisciplinar no ensino e desenvolvimento e educação com foco transdisciplinar.

Quanto à relação com os fornecedores com aspectos sustentáveis, todos os entrevistados informaram que não há um gerenciamento específico para contratação de fornecedores com aspectos sustentáveis.

Nossa legislação é antiga e não permite que solicitemos certificações aos fornecedores (Entrevistado E16).

Em relação aos fornecedores, demandas e características legais intrínsecas são definidas em contratos que determinam seus deveres e responsabilidades, pois os contratos devem estar envolvidos nos processos da instituição, devendo os fornecedores assumir sua responsabilidade neles (Batista & Francisco, 2018).

Quando questionados se há investimentos em segurança da informação, soluções de TI e recursos humanos, os entrevistados E12, E13, E17 e E18 informaram que há. Os entrevistados E14, E15 e E16 responderam que não há. O entrevistado E11 não soube responder.

Sim, porém, pela unidade administrativa (Entrevistado E18, 2020).

É importante que as empresas busquem o desenvolvimento de práticas de sustentabilidade na categoria econômica, como práticas de desenvolvimento e planejamento, investimento em segurança digital, TI e recursos humanos, pois geram impactos na economia indireta (Batista & Francisco, 2018).

Os entrevistados foram questionados se há coordenação de ações sustentáveis na unidade administrativa a que a unidade universitária se reporta. Os entrevistados E12, E13, E14, E15 e E16 responderam que não há. O entrevistado E17 respondeu que desconhece, entretanto, que deve existir na área social. O entrevistado E18 respondeu que não há coordenação, que as ações são desenvolvidas localmente.

Também foram indagados se há área específica para ações sustentáveis na unidade. O entrevistado E11 não soube responder. Os entrevistados E12, E13, E14, E15, E16, E17 e E18 responderam que não há. Todavia, na questão relacionada à inclusão de práticas de sustentabilidade na estratégia da universidade, o entrevistado E11 respondeu que ocorre por meio das disciplinas, pesquisas e atividade de extensão. O entrevistado E12 respondeu que de forma individual e pontual. O entrevistado E13 respondeu que são inseridas segundo sugestões. Os entrevistados E14 e E16 responderam que não há inserção. O entrevistado E15

respondeu que há, mas voltada ao servidor como cidadão e não à unidade. O entrevistado E17 respondeu que são inseridas por solicitação de recursos financeiros. O entrevistado E18 respondeu que não há inserção e sim iniciativas individualizadas.

Na unidade, especificamente, de tempos em tempos há algumas campanhas para reciclagem de materiais, mas são mais voltadas ao servidor enquanto cidadão e não à unidade efetivamente. Há campanhas como recolhimento de óleo de cozinha usado ou esponjas multiuso. Em geral, são campanhas feitas por projetos de extensão de alunos do Curso de Ecologia, e não pela gestão em si (Entrevistado E15, 2020).

Quadro 35. Pergunta e respostas (19)

Pergunta	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18
Como as práticas sustentáveis são inseridas na estratégia da universidade?	Diversas disciplinas contemplam práticas sustentáveis	De forma individual e pontual	Através de sugestões	Não são	Campanhas feitas por projetos de alunos	Não são	Através de solicitação de recursos financeiros	Há iniciativas individualizadas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Mahmood et al. (2018) entende que a criação de uma área que garanta a sustentabilidade incorporada ao processo de gestão estratégica da instituição é vista como um importante mecanismo de governança, interagindo com seus *stakeholders* e relatórios sobre questões de responsabilidade e sustentabilidade.

Os entrevistados foram questionados sobre a relação da unidade administrativa com a unidade universitária no que tange às práticas de sustentabilidade na universidade. O entrevistado E11 não soube responder. O entrevistado E12 respondeu que é muito ausente. Os entrevistados E13 e E14 responderam que não há. O entrevistado E15 respondeu que falta muito. O entrevistado E16 respondeu que não são praticadas ações e, quando são, são mínimas. O entrevistado E17 respondeu que existe a relação e, quando a unidade administrativa envia a ordem, a unidade universitária acata.

Na minha opinião, falta muito. Se a unidade administrativa é a responsável geral, deveria determinar através de resoluções/portarias medidas que devem ser obedecidas pelas unidades universitárias, além da necessidade de uma fiscalização efetiva e punição também efetiva para infratores (Entrevistado E15, 2020).

No entendimento de Alshuwaikhat et al. (2016), a universidade como um todo deve gerenciar desafios de sustentabilidade incentivando a participação e a cooperação da comunidade e demais partes interessadas na instituição.

Quando foram questionados se a unidade universitária tem autonomia para efetivação de práticas sustentáveis ou gerenciamento da unidade administrativa, o entrevistado E11 não soube responder. Os entrevistados E12 e E13 responderam que tem autonomia. O entrevistado E14 respondeu que não há autonomia. O entrevistado E15 respondeu que tem autonomia, mas pouco se faz. O entrevistado E16 respondeu que tem autonomia, porém, não tem servidores para dar conta desta demanda. O entrevistado E17 respondeu que tem autonomia em partes. O entrevistado E18 respondeu que há autonomia, porém são iniciativas individualizadas.

No Quadro 36 foram relacionadas as principais práticas de governança e as principais ações de sustentabilidade destacadas nas entrevistas realizadas com os entrevistados das unidades universitárias.

Quadro 36. Principais práticas de governança e as principais ações sustentáveis identificadas (Unidades Universitárias-entrevistas).

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	MECANISMO	PRÁTICA DE SUSTENTABILIDADE	DIMENSÃO
Implantação de sistema de gestão financeira e orçamentária	Gestão de risco e controle	Mapeamento de consumo de energia	Econômica
Implantação de área de informação, documentos e publicações (GID)	Relatórios externos (compras e controle)	Gerenciamento de redução de consumo de água	Econômica

(continua)

Quadro 37. Principais práticas de governança e as principais ações sustentáveis identificadas (Unidades Universitárias-entrevistas).

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	MECANISMO	PRÁTICA DE SUSTENTABILIDADE	DIMENSÃO
Restrução em TI para segurança digital	Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia / legislação)	Parceria com setor privado para projetos culturais e esportivos	Econômica/Social
Programa de melhoria energética	Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia / legislação)	Ações de trabalho voluntário de docentes aposentados	Social
Medidas para garantia de orçamento efetivo	Gestão de risco e controle	Implantação de ouvidoria para denúncias corrupção e <i>bullying</i>	Social
Publicações de atos e relatórios	Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia / legislação)	Reestruturação de condições ergonômicas	Social

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após análise documental, entrevistas com gestores que atuam na unidade administrativa, como também entrevistas aos gestores que atuam nas unidades universitárias, no Quadro 37 foram consolidadas as principais ações de sustentabilidade e práticas de governança efetivadas pela universidade após a finalização das duas etapas do presente estudo.

Quadro 38. Principais práticas de governança e as principais ações sustentáveis consolidadas

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EXECUTADAS PELA UNIVERSIDADE (1)	MECÂNISMO DE GOVERNANÇA RELACIONADO (2)	AÇÕES SUSTENTÁVEIS EXECUTADAS PELA UNIVERSIDADE (3)	DIMENSÃO SUSTENTÁVEL (4)	PROGRAMA DO PDI RELACIONADO (documental) (5)	AÇÃO DO PLANO GESTÃO (documental) (6)	UNIDADE ADMINISTRATIVA (entrevistas) (7)	UNIDADES UNIVERSITÁRIAS (entrevistas) (8)	DENOMINAÇÃO PELA LITERATURA (quadro 4) (9)
Implantação de sistema de gerenciamento de serviços de bibliotecas da universidade, que permitirá o armazenamento em nuvem e o acesso ao acervo digital	Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Plataforma para gerenciar serviços de bibliotecas na nuvem	ambiental	Apoio e desenvolvimento da Rede de Biblioteca	9; 93		X	Medidas de conscientização para reuniões e atividades virtuais e redução papel
Negociação junto à Secretaria de Desenvolvimento Econômico para antecipação orçamentária e financeira	Gestão de Risco e Controle	Recuperação do equilíbrio orçamentário e financeiro	econômica	Liderança e gestão	72; 99; 100			Adaptação ao novo contexto econômico
Estabelecimento de mecanismos eficazes para reestruturação dos processos internos, com mapeamento de atividades e de recursos disponíveis e atuação eficiente, implantação de um sistema para gestão <i>online</i> dos ativos de inovação	Estruturas organizacionais, gestão e processos (Infraestrutura / tecnologia /Legislação)	Mecanismos de incentivo à inovação	econômica	Incentivo à proteção do conhecimento e inovação	43			Investimentos em novas tecnologias e atualização de infraestrutura
Na perspectiva de diversificação de instrumentos financeiros de apoio à ciência e à inovação, presente no Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação	Estruturas organizacionais, gestão e processos (Infraestrutura / tecnologia /Legislação)	Alternativas de captação de receitas	econômica	Liderança e gestão	100			Impulsionando as economias locais; Adaptação ao novo contexto econômico

(continua)

Quadro 37. Principais práticas de governança e as principais ações sustentáveis consolidadas (continuação)

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EXECUTADAS PELA UNIVERSIDADE (1)	MECANISMO DE GOVERNANÇA RELACIONADO (2)	AÇÕES SUSTENTÁVEIS EXECUTADAS PELA UNIVERSIDADE (3)	DIMENSÃO SUSTENTÁVEL (4)	PROGRAMA DO PDI RELACIONADO (documental) (5)	AÇÃO DO PLANO GESTÃO (documental) (6)	UNIDADE ADMINISTRATIVA (entrevistas) (7)	UNIDADES UNIVERSITÁRIAS (entrevistas) (8)	DENOMINAÇÃO PELA LITERATURA (quadro 4) (9)
Publicações de boletim econômico para maior transparência sobre as contas da Universidade	Relatórios Externos (compras e controle)	Gestão mais transparente	econômica	Gestão documental e acesso à informação Comunicação integrada na Unesp	85	X	X	Política, treinamento e padrão corporativo anticorrupção
Implantação de sistema para obtenção de financiamento pela internacionalização da pesquisa da Universidade	Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia / legislação)	Internacionalização da pesquisa alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU	social	Internacionalização da Unesp (Ações transversais)	12; 14; 16; 17; 28; 29; 30; 33; 42; 51			Redes interdisciplinares em desenvolvimento sustentável;
Implantação de mecanismos para unificação de exame com um caráter mais interdisciplinar nas questões propostas	Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia / legislação)	Modalidades de ingresso implantadas na Universidade	social	Programa transversal de melhoria da acessibilidade da Unesp	26; 128			Atração e retenção de talentos;
Implantação de sistema para melhoria dos procedimentos de verificação de autodeclaração de estudantes pretos, pardos e indígenas, objetivando melhor atendimento e evitando preconceitos	Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia / legislação)	Garantia da efetividade das ações afirmativas	social	Programa transversal de melhoria da acessibilidade da Unesp	6; 26; 128			Ações de acessibilidade e inclusão social

(continua)

Quadro 37. Principais práticas de governança e as principais ações sustentáveis consolidadas (continuação)

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EXECUTADAS PELA UNIVERSIDADE (1)	MECANISMO DE GOVERNANÇA RELACIONADO (2)	AÇÕES SUSTENTÁVEIS EXECUTADAS PELA UNIVERSIDADE (3)	DIMENSÃO SUSTENTÁVEL (4)	PROGRAMA DO PDI RELACIONADO (documental) (5)	AÇÃO DO PLANO GESTÃO (documental) (6)	UNIDADE ADMINISTRATIVA (entrevistas) (7)	UNIDADES UNIVERSITÁRIAS (entrevistas) (8)	DENOMINAÇÃO PELA LITERATURA (quadro 4) (9)
Vinculação dos projetos aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU para ampliação da perspectiva de impacto social	Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia / legislação)	Extensão universitária articulada com a pesquisa e a inovação social	social	Excelência da pesquisa Inovação e empreendedorismo	47; 48; 49; 50; 51; 52			Caminhos de aprendizagem;
Acréscimo de bolsas concedidas pelo órgão do governo federal; ampliação das cotas institucionais de bolsas de programas	Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia / legislação)	Cota do CNPq de bolsas de Iniciação Científica	social	Aumento do impacto nas pesquisas na Unesp	11; 33; 40			Políticas que promovem práticas sustentáveis para os <i>stakeholders</i> ; Atração e retenção de talentos
Utilização/inclusão do nome social nos registros funcionais e acadêmicos inclusive em solenidades e eventos públicos	Ações e padrões de comportamento (Gestão de recursos humanos)	Direito ao uso do nome social	social	Gestão de Recursos Humanos	6			Ações de acessibilidade e inclusão social
Melhoria do sistema de reserva de vagas para egressos de escolas públicas e para pretos, pardos e indígenas	Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia / legislação)	Programa de inclusão	social	Programa transversal de melhoria da acessibilidade da Unesp	26			Ações de acessibilidade e inclusão social

(continua)

Quadro 37. Principais práticas de governança e as principais ações sustentáveis consolidadas (continuação)

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EXECUTADAS PELA UNIVERSIDADE (1)	MECANISMO DE GOVERNANÇA RELACIONADO (2)	AÇÕES SUSTENTÁVEIS EXECUTADAS PELA UNIVERSIDADE (3)	DIMENSÃO SUSTENTÁVEL (4)	PROGRAMA DO PDI RELACIONADO (documental) (5)	AÇÃO DO PLANO GESTÃO (documental) (6)	UNIDADE ADMINISTRATIVA (entrevistas) (7)	UNIDADES UNIVERSITÁRIAS (entrevistas) (8)	DENOMINAÇÃO PELA LITERATURA (quadro 4) (9)
Supervisão delegada de colégios técnicos mantidos pela universidade	Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Universidade mais próxima dos colégios técnicos	social	Inovação e empreendedorismo Comunicação integrada na Unesp	25			Programa de Trainee; Atração e retenção de talentos; Universidade Corporativa e formação conjunta
Política cultural para a universidade, parceria com o Santander no âmbito do programa Bem-Viver para Todos.	Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Consolidação de programações culturais nas unidades	social	Programa Unesp de atividades artísticas e culturais	57; 61; 62; 64	X	X	Patrocínio: projetos educacionais, culturais e esportivos
Ampliação do papel estratégico na governança universitária para ampliação do programa de melhoria de acessibilidade na universidade	Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Ampliação do papel estratégico da Escola Unesp de Liderança e Gestão	social	Programa transversal de melhoria da acessibilidade da Unesp Liderança e gestão	80			Ações de acessibilidade e inclusão social

(continua)

Quadro 37. Principais práticas de governança e as principais ações sustentáveis consolidadas (continuação)

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EXECUTADAS PELA UNIVERSIDADE (1)	MECANISMO DE GOVERNANÇA RELACIONADO (2)	AÇÕES SUSTENTÁVEIS EXECUTADAS PELA UNIVERSIDADE (3)	DIMENSÃO SUSTENTÁVEL (4)	PROGRAMA DO PDI RELACIONADO (documental) (5)	AÇÃO DO PLANO GESTÃO (documental) (6)	UNIDADE ADMINISTRATIVA (entrevistas) (7)	UNIDADES UNIVERSITÁRIAS (entrevistas) (8)	DENOMINAÇÃO PELA LITERATURA (quadro 4) (9)
Efetivação de financiamento das concessionárias de energia elétrica para eficiência energética	Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia / legislação)	Parceria para eficiência energética	ambiental/ econômica	Programa gestão energética	120; 123	X	X	Mapeamento no consumo de energia, plano para melhorar a eficiência energética; Planejamento estratégico para implementação de sustentabilidade
Implantação de tecnologia para fortalecimento da identidade digital institucional que deu mais segurança aos <i>stakeholders</i> , economia de recursos e um aumento da qualidade dos serviços oferecidos	Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia / legislação)	Identidade digital institucional	econômica / social	Tecnologia da Informação / Comunicação integrada na Unesp	95; 96; 97	X	X	Segurança digital Canal digital; Investimento em segurança da informação, soluções de TI e recursos humanos
Implantação do Instituto de Educação e Pesquisa para formação continuada docente e o apoio intensivo de atendimento às demandas de uso de tecnologias na educação	Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia / legislação)	Transformação digital no ensino e renovação das práticas pedagógicas	econômica / social	Tecnologia da Informação	1; 7; 8; 9; 21; 94			Caminhos de aprendizagem Investimentos em novas tecnologias e atualização de infraestrutura.

(continua)

Quadro 37. Principais práticas de governança e as principais ações sustentáveis consolidadas (continuação)

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EXECUTADAS PELA UNIVERSIDADE (1)	MECANISMO DE GOVERNANÇA RELACIONADO (2)	AÇÕES SUSTENTÁVEIS EXECUTADAS PELA UNIVERSIDADE (3)	DIMENSÃO SUSTENTÁVEL (4)	PROGRAMA DO PDI RELACIONADO (documental) (5)	AÇÃO DO PLANO GESTÃO (documental) (6)	UNIDADE ADMINISTRATIVA (entrevistas) (7)	UNIDADES UNIVERSITÁRIAS (entrevistas) (8)	DENOMINAÇÃO PELA LITERATURA (quadro 4) (9)
Monitoração e administração de aporte de recursos orçamentários para permanência estudantil, para expansão do programa de atribuição de auxílios e de subsídios alimentação para os estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica.	Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Aumento do aporte de recursos para permanência estudantil	econômica / social	Redução da evasão da graduação	66; 67; 68; 69; 70			Investimentos em novas tecnologias e atualização de infraestrutura; Ações de acessibilidade e inclusão social
Regulamentação das empresas juniores de acordo com a Lei Federal 13.267, de 2016	Estruturas organizacionais, gestão e processos (infraestrutura / tecnologia /legislação)	Regulamentação das empresas juniores	econômica / Social	Inovação e empreendedorismo Comunicação integrada na Unesp	20			Uso de leis de incentivo; Possibilidade de gerar empregos; Programa de Trainee; Atração e retenção de talentos

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 Apuração dos objetivos específicos

Esta pesquisa teve como objetivo geral compreender como as práticas de governança estabelecidas pela unidade administrativa influenciam na operacionalização das ações de sustentabilidade praticadas pelas unidades universitárias.

Para tanto, foram estabelecidos quatro objetivos específicos. São eles:

- a) identificar as práticas de governança na universidade;
- b) detectar quais são as práticas de sustentabilidade na universidade;
- c) categorizar as principais atividades na cadeia de valor proposta por Porter e Kramer que resultam em benefício compartilhado;
- d) verificar como as práticas de governança da unidade administrativa estão associadas à adoção ou à não adoção das práticas sustentáveis das unidades universitárias.

4.4.1 Práticas de governança na universidade

No Quadro 15 foram relacionadas as principais práticas de governança realizadas pela universidade em conformidade com os documentos analisados e as entrevistas efetivadas.

Em uma análise do referido quadro, como também dos quadros 25, 36 e 37, as principais práticas de governança encontradas foram:

- a) estabelecimento de mecanismo eficaz para reestruturação dos processos internos, com mapeamento de atividades e de recursos disponíveis e atuação eficiente, implantação de um sistema para gestão *online* dos ativos de inovação;
- b) implantação de sistema para obtenção de financiamento pela internacionalização da pesquisa da Universidade;

- c) implantação de tecnologia para fortalecimento da identidade digital institucional que deu mais segurança aos *stakeholders* e economia de recursos e um aumento da qualidade dos serviços oferecidos;
- d) implantação de mecanismos para unificação de exame com um caráter mais interdisciplinar nas questões propostas;
- e) implantação de sistema para melhoria dos procedimentos de verificação de autodeclaração de estudantes pretos, pardos e indígenas, objetivando melhor atendimento e evitando preconceitos;
- f) implantação do plano estratégico de internacionalização;
- g) implantação do Instituto de Educação e Pesquisa para formação continuada docente e o apoio intensivo de atendimento às demandas de uso de tecnologias na educação;
- h) monitoração e administração de aporte de recursos orçamentários para permanência estudantil para expansão do programa de atribuição de auxílios e de subsídios para a alimentação dos estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica;
- i) ressignificação da extensão universitária na universidade para o fortalecimento de articulação com a pesquisa, no diálogo com a sociedade e a utilização de metodologias referenciadas na estruturação dos projetos;
- j) alinhamento do processo de avaliação das propostas de iniciação científica;
- k) implantação do sistema de gerenciamento dos serviços das bibliotecas da universidade;
- l) elaboração de programa parceiro para captação de recursos e constituição de parcerias;

- m) regulamentação das empresas juniores de acordo com a Lei Federal 13.267, de 2016;
- n) efetivação de financiamento das concessionárias de energia elétrica e convênio Santander;
- o) melhoria do programa de inclusão concebido para tornar a Universidade mais acessível e plural;
- p) supervisão delegada nos três colégios técnicos;
- q) divulgação de publicidade de editais que estimulem as Unidades a organizarem suas propostas de programação cultural;
- r) ampliação do papel estratégico na governança universitária;
- s) implantação de avaliação de docentes;
- t) normatização do direito ao uso do nome social em toda a Universidade;
- u) reestabelecimento do vínculo de profissionais que se formaram na universidade, pela plataforma *online*;
- v) implantação de sistema para avaliação das disciplinas por estudantes e professores da graduação;
- w) constituição de metodologia de avaliação que combine o desempenho individual com a performance coletiva do departamento;
- x) implantação do programa Viver para todos;
- y) implantação de procedimentos de publicação de boletim econômico da universidade, atos e relatórios, como forma de transparência na utilização dos recursos;
- z) definição de ferramentas e indicadores para antecipação de receita; acordo com órgãos estaduais para consolidação e a inversão dos resultados de caixa;
- aa) implantação de sistema de gestão financeira e orçamentária;

- bb) política de remuneração de gestores;
- cc) reestruturação em TI para segurança digital;
- dd) investimento em infraestrutura;
- ee) medidas para garantia de orçamento efetivo.

4.4.2 Ações de Sustentabilidade praticadas pela Universidade

No Quadro 14 também estão relacionadas as principais ações sustentáveis efetivadas pela universidade em conformidade com os documentos analisados e as entrevistas efetivadas.

Em uma análise do referido quadro, como também dos quadros 25, 36 e 37, as principais ações sustentáveis encontradas foram:

- a) recuperação do equilíbrio orçamentário e financeiro;
- b) mecanismos de incentivo à inovação;
- c) alternativas de captação de receitas;
- d) gestão mais transparente;
- e) internacionalização da pesquisa alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU;
- f) modalidades de ingresso implantadas na universidade;
- g) garantia da efetividade das ações afirmativas;
- h) extensão universitária articulada com a pesquisa e a inovação social;
- i) cota do CNPq de bolsas de Iniciação Científica;
- j) direito ao uso do nome social;
- k) programa de inclusão;
- l) saúde e bem-estar na comunidade universitária;
- m) Universidade mais próxima dos colégios técnicos;

- n) ampliação do papel estratégico da Escola Unesp de Liderança e Gestão;
- o) parceria para eficiência energética;
- p) identidade digital institucional;
- q) aumento do aporte de recursos para permanência estudantil;
- r) regulamentação das empresas juniores;
- s) substituição de destiladores por deionizadores - referente ao consumo de água;
- t) ações de trabalho voluntário de docentes aposentados;
- u) implantação de Ouvidoria para denúncias de corrupção e *bullying*;
- v) disciplinas voltadas para desenvolvimento sustentável;
- w) reestruturação de condições ergonômicas.

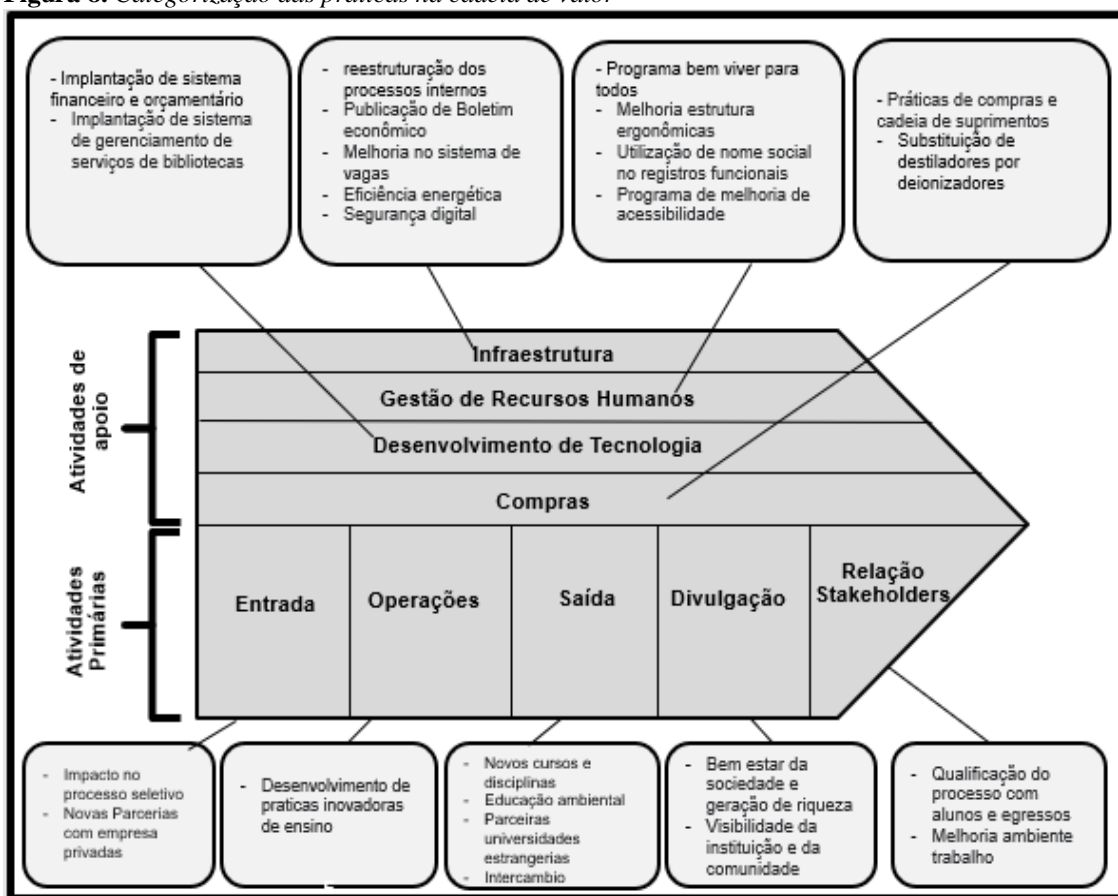
4.4.3 Categorização das atividades e agregação de valor

Considerando as práticas de governança e as ações sustentáveis realizadas pela universidade, o presente estudo também buscou identificar o mapeamento de prioridades e expectativas da instituição que agregam valor a seus *stakeholders* no âmbito, social, econômico e ambiental pela estratégia de gestão e mitigação de danos.

Para Porter e Kramer (2006), o fator essencial para verificação da importância da responsabilidade social corporativa não é se uma ação vale a pena, mas se apresenta uma oportunidade de criar valor compartilhado, ou seja, que resulte em benefício significativo tanto para a sociedade como para a instituição.

A Figura 8 categoriza, de forma resumida, as principais práticas efetivadas pela universidade que agregaram valor e, conseqüentemente, minimizaram danos às partes envolvidas.

Figura 8. *Categorização das práticas na cadeia de valor*



Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 38 complementa a figura 8, no que tange à atividade de apoio e atividades primárias que agregam valor.

Quadro 39. *Categorização das práticas na cadeia de valor*

Atividade de apoio	Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Reequilíbrio orçamentário e financeiro; - Supervisão delegada de colégios técnicos mantidos pela universidade; - Implantação do Instituto de Educação e Pesquisa para formação continuada docente; - Expansão do programa de atribuição de auxílios e de subsídios; - Regulamentação das empresas juniores de acordo com a Lei Federal 13.267, de 2016.
	Gestão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Vinculação dos projetos aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para ampliação da perspectiva de impacto social; - Implantação do Instituto de Educação e Pesquisa para formação continuada docente;
	Desenvolvimento de Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação de sistema para obtenção de financiamento pela internacionalização da pesquisa da Universidade; - Implantação de mecanismos para unificação de exame com um caráter mais interdisciplinar nas questões propostas.
	Compras	<ul style="list-style-type: none"> - Captação de instrumentos financeiros de apoio à ciência e à inovação; - Acordo com o governo federal para ampliação de cotas institucionais de bolsas de programas.
Atividades primárias	Entrada	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos financeiros; - Novos acordos para estabilização financeira da instituição.
	Operações	<ul style="list-style-type: none"> - Aperfeiçoamento do sistema paulista de educação superior; - Aprimoramento e reforço na continuidade da qualidade do ensino.
	Saída	<ul style="list-style-type: none"> - Política institucional de atração e fixação de jovens talentos; - Ensino de qualidade.
	Divulgação	<ul style="list-style-type: none"> - Visibilidade dos programas de pós-graduação; - Reconhecimento nacionalmente e internacionalmente.
	Relação com Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - Atração e retenção de talentos; - Valorização dos atores de cada ação extensionista, reconhecendo a pluralidade de iniciativas na promoção da interação com a sociedade em todos os setores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.4 Relação das práticas de governança com as ações sustentáveis da universidade

O objetivo específico em questão está relacionado diretamente com a etapa 2 do presente estudo. Desta forma, o Quadro 37 mostra que existe a relação e que a governança da unidade administrativa interfere nas ações sustentáveis das unidades, principalmente no que tange ao repasse de recurso financeiro, entretanto, existem ações sustentáveis implantadas pelas unidades universitárias isoladamente que não sofrem interferência da unidade administrativa.

A pesquisa mostrou que a universidade, ao desenvolver as práticas de governança, deu maior ênfase ao mecanismo de governança denominado Estruturas organizacionais, gestão e processos. Entretanto, essa concentração proporcionou para a instituição uma maior concentração no desenvolvimento de ações sustentáveis da dimensão social, em seguida nas ações executadas no âmbito econômico e ambiental.

Cabe destacar que, para a instituição, tal concentração se justifica com base na reestruturação dos processos internos, mapeamento de atividades e de recursos disponíveis, de modo a atuar com mais eficiência permitindo a implantação de sistema para a gestão *online* dos ativos de inovação e também melhorias no fluxo de atendimento aos *stakeholders* e nas atividades de proteção de tecnologias em toda a universidade (Unesp, 2019).

Nota-se que, independente do destaque para a dimensão social, as ações no âmbito ambiental e, principalmente, no âmbito econômico, também são importantes nos processos da instituição. Tais procedimentos foram possíveis devido a uma gestão responsável, que recuperou o equilíbrio orçamentário e financeiro da instituição, capaz de atingir relativa estabilização das reservas financeiras e planejar a retomada das contratações de servidores docentes e técnico-administrativos, como também houve uma retomada da produtividade

tecnológica, com recordes seguidos em diversos mecanismos de incentivo à inovação na universidade (Unesp, 2019).

No Quadro 37, no qual estão concentrados os dados coletados na fase documental e nas entrevistas, pode-se verificar que, individualmente, cada prática de governança está associada com uma ação sustentável, conseqüentemente, demonstra que há planejamento e preocupação por parte da instituição no que se refere à efetivação de ações sustentáveis, seja na dimensão social, econômica ou ambiental.

No referido quadro, foi possível identificar as principais ações sustentáveis realizadas pela universidade e verificou-se que o plano de gestão é o documento base para a formação do PDI, este que, por sua vez, organiza e enumera as práticas de governança que interferem nas ações de sustentabilidade e estas, por sua vez, geram benefício compartilhado para as partes interessadas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve por objetivo compreender como as práticas de governança estabelecidas pela unidade administrativa da universidade influenciam na operacionalização das ações de sustentabilidade praticadas por suas unidades universitárias.

Optou-se por estudo de caso único com abordagem qualitativa em uma das maiores instituições de ensino superior pública do estado de São Paulo, com significativa presença nacional e no exterior.

Para alcançar o objetivo central deste estudo, primeiro buscou-se identificar, pela análise documental e entrevistas, como são estabelecidas as principais práticas de governança efetivadas pela universidade e qual é seu alcance, sendo relacionadas nos quadros 14, 15, 25, 36 e 37 nos quais foi constatado que a universidade concentrou a maioria de suas práticas no mecanismo de estruturas organizacionais, gestão e processos, seguidos das práticas relacionadas ao mecanismo de ações e padrões de comportamento, gestão de risco e controle e por último relatórios a externos.

Também foi necessário conhecer e verificar como se estabelecem os processos decisórios voltados à estratégia de governança na unidade administrativa para compreender sua influência nos processos organizacionais e estrutura das unidades universitárias. Pretendeu-se entender como os mecanismos são realizados, suas etapas e como suas diretrizes são comunicadas para as unidades universitárias. É possível afirmar que as diretrizes são deliberadas por meio das ações do PDI que tem como base o plano de gestão da instituição.

Desta forma, verificou-se que a governança efetivada pela unidade administrativa da universidade influencia as ações de sustentabilidade desenvolvidas pelas unidades universitárias pelo repasse de recurso financeiro, acordos com parceria privada, constituição de programas de qualidade de vida, contratos e parceria para coleta de resíduo, programa de

inclusão social, criação de área para combate a *bullying*, publicação dos procedimentos e boletim econômico como forma de transparência, implantação de sistema integrado orçamentário e financeiro, redução do consumo de água e energia, dentre outras práticas. Entretanto, cabe ressaltar que as unidades universitárias têm autonomia em algumas tomadas de decisões, inclusive no que tange às realizações de ações sustentáveis locais.

Foi possível também identificar que a maioria das principais ações sustentáveis realizadas pela universidade, tanto por parte da unidade administrativa como por parte das unidades universitárias, foram concentradas no âmbito social, todavia, as ações no âmbito econômico e ambiental, mesmo em menor concentração, mostraram-se essenciais para a universidade.

Constatou-se que a governança da unidade administrativa influencia as ações sustentáveis das unidades administrativas. O Quadro 37 demonstra que cada prática de governança interage com alguma ação sustentável praticada na instituição e todos os procedimentos são sincronizados, tendo como base principal o plano de gestão da instituição, principalmente no que tange ao repasse de recursos financeiros.

Na fase de entrevista com os gestores, pôde-se constatar que nem todas as ações sustentáveis praticadas pela universidade são padronizadas, ou seja, praticadas por todas as unidades universitárias. Há ações sustentáveis que são praticadas por uma ou mais unidades apenas, isso ocorre em virtude do tipo de ação, por exemplo, ações direcionadas à coleta de resíduo químico, são ações praticadas pelas unidades que oferecem curso nesta área, entretanto, pode ocorrer de haver influência da unidade administrativa mesmo sendo ações individualizadas.

Há ações sustentáveis que são padronizadas, ou seja, que todos os campi a executam, como por exemplo: eficiência energética, conseqüentemente, a governança central tem influência nos procedimentos, dessas se consegue fazer o mapeamento de cadeia de valor.

A ausência de uma coordenadoria de controle interno também dificulta a realização de mais ações sustentáveis padronizadas, todavia, foi revelado nas entrevistas que tal coordenadoria está em implantação com comissão já formada, contendo um representante de cada unidade universitária.

Em resumo, a presente pesquisa apurou que a governança da unidade administrativa influencia as ações de sustentabilidade nos Campi, principalmente nas ações que são padronizadas, ou seja, que todas as unidades executam, todavia, as ações individualizadas não são isentas de tal influência, dependendo da sua característica e amplitude.

5.1 Contribuições

Após a apresentação dos resultados e das conclusões obtidas na presente pesquisa, resumem-se as principais contribuições para o avanço do conhecimento sobre o tema em estudo, inclusive para gestores de instituições de ensino superior.

Para o âmbito da teoria, a presente pesquisa contribui no estudo da governança voltada para a sustentabilidade em instituição de ensino superior, independente se pública ou privada, entretanto, que tenha uma unidade central e duas ou mais unidades subordinadas. Assim como a relação do mecanismo de governança com o mapeamento da ação sustentável, ou seja, sendo o presente trabalho um estudo de caso, a pesquisa mostra a importância da identificação das práticas de governança, assim como a importância da identificação das ações sustentáveis e mostra, ainda, como é o processo de relação desses dois procedimentos internamente na instituição.

A presente pesquisa contribui ainda para estudos que tenham como escopo detalhar a prática de governança e verificar qual ação sustentável tem influência direta; discussão de governança pública na relação entre a unidade administrativa e as unidades subordinadas e seus impactos nas demais atividades da instituição; discussão de sustentabilidade em instituição pública, sobretudo para a sua aplicação; interesse para o estudo de empresas, independente do ramo de atividade, no que tange à relação da unidade administrativa com as unidades subordinadas nos procedimentos de governança, objetivando a efetivação de ações de sustentabilidade.

Destarte, importante destacar ainda que esta pesquisa contribui também para os gestores em IES, pois o modelo estudado ajuda a identificar os mecanismos de governança em uma IES, assim como as ações sustentáveis desenvolvidas pela instituição e demonstra que o alinhamento pode ser desenvolvido estrategicamente por meio dos programas estabelecidos

no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, documento elaborado com base no plano de gestão da instituição, assim como demonstra que a divulgação dos supracitados documentos no *website* da instituição se traduz em transparência e facilidade ao acesso às informações, além disso, contribui para o entendimento e participação de seus *stakeholders*.

Outrossim, contribuirá ainda para que os gestores em IES possam desenvolver estratégias organizacionais capazes de alinhar os mecanismos de governança direcionados para o desenvolvimento de ações sustentáveis nas três dimensões (econômica, social e ambiental), como também a implantação de uma área de controle interno, tendo, como uma de suas atribuições, o suporte para o alinhamento dos mecanismos de governança e as ações sustentáveis padronizadas que possam resultar em benefício compartilhado em instituição, seja ela pública ou privada, composta de uma unidade central e várias unidade subsidiárias e o seus *stakeholders*.

5.2 Limitação e estudos futuros

O presente estudo teve limitações que devem ser mencionadas. Uma restrição se dá ao fato de ser um estudo de caso único e por isso não se deve fazer inferências com os achados encontrados. Contudo, tal limitação não inviabiliza o projeto, pois estudos de casos são importantes para a compreensão do comportamento das organizações e o caso foi devidamente justificado no decorrer do estudo.

A quantidade de entrevistas também é uma limitação, pois não foi possível entrevistar todos os gestores das unidades universitárias. Contudo, o total de entrevista foi suficiente para compreender a percepção dos gestores e para encontrar certa saturação nas respostas apresentadas, conforme é possível observar nos quadros que compilam suas respostas.

Como sugestões para trabalhos futuros, propõe-se estudar a questão da governança na relação entre a unidade administrativa e as unidades universitárias. Acredita-se que a relação entre a unidade administrativa e as unidades universitárias, vista como um elemento central da governança, deve ser olhada de forma mais detalhada no que tange à efetivação das ações sustentáveis que abrangem toda a instituição.

Outras pesquisas que avançariam com o tema seriam, por exemplo, compreender como a relação entre as ações de governança e as ações de sustentabilidade ocorrem em instituições de ensino privadas, ou usar as variáveis identificadas neste estudo em um *survey* com mais instituições de ensino para compreender se os mesmos resultados seriam encontrados em uma amostra maior.

REFERÊNCIAS

- Abadía, J. M. M., & González, C. L. (2002). Global Reporting Initiative: contabilidade y sostenibilidad. *Partida doble*, (135), 80-87.
- Adams, C., Muir, S., & Hoque, Z. (2014). Measurement of sustainability performance in the public sector. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(1), 46-67.
- Alshuwaikhat, H., Adenle, Y. A., & Saghir, B. (2016). Sustainability assessment of higher education institutions in Saudi Arabia. *Sustainability*, 8(8), 750.
- Alves, E. A. (2003). Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 38(1), 37-45.
- Alves, L. E. S. (2001). Governança e cidadania empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, 41(4), 78-86.
- Andreu Pinillos, A., Fernández-Fernández, J. L., & Fernández Mateo, J. (2018). Revisión crítica de la dimensión Gobierno Corporativo en los cuestionarios de los índices de Sostenibilidad. *Revista de Comunicación*, 17(2), 9-40.
- Babbie, E. (1999). *Métodos de pesquisas de survey* (Vol. 1). Editora da UFMG.
- Balgan, A. (2019). Governance in Mongolian Higher Education: A comparative analysis. *International Journal of Higher Education*, 8(3), 185-190.
- Bantanur, S., Mukherjee, M., & Shankar, R. (2015). Emerging dimensions of sustainability in institutes of higher education in India. *International Journal of Sustainable Built Environment*, 4(2), 323-329.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barrett, P. (2002). Achieving better practice corporate governance in the public sector. *International Quality & Productivity Centre Seminar*.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1992). *Transnational management: Text, cases and readings in cross-border management*. Mc-Graw Hill.
- Batista, A. A. S., & Francisco, A. C. (2018). Organizational sustainability practices: a study of the firms listed by the corporate sustainability index. *Sustainability*, 10(1), 226.
- Bauer, M., & Naime, R. (2012). Estado da arte da evidência social e ambiental voluntária. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 2(2), 39-60.
- Berkes, F., Folke, C., & Colding, J. (2000). *Linking social and ecological systems: management practices and social mechanisms for building resilience*. Cambridge University Press.

- Bianchi, M., & Nascimento, A. M. (2005). A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*. Associação Brasileira de Custos.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23(4), 773-795.
- Bomfim, E. T. D., Teixeira, W. D. S., & Monte, P. A. D. (2015). Relação entre o disclosure da sustentabilidade com a governança corporativa: um estudo nas empresas listadas no Ibrx-100. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 10(1), 6-28.
- Boyle, C., & Coates, G. T. K. (2005). Sustainability principles and practice for engineers. *IEEE Technology and Society Magazine*, 24(3), 32-39.
- Bratt, C., Hallstedt, S., Robèrt, K. H., Broman, G., & Oldmark, J. (2013). Assessment of criteria development for public procurement from a strategic sustainability perspective. *Journal of Cleaner Production*, 52, 309-316.
- Brodbeck, A., & Hoppen, N. (2005). Alinhamento estratégico: análise da ocorrência das práticas frequentes. *Anais do Congresso Anual de Tecnologia da Informação*.
- Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 15(4), 679-684.
- Carneiro, J. E., De Luca, M. M. M., & Oliveira, M. C. (2008). Análise das informações ambientais evidenciadas nas demonstrações financeiras das empresas petroquímicas brasileiras listadas na Bovespa. *Contabilidade Vista & Revista*, 19(3), 39-67.
- Carson, R. (1962). *Primavera silenciosa*. Melhoramentos.
- Cellard, A. (2008). A análise documental. In J. Poupart, J. P. Deslauries, L. H. Groulx, A. Laperriere, R. Mayer, & A. Pires, *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 295-316). Vozes.
- Chao, C. A., & Chandra, A. (2012). Impact of owner's knowledge of information technology (IT) on strategic alignment and IT adoption in US small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 114-131.
- Chhaochharia, V., & Laeven, L. (2009). Normas e práticas de governança corporativa. *Journal of Financial Intermediation*, 18 (3), 405-431.
- Choi, Y. J., Oh, M., Kang, J., & Lutzenhiser, L. (2017). Plans and living practices for the Green Campus of Portland State University. *Sustainability*, 9(2), 252.
- Clark, H. (2012). *The importance of governance for sustainable development* (Vol. 32). Institute of Southeast Asian Studies.
- Claro, P. B. O., Claro, D. P., & Amâncio, R. (2008). Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista de Administração-RAUSP*, 43(4), 289-300.

- Daher, W. M., Oliveira, M. C., Cals, B. O., & Ponte, V. M. R. (2007). Responsabilidade social corporativa segundo o modelo de Hopkins: um estudo nas empresas do setor energético do nordeste brasileiro. *Revista de Gestão social e ambiental*, 1(1), 30-46.
- Del Guercio, D., & Woidtke, T. (2018). Can strong corporate governance selectively mitigate the negative influence of 'special interest' shareholder activists? Evidence from the Labor Market for Directors European Corporate Governance Institute (ECGI). *Finance Working Paper*, (508), 1-65.
- Di Domenico, D., Tormem, L., Mazzioni, S. (2017). Nível de disclosure nos relatórios de sustentabilidade em conformidade com o Global Reporting Initiative (GRI). *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 16(49), 84-100.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em Revista*, (24), 213-225.
- Duarte, R. S., Khalil, R. O., & Quelhas, O. (2008). Governança: Uma ferramenta desconhecida pelas instituições de ensino? *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. SEGeT.
- Edwards, M., & Clough, R. (2005). *Corporate governance and performance: an exploration of the connection in a public sector context*. University of Canberra.
- Enderle, G., & Tavis, L. A. (1998). A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. *Journal of Business Ethics*, 17(11), 1129-1144.
- Epelbaum, M. (2004). *A influência da gestão ambiental na competitividade e no sucesso empresarial* [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo].
- Espinosa, A., Harnden, R., Walker, J. (2007). A complexity approach to sustainability: Stafford Beer revisited. *European Journal of Operational Research*, 187(2), 636-651.
- European Commission. (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility. *Communication From the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*.
- European Commission. Directorate-General for Employment, & Equal Opportunities. Unit D. (2007). *Corporate social responsibility: national public policies in the European Union*. Office for Official Publications of the European Communities.
- Farinha, C., Caeiro, S., & Azeiteiro, U. (2019). Sustainability strategies in Portuguese higher education institutions: Commitments and practices from internal insights. *Sustainability*, 11(11), 3227.
- Fernandes Filho, A. (2003). *Identificação do grau de alinhamento estratégico da tecnologia de informação com os planos de negócios: o Caso da UNISINOS* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos].

- Ferreira, D., Baidya, T. K., & Dalbem, M. C. (2018). Governança corporativa (GC) nas instituições de ensino superior: um mapeamento sistemático da produção científica nacional. *Revista de Administração UFSM*, 11(4), 772-792.
- Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalisation. *International Business Review*, 10(1), 25-49.
- Flick, U. (2013). *Introdução à metodologia da pesquisa: Um guia para iniciantes*. Penso.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Apostila de metodologia da pesquisa científica*. UECE.
- Fontelles, M. J., Simões, M. G., Farias, S. H., & Fontelles, R. G. S. (2009). Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. *Revista Paraense de Medicina*, 23(3), 1-8.
- Fuentes-Bargues, J. L., Ferrer-Gisbert, P. S., & González-Cruz, M. (2018). Analysis of Green Public Procurement of Works by Spanish Public Universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(9), 1888.
- Galvão, H. M., Corrêa, H. L., & Alves, J. L. (2011). Modelo de avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4(3), 425-441.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). Atlas.
- Girardi, D., Tosta, K. C. B. T., Tosta, H. T., Girardi, J. D. F., & Girardi, A. D. F. (2010). Considerações sobre a importância da aplicação da teoria dos sistemas nos processos de gestão de pessoas nas universidades: um estudo de caso na UFFS. *Anais do X Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*.
- Glavic, P., & Lukman, R. (2007). Review of sustainability terms and their definitions. *Journal of Cleaner Production*, 15(18), 1875-1885.
- Global Reporting Initiative – GRI. (2019). <https://www.globalreporting.org/>
- Gomes, P. P. V., Bernardo, A., & Brito, G. (2005). Princípios de sustentabilidade: uma abordagem histórica. *Anais do XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep1005_0803.pdf
- Henderson, J. C., & Venkatraman, H. (1999). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM systems journal*, 38(2.3), 472-484.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. (2010). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (4a ed.). IBGC.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. (2016). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (5ª ed.). IBGC.

- International Federation of Accountants – IFAC(2001). *Governance in the Public Sector: A governing body perspective*. IFAC.
- Jo, H., & Harjoto, M. A. (2012). The causal effect of corporate governance on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 53-72.
- Kates, R., Clark, W., Corell, R., Hall, J., Jaeger, C., Lowe, I., McCarthy, J., Schellnhuber, H., Bolin, B., Dickson, N., Faucheux, S., Gallopín, G., Grübler, A., Huntley, B., Jäger, J., Jodha, N., Kasperson, R., Mabogunje, A., Matson, P., Mooney, H., Moore, B., O’Riordan, T., & Svedin, U. (2001). Sustainability science. *Science*, 292(5517), 641-642.
- Klausen, J. E., & Winsvold, M. (2019). Corporate governance and democratic accountability: local state-owned enterprises in Norway. *Journal of Public Policy*, 1-24.
<https://doi.org/10.1017/S0143814X19000229>
- Kraemer, M. E. P. (2004). A universidade do século XXI rumo ao desenvolvimento sustentável. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 3(2), 1-21.
- Lameira, V. D. J., Ness Jr, W. L., Quelhas, O. L. G., & Pereira, R. G. (2013). Sustentabilidade, valor, desempenho e risco no mercado de capitais brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(46), 76-90.
- Leal Filho, W., Platje, J., Gerstlberger, W., Ciegis, R., Kääriä, J., Klavins, M., & Kliucininkas, L. (2016). The role of governance in realising the transition towards sustainable societies. *Journal of Cleaner Production*, 113, 755-766.
- Leal Filho, W., Salvia, A. L., Frankenberger, F., Akib, N. A. M., Sen, S. K., Sivapalan, S., Novo-Corti, I., Venkatesan, M., & Emblen-Perry, K. (2020). Governance and sustainable development at higher education institutions. *Environment, Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00859-y>
- Lemos, P. F. I., Brando, F. R., Almeida, P., Mülfarth, R. C. K., Aprilanti, T. M. G., Marques, L. O. A., Jorge, N. L., & Malheiros, T. F. (2018). The University of São Paulo on the 2017’s GreenMetric Ranking. *E3S Web Conf*, 48.
<https://doi.org/10.1051/e3sconf/20184802003>
- Lhuillery, S. (2011). The impact of corporate governance practices on R&D efforts: a look at shareholders’ rights, cross-listing, and control pyramid. *Industrial and Corporate Change*, 20(5), 1475-1513.
- Lima, M. A. D. S., Almeida, M. C. P. D., & Lima, C. C. (1999). A utilização da observação participante e da entrevista semi-estruturada na pesquisa de enfermagem. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 20(esp.), 130-142.
- Lindsey, T. C. (2011). Sustainable principles: common values for achieving sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 19(5), 561-565.

- Luftman, J. (2003). Measure your business-IT alignment: The longstanding business-IT gap can be bridged with an assessment tool to rate your efforts. *Optimize: Business execution for CIOs Magazine*, 26, 1-4.
- Lugoboni, L. F., Salgado, B. S. F., & Murcia, F. C. S. (2019). Stakeholder Disclosure in Reference Forms-An Analysis of the Focus of Healthcare Companies on Reporting Their Risk. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 18(3), 420-437.
- Mac Lennan, M. L. F., Semensato, B. I., & Oliva, F. L. (2015). Responsabilidade social empresarial sob a ótica da governança corporativa: Um estudo das instituições de ensino superior privadas brasileiras. *REGE*, 22(4), 457-472.
- Mahmood, Z., Kouser, R., Ali, W., & Ahmad, Z. (2018). Does corporate governance affect sustainability disclosure? A mixed methods study. *Sustainability*, 10(1), 207.
- Mainardes, E. W., Deschamps, M., & Tontini, G. (2009). Percepções dos stakeholders sobre a qualidade de uma instituição de ensino superior. *RECADM*, 8(1), 90-105.
- Marques, M. C. C. (2007). Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 11-26.
- Martins, V. W. B., Anholon, R., Quelhas, O. L. G., & Leal Filho, W. (2019). Sustainable practices in logistics systems: An overview of companies in Brazil. *Sustainability*, 11(15), 4140.
- Matias-Pereira, J. (2004). Reforma do estado, transparência e democracia no Brasil. *Revista Acadêmica de Economia*, 26, 1-34.
- Meadowcroft, J., Farrell, K. N., & Spangenberg, J. (2005). Developing a framework for sustainability governance in the European Union. *International Journal of Sustainable Development*, 8(1-2), 3-11.
- Mello, G. R. D. (2006). *Governança corporativa no setor público federal brasileiro* [Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo].
- Mello, M. D. S., & Silva, R. D. O. (2018). Práticas de governança corporativa em instituições de ensino superior: Um estudo de caso em uma universidade de Santa Catarina. *Revista de Administração e Contabilidade – RAC*, 17(33), 68-80.
- Mihelcic, J. R., Shonnard, D. R., Hokanson, D. R., Zhang, Q., James, V. U., Sutherland, J. W., & Schnoor, J. L. (2003). Sustainability science and engineering: the emergence of a new metadiscipline. *Environmental Science and Technology*, 37(23), 5314-5324.
- Miller, J. G. (1972). Living systems: The organization. *Behavioral Science*, 17(1), 1-182.
- Monyoncho, R. M. (2015). Perception of corporate governance practices at the University of Nairobi. *DBA Africa management review*, 5(1), 94-112.
- Nawaz, W., & Koç, M. (2019). Exploring organizational sustainability: Themes, functional areas, and best practices. *Sustainability*, 11(16): 4307.

- Nogueira, M. G. S.; Garcia, T. E. M., & Ramos, M. G. G. (2012). Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma Instituição de Ensino Superior – IES Federal. *Revista GUAL*, 5(3), 222-244.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- O'Connor, M. (2007). Paradigm for sustainability assessment: inventory of costs and benefits versus representative diversity of indicators. *Background Report for SEEA 2010 Reform Process*. London Group.
https://unstats.un.org/unsd/envaccounting/londongroup/meeting11/MOC_Paradigms_Sustainable_Assessment.pdf
- Organização das Nações Unidas – ONU. (1992). Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento. *Agenda 21 Global*.
<http://www.ecologiaintegral.org.br/Agenda21.pdf>
- Organização das Nações Unidas – ONU. (2019). *Rede ODS Universidades*.
<https://nacoesunidas.org/pnud-e-universidades-brasileiras-lancam-rede-para-promover-objetivos-globais/>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE. (2019). *Uma cooperação mutuamente benéfica*. <http://www.oecd.org/latin-america/countries/brazil/brasil.htm>
- Pacheco-Blanco, B., & Bastante-Ceca, M. J. (2016). Green public procurement as an initiative for sustainable consumption. An exploratory study of Spanish public universities. *Journal of Cleaner Production*, 133, 648-656.
- Pessoa, M. N. M. (2000). *Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no balanced scorecard* [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina].
- Pope, J., Annandale, D., & Morrison-Saunders, A. (2004). Conceptualising sustainability assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 24(6), 595-616.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2007). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Principles for Responsible Management Education – PRME. (2018). *Sistema de indicadores de responsabilidade social universitária: Relatório de progresso: Guia de aplicação*. PRME.
- Queiroz, M. A. S. D. (2011). *Controle interno e controladoria na administração pública: Estudo nas universidades federais brasileiras* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Ceará].

- Roczanski, C. R. M., & Tomasi, M. (2010). Universidade pública e accountability. *Anais do III Congresso Consad de Gestão Pública*. Consad.
- Rossetti, J. P., & Andrade, A. (2012). *Governança corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências*. Atlas.
- Sales, E. C. D. S. (2015). *Governança no setor público segundo a IFAC: um estudo nas universidades federais brasileiras* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Ceará].
- Santos, A. P. (2008). Governança corporativa e desempenho em instituições privadas de ensino superior: um estudo de caso em Minas Gerais. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 2(3), 79-94.
- Scott, P., Gibbons, P., & Coughlan, J. (2010). Developing subsidiary contribution to the MNC: Subsidiary entrepreneurship and strategy creativity. *Journal of International Management*, 16(4), 328-339.
- Sethibe, T., Campbell, J., & McDonald, C. (2007). IT governance in public and private sector organisations: examining the differences and defining future research directions. *ACIS 2007 Proceedings*.
- Silva, R. C. F. D., & Seibert, R. (2014). Governança corporativa: História e tendências. *Anais do Encontro de Atividades Científicas*. Unopar.
- Sole, A. A., Silva, J. E. (2015). Os impactos na gestão de ativos da governança corporativa. *Anais do 30º Congresso Brasileiro de Manutenção e gestão de Ativos*.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Tappeser, V., & Meyer, A. (2012). Change Agents in Sustainability Governance. In W. L. Filho (Ed.), *Sustainable development at universities: New horizons* (pp. 395-405). Peter Lang.
- Trakman, L. (2008). Modelling university governance. *Higher Education Quarterly*, 62(1-2), 63-83.
- Tremblay, M. A. (1968). *Initiation à la recherche dans les sciences humaines*. McGraw-Hill.
- Trevisol Neto, O. (2017) *Métodos e técnicas de pesquisa*. Argos.
- United Nations. (1972). *United Nations Conference on the Human Environment*. <https://sustainabledevelopment.un.org/conferences>
- United Nations. (1978). *Intergovernmental Conference on Environmental Education, Organized By Unesco in Co-Operation with Unep (Tbilisi, Ussr, 14-26 October 1977). Final Report*. UNIPUB.
- United Nations. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development*. <https://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>

- United Nations. (1997). *Kyoto Protocol*. <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-kyoto-protocol/what-is-the-kyoto-protocol/kyoto-protocol-targets-for-the-first-commitment-period>
- United Nations. (2002). *Report of the World Summit on Sustainable Development*. <https://digitallibrary.un.org/record/478154>
- United States Agency for International Development – USAID. (2011). *Evaluation: Learning from experience. USAID Evaluation Policy*.
- Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho – Unesp. (2019). <http://www.unesp.br/>
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 95-105.
- Van Zeijl-Rozema, A., Cörvers, R., Kemp, R., & Martens, P. (2008). Governance for sustainable development: A framework. *Sustainable Development*, 16(6), 410-421.
- Vieira, V. B. H. A., & Silva, E. D. (2016). Governança corporativa aplicada ao contexto das universidades federais: A produção científica brasileira. *Anais do V Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*.
- Weber, J., & Marley, K. A. (2012). In search of stakeholder salience: Exploring corporate social and sustainability reports. *Business & Society*, 51(4), 626-649.
- Weiss, R. S. (1995). *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies*. Simon and Schuster.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.
- World Bank Group – WBG. (2007). *Environmental, Health, and Safety (EHS) Guidelines*. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/ehs-guidelines
- Yamamoto, M. M., & Salotti, B. M. (2006). *Informação contábil: estudos sobre a sua divulgação no mercado de capitais*. Atlas.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2a ed.). Bookman.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos* (5a ed.). Bookman.
- Zalata, A., & Roberts, C. (2016). Internal corporate governance and classification shifting practices: An analysis of UK corporate behavior. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 31(1), 51-78.