

Relatório de Sustentabilidade: proposta de aplicação em uma Instituição de Ensino Superior comunitária à luz da Global Reporting Initiative (GRI)

TADEU SOUZA
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS

SAMUEL CARVALHO DE BENEDICTO
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS

SUELI DO CARMO BETTINE
PUC CAMPINAS

LUIZ HENRIQUE VIEIRA DA SILVA
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE: PROPOSTA DE APLICAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR COMUNITÁRIA À LUZ DA *GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)*

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o Brasil foi surpreendido com um aumento significativo no número de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas e no número de vagas ofertadas no mercado. Para que as IES se tornem mais competitivas em um cenário cuja oferta é maior que a demanda, as mesmas buscam um aperfeiçoamento contínuo e progressivo de seus serviços e processos (DE BENEDICTO et al., 2012). Dentre as estratégias adotadas pelas IES, uma que merece destaque é a adoção de práticas sustentáveis (PASINATO; BRIÃO, 2014).

A consciência da sociedade frente à degradação ambiental foi incrementada no final do Século XX. Encontros internacionais, como a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, também conhecida como Rio-92 ou Eco-92, foram organizados para discutir perspectivas e planos de ação. Com isso, as organizações começaram a aprimorar suas visões, para que seus processos de avaliação e divulgação de desempenho fossem ajustados estrategicamente em relação às imposições ambientais e as transformações sociais cada vez mais constantes (ROBINSON, 2000; NASCIMENTO, 2012).

As pessoas, os demais seres vivos e o planeta devem estar no centro dos esforços para que consigamos construir um futuro sustentável. O sucesso no desenvolvimento sustentável exige um novo modelo de desenvolvimento, com base em mudanças estruturais para promover igualdade, inclusão e resiliência (ARIVUMANI; VIJAYALAXMI, 2017). O desenvolvimento sustentável requer novas prioridades, definidas pela sociedade, por meio da ética do comportamento humano e de interesses sociais, coletivos, englobando um conjunto de mudanças-chave na estrutura de produção e consumo, invertendo o quadro de degradação ambiental e a miséria social a partir de suas causas, o que não vem ocorrendo atualmente (SARTORI; LATRÔNICO; CAMPO, 2014).

A preocupação em obter um desenvolvimento sustentável amplia, por consequência, a forma de atuação das organizações, passando a envolver, além das considerações meramente econômicas, preocupações de caráter ambiental e social (ELKINGTON, 2012; FONSECA et al., 2011; PORTER; KRAMER, 2011; ABRAMOVAY, 2012).

Diante desse contexto, em 2015, durante a Cúpula das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, os países-membros da ONU tiveram a oportunidade de adotar a nova agenda de desenvolvimento sustentável e chegar a um acordo global sobre a mudança climática: os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL, 2015), como parte da Agenda 2030. Esse conjunto de metas atualizou os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, que estavam em vigor desde o ano 2000. No documento, o termo “empresa” é referenciado diversas vezes, o que reforça a necessidade de que as organizações do setor privado tenham responsabilidade socioambiental acerca de suas atuações frente à população e aos ecossistemas.

A partir disso, a elaboração dos relatórios de sustentabilidade tornou-se uma prática consolidada na avaliação e divulgação da sustentabilidade nas organizações (BRADFORD; EARP; WILLIAMS, 2014) e, também, nas IES (INSTITUTO ETHOS, 2014). Os relatórios de sustentabilidade são demonstrativos anuais dos projetos, benefícios e ações sociais dirigidos a todos os *stakeholders*, sendo eles empregados, investidores, governos, mercado, acionistas e comunidade, cuja função é tornar públicas a responsabilidade e a preocupação da empresa em

relação às pessoas e à vida no planeta, criando vínculos com a sociedade (FEIL; STRASBURG; NAIME, 2013).

Tendo em vista este objetivo, a *Global Reporting Initiative (GRI)*, organização não governamental de abrangência internacional, desenvolveu uma estrutura de documento, embasada em uma série de diretrizes, visando à criação de relatório de sustentabilidade. A *GRI* tornou-se uma importante referência para a elaboração de relatório de sustentabilidade com a adesão de organizações empresariais no mundo todo (MARIMON et al., 2012).

Sendo as IES importantes veículos de disseminação da conscientização frente ao desenvolvimento sustentável e, dado seu papel multiplicador das ações vivenciadas (KRAEMER, 2004), um relatório de sustentabilidade pode auxiliar na concretização de um novo conceito de Universidade, enquadrando-a no chamado “Modelo da sustentabilidade” (RAMOS; PIRES, 2013). Entretanto, o setor de educação, atualmente, não possui um suplemento setorial com indicadores específicos, apresentando a necessidade do desenvolvimento de um instrumento alinhado a este contexto, ou seja, uma estrutura de indicadores que propicie uma elaboração simplificada e abrangente de um relatório de sustentabilidade para as IES (SÁENZ, 2014).

Cabe às IES prepararem-se para transformar as mudanças em oportunidades para si mesmas, em relação à concorrência (LOZANO et al., 2013). Este enfoque só existirá se houver um modelo de monitoramento ambiental (LEVY; MARANS, 2012). A preocupação em obter um desenvolvimento sustentável amplia, por consequência, a forma de atuação das organizações, passando a envolver, além das considerações meramente econômicas, preocupações de caráter ambiental e social (OLIVEIRA et al., 2012; SPIRA; TAPPESER; MEYER, 2013).

A nova revolução em prol da sustentabilidade (ELKINGTON, 2012) evidencia nas IES a importância da adoção de ações relacionadas ao desenvolvimento sustentável em todas as suas frentes de atuação (LEAL, 2011). Como apontado pela UNESCO, ao criar a década da educação para o desenvolvimento sustentável (UNESCO, 2005), além do papel educativo e de pesquisa, as IES devem ser modelos multiplicadores das iniciativas de sustentabilidade em escala local (VILCHES et al., 2012). Passada a década da educação para o desenvolvimento sustentável (2005-2014), ainda se fazem necessários avanços no que se refere à ecologização das IES e sensibilização de todos os *stakeholders* (BEURON; ALMEIDA; MADRUGA, 2016). Seria importante que as Universidades apresentassem um alinhamento entre as práticas e os ensinamentos aos alunos (WARKEN; HENN; ROSA, 2014). Mesmo sem a amplitude de uma indústria, as IES apresentam impactos ambientais que precisam ser mitigados, da mesma forma que podem trabalhar questões relacionadas com as esferas social e econômica (CARVALHO; SILVA, 2014).

A partir do contexto apresentado, surgem diversas interrogações, que resumem o problema de pesquisa a ser investigado: Quais as possíveis práticas de sustentabilidade, baseadas nas diretrizes da *GRI*, podem ser evidenciadas em uma IES Comunitária? Quais as contribuições que essas diretrizes podem dar às IES na elaboração de um relatório de sustentabilidade?

A fim de responder estas indagações, o presente trabalho teve como objetivo realizar um estudo de caso qualitativo em uma IES Comunitária, situada no interior do estado de São Paulo, para verificar a possibilidade de elaboração e implantação de um relatório de sustentabilidade, baseado nas diretrizes desenvolvidas pela *GRI*.

2. RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE

Um relatório de sustentabilidade pode ser definido como um documento anual produzido voluntariamente pela empresa após um esforço de “auditoria interna” para mapear seu grau de

sustentabilidade. Essa “auditoria” busca entender a gestão da ação e avaliá-la, conforme critérios ambientais, sociais, econômicos e inclusive de governança (INSTITUTO ETHOS, 2014). Além disso, mostra-se uma vantajosa ferramenta operacional, como plataforma orientadora para as mudanças, possibilitando estabelecer objetivos e metas, transformações operacionais, controle de externalidades, comunicar impactos positivos e negativos, e reunir informações que podem influenciar na política, na estratégia e nas operações da organização.

Os relatórios de sustentabilidade são a principal ferramenta de comunicação do desempenho social, econômico e ambiental das organizações corporativas. Todavia, o seu método de estruturação, sendo adotado, proporciona um compromisso dos *stakeholders* da organização a um discernimento dos principais impactos, bem como à reflexão acerca da definição dos indicadores e da comunicação com os públicos de interesse. Uma vez que a sociedade passou a exigir a responsabilidade socioambiental por parte das organizações, chegou-se, assim, ao ponto de se tornar necessária a divulgação periódica desses relatórios (IGALENS, 2004).

Elaborar relatórios de sustentabilidade capazes de mensurar e divulgar os impactos socioambientais causados pelas atividades cotidianas das organizações vem sendo uma prática incorporada por empresas localizadas em diversos países. A adesão a estes relatórios é voluntária e tem por objetivos: apoiar e facilitar a gestão das questões de sustentabilidade das empresas de maneira sistemática; divulgar os riscos e oportunidades; e construir uma reputação corporativa mais transparente. Estas informações também podem servir às demandas crescentes da sociedade e, principalmente, como resposta às cobranças dos *stakeholders* para que as empresas explicitem suas ações de responsabilidade socioambiental e suas ações no ambiente em que estão inseridas (CUNHA; RIBEIRO, 2008).

Diversas organizações, principalmente empresas, têm optado por desenvolver relatórios de sustentabilidade, com base no modelo de diretrizes criado pela *Global Reporting Initiative (GRI)*, devido a diversos fatores, tais como a padronização e a possibilidade de adaptação que a estrutura oferece para os mais variados segmentos.

A *Global Reporting Initiative (GRI)* foi criada em 1997 pela ONG norte-americana *Coalition for Environmentally Responsible Economics - CERES*, na cidade de Boston, EUA. A mesma é composta por uma rede *multistakeholders* (rede diversificada em público de interesse), cuja missão é desenvolver e disseminar globalmente diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade no mundo todo. A primeira versão das Diretrizes para relatórios de sustentabilidade, no modelo da *GRI*, foi lançada no ano 2000 com a participação de voluntários do setor empresarial, ONGs, organizações trabalhistas, investidores institucionais, ativistas de direitos humanos, firmas de auditoria e consultoria, agências da ONU, entre outras. A segunda geração de orientações, conhecida como G2, foi lançada em 2002, na Cúpula mundial sobre desenvolvimento sustentável, em Johannesburgo, África do Sul. Nesse momento, o Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas (PNUMA) abraçou a *GRI* e convidou os estados membros da ONU para hospedá-lo, sendo que a Holanda foi escolhida para ser país anfitrião (*GRI*, 2013).

Em 2002, a *GRI* foi formalmente estruturada como uma organização, mudando-se para Amsterdã, sendo que a PNUMA passou a ser oficialmente uma colaboradora. No ano de 2006, foi lançada a terceira geração de diretrizes, sendo que sua elaboração teve a participação de mais de 3.000 especialistas de empresas, sociedade civil e do movimento sindical (*GRI*, 2013).

Após o lançamento da versão G3, a *GRI* expandiu sua estratégia construindo alianças tais como as firmadas com o Pacto Global das Nações Unidas, a organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento, dentre outros organismos. A presença regional da *GRI* foi

estabelecida por meio de seus Pontos Focais – escritórios regionais – em uma série de "territórios-chave" (*GRI*, 2013). Em 2011, a *GRI* publicou as Diretrizes G 3.1, constituindo uma atualização e conclusão do G3, com orientações reportando desempenhos relacionados às questões de gênero, comunidade e direitos humanos.

Em 2013 surgiu a nova versão do *GRI* – G4 que, diferentemente das atualizações anteriores, trouxe mudanças mais profundas na aplicação da sustentabilidade dentro das empresas. De acordo com a *GRI* (2013), as diretrizes para o relatório de sustentabilidade possuem como referência uma série de documentos, acordos e normas internacionais, podendo-se destacar: Declaração universal dos direitos humanos das nações unidas e seus protocolos; Pacto internacional de direitos civis e políticos; Convenção das nações unidas; Pacto internacional dos direitos econômicos, sociais e culturais; Declaração da organização internacional do trabalho (OIT) sobre os princípios e direitos fundamentais no trabalho; e diretrizes da organização para cooperação e desenvolvimento econômico (OCDE) para empresas multinacionais.

A estrutura de relatórios de sustentabilidade da *GRI* possui quatro elementos para direcionarem a elaboração do documento (*GRI*, 2013). São eles:

- 1) **Diretrizes para a elaboração de relatório de sustentabilidade:** princípios para a definição do conteúdo do relatório e a garantia da qualidade das informações relatadas. Incluem também o conteúdo do relatório, indicadores de desempenho e outros itens de divulgação, além de orientações sobre a elaboração do relatório de sustentabilidade. As diretrizes da *GRI* são desenvolvidas com a participação de grupos de trabalho internacionais, partes interessadas e consulta pública;
- 2) **Protocolos de indicadores:** fornecem definições, orientações para compilação e outras informações para assegurar a coerência dos indicadores de desempenho;
- 3) **Suplementos setoriais:** são publicações com interpretações e orientações sobre a aplicação, dos indicadores, em setores específicos;
- 4) **Protocolos técnicos:** orientam na elaboração do relatório de sustentabilidade incluindo o estabelecimento de limites.

Sendo assim, admite-se que, de maneira resumida, um relatório de sustentabilidade nos moldes da *GRI*, deve apresentar em seu corpo: o perfil da organização, em que são relatadas informações que fornecem o contexto geral para a compreensão do desempenho organizacional, incluindo sua estratégia, perfil e governança; informações sobre a forma de gestão, em que são relatados os dados que objetivam explicitar o contexto no qual deve ser interpretado o desempenho da organização, numa área específica; e os indicadores de desempenho, que são essenciais para a demonstração de informações sobre o desempenho nos âmbitos econômico, ambiental e social. A dimensão social se subdivide nas seguintes categorias: práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto.

Para a elaboração do relatório de sustentabilidade, a organização pode optar por um dos três níveis de aplicação propostos pela *GRI*. Cada nível de aplicação estabelece um número de itens do perfil da organização, estabelecidos pelas diretrizes e pelos suplementos setoriais a serem relatados, bem como o número de indicadores de desempenho que deverão ser respondidos.

Segundo a *GRI* (2013), existem os níveis de aplicação C (iniciante), B (intermediário) e A (avançado), sendo que uma organização poderá, também, autodeclarar-se um ponto a mais (+) em cada nível (por exemplo, C+, B+, A+), demandando, para este caso, a realização de uma auditoria externa à organização após a criação do relatório de sustentabilidade, a fim de garantir a devida certificação.

O nível “C”, por exemplo, estabelece um mínimo de 10 (dez) indicadores de desempenho que devem ser respondidos, enquanto o nível B exige um mínimo de 20 (vinte) indicadores. Já o nível A, considerado completo, exige o preenchimento de todos os indicadores de desempenho.

A Figura 1 apresenta os níveis de aplicação, de maneira resumida, com suas respectivas exigências.

Figura 1: Níveis de aplicação da GRI.

Nível de Aplicação do Relatório	C	C+	B	B+	A	A+
Perfil da GRI RESULTADO	Responda aos itens: 1.1 2.1 - 2.10 3.1 - 3.8, 3.10 - 3.12 4.1 - 4.4, 4.14 - 4.15		Responda a todos os critérios elencados para o Nível C mais: 1.2 3.9, 3.13 4.5 - 4.13, 4.16 - 4.17		O mesmo exigido para o nível B	
Informações sobre a Forma de Gestão da GRI RESULTADO	Não exigido	Com Verificação Externa	Informações sobre a Forma de Gestão para cada Categoria de Indicador	Com Verificação Externa	Forma de Gestão divulgada para cada Categoria de Indicador	Com Verificação Externa
Indicadores de Desempenho da GRI e Indicadores de Desempenho do Suplemento Setorial RESULTADO	Responder a um mínimo de 10 Indicadores de Desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: social, econômico e ambiental.		Responder a um mínimo de 20 Indicadores de Desempenho, incluindo pelo menos um de cada uma das seguintes áreas de desempenho: econômico, ambiental, dir. humanos, práticas trabalhistas, sociedade, responsabilidade pelo produto.		Responder a cada Indicador essencial da GRI e do Suplemento Setorial* com a devida consideração ao Princípio da Materialidade de uma das seguintes formas: a) respondendo ao indicador ou b) explicando o motivo da omissão.	

*Suplemento Setorial em sua versão final

Fonte: Cartilha GRI (2013).

Os indicadores de desempenho da versão G4 estão divididos entre três dimensões, sendo: 34 ambientais, 09 econômicas e 47 sociais, totalizando 91 indicadores, conforme disposto no Quadro 1.

Quadro 1: Dimensões, subdivisões e indicadores da GRI.

DIMENSÕES	SUBDIVISÕES	TOTAL DE INDICADORES
Ambiental	12 Aspectos	34
Econômica	4 Aspectos	9
Social	30 Aspectos	48
TOTAL	46 Categorias	91

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na GRI versão G4 (2013).

As Diretrizes da GRI para elaboração do relatório de sustentabilidade podem ser utilizadas por todo tipo de organização, independentemente de seu setor na economia. Porém, para adaptar-se à realidade das organizações, a própria GRI dispõe de suplementos setoriais que objetivam um relato que possa seguir o contexto, a realidade e a especificidade de cada setor (GRI, 2013). Entretanto, o setor educacional ainda não possui um suplemento setorial específico. Este é o desafio proposto neste trabalho: realizar um estudo diagnóstico e propositivo para implantação de um relatório de sustentabilidade em uma IES Comunitária, à luz das diretrizes estabelecidas pela GRI.

No âmbito da iniciativa privada, no Brasil, algumas grandes companhias já produzem, regularmente, relatórios de sustentabilidade com base nas diretrizes propostas pela *GRI*. De acordo com Campos *et al.* (2013), destacam-se como elaboradoras de relatórios *GRI*, empresas tais como a Natura, CPFL Energia, Samarco Mineração, a Petrobrás, Banco Real, Aracruz Celulose, Bunge, Duratex, Medley, Banco Itaú, Wal-Mart Brasil, dentre outras. No setor público brasileiro, este relatório também tem aplicabilidade considerável.

Para o setor educacional, a *GRI* (2013) aponta até o ano de 2014, 96 relatórios de sustentabilidade, em todo mundo. Em relação às IES brasileiras, na referida base, estão disponibilizados seis relatórios publicados, sendo originários de IES privadas: Anhanguera Educacional, Fundação Dom Cabral, Universidade Feevale, Universidade São Francisco; Universidade Mackenzie e Universidade Estácio de Sá.

De acordo com a *GRI* (2013), dentre as razões que as organizações têm para investirem na divulgação de um relatório de sustentabilidade, podem-se destacar: (i) aumento da compreensão sobre os riscos e oportunidades que enfrentam; (ii) melhora da reputação e a fidelidade à marca; (iii) compreensão aos interessados do desempenho e impactos de sustentabilidade; (iv) ênfase na relação entre desempenho organizacional financeiro e não financeiro; (v) influência na estratégia e política de gestão a longo prazo e planos de negócios; (vi) padrão de referência (*Benchmarking*) e avaliação de desempenho com respeito às leis, normas, códigos, padrões de desempenho e iniciativas voluntárias; (vii) demonstração de como a organização influencia e é influenciada pelas expectativas relativas ao desenvolvimento sustentável; (viii) comparação do desempenho organizacional interno e entre outras organizações; (ix) conformidade com normas nacionais ou requisitos da bolsa de valores.

3. METODOLOGIA

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Navarrete (2004) explica que a busca qualitativa tem como ponto inicial a compreensão da intenção do ato social, ou seja, a estrutura de motivações que os sujeitos possuem, ou seja, propósitos que orientam suas condutas, os valores, sentimentos, crenças que os dirigem para uma finalidade determinada. Dessa forma, a análise qualitativa favorece a compreensão dos fatores relacionados com as decisões que, por sua vez, atribuem significado às informações utilizadas no processo de gestão.

Tratando-se dos procedimentos, esta se enquadra como uma pesquisa documental, pois buscou analisar diversos relatórios publicados por Instituições de Ensino Superior brasileiras, os quais serviram como *Benchmarking* e, na sequência, buscou-se alinhar as diretrizes estabelecidas pela cartilha *GRI* ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade que serviu como objeto de estudo, sempre viabilizando o balizamento das dimensões ambientais, econômicas e sociais, conforme define o *TBL (Triple Bottom Line)*, cunhado por Elkington (2012).

Quanto à dimensão do tempo, a pesquisa se caracteriza como transversal, uma vez que o estudo foi realizado apenas uma vez e revela a situação de um determinado momento (COOPER; SCHINDLER, 2016), pois retrata o estágio da sustentabilidade na Universidade apenas no ano em que foi analisada: 2017.

Além disso, a análise de conteúdo foi eleita como técnica de análise dos dados coletados. Nos últimos anos, a análise de conteúdo vem tendo destaque entre os métodos qualitativos e ganhando legitimidade. A importância da análise de conteúdo para os estudos organizacionais é

cada vez maior e tem evoluído em virtude da preocupação com o rigor científico e a profundidade das pesquisas (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

O percurso de análise deste trabalho toma como referência a obra de Laurence Bardin, literatura de referência atualmente em análise de conteúdo (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). O estudo seguiu as fases da análise de conteúdo, conforme preconizado por Bardin (2009, p. 121): (i) pré- análise; (ii) exploração do material, e; (iii) tratamento dos resultados, que envolve a inferência e a interpretação.

A pesquisada foi realizada na Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas), uma organização de natureza Comunitária, que possui uma atuação de mais de 75 anos. Atualmente, a Universidade oferece cerca de 60 cursos de Graduação e nove cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu em diversas áreas do conhecimento. A Universidade possui uma comunidade acadêmica com cerca de 20.000 alunos, professores e funcionários (PDI, 2013-2017).

Fisicamente, está distribuída em três Campi universitários: o Campus I, Campus II e Campus Central, todos eles localizados no Município de Campinas. Essa distribuição favorece uma inserção regional, em especial, junto à comunidade do município de Campinas, bem como aos outros municípios que pertencem à Região Metropolitana e à Região Administrativa de Campinas (PDI, 2013-2017).

Segundo dados do IBGE (2016), a Região Administrativa de Campinas, composta por 90 municípios, tornou-se um dos principais eixos de desenvolvimento do Estado de São Paulo, o que lhe confere dinamismo. Por sua vez, a Região Metropolitana de Campinas - RMC é formada por 20 municípios e conta com uma população de 3.131.528 habitantes, o que representa 1,5% da população total do Brasil.

A evolução socioeconômica e espacial da região transformou-a em um espaço com estrutura moderna, de alto grau de complexidade e grande riqueza concentrada em seu território. Alguns dos fatores que favoreceram essa situação foram: a infraestrutura de transportes, a proximidade do maior mercado consumidor da América Latina, o sofisticado sistema de ciência e tecnologia, a mão de obra altamente qualificada, dentre outros. Além disso, a posição da região no cenário tem favorecido a instalação de novas empresas e a formação de arranjos produtivos locais nas áreas de petroquímica, têxtil, cerâmica e flores, dentre outros (IBGE, 2016).

4. DISCUSSÃO

A coleta de dados foi dividida em três categorias: dimensão econômica; dimensão social; dimensão ambiental. Cada categoria se encontra composta por:

✓ **Fatores extraídos do PDI da Universidade** – O Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da PUC-Campinas é um documento institucional que contempla as principais ações estratégicas planejadas pela instituição nos âmbitos acadêmico, administrativo, financeiro, comunitário, social e ambiental. Portanto, este documento contém um conjunto de ações estratégicas voltadas para as três dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental), referenciadas anteriormente.

✓ **Fatores adotados pela Universidade que não constam no PDI** – As estratégias organizacionais podem ser divididas em deliberadas e emergentes. Deliberadas são as estratégias discutidas, acordadas e que constam no planejamento organizacional (por exemplo, as ações estratégicas contidas no PDI da Universidade). Entretanto, existe, também, um conjunto de ações estratégicas, que surge ao longo do processo administrativo, motivado pela dinâmica institucional: são as estratégias emergentes (Conforme MINTZBERG et al., 2010). Partindo

destes pressupostos, constatou-se que a Universidade implementou um conjunto de estratégias emergentes visando a promoção da sustentabilidade em suas dimensões três principais dimensões, ainda que não estivessem contidas no PDI. Tais ações foram motivadas pela dinâmica universitária.

✓ **Fatores constantes da cartilha GRI - não adotados pela Universidade** – Tratam-se de indicadores de sustentabilidade apresentados pela cartilha GRI, em seu nível inicial de aplicação (nível “C”), sugeridos para a elaboração do relatório de sustentabilidade na Universidade. Tais indicadores ainda não são adotados pela Universidade pesquisada, mas são considerados importantes que sejam adotados pela Universidade, dentro do contexto e objetivo deste estudo.

Relativamente aos fatores constantes da cartilha GRI - não adotados pela Universidade -, foi utilizado o Índice GAPIE (grau de aderência plena aos indicadores essenciais), o qual foi desenvolvido por Dias, Siqueira e Rossi (2006) em um estudo sobre a importância da adesão universitária às dimensões da sustentabilidade. Assim, chegou-se a um conjunto de fatores de sustentabilidade.

Apresenta-se no Quadro 2 um resumo geral dos (i) Fatores extraídos do PDI, praticados pela Universidade; (ii) Fatores praticados pela Universidade que não constam no PDI, e; (iii) Fatores constantes da cartilha GRI, não adotados pela Universidade. Cada fator se encontra associado a uma dimensão (econômica, social, ambiental), de acordo com a sua prática ou ausência na Universidade.

Quadro 2: Fatores e Dimensões da Sustentabilidade – Quadro Geral

Fatores extraídos do PDI, praticados pela Universidade		Econômico	Social	Ambiental
1	Valores institucionais ligados ao desenvolvimento da sustentabilidade econômico-financeira;	X		
2	Estudos em busca de soluções para problemas relacionados com o desenvolvimento econômico;	X		
3	Finalidade estatutária dedicada ao estudo da realidade do mundo presente, em busca de soluções democráticas para os problemas relacionados com o desenvolvimento econômico, social e cultural;	X		
4	Responsabilidade social relacionada ao entorno social e econômico;	X		
5	Planos de trabalho de extensão voltados à conjuntura econômica e à qualificação da gestão em práticas na área econômico-financeira;	X		
6	Modelo de governança e sustentabilidade desencadeado na manutenção/melhoria de sua imagem institucional;	X		
7	Responsabilidade social relacionada ao entorno social;		X	
8	Grupos de Pesquisa e Extensão voltados, principalmente, à ação no campo social;		X	
9	Política de Ensino com intensa atuação social;		X	
10	Valores institucionais relacionados ao compromisso social;		X	
11	Estudos em busca de soluções democráticas para os problemas com o desenvolvimento social;		X	
12	Grupo de trabalho responsável pela política municipal de atenção à pessoa com deficiência;		X	
13	Métodos e técnicas de ensino adequado à realidade social, com intensa atuação social no âmbito da RMC;		X	
14	Desenvolvimento de pesquisas voltadas ao avanço do conhecimento social;		X	
15	Cursos com atividades de cunho Social;		X	
16	Curso com ações e intervenções na área Social, de Assistência e Educação, com Prática Terapêutica Supervisionada (PTS) e Estágios nos seguintes locais: Hospital e Maternidade Celso Pierro,		X	

	Serviço de Quimioterapia, Clínica Escola de Terapia Ocupacional, Rede de Atenção Básica e Rede de Saúde Mental;			
17	Curso com orientação jurídica e patrocínio de processos judiciais;		X	
18	Projetos de extensão voltados ao compromisso social, à comunicação comunitária e cidadania e ao esporte unificado;		X	
19	Universidade da terceira idade;		X	
20	Curso de extensão voltado ao empreendedorismo social;		X	
21	Centro Interdisciplinar de Apoio a Pessoas com Deficiência (CIAPD), cuja sua finalidade é proporcionar a inclusão social de pessoas com deficiência;		X	
22	Vestibular Social para ingresso de candidatos em situação de vulnerabilidade social, em Cursos de Licenciatura e Bacharelado;		X	
23	Programa de incentivo à licenciatura;		X	
24	Escola da Família em parceria com a UNESCO;		X	
25	Programas de bolsa de estudo;		X	
26	Plano de Carreira Docente;		X	
27	Assistência Médica de professores e funcionários;		X	
28	Projeto PUC de Bem com a Vida;		X	
29	Pesquisa de Clima Organizacional;		X	
30	Grupos de Trabalho ligados ao Conselho de Preservação do Patrimônio Histórico, Artístico, Arquitetônico, Arqueológico, Ambiental, Documental e Paisagístico do Município de Jaguariúna – CONPHAAJ;			X
31	Grupos de Trabalho relacionados ao Grupo Técnico Municipal da Política e do Plano Municipal de Educação Ambiental;			X
32	Programas que visam à perspectiva do atendimento aos indicadores de qualidade ambiental;			X
33	Planos de Trabalho de Extensão voltados ao desenvolvimento de atividades de conscientização sobre o uso correto de saneantes domissanitários;			X
34	Planos de Trabalho de Extensão voltados à educação permanente para a qualificação profissional na construção civil em relação à sustentabilidade ambiental de projetos e/ou construções;			X
35	Planos de Trabalho de Extensão voltado à sustentabilidade ambiental considerando o conforto térmico e a iluminação.			X
Fatores adotados pela Universidade que não constam no PDI		Econômico	Social	Ambiental
1	Lâmpadas de Led;	X		
2	Usina Fotovoltaica;	X		
3	Reuso de água de chuva;	X		
4	Trote Solidário;		X	
5	Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos.			X
Fatores constantes da Cartilha GRI, não adotados pela Universidade		Econômico	Social	Ambiental
1	EC6 – Apoio da organização aos negócios locais na cadeia de suprimentos;	X		
2	LA1 – Relatório sobre o tamanho do público interno;		X	
3	LA6 – Comitê de segurança e saúde com representação conjunta buscando promover uma cultura positiva de segurança e saúde;		X	
4	LA8 – Programas de assistência aos empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves;		X	
5	LA11 – Programas de aprendizagem contínua;		X	
6	LA12 – Avaliação de desempenho de empregados;		X	
7	HR2 – Desempenho em direitos humanos;		X	
8	EN1 – Rastreamento interno de materiais utilizados;			X

9	EN2 – Identificação de insumos reciclados;			X
10	EN5 – Programa de conservação de energia;			X
11	EN29 – Programa de controle logístico interno.			X

Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange ao relatório de sustentabilidade, os dados coletados mostram potencialidades e fragilidades na IES Comunitária pesquisada. Por um lado existem muitos fatores importantes, envolvendo as três dimensões da sustentabilidade. No total, foram encontradas 51 (cinquenta e uma) ações planejadas e implementadas como estratégias deliberadas envolvendo as três dimensões da sustentabilidade. Isto permite afirmar que na IES estudada há um compromisso e um engajamento na promoção da sustentabilidade. Por outro lado, existem diversos fatores de sustentabilidade que se encontram dispersos nos documentos institucionais ou até mesmo fora deles: do total de ações sustentáveis encontradas na instituição, somente 35 (trinta e cinco) se encontram registradas no PDI da Universidade. Outras 05 (cinco) se encontram registradas em outros Documentos Normativos da Universidade. Outras ações consideradas estratégias emergentes estão sendo praticadas sem que estejam compondo os documentos norteadores da instituição. São ações importantes que resultam da dinâmica da Universidade, mas que deveriam estar registradas em documentos de acesso público.

Isto se torna um problema, pois muitas ações estratégicas sustentáveis – tanto deliberadas quanto emergentes – estão sendo executadas. Entretanto, há uma incógnita a respeito de quem efetivamente está tendo acesso direto aos resultados de tais práticas. O estudo permite concluir que o acesso a essas práticas se restringe a comunidade acadêmica, àqueles que visitam os campi e ao público externo que colhe os frutos de algumas ações sustentáveis apontadas na coleta de dados.

Ainda, a população poderia conhecer mais de perto o conjunto de ações sustentáveis promovidas pela IES estudada, iniciativa que poderia partir da própria instituição, partindo do pressuposto de que as universidades são importantes veículos de disseminação da conscientização frente ao desenvolvimento sustentável, e por seu papel multiplicador das ações vivenciadas (KRAEMER, 2004).

Como já mencionado, ancorado em diversos autores, os relatórios de sustentabilidade são demonstrativos anuais dos projetos, benefícios e ações estratégicas e sociais, cuja função é tornar pública a responsabilidade e preocupação da empresa em relação às pessoas e à vida no planeta, criando vínculos com a sociedade (INSTITUTO ETHOS, 2014).

Assim como os relatórios de sustentabilidade ajudam a identificar os impactos das operações da organização sobre o meio ambiente, economia e sociedade civil (CUNHA; RIBEIRO, 2008), a coleta dos dados desta pesquisa permite inferir que o mesmo raciocínio pode ser aplicado às IES Comunitárias. No caso da IES estudada, um relatório de sustentabilidade apontaria informações confiáveis, relevantes e padronizadas para que a instituição avalie oportunidades e riscos a partir desses impactos e tome decisões com maior segurança sobre um determinado assunto.

Os dados coletados permitem afirmar que as diretrizes de um relatório de sustentabilidade, conforme constam na cartilha *GRI*, podem ser aplicados na IES estudada, uma vez que são universalmente aplicáveis a empresas de todos os tamanhos, tipos e setores do mercado. Afinal, conforme discutido por Marimon et al. (2012), a *GRI* tornou-se uma importante referência para a elaboração de relatório de sustentabilidade e a sua adesão pelas organizações empresariais tem crescido no mundo todo. Essa remodelagem, baseada nos padrões *GRI* de relatório de sustentabilidade, consiste nos primeiros padrões globais para criação de relatórios de

sustentabilidade. Seus indicadores são dispostos em módulos inter-relacionados e representam as melhores práticas de relato dos impactos econômicos, ambientais e sociais dos negócios.

Após estudar minuciosamente a cartilha *GRI*, pode-se afirmar que os dados coletados na IES estudada, com base no *Triple Bottom Line*, desenvolvido por Elkington (2012) e que contém indicadores das dimensões econômica, social e ambiental, são suficientes para que a Universidade possa iniciar o seu próprio relatório de sustentabilidade. Isto é possível porque, para desenvolver seu relatório de sustentabilidade, a IES pesquisada não precisa utilizar todos os padrões *GRI*. Basta utilizar partes específicas do documento para relatar apenas as informações que forem válidas para a Universidade. Sendo assim, a Universidade pode optar pela aplicação do *GRI* no nível inicial “C”. Posteriormente, com o avanço das ações estratégicas nas dimensões econômica, ambiental e social, a IES poderá migrar para a aplicação do *GRI* num nível mais avançado.

Entretanto, para estar em condições de produzir o seu próprio relatório de sustentabilidade, a IES estudada precisa realizar algumas ações, tais como: (i) tomar a decisão de produzir o relatório, mediante uma articulação interna; (ii) organizar as informações, relatando as suas ações estratégicas, deliberadas e emergentes em documentos, conforme já mencionado anteriormente; (iii) treinar pessoas para que se tornem capazes de organizar as informações e produzir o relatório; (iv) conscientizar e mobilizar a comunidade acadêmica para o engajamento em ações sustentáveis; (v) tornar o seu relatório de sustentabilidade um documento público por meio do site institucional e de redes sociais; (vi) adotar estratégias para que as ações sustentáveis sejam inseridas e praticadas cada vez mais, tornando-se parte da cultura nos *campi* da instituição, e; (vii) estabelecer metas sustentáveis anuais para que, a cada ano, o relatório de sustentabilidade seja ampliado e aprimorado, de acordo com as instruções da cartilha *GRI*.

A elaboração do seu próprio relatório de sustentabilidade permitirá à Universidade estudada: (i) demonstrar seu compromisso com os aspectos econômicos, sociais e ambientais; (ii) planejar suas atividades, tornando-se mais sustentável a cada dia; (iii) demonstrar organização nos vários segmentos que envolvem as suas atividades; (iv) demonstrar que a educação não se atém apenas às discussões teóricas; ao contrário, envolve também ações práticas que auxiliam na resolução dos problemas enfrentados pela Humanidade; (v) criar a cultura da prática de ações sustentáveis no âmbito da comunidade acadêmica; (vi) obter transparência nas relações com a comunidade acadêmica e a sociedade como um todo; (vii) apresentar capacidade de participação e influência na comunidade em seu entorno e na sociedade mais ampla; (viii) apresentar a disposição de cumprir a legislação vigente.

Todos esses benefícios e outros citados anteriormente somam valores positivos à instituição estudada, proporcionam o aumento a chances de fidelização junto ao mercado e, também, possibilitam a análise periódica dos dados para comparação de desempenho junto a outras organizações.

Produzir um relatório de sustentabilidade é crucial para o aumento de valor do processo de relato integrado na IES. Porém, a escolha de qual orientação usar ou consultar também influenciará fortemente os resultados obtidos por meio da análise dos fatores e das dimensões econômica, social e ambiental, tornando a organização e seu respectivo desenvolvimento cada vez mais sustentável.

Desse modo, este estudo demonstra que o relatório de sustentabilidade de uma Universidade estaria incompleto caso não contemple alguma das dimensões mencionadas: econômica, ambiental e social. Conforme já visto no referencial teórico deste estudo, a dimensão econômica possui grande importância, pois, como defende Elkington (2012), o desenvolvimento

somente é sustentável, na dimensão econômica, quando a qualidade de vida tiver preponderância sobre a preocupação com a quantidade de produção. Ainda, segundo Van Bellen (2008), a crise surge quando a economia, ou subsistema econômico, cresce de tal maneira que a demanda sobre o meio ambiente ultrapassa os seus limites.

A dimensão social é importante num relatório de sustentabilidade de uma IES, pois, conforme exposto por Lourenço e Carvalho (2013) esta dimensão leva a organização a pensar no ser humano como elemento-chave. Nesta perspectiva, um dos objetivos de uma IES será garantir que todas as pessoas tenham condições iguais de acesso a bens, serviços de boa qualidade necessários para uma vida digna, pautando-se no desenvolvimento como forma de expansão de liberdades substantivas e na geração de oportunidades (SEN, 2010). Isso faz com que o ser humano, dentro ou no entorno das IES, seja considerado como um componente significativo no debate sobre a questão da sustentabilidade. Tal dimensão requer muita cautela e atenção, pois, estudos mostram uma tentativa de concentrarem-se mais nas discussões sobre os aspectos econômicos e ambientais e menos na dimensão social da sustentabilidade (SARKIS; HELMS; HERVANI, 2010; VIFELL; SONERYD, 2012).

A dimensão ambiental também adquire extrema importância em um relatório de sustentabilidade, uma vez que permite mensurar os impactos das atividades humanas e organizacionais no meio ambiente. Van Bellen (2008) e Elkington (2012) demonstram que esta dimensão é intrínseca ao capital natural. Dessa forma, esse conceito enxerga, sob a ótica dos custos de produção, o valor dos recursos naturais em relação a um produto ou serviço, tratando-os como capital, nos mesmos moldes como são tratados os recursos econômicos.

Sendo assim, uma organização que depende da natureza para seu sucesso deve considerar os bens naturais como parte de seu capital. Afinal, uma eventual escassez desses recursos afetaria diretamente a produtividade e a saúde financeira dos negócios, acarretando consequências indesejáveis. No caso da IES estudada, é imprescindível mensurar os impactos das suas atividades sobre o meio ambiente, a fim de avaliar se a organização está sendo ambientalmente sustentável.

5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar a possibilidade de elaboração e implantação de um relatório de sustentabilidade em uma IES Comunitária, com base nas diretrizes desenvolvidas pela *Global Reporting Initiative (GRI)*. Com isso, buscou-se ampliar a discussão sobre a elaboração de um relatório de sustentabilidade como instrumento capaz de gerar um maior comprometimento no exercício de atitudes que melhoram a convivência local e do planeta, bem como a valorização de práticas sustentáveis nas IES.

No que se refere aos 35 (trinta e cinco) fatores extraídos do PDI da Universidade, pode-se considerá-los rotineiros e aplicáveis na organização estudada em todas as dimensões abordadas: econômica, social e ambiental. Porém, necessitam de periódicas revisões, como já ocorre na instituição de ensino estudada.

Os 05 (cinco) fatores adotados pela Universidade, não constantes no PDI, são extremamente importantes. Porém, há a demanda para quem sejam disciplinados e, conforme o tempo de implantação, adequados e/ou fundidos aos demais fatores, ou seja, incluídos no PDI da universidade ou aproveitados da cartilha *GRI*.

Os 11 (onze) fatores constantes da cartilha *GRI* - não adotados pela universidade, devem ser inicialmente implantados e, de acordo com a sua aderência junto à organização, aprimorados e ampliados gradativamente para os níveis de implantação “B” e, futuramente, “A”.

Os resultados obtidos apontam que os fatores de sustentabilidade estão alinhados com as questões tratadas neste estudo. Porém, são necessários ajustes e suplementações, de modo que haja uma adequabilidade às atividades desenvolvidas na Instituição de Ensino Superior em estudo. Com tais ajustes, a IES em referência pode obter um relato ainda melhor, mais abrangente, característico e assertivo das questões relativas à sustentabilidade.

A estrutura de indicadores, proposta nesta pesquisa, possibilita que a IES faça uso de políticas, planos e ações, levando em conta a sustentabilidade como um todo, abrangendo de forma integral e integrada as dimensões econômica, ambiental e social – e não partindo de ações isoladas e desconexas.

Após o levantamento dos fatores de sustentabilidade, em suas dimensões econômica, social e ambiental, a IES estudada deve avaliá-los anualmente, classificando-os como “positivos ou satisfatórios” e “vulneráveis ou insatisfatórios”, respeitado a ordem de preenchimento da cartilha *GRI*.

Depreende-se, portanto, que a implantação de um relatório anual de sustentabilidade traz inúmeros benefícios a qualquer organização; ainda assim, vencer o desafio inicial de adaptar as dinâmicas nesse documento, bem como de adequá-lo ao perfil da organização e de seus indicadores de desempenho, faz-se fundamental. A implementação de tal relatório em uma IES Comunitária traz, além dos benefícios econômicos, sociais e ambientais, práticas de sustentabilidade que podem ser absorvidas e enraizadas pelas organizações, além de semeadas na sociedade.

Somente um conjunto eficaz de ações pode garantir a gestão sustentável dos ecossistemas, o que exige uma profunda transformação em instituições e governança, em políticas e incentivos econômicos, em fatores sociais e comportamentais, tecnologia e conhecimento. As IES aparecem nesse cenário carregando uma importante responsabilidade na mudança de atitudes e pensamentos frente às problemáticas da sustentabilidade, locais e globais. Com a reconstrução da vida e da *práxis* universitária, a disseminação destas práticas pode se desdobrar em efeitos educativos, que auxiliarão os futuros cidadãos e profissionais na construção de um mundo melhor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, R. **Muito além da Economia Verde**. São Paulo: Abril, 2012.

ARIVUMANI, A.; VIJAYALAXMI, I. Sustainable development. **Advances in Natural and Applied Sciences**, v. 11, n. 7, p.296-300, mai. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BEURON, T. A.; ALMEIDA, F. J. R.; MADRUGA, L. R. R. G. **Sustentabilidade Aplicada na Universidade: alguns Campos Estratégicos de Ação de uma Universidade Europeia secular**. 2016. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/152.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2019.

BRADFORD, M.; EARP, J.; WILLIAMS, P. Sustainability reports: what do stakeholders really want? **Management Accounting Quarterly**, v. 16, n. 1, p. 13, 2014.

CAMPOS, L. M. S. et al. Relatório de sustentabilidade: perfil das organizações brasileiras e estrangeiras segundo o padrão da *Global Reporting Initiative*. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 4, p. 913-926, 2013.

- CARVALHO I. C. M.; SILVA, R. S. Ambientalização do ensino superior e a experiência da Pontífica Universidade Católica do Rio Grande do Sul. In: RUSCHEINSKY A. et al. (Eds.). **Ambientalização nas Instituições de Educação Superior no Brasil: caminhos trilhados, desafios e possibilidades**. São Carlos: EESC/USP, 2014. v. 1, p. 125-144.
- COOPER, D. R., SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- CUNHA, J. V. A.; RIBEIRO, M. S. Divulgação voluntária de informações de natureza social: um estudo de caso nas empresas brasileiras. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1-23, 2008.
- DE BENEDICTO, S. C. et al. A relação valores de potenciais consumidores de cursos de graduação. **Revista GUAL**, v. 5, n. 2, p. 174-195, ago. 2012.
- DIAS, L. N. S.; SIQUEIRA, J. R. M.; ROSSI, M. Z. G. Balanço Social: a Utilização dos Indicadores do Global Reporting Initiative (GRI) em Empresas Brasileiras. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador/BA. **Anais...**, Salvador/BA: EnAnpad, 2006.
- ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais de garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2012.
- FEIL, A. A.; STRASBURG, V. J.; NAIME, R. H. Análise sobre as normas e dos indicadores de sustentabilidade e a sua integração para gestão corporativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 2, p. 21-36, 2013.
- FONSECA, A. et al. The state of sustainability reporting at Canadian universities. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v.12, n.1, p. 22-40, 2011.
- GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Diretrizes para relatório de sustentabilidade. Versão G4. Amsterdã: GRI, 2013. Disponível em: <http://www.globalreporting.org>. Acesso em: 25 mai. 2019.*
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cadastro Central de Empresas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2014.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades**. 2016. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=350950&search=saopaulo|campinas>. Acesso em: 18 abr. 2017.
- IGALENS, J. Comment évaluer les rapports de développement durable?. **Revue Française de Gestion**, v. 30, n. 152, p. 151-166, 2004.
- INSTITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social. **Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social**. 2014. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 17 jul. 2019.
- KRAEMER, M. E. P. A Universidade do século XXI rumo ao desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v.3, n° 2, p. 01-21, 2004.
- LEAL, F. W. About the role of universities and their contribution to sustainable development. **Higher Education Policy**, v 24, n. 4, p. 427-438, 2011.
- LEVY, B. R. M.; MARANS, R. W. Towards a campus culture of environmental sustainability. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v 13, n 4, p. 365-377, 2012.

- LOZANO, R. et al. Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system. **Journal of Cleaner Production**, v. 48, p. 10-19, June, 2013.
- LOURENÇO; M. A.; CARVALHO, D. Sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável. **RACE**, v. 12, n. 1, p. 9-38, Jan./Jun. 2013.
- MARIMON, F. et al. The worldwide diffusion of the *Global Reporting Initiative*: what is the point? **Journal of Cleaner Production**, v. 33, p. 132-144, 2012.
- MINTZBERG, H. et al. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre, Bookman, 2010.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, Jul./Ago. 2011.
- NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 30 jul. 2019.
- NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**, v. 26, n. 74, p. 51-64. São Paulo, 2012.
- NAVARRETE, J. M. Sobre la investigación cualitativa: Nuevos conceptos y campos de desarrollo. **Investigaciones Sociales**, v. 8, n. 13, p. 277-299, 2004.
- OLIVEIRA, L. R. et al. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Produção**, v. 22, n. 1, p. 70-82, 2012.
- PASINATO, J.; BRIÃO, V. B. Sustentabilidade de uma Instituição de Ensino Superior. **Revista CIATEC-UPF**, v.6, n. 1, p. 48-64, 2014.
- PDI. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PUC-Campinas 2013 - 2017**. Disponível em: <https://www.puc-campinas.edu.br/wp-content/uploads/2016/11/PDI-Outubro-2014-Resumido-Aditamentos-1.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2019.
- PORTER, M.; KRAMER, M. Criação de valor compartilhado. **Harvard Business Review Brasil**. 2011. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/criacao-de-valor-compartilhado/>. Acesso em: 12 abr. 2019.
- RAMOS T.; PIRES, S. M. Sustainability Assessment: The Role of Indicators. In: CAEIRO, S. et al. (Eds). **Sustainability Assessment Tools in Higher Education**. Cardiff, UK: Springer International Publishing, 2013. p. 81-100.
- ROBINSON, S. Key survival issues: practical steps toward corporate environmental sustainability. **Corporate Environmental Strategy**, v. 7, n. 1, p. 92-105, 2000.
- SÁENZ, O. Panorama de la sustentabilidad en las universidades de América Latina y el Caribe. In: RUSCHEINSKY, A. et al.(Org.). **Ambientalização nas instituições de educação superior no Brasil: caminhos trilhados, desafios e possibilidades**. São Carlos: EESC/USP, 2014.

SARKIS, J.; HELMS, M. M.; HERVANI, A. A. Reverse logistics and social sustainability. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, n. 17, n. 6, p. 337-354, 2010.

SARTORI, S.; LATRÔNICO, F.; CAMPO, L. M. S. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. **Ambiente & Sociedade**, São Paulo, v. 17, n. 1. p. 1-22, jan.-mar. 2014.

SPIRA F.; TAPPESER V.; MEYER, A. Perspectives on Sustainability Governance from Universities in the USA, UK, and Germany: How do Change Agents Employ, Different Tools to Alter, Organizational Cultures and Structures? In: CAEIRO, S. et al. (Eds). **Sustainability Assessment Tools in Higher Education**. Kardiffi, UK: Springer International Publishing, 2013. p. 175-187.

UNESCO. **United Nations Decade of Education for Sustainable Development (2005–2014): International Implementation Scheme**. Paris, UNESCO, 2005.

VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

VIFELL, A. C.; SONERYD, L. Organizing matters: how ‘the social dimension’ gets lost in sustainability projects. **Sustainable Development**, v. 20, n. 20, p. 18-27, 2012.

VILCHES, A. et al. The Need for contributions to the decade of educate for a sustainable future: an ethical commitment. In: LEAL FILHO, W. (Ed.). **Environmental Education, Communication and Sustainability**. Frankfurt: Peter Lang, 2012. p. 11-32.

WARKEN, I. L. M.; HENN, V. J.; ROSA, F. S. da. Gestão da sustentabilidade: um Estudo sobre o nível de sustentabilidade socioambiental de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 4, n. 3, p.147-166, set. 2014.