

LÓGICA INSTITUCIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO DA GOVERNANÇA DA SUSTENTABILIDADE NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES) BRASILEIRAS

MARCUS HYONAI NAKAGAWA

LETÍCIA JAHN SOUZA

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING - ESPM

MATHEUS EURICO SOARES DE NORONHA

SYLMARA LOPES FRANCELINO GONÇALVES DIAS

Introdução

As transformações socioambientais estão sendo debatidas em todos os âmbitos organizacionais - empresas, governos, países, universidades e organismos internacionais. Moran (2011) ressalta que é um grande desafio compreender as dimensões humanas num contexto ambiental em transformação nestas primeiras décadas do século XXI. Faz quase quarenta anos que se busca acordos e compromissos efetivos das Instituições do Ensino Superior (IES) para o desenvolvimento sustentável (ONU, 1977; TALLOIRES DECLARATION, 1990).

Problema de Pesquisa e Objetivo

Esse artigo buscou realizar uma análise e comparação, sob a ótica da Teoria das Lógicas Institucionais, da governança da sustentabilidade das Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil com curso de administração sendo signatárias ou não signatárias do PRME da ONU. Para isso, foi desenvolvido um framework conceitual com base no estudo de outros papers e frameworks, servindo de base para a análise e comparação, bem como a análise da lógica institucional.

Fundamentação Teórica

Glynn e Lounsbury (2005) reforçam que as lógicas institucionais também possuem o caráter simbólico, o que permite aos indivíduos e às organizações interpretarem e ordenarem a realidade, dando significado ao tempo e espaço - os aspectos das instituições que denotam significado são simbólicos. As lógicas institucionais são vistas como fornecedoras dos princípios organizadores de um campo, uma vez que orientam o comportamento dos atores por meio de sistemas de crenças e práticas adotadas.

Metodologia

Foi realizada uma pesquisa qualitativa conforme orientações de Leavy (2014) por meio de estudos de casos múltiplos para analisar a governança da sustentabilidade nas IES por meio do modelo conceitual desenvolvido pelo autor, bem como a verificação das lógicas institucionais mais aderentes. Foram utilizados cinco casos de IES participantes do PRME e não PRME no Brasil. A análise temática indutiva foi utilizada a partir dos conceitos chaves das lógicas institucionais, apoiando-se nos procedimentos de Brown e Clarke (2006).

Análise dos Resultados

A Governança da Sustentabilidade das IES foram elucidadas de forma contraditórias nas falas de alguns entrevistados, pois em certos momentos os temas da governança apareciam como afirmação positiva e outras vezes como negação. A caracterização desses discursos foi importante para verificar quais entrevistados das IES tinham mais ou menos contradições. Conforme a análise realizada no Atlas.TI, foram 478 citações que remetiam às LIs ao longo das respostas dos entrevistados. A maior parte delas foi a LI das Corporações com cerca de 36% das citações.

Conclusão

Como resultados deste trabalho, além da definição das Lógicas Institucionais das IES pesquisadas dentro da governança da sustentabilidade, foi fundamental o desenvolvimento do framework da governança da sustentabilidade nas IES, que inclusive foi validado por todos os entrevistados. Outro ponto importante como resultado foi o entendimento de que todas as IES possuem no seu cerne institucionalizadas (missão, visão e valores) as temáticas da sustentabilidade, bem como as políticas, padrões e regras para a sustentabilidade.

Referências Bibliográficas

BAUER, Mara; BORMANN, Inka; KUMMER, Benjamin; NIEDLICH, Sebastian; RIECKMANN, Marco. Sustainability Governance at Universities: Using a Governance Equalizer as a Research Heuristic. Higher Education Policy, [S. l.], n. November, 2018. CAI, Yuzhuo; MOUNTFORD Nicola. Institutional logics analysis in higher education research. Studies in Higher Education, 2021. HALLINGER, Philip; CHATPINYAKOOP, Chatchai. A bibliometric review of research on Higher Education for Sustainable Development, 1998-2018. Journal Sustainability, [S. l.], v. 11, n. 2401, 2019.

Palavras Chave

Governança da sustentabilidade, sustentabilidade na universidades, governança da sustentabilidade na IES

LÓGICA INSTITUCIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO DA GOVERNANÇA DA SUSTENTABILIDADE NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES) BRASILEIRAS

1. INTRODUÇÃO

Esse artigo buscou realizar uma análise e comparação, sob a ótica da Teoria das Lógicas Institucionais, da governança da sustentabilidade das Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil com curso de administração sendo signatárias ou não signatárias do PRME da ONU. Dessa maneira, o recorte desta pesquisa deste estudo concentra-se nas Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil com curso de administração possuem governança da sustentabilidade, e qual seria a lógica utilizada para esse feito. Para isso, foi desenvolvido um *framework* conceitual com base no estudo de outros *papers* e *frameworks*, servindo de base para a análise e comparação, bem como a análise da lógica institucional.

As transformações socioambientais estão sendo debatidas em todos os âmbitos organizacionais - empresas, governos, países, universidades e organismos internacionais. Moran (2011) ressalta que é um grande desafio compreender as dimensões humanas num contexto ambiental em transformação nestas primeiras décadas do século XXI. Para esse entendimento, são necessárias equipes de pesquisas compostas por acadêmicos de disciplinas diversas dentro da área social e biofísicas.

Faz quase quarenta anos que se busca acordos e compromissos efetivos das Instituições do Ensino Superior (IES) para o desenvolvimento sustentável. O envolvimento e o grau de detalhamento desses compromissos foram fortificados e ampliados ao longo dessas décadas em convenções internacionais (ONU, 1977; TALLOIRES DECLARATION, 1990).

Nesse sentido, o acordo global feito em 2017 entre diversas instituições acadêmicas e as Nações Unidas resultou na iniciativa Principles for Responsible Management Education (PRME). Por meio de Seis Princípios, o PRME envolve escolas de gestão e administração a fim de que forneçam aos futuros líderes as habilidades necessárias para equilibrar as metas econômicas e de sustentabilidade, em especial por meio dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e em cooperação com o Pacto Global da ONU (PRME, 2020).

Do mesmo modo, o ensino superior pode transformar os campi em modelos de desenvolvimento sustentável e melhores práticas. Também pode ser uma referência e um modelo para o mercado, para as empresas e para a sociedade na gestão e na governança da sustentabilidade. Nesse cenário, o grande desafio é fazer com que a transversalidade do tema da sustentabilidade se integre à vida universitária em cada uma das dimensões, ao passo de coordenar desde a formação universitária até as pesquisas e atividades rotineiras do campus universitário (GONÇALVES-DIAS; STIGLIANO, 2012, p. 196). Essa é uma das principais temáticas para que a governança seja adequada a cada uma das realidades das Instituições de Ensino Superior, reforçando a importância e a necessidade de uma consolidada governança da sustentabilidade nesse âmbito - foco principal deste artigo.

Para isso, neste escrito, a discussão central sobre o tema está inserida nos cursos de administração das Instituições de Ensino Superior, os quais formam e apresentam modelos para futuros gestores públicos, empresariais e para organizações gerais da sociedade civil. Conteúdos e currículos ensinados que somente os “outros” implementam e controlam ficam difíceis de ser assimilados. “*Walk the talk*”, praticar o discurso e ensinar por exemplo, esse pode ser um modelo a ser seguido. Segundo Perrow (1974), as universidades e as instituições de treinamento profissional constituem importantes centros de desenvolvimento de normas organizacionais entre os gerentes profissionais e seus funcionários. Desse modo, para que esse processo aconteça, é preciso levar em conta a governança nas universidades.

Nesse artigo, o termo governança é utilizado para designar uma estruturação da sustentabilidade, como um compromisso institucional, políticas para a temática e a inserção na cultura, gestão, responsabilidades e transparência nas IES. Nessa perspectiva, gestores com sensibilidade socioambiental tendem a tomar decisões que geram impactos ambientais menores em comparação aos impactos causados por gestores que ignoram ou têm conhecimento limitado em gestão ambiental (GONÇALVES-DIAS et al., 2009). Com isso, Glynn e Lounsbury (2005) lembram que as lógicas institucionais são “padrões supra organizacionais”, pelos quais os indivíduos e as organizações produzem e reproduzem sua subsistência material. De forma mais abrangente, o termo governança se refere às teorias, questões de coordenação e natureza de todos os padrões e regras sociais (LEVI-FAUR, 2012).

No que tange o conceito de lógicas institucionais, DiMaggio e Powell (1983) afirmam que o processo de institucionalização, constituído na adoção de modelos baseados em normas e estruturas, gera para as organizações mudanças nos valores e nas práticas culturais, processo denominado isomorfismo estrutural, o qual consiste em uma tendência entre as organizações de possuírem estruturas, modelos, normas e tecnologias similares. A gestão da sustentabilidade, bem como a sua governança é um processo que está acontecendo nas IES nestas últimas décadas e que necessita receber mais atenção de discentes e docentes.

2. LÓGICAS INSTITUCIONAIS: APONTAMENTOS CONCEITUAIS

Nos estágios iniciais dos seus ciclos de vida, os campos organizacionais apresentam uma diversidade considerável em termos de abordagem e forma. No entanto, uma vez que um campo se torne bem estabelecido, há um impulso indefectível em direção à homogeneização (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Por isso, DiMaggio e Powell (1983) procuram explicar a homogeneidade, e não a variação. Essa homogeneidade para as questões ligadas à governança da sustentabilidade na IES com curso de administração é base teórica desta pesquisa.

O conceito que melhor capta o processo de homogeneização é o de “isomorfismo”. Na descrição de Hawley (1968), o isomorfismo constitui um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. O uso do conceito de lógica institucional passou a ser adotado pelos sociólogos por meio de abordagens dos sistemas de crenças e de ordem que influenciam o entendimento e a ação, segundo Friedland e Alford (1991).

Glynn e Lounsbury (2005) reforçam que as lógicas institucionais também possuem o caráter simbólico, o que permite aos indivíduos e às organizações interpretar e ordenarem a realidade, dando significado ao tempo e espaço - os aspectos das instituições que denotam significado são simbólicos. Esses símbolos são representados em ideias que se materializam por meio de práticas. Nos campos institucionais, os integrantes se consideram à medida em que organizações e indivíduos efetivam símbolos e práticas de categorias inter-relacionadas. Pode-se dizer, portanto, que as fronteiras de um campo institucional são observáveis dentro das fronteiras das ordens institucionais e de seus elementos categóricos (FRIEDLAND; ALFORD, 1991).

As lógicas institucionais são vistas como fornecedoras dos princípios organizadores de um campo, uma vez que orientam o comportamento dos atores por meio de sistemas de crenças e práticas adotadas. Pode-se dizer, portanto, que as lógicas institucionais são também criadoras de senso comum e unidade dentro dos campos. Esse ponto de vista desperta atenção para as chamadas “lógicas institucionais dominantes” - aquelas com maior poder de influência sobre indivíduos e às organizações. Apesar das lógicas coexistirem, aquelas dominantes são especialmente relevantes na compreensão da dinâmica dos campos organizacionais e das mudanças institucionais, As sete lógicas de Cai e Mountford (2021) estão baseadas nas seis

lógicas institucionais de Thornton (2004), que foram ampliadas com base no que escreve Friedland and Alford's (1991), que são estados, mercado, família, religião, profissão e a corporação - nesse caso a lógica da democracia proposta por Friedland e Alford (1991) foi retirada. Teixeira e Roglio (2015), baseado nos autores seminais, separam as características das seis principais lógicas institucionais dos setores que foram utilizadas neste artigo. Essas Lógicas Institucionais serviram como base conceitual para a análise dessa lente na governança da sustentabilidade das IES nesta pesquisa (Quadro 1).

Quadro 1 - Lógicas Institucionais por Setores da sociedade

Características	Mercado	Corporações	Profissão	Estado	Famílias	Religião
Sistema Econômico	Capitalismo do investidor	Capitalismo gerencial	Capitalismo pessoal	Bem-estar coletivo	Capitalismo pessoal	Capitalismo Ocidental
Efeito da Analogia Simbólica	Mercado como transação	Hierarquia como uma corporação	Profissões como uma rede	Estado como um mecanismo de redistribuição	Família com uma firma	Templo como um banco
Fontes de Identidade	Sem rosto	Regras burocráticas / produção quantitativa	Reputação pessoal / qualidade da inovação	Ideologia política de classes sociais	Reputação familiar / relação pai e filho	Associação ocupacional e vocacional com divindades
Fontes de Legitimidade	Preço da ação	Posição no mercado da companhia	Conhecimento pessoal	Participação democrática	Lealdade incondicional	Evocação do sobrenatural
Fontes de Autoridade	Ativismo do acionista	Diretores / gestores	Associações de profissionais	Dominação burocrática / partidos políticos	Dominação patriarcal	Carisma pessoal do profeta / poder e status do sacerdócio
Estratégias baseadas no aumento de...	Eficiência das transações	Tamanho e diversificação da Firma	Reputação / qualidade desenvolvida	Coletivo do Bem	Honra, segurança e solidariedade familiar	Simbolismos sobrenaturais dos eventos naturais
Mecanismos informais de controle	Análise do segmento industrial	Cultura organizacional	Celebridade profissional	Bastidores da política	Política familiar	Adoração
Mecanismos formais de controle	Imposição de regulação	Autoridade dos diretores e gestores	Supervisão interna e externa	Imposição da legislação	Regras de herança e sucessão	Racionalização da Usura / padrões de tabus
Formato organizacional	Mercado	Forma M	Organização em rede	Burocracia legal	Parcerias familiares	Congregação religiosa
Lógica de investimento	Capital comprometido com o capital do mercado	Capital comprometido para corporação	Capital comprometido com as ligações de relacionamento	Capital comprometido com as políticas públicas	Capital comprometido para a casa	Capital comprometido com a salvação

Fonte: Teixeira and Roglio (2015) based on Thornton (2004, p. 44). Traduzido pelos autores.

3. GOVERNANÇA DA SUSTENTABILIDADE: UMA PERSPECTIVA NAS IES

A governança da sustentabilidade nas IES é um tema que está em construção. Ferrer-Balas (2002), por exemplo, destaca a necessidade de se pensar de uma maneira sistêmica e multidimensional, exigindo uma maior conexão entre a educação, a formação, a investigação e as atividades operacionais do campus universitário.

Outros autores identificaram a ligação entre a sustentabilidade e a governança por meio das políticas que vinculam a identidade tradicional, histórica e cultural da instituição (PHILIP; LAURI; TARAH, 2016). Neste contexto, Kamal e Asmuss (2013) ao estudar a Universidade de Saskatchewan no Canadá apresentaram um *framework* conceitual que relaciona os temas da governança nas IES, abordando cinco dimensões da sustentabilidade: Educação, Operação, Pesquisa, Engajamento com a comunidade e Governança.

Num contexto de transição das IES para a sustentabilidade, Littleddyke, Manolas e Littleddyke (2013) destacaram três categorias e suas subcategorias: governança (estruturas e processos de tomada de decisão), aprender, experimentar a sustentabilidade (currículo) e prática sustentável (gerenciamento de infraestrutura). Já Kurland (2014) analisa o papel da governança compartilhada nas IES na transformação em direção à sustentabilidade. Bauer et al. (2018) por sua vez apresentaram uma tipologia chamada "equalizador da governança" que serve como conceito heurístico para a análise da governança da sustentabilidade nas universidades, definindo outras cinco dimensões: Política, Profissão, Organização, Conhecimento e Visibilidade.

3.1. Governança da Sustentabilidade nas IES: Proposta do *Framework* Conceitual

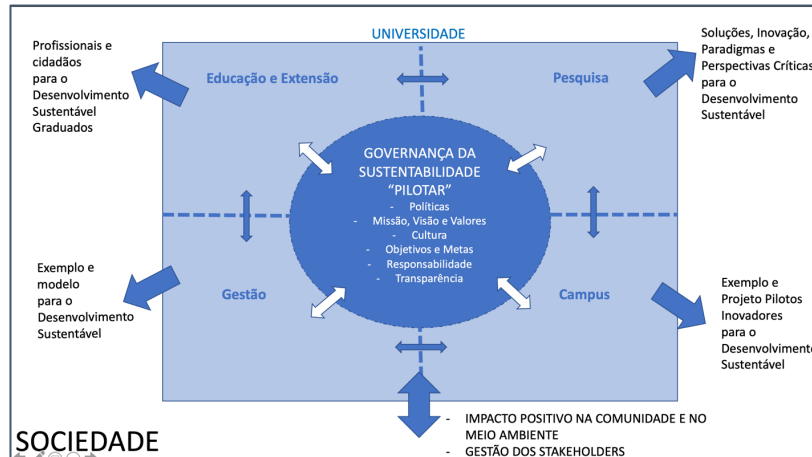
As Instituições de Ensino Superior que adotam práticas de responsabilidade social formalizam as políticas e estruturas institucionais e, em seu planejamento estratégico, comprometem-se com a boa governança (OLIVEIRA; LEITÃO; ALVES, 2020). Assim, realizando ações para cumprir os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), alcançando uma posição de destaque nos rankings de desempenho, justificando a promoção de modelos de governança e gestão guiados por princípios de governança corporativa e sustentabilidade. Desse modo, o quadro 2 foi desenvolvido com a sistematização dos principais elementos, tópicos e focos dos *frameworks* / modelos de governança da sustentabilidade nas IES.

Quadro 1 - Sistematização dos modelos de Governança da sustentabilidade nas IES.

FRAMEWORK	PRINCIPAIS ELEMENTOS	AUTORES
Rede de Políticas de Sustentabilidade e Educação	Governança referir a objetivos ou políticas gerais. Objetivos gerais em relação à sociedade. Identidade cultural e histórica.	(PHILIP; LAURI; TARAH, 2016)
Áreas da sustentabilidade da Vida no Campus	As temáticas dentro da governança são: Compromissos Institucionais, Políticas, Públicos de Relacionamento (Stakeholders) e Escritório ou Departamento de Sustentabilidade.	(KAMAL; ASMUSS, 2013)
Modelo de sistemas para inserir a Educação para Sustentabilidade	Dentro de governança são apresentados os seguintes tópicos: liderança, visão, inspiração, priorização; cultura, valores, atitudes; consulta, prática compartilhada, acordos; clareza de comunicação, facilitação de ações de sustentabilidade, motivação, empoderamento, auditoria, avaliação, planejamento de ações, processos de monitoramento para melhoria	(LITTLEDYKE; MANOLAS; LITTLEDYKE, 2013); (FERRER-BALAS, 2002)
Equalizador de governança da sustentabilidade	Política, Profissão, Organização, Conhecimento e Visibilidade	(BAUER et al., 2018)
Grau de institucionalização do princípio de sustentabilidade na governança universitária	(1) atividades de planejamento de sustentabilidade e / ou relatórios exclusivos; (2) presença de divisões de sustentabilidade na governança universitária; (3) integração de políticas de sustentabilidade nas relações com as partes interessadas, a comunidade e o meio ambiente; e (4) redes com parceiros externos de sustentabilidade.	(OLIVEIRA; LEITÃO; ALVES, 2020)

No quadro 2 é possível compreender como os principais modelos de governança da sustentabilidade das IES, localizados no mapeamento da literatura, reúnem temáticas importantes como cultura, valores, visão, compromissos, identidade histórica, políticas, planejamento de ações, prática compartilhada, auditoria, avaliação, visibilidade, comunicação, relações com partes externas e redes de parcerias. A partir disso foi desenvolvido o *framework* conceitual (figura 1) deste artigo que serviu como fundamentação para a pesquisa qualitativa nas IES brasileiras.

Figura 1: Modelo conceitual – framework da Governança da Sustentabilidade nas IES



No *framework* conceitual, a Governança da Sustentabilidade é apresentada como o conceito central de modo a “pilotar” a questão do desenvolvimento sustentável nas quatro principais áreas da IES: Gestão, Educação e Extensão, Pesquisa e Rotina no Campus. Porém, essa governança e seus impactos são realizados em uma mão de via dupla (como mostram as setas brancas e azuis bidirecionais) compreendendo políticas bem definidas e claras para o desenvolvimento sustentável, de modo que seja comunicada e conhecida por todos os públicos envolvidos. Neste sentido, a sustentabilidade permeia a missão, visão, valores e compromissos da IES, tendo explicitadas palavras e conceitos do desenvolvimento sustentável nos postulados institucionais. Dessa forma, para garantir uma boa governança da sustentabilidade, as IES devem buscar impactos positivos nas comunidades por meio da responsabilidade social. Já na questão ambiental, é preciso colocar em prática no Ensino, Extensão, Pesquisa e Gestão do Campus por meio de projetos e atividades desenvolvidos em conjunto com o corpo docente, discente, funcionários, dentre outros.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO

Foi realizada uma pesquisa qualitativa conforme orientações de Leavy (2014) por meio de estudos de casos múltiplos para analisar a governança da sustentabilidade nas IES por meio do modelo conceitual desenvolvido pelo autor, bem como a verificação das lógicas institucionais mais aderentes. Foram utilizados cinco casos de IES participantes do PRME e não PRME no Brasil, no modelo de múltiplos casos de Yin (2018). A análise temática indutiva foi utilizada a partir dos conceitos chaves das lógicas institucionais, apoiando-se nos procedimentos de Brown e Clarke (2006) tais como: familiarização com os dados; geração de códigos iniciais; busca de temas; revisão de temas; definição e classificação dos temas; e por fim a produção do relatório.

Inicialmente foi realizado um mapeamento sistemático em diferentes bases acadêmicas compreendendo um período de 20 anos, o que resultou em um grande desafio. Foi selecionada a Revista International Journal of Sustainability in Higher Education (IJSHE) como a principal fonte de informações devido à sua sinergia com a temática deste artigo. Para a análise da governança da sustentabilidade nas IES, houve o desenvolvimento do *framework* conceitual apresentado na Figura 1 deste artigo. Na sequência o estudo de casos múltiplos das IES signatárias e não signatárias do PRME no Brasil foi realizado. Para a seleção das cinco IES estudadas, foram utilizados os principais índices das melhores faculdades de administração do país (vide Quadro3), bem como a lista das IES signatárias do PRME.

Quadro 3: As IES selecionadas para o múltiplo estudo de casos

IES	Signatário PRME	Gestão	Awards, Rankings and Main Brazilian HEIs Lists
USP – FEA Ribeirão Preto	Sim	Pública	RUF FOLHA 2019; THE 2020; Guia de faculdades 2020 (Revista Quero e Estadão), PRME 2020
FGV São Paulo	Sim	Privada	RUF FOLHA 2019, Guia de faculdades 2020 (Revista Quero e Estadão), PRME, 2020.
Inspers São Paulo	Sim	Privada	RUF FOLHA 2019, Guia de faculdades 2020 (Revista Quero e Estadão), PRME
UFRGS	Não	Pública	RUF FOLHA 2019, THE 2020
PUC MG	Não	Privada	Guia de faculdades 2020 (Revista Quero e Estadão)

A partir da seleção das cinco IES, foram coletados e analisados os dados primários por meio de entrevistas em profundidade com os principais gestores da temática da sustentabilidade nestas IES. Foram entrevistados pelo menos três profissionais em cada uma delas, totalizando 23 entrevistas. Todas entrevistas foram gravadas, transcritas, codificadas e analisadas por meio do software ATLAS.ti 22, permitindo a triangulação das entrevistas com outras fontes de dados (documentos pertinentes ao estudo como relatórios, páginas de site, entre outros). Para finalizar o procedimento os dados foram sistematizados utilizando o *framework* conceitual da governança da sustentabilidade nas IES (figura 1). Ainda os resultados passaram por uma análise temática indutiva, seguindo a abordagem teórica das lógicas institucionais conforme detalhado a seguir.

A análise da Governança da Sustentabilidade e das Lógicas Institucionais (LI) das 5 IES foi realizada após a pesquisa dos relatórios, sites, documentos disponíveis e das 23 entrevistas transcritas e posteriormente a análise das transcrições e codificação sempre baseada no *Framework* Conceitual. Nessa fase da análise temática indutiva, a confidencialidade das IES foi mantida por meio da codificação dessas, assim como em todo o processo.

No processo de utilização do software ATLAS.ti 22, foram realizadas as seguintes etapas:

- (i) As entrevistas foram transcritas e alimentaram os dados no Software, bem como documentos; (ii) Os 19 documentos dos 23 entrevistados (algumas entrevistas foram em grupo) foram agrupados em 5 blocos das IES; (iii) Os códigos foram criados dentro da função “criar códigos” do Software; (iv) As categorias das Lógicas Institucionais, bem como a do *framework* da governança da sustentabilidade foram criadas como grupo de códigos; (v) As entrevistas foram codificadas segundo os códigos alimentados no Software; (vi) Os relatórios foram gerados considerando as opções códigos, citações, grupos de códigos (categorias), por grupo de documentos, encontrando-se um total de 1291 citações.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Governança da Sustentabilidade das IES foram elucidadas de forma contraditórias nas falas de alguns entrevistados, pois em certos momentos os temas da governança apareciam como afirmação positiva e outras vezes como negação. A caracterização desses discursos foi importante para verificar quais entrevistados das IES tinham mais ou menos contradições. No total geral, houve 7 citações de não existência de governança da sustentabilidade nas 5 IES, como coloca E1: “não me parece que a gente tem uma governança” ou como E16 afirma: “não temos uma governança específica”. Dos 23 entrevistados, 6 não conseguiram definir corretamente o entendimento de governança e nem de governança da sustentabilidade, como

coloca o E6: “governança, pra mim, é uma palavra muito, digamos, um conceito não muito claro” ou com E10: “...é talvez eu tenha me perdido na palavra governança”. Porém, nos discursos, muitas vezes foi possível trazer o conhecimento nos principais temas da governança apresentada e expressa no framework e no questionário.

As citações positivas para as questões de governança para a sustentabilidade nas IES se sobrepõem às negativas. Somente na questão se a IES possui ou não objetivos e metas na governança existe uma confusão sobre a temática, como coloca E2: “Objetivos e metas. Sim e não”. Ou como E12 cita: “mas eu acho que não tem”.

Na questão de responsabilidade, hierarquia, organograma e áreas de governança, muitas instituições afirmam que existe, sendo abaixo de 80% das citações totais e em outros momentos não existem. À medida que o questionário se aprofunda com as várias temáticas da governança e dos projetos, o assunto se dispersa, como coloca E20: “tá em elaboração, mas ainda não” e E18: “não, nós não temos”.

Nas questões de transparência, existem muitas citações, pois a questão dos relatórios do PRME, ou mesmo os relatórios de sustentabilidade, ou de gestão foram amplamente abordados, como coloca E7: “Nós temos os dados todos, nós temos o relatório de sustentabilidade de 2019. O de 2020, a gente está com esses dados, porque essa pergunta foi feita ano passado. O de 2021, em relação ao de 2020”.

Na questão sociedade, as entregas aparecem mais nos comentários dos impactos positivos realizados para a comunidade e para o meio ambiente (38%), seja nos exemplos, seja nos projetos apresentados. A temática dos projetos pilotos e inovadores também foram citados num modelo de casos de sucesso pelos entrevistados, sendo 33% da codificação marcada na análise. O quesito profissionais e cidadãos, bem como as soluções, inovação, paradigmas e perspectivas foram menos citadas, sobretudo pela falta de sistematização desses processos, como coloca E7: “Os dados não são sistematizados e não são analisados. Dos projetos, dos cursos, a pesquisa, idem. Tem um relatório lá da Pró-reitoria de pesquisa e tal”. A análise privada versus pública ou PRME ou não PRME não se mostrou necessária neste tópico devido à proporcionalidade das citações das IES.

O resultado da análise das Lógicas Institucionais (LI) da governança da sustentabilidade nas estão está apresentado na figura 2. Em cada uma das LI existiam 10 subcategorias que foram analisadas conforme o contexto das respostas dos entrevistados. Assim, os segmentos de LI mais citados foram: Corporações e Estado, seguido por Profissão e Mercado, conforme figura 2.

Figura 2 - Quadro da análise dos códigos referentes às Lógicas Institucionais.

	IES 1 6 317	IES 2 3 274	IES 3 3 178	IES 4 3 248	IES 5 4 292	Totais
LI - Corporações	34	24	25	37	43	163
LI - Estado	30	44	23	22	14	133
LI - Família						0
LI - Mercado	14	11	5	23	22	75
LI - Profissão	23	19	12	20	17	91
LI - Religião		16				16
Totais	101	114	65	102	96	478

5.1. A sustentabilidade na Missão, Visão e Valores das IES

Os cinco estudos de caso demonstram a presença da temática da sustentabilidade em, no mínimo, um dos arcabouços institucionais das IES. Entre as quais, algumas necessitam de uma interpretação, como é o caso de “estimular o desenvolvimento socioeconômico nacional”,

como coloca a E21: “É engraçado, eu tenho uma visão misturada, porque apesar de na missão da fundação e da organização estar escrito que a escola e que a fundação é voltada para o desenvolvimento do Brasil, dentro da palavra desenvolvimento cabe muita coisa”. Porém, na visão desta IES, é deixada clara a questão do impacto social e a sustentabilidade econômica. Apesar de um dos entrevistados negar a existência desta inserção da sustentabilidade nas bases institucionais da organização E23: “Não está. O desenvolvimento econômico e social, por exemplo. Alguém pode dizer que sim, não, mas não está”. Nos pilares estratégicos da IES aparece claramente com o tema de “Papel de liderança em Ética, Responsabilidade Social e Sustentabilidade”.

Em outra Instituição de Ensino Superior, existe inclusive um Decálogo, com temas aderentes à sustentabilidade e na fala dos entrevistados desta IES é recorrente a citação da missão da organização como coloca E16: “essa preocupação com sustentabilidade, com os impactos positivos que a escola tem no ambiente, como um todo, na sociedade, isso está dentro da missão”. Assim como E7 afirma que a promoção do desenvolvimento humano e social se liga à sustentabilidade e ética – “a missão e visão da formação humanística. Porque quando você pensa no tripé da sustentabilidade é social, ambiental e econômico”.

Na seguinte IES, são colocadas as palavras desenvolvimento da sociedade e nos temas centrais aparece a contribuição para sociedade, empregabilidade e incentivo à inovação e ao desenvolvimento. Segundo E4, a IES: “já foi criada com essa visão de promover o bem-estar, de promover melhorias, de promover avanços”. De modo que é a IES que tem mais organizada a inserção dos ODS e das atividades de sustentabilidade em todas as áreas.

E na última IES, na missão aparece a temática do compromisso social e transformação na sociedade, porém, fica explícito nos princípios e valores que as palavras diversidade, sustentabilidade, responsabilidade ambiental, responsabilidade social, transparência, promoção do bem-estar social, compromisso social, entre outros aparecem de forma clara.

Mesmo existindo missão, visão e valores com sustentabilidade nos seus pilares, das 5 IES, alguns dos entrevistados acreditavam que não exista, contra 21 citações positivas conforme a análise das respostas. Alguns deles por desconhecerem estes pilares da organização, o que demonstra a necessidade de as IES reforçarem o trabalho de comunicação e apresentação constante dessa lógica organizacional. E12 coloca: “Não sei qual que é a missão da (IES). Já teve no passado a (IES) falava, de missão, valores”.

5.2. As políticas, padrões e regras para a sustentabilidade nas IES

A maioria das IES pesquisadas apresentam políticas, padrões e regras para a sustentabilidade em seus respectivos documentos institucionais. As IES públicas possuem os documentos expostos publicamente, enquanto as informações das instituições privadas são, algumas vezes, mais difíceis de serem encontradas. Entre os entrevistados, houve 21 citações positivas, enquanto ao conhecimento destas referências e 4 citações de desconhecimento nas respostas. Porém, nenhuma IES citou ou apresentou uma política específica de sustentabilidade, tampouco encontrada na pesquisa bibliográfica.

Bauer et al. (2018) coloca em uma das cinco dimensões de requisitos para a governança e para a institucionalização da sustentabilidade em particular nas universidades, o questionamento à política de como a sustentabilidade é implementada e legitimada dentro e fora da universidade. Kamal e Asmuss (2013) colocam na governança da sustentabilidade a política questionando o impacto do compromisso institucional público com a sustentabilidade.

5.3. Objetivos e metas da IES alinhados com a sustentabilidade

Ter objetivos e metas definidos alinhados com a temática da sustentabilidade se torna fundamental para governança. Nas IES públicas foram encontrados documentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Possuía como objetivos a busca pela sustentabilidade com objetivo institucional “...é de extrema importância dar continuidade à implantação da sustentabilidade como cultura, ampliando as ações concretas já realizadas dentro de nossa Universidade” - além do impacto social positivo e de gestão sustentável - E14 confirma com: “Faz parte do Plano de Gestão, sim, sim”.

Nas IES particulares, somente uma dentre três aparece publicamente o Planejamento e Gestão Estratégica (PGE), que apresenta dentro das suas Diretrizes Estratégicas, 16 objetivos, dentre eles temáticas ligadas à sustentabilidade, como desenvolver programas, projetos e ações de responsabilidade socioambientais, culturais, desportivos, de extensão e pastorais da instituição; assegurar a sustentabilidade e a perenidade da instituição; prospectar e utilizar as melhores práticas de governança e gestão.

A percepção dos entrevistados para a questão dos objetivos e metas para a sustentabilidade não é majoritário, pois, em muitas respostas, foram colocadas conotações negativas em relação à temática com 10 citações, contra 18 citações positivas. A maioria das IES não possui um planejamento específico de sustentabilidade. No caso das IES do PRME, precisam colocar os pontos de melhorias, que poderiam ser os objetivos a longo prazo, nos seus documentos de relato obrigatório para o PRME (SIP). Porém, somente uma das 3 IES do PRME deixa bem claro os seus pontos de melhoria no SIP, conforme colocado nos casos desta pesquisa. Dessa forma, toda vez que o PRME é feito, é necessário colocar os pontos de melhoria, mas apenas uma das instituições faz isso.

5.4. “Pilotar” a governança da sustentabilidade e a Transparência da IES

A importância de fazer a gestão ou “pilotar” a governança da sustentabilidade na IES é fundamental. A operação das políticas não é algo simples - segundo Runhaar, Dieperink e Driessen (2006), os formuladores de políticas responsáveis pela promoção do desenvolvimento sustentável operam em um ambiente político altamente complexo. Nas IES pesquisadas foram apresentados alguns formatos de gestão da governança, como o escritório de sustentabilidade, o comitê de sustentabilidade ou a comissão do PRME. Porém, entende-se que, por não estar muito claro o conceito da governança e sustentabilidade, “pilotá-la” será mais difícil. Exceto as duas IES que possuem essas responsabilidades nas portarias, a maioria das entrevistadas não possui um controle muito compreensível, como coloca E1: “Como a gente tem isso mais de forma empírica porque incorporou na cultura, as diversas ações ou características pessoais conseguia transformar a cultura nesse sentido, mas eu não vejo o monitoramento”.

Os entrevistados que acabam tiveram contato direto com os relatos de atividades da área, como o relatório de atividades de sustentabilidade da IES, ferramentas de transparência importantes para a governança. Esses artifícios têm uma ideia melhor de controle das atividades, como relata E7: “Acho que tem isso, tem que ter atribuição de responsabilidades, controle dos resultados e transparência para relatar o que é que está acontecendo”.

Quando se discute sobre a transparência das atividades realizadas, existem muitos relatórios e meios de comunicação em que aparecem a governança da sustentabilidade. O tema da transparência aparece em 43 ocorrências de citações ao longo das entrevistas, com exemplos de relatórios específicos ou gerais e somente uma citação de não transparência, mas especificamente para uma atividade da sustentabilidade em uma das IES. Em síntese, por meio das pesquisas dos relatórios anuais das IES, dos SIPs do PRME, dos documentos oficiais nos sites institucionais das IES, mostra que a transparência existe.

5.5. Responsabilidade, Hierarquia e áreas para a governança da sustentabilidade

A responsabilidade por meio de uma hierarquia, ou uma área, ou um escritório ou ainda um comitê ou comissão descrito por um organograma foi questionada também para os entrevistados. É fundamental que haja um mecanismo de tomada de decisão que envolva a elaboração de regras com a expectativa de conformidade do sujeito sendo comandado (LEVI-FAUR, 2012). Na sustentabilidade, esse tipo de governança é fundamental para que não se tenha dispersão das atividades. Apesar de que nas entrevistas apareceram 4 comentários afirmando que este processo é responsabilidade de todos e que não haja a necessidade de uma área, como coloca E20: “De que não é legal ter uma área. É porque isso acabaria isolando o assunto e fazendo com que ele não fosse transversalizado como se deseja”.

Além da não existência da responsabilidade, outra percepção é a informalidade das responsabilidades pelas atividades de sustentabilidade, como coloca E22: “eu estava lá, eu não tinha um cargo, eu tinha uma série de obrigações. Tinha até verba para fazer coisas, mas eu não tinha, por exemplo, dentro da organização, um departamento, eu não chefiava um departamento”.

Esse movimento está em construção nas IES, portanto, o desenvolvimento das responsabilidades, hierarquias, áreas e organogramas também está em construção. Os exemplos dos estudos de casos mostram que existem o mínimo necessário de responsabilidades e a formalização da hierarquia para a criação de relatórios completos de atividades da sustentabilidade nas IES. Os relatórios com as atividades realizadas são evidências necessárias da existência de responsabilidade para cada IES.

5.6. A inserção da sustentabilidade na Extensão, Gestão, Pesquisa, Ensino e Campus

Nos vários relatórios das IES, a riqueza dos detalhes dos programas, projetos, atividades e ações, fica evidente a realização da sustentabilidade. Na pesquisa bibliográfica, muitos artigos debatem exatamente cada uma dessas áreas ou mais de uma delas ao mesmo tempo. Como foi colocado anteriormente, no levantamento dos 20 anos da IJSHE, os temas de Ensino, Gestão e Campus são a maioria.

Na análise das entrevistas foi apresentada a quantidade de citações que os 23 entrevistados colocaram sobre cada um dos temas, totalizando 309. Outra análise colocada é que as IES do PRME têm uma tendência a ter mais sustentabilidade no Ensino, pois este é um dos 10 pontos do PRME: “educar para a cidadania ambientalmente responsável” e “Aumentar a consciência para o desenvolvimento ambientalmente sustentável”. Além disso, nota-se que os professores são forte influência da temática, como apresenta E13: “a gente continuou com algumas ações, mas, por exemplo, ações que os professores faziam, nós conseguíamos fazer várias ações”. Foram 54 citações de sustentabilidade no Ensino, passando por cursos na graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado.

5.7. As entregas das IES com governança da sustentabilidade para a sociedade e o meio ambiente: Impacto positivo; Profissionais e cidadãos; Projetos inovadores; Soluções, paradigmas e perspectivas para o desenvolvimento sustentável.

A governança da sustentabilidade existe para que a IES possa ter uma gestão mais focada e direcionada às temáticas do desenvolvimento sustentável. Mas o trabalho, políticas e objetivos não são somente para controles burocráticos - é necessário não esquecer a base da educação universitária, que é também o desenvolvimento de soluções novas e inovadoras da perspectiva da juventude ou da próxima geração. Para tanto, foi fundamental questionar os entrevistados, bem como analisar as “entregas” ou os *outputs* que as IES fazem à sociedade e

ao meio ambiente como um todo. Assim, investigando a percepção e entendimento dos entrevistados para esses tipos de transferência de conhecimento e de inovações.

O impacto positivo na comunidade e no meio ambiente é uma percepção existente na maioria das respostas dos entrevistados. O tema do impacto acaba sendo recorrente na fala dos profissionais que trabalham com sustentabilidade em modo geral - com isso houve 28 citações sobre o impacto positivo. Nessas citações, muitas foram referentes diretamente a um projeto específico da IES como coloca E22: “a gente, o pessoal lá trabalha ativamente no impacto de Mariana, que eu me lembre, impacto por exemplo” ou ainda E15 apresenta o projeto em um dos rios da cidade: “ela tem um projeto...para o tratamento desse curso d’água”.

A questão de medir e avaliar é muito importante para a efetividade da mensuração do impacto positivo das IES. Em alguns casos foram apresentados a importância da medição destes índices. Como E13 coloca: “o “medir” para nós sempre foi muito importante, porque precisávamos demonstrar a questão de “Dá para fazer, e não preciso de “rios” de dinheiro para fazer ações de sustentabilidade”

Olhar as IES como uma forma de maior impacto potencial na promoção do desenvolvimento sustentável (RAZAK et. al, 2013) é um dos pontos a se trabalhar. Porém, é clara a necessidade de criação de políticas, padrões e regras para que isso seja efetivamente padronizada nas IES e, de preferência, que se torne uma forma viável de comparação entre elas.

Essa falta de sistematização dessas entregas para a sociedade acaba sendo em decorrência da governança da sustentabilidade nas IES e vice-versa, como representado no *framework* teórico, como confirma E22: “eu acho que isso decorre da fragilidade da governança”, reforçando a importância desta discussão do artigo. A ânsia pela realização das atividades, o processo não planejado e a validação por uma real governança são fatores para no fim faltar também a sistematização e o controle. Assim, as evidências de entregas para a sociedade e para o meio ambiente das IES ficam frágeis, não entendidas e não acreditadas para a importância da governança da sustentabilidade pelas comunidades acadêmica e público em geral.

5.8.As Lógicas Institucionais (LI) na governança da sustentabilidade nas IES

As 6 Lógicas Institucionais (LI): Mercado, Corporações, Profissão, Estado, Famílias, e Religião foram analisadas segundo as suas 10 subclassificações ao longo dos discursos dos 23 entrevistados, conforme o Quadro 1. Foram levadas em consideração todas as respostas que tinham uma relação direta com os pontos institucionais das IES e que continham evidências ou relatos de casos, pois essas lógicas articulam os vocabulários dos motivos, a lógica da ação e o sentido de si em setores específicos da sociedade. Além de ajudar nas restrições lógicas em uma interpretação e visão de estruturas e mecanismos organizacionais de governança usados para coordenar a atividade econômica, como parte de uma série de instituições na sociedade (THORNTON, 2004).

Conforme a análise realizada no Atlas.TI, foram 478 citações que remetiam às LIs ao longo das respostas dos entrevistados. A maior parte delas foi a LI das Corporações com cerca de 36% das citações, apresentando a tendência para a fonte de identidade serem as regras burocráticas e produção quantitativa (C3) foi a mais citada com 56 citações. Demonstrou que as IES estão arraigadas com o discurso do setor da corporação para as questões de gestão como coloca E12: “pode ser uma inserção burocrática, institucional, que vai dizer para o reitor”. Dentre todas essas citações nesta subclassificação, 34 citações são das 3 IES particulares e 22 das 2 IES públicas, mostrando uma paridade nas citações. Essas citações muitas vezes fazem parte do dia a dia destes profissionais por estarem na gestão administrativa ou acadêmica de suas IES, como coloca E17 em uma de suas respostas mostrando as regras burocráticas da organização: “tem que ter atribuição de responsabilidades, controle dos resultados e

transparência para relatar o que é que tá acontecendo”. Além de que, a pesquisa desta tese está focada nas IES com curso de administração, que contém em seus discursos prioritariamente o setor das corporações como LI.

O setor do Estado – um dos setores do LI, também foi bem citado, com 27% do total da análise de citações referente às Lógicas Institucionais, ficando em segundo lugar das citações. Mesmo nas IES públicas, o discurso focado na LI Corporação é maior com 35% das citações ao lado de 32% das citações LI Estado.

A temática das estratégias baseadas no aumento de bem coletivo (E6) foi o mais citado nesta LI Estado com 51 considerações. Esse tema foi falado com frequência, pois as perguntas e discussões sobre impactos sociais e ambientais, desenvolvimento sustentável, bem como a principal função das IES está ligada ao assunto. Um exemplo é a de E4: “gente às vezes, no ano da covid, a gente fez um projeto pra Covid, de ajudar as comunidades, empreendedorismo, as comunidades”, bem específico aos anos atuais, ou outro exemplo como E13: “com a biblioteca, que deveriam ser arrecadados livros, e esses livros seriam levados para as bibliotecas comunitárias de periferias”.

Com essa discussão, pôde-se observar que, embora todas as organizações estejam cheias de interesses econômicos, políticos e sociopsicológicos, Thornton (2004) afirma que suas fontes, seus significados e seu foco de atenção são condicionados por lógicas institucionais de ordem superior. Por consequência, segundo Thornton (2004), existem as restrições lógicas em uma interpretação e visão de estruturas e mecanismos organizacionais de governança usados para coordenar a atividade econômica, sendo parte de uma série de instituições na sociedade. Dessa maneira, a análise e discussão neste artigo partiram do arcabouço teórico das Lógicas Institucionais mostrando a predominância das LI das Corporações e do Estado, apresentando as supostas características em um dado elemento e assim classificada a lógica de um setor que se manifestou em sua forma genuína nas entrevistas dos representantes das 5 IES brasileiras.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A lente teórica das Lógicas Institucionais refletiu os discursos, respostas, casos e relatos dos entrevistados, trazendo o setor das corporações e do estado como destaques. Lembrando que Orlitzky (2011) reforça a noção de mudança institucional ao afirmar que as lógicas institucionais não são concretas nem estáticas, relacionando a possibilidade de mudança e a existência de lógicas plurais e disputa entre lógicas.

Como resultados deste trabalho, além da definição das Lógicas Institucionais das IES pesquisadas dentro da governança da sustentabilidade, foi fundamental o desenvolvimento do *framework* da governança da sustentabilidade nas IES, que inclusive foi validado por todos os entrevistados. Outro ponto importante como resultado foi o entendimento de que todas as IES possuem no seu cerne institucionalizadas (missão, visão e valores) as temáticas da sustentabilidade, bem como as políticas, padrões e regras para a sustentabilidade. Contudo, ainda existe a necessidade do alinhamento dos objetivos e metas, assim como a “pilotagem” da sustentabilidade nas IES. A transparência não é só apresentada nos documentos públicos pesquisados, como também nas várias respostas referenciando estes e outros documentos. É importante ressaltar que nas instituições do PRME e aquelas que seguem os protocolos das acreditadoras, existe uma grande influência destas “regulações” para que a IES tenha, pelo menos formalmente documentado, os planos, objetivos e relatórios.

Ademais, como contribuição científica, um dos motivos para a falta de “pilotar” a governança da sustentabilidade é a omissão explícita das responsabilidades, hierarquias e áreas específicas na IES. Não obstante, a maioria das IES possuem ou possuíam escritórios, comitês ou comissões, nas entrevistas com os profissionais que não são a liderança, existe uma confusão na hierarquia. E em nenhum momento, foi apresentada ou encontrado nas pesquisas um

organograma formal destas estruturas, um sintoma de não organização. Conforme colocado anteriormente, existe o grande ponto de atenção da individualização do conhecimento da sustentabilidade e governança da sustentabilidade nestas IES, inclusive analisado como a Lógica Institucional Pessoal. O cuidado da sustentabilidade, todo o conhecimento e as ações não podem depender somente de uma pessoa ou um grupo de pessoas. Como um dos entrevistados apontou este assunto de uma analogia lúdica, não dá para depender de uma ilha ou somente de alguns arquipélagos.

Afinal, o movimento da sustentabilidade por meio dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, dos atuais desafios do mundo e a incorporação das temáticas no mundo empresarial faz com que as IES com curso de administração cada vez mais sejam requeridas a trabalhar nessa sintonia. Trazer a sustentabilidade para a organização educacional não é simplesmente inserir na grade curricular de somente algumas disciplinas, ter normas específicas ou genéricas sobre, ou ainda redigir uma palavra correspondente ao desenvolvimento sustentável no meio da frase da missão ou visão da IES. Existe a necessidade cada vez mais latente de se ter uma organização institucional para o tema da sustentabilidade e não simplesmente uma lista infundável e sem lastro de ações, atividades, projetos e programas. Observou-se também que nas IES pesquisadas já existe a intenção formalizada em seus documentos estratégicos institucionais, que se espelha inclusive em função das Lógicas Institucionais (LI) mais abordadas nas entrevistas que são a da corporação e a do estado exatamente pela semelhança ao que passa atualmente nas corporações, existindo a necessidade de desenvolver a parte estratégica para a sustentabilidade, juntamente com a operacional, não esquecendo o *compliance* e do cumprimento das leis e regras governamentais.

Um dos pontos de atenção tanto nas IES quanto nas empresas é exatamente o cuidado necessário para que na atuação da sustentabilidade haja um verdadeiro lastro com indicadores precisos de impacto e entregas reais à sociedade e ao meio ambiente. A falta de indicadores e de sistemáticas de avaliação de impacto e de controles permeiam as instituições e mostram a fragilidade não só na governança, mas na gestão de um modo geral. Realizar uma governança ou gestão por meio de casos de sucesso, de relatos de indivíduos específicos e especializados faz com as Instituições corram o risco de perder o avanço realizado até então. A personalização das atividades de sustentabilidade (como o isomorfismo) é exatamente o contrário da governança da sustentabilidade. A temática deste artigo mostra-se ainda mais fundamental após a pesquisa, apresentando o risco eminente do individualismo ativista para os temas do desenvolvimento sustentável.

Na questão das entregas da sustentabilidade pela IES à sociedade e ao meio ambiente foi notado como resultado a necessidade da busca pela sistematização dessas entregas e a implementação de indicadores de impacto. Também ficou evidente nas entrevistas a necessidade de uma comunicação mais assertiva e um planejamento aprofundado para a governança da sustentabilidade. Por fim, os autores da pesquisa acreditam ter contribuído para o ecossistema das IES para que busquem efetivamente implementar a sustentabilidade no seu dia a dia por meio da governança da sustentabilidade. As IES com curso de administração são fundamentais para a influência e aceleração dos processos de desenvolvimento sustentável nas empresas e no poder público, visando a integração de diferentes áreas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAUER, Mara; BORMANN, Inka; KUMMER, Benjamin; NIEDLICH, Sebastian; RIECKMANN, Marco. Sustainability Governance at Universities: Using a Governance Equalizer as a Research Heuristic. **Higher Education Policy**, [S. l.], n. November, 2018.
- CAI, Yuzhuo; MOUNTFORD Nicola. **Institutional logics analysis in higher education research**. Studies in Higher Education, 2021.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, Apr., 1983.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. and Alford, R. R. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

GLYNN, M. A.; LOUNSBURY, M. From the Critics' Corner: Logic Blending, Discursive Change and Authenticity in a Cultural Production System. **Journal of Management Studies**, Vol. 42, N. 5, 2005.

GONÇALVES-DIAS, S. L.; et al. Consciência ambiental: um estudo exploratório sobre suas implicações para o ensino da administração. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v.8, n.1, pp. 1-22, jan./ jul. 2009.

GONÇALVES-DIAS, S.L.; STIGLIANO, B. V. Educação para sustentabilidade: reflexões sobre desafios e dimensões em instituições de ensino superior. In: GIROTTI, M. T. et. al. **Perspectivas da Educação para o século XXI**. Franca, SP: Ribeirão Gráfica e Editora, 2012. p. 172-205.

HALLINGER, Philip; CHATPINYAKOOP, Chatchai. A bibliometric review of research on Higher Education for Sustainable Development, 1998-2018. **Journal Sustainability**, [S. l.], v. 11, n. 2401, 2019.

HAWLEY, A. Human ecology. In: SILLS, D. L. (Ed.). **International Encyclopedia of the Social Sciences**. New York: Macmillan, 1968. p. 328-337.

KAMAL, Abu Sayed Md; ASMUSS, Margret. Benchmarking tools for assessing and tracking sustainability in higher educational institutions: Identifying an effective tool for the University of Saskatchewan. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 449-465, 2013.

KURLAND, Nancy B. Shared governance and the sustainable college. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 63-83, 2014.

LEAVY, Patrícia. **The Oxford Handbook of Qualitative Research**. New York: Oxford University Press, 2014.

LEVI-FAUR, D. Governance as Political Theory. In: LEVI-FAUR, D. (ed.). **The Oxford Handbook of Governance**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

LITTLEDYKE, M.; MANOLAS, E.; LITTLEDYKE, R.A. (2013). A systems approach to education for sustainability in higher education. **International Journal of Sustainability in Higher Education**. Vol. 14 No. 4, pp. 367-383, 2013.

MORAN, Emilio F. **Meio ambiente e ciências sociais: interações homem-ambiente e sustentabilidade**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

OLIVEIRA, Róberson De; LEITÃO, João; ALVES, Helena. Corporate Governance and Sustainability in HEIs. **Innovations in Higher Education Teaching and Learning**. [S. l.], v. 22, p. 177-191, 2020.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Tbilisi Final Report**. 1977. Disponível em: http://www.gdrc.org/uem/ee/EE-Tbilisi_1977.pdf Acesso em: 30/04/2018.

ORLITZKY, M. Institutional Logics in the Study of Organizations: The Social Construction of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance. **Business Ethics Quarterly**, Vol. 21, N. 3, 2011.

PERROW, C. **Is business really changing?** *Organizational Dynamics* 2, Summer, p. 31-44, 1974.

PHILIP, Vaughter; LAURI, Lidstone; TARAH, Wright. Campus sustainability governance in Canada: A content analysis of post-secondary institutions' sustainability policies. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 16-39, 2016.

PRME. **Principles for Responsible Management Education**. Disponível em: <https://www.unprme.org>. Acesso em: 09/07/2020.

QUERO BOLSA. **Quero Educação e Estadão lançam nova edição do Guia da Faculdade**. Disponível em: <https://querobolsa.com.br/revista/quiero-educacao-e-estadao-lancam-nova-edicao-do-guia-da-faculdade>. Acesso em 10 dez. 2020.

RANKING UNIVERSITÁRIO DA FOLHA. **RUF 2019: Ranking Universitário da Folha**. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2019/>. Acesso em: 06 jul. 2020.

RAZAK, D.A.; SANUSI, Z.A.; JEGATESEN, G.; KHELGHAT-DOOTS, H. Alternative University Appraisal (AUA): reconstructing universities' ranking and rating toward a sustainable future, in CAEIRO, S.; LEAL FILHO, W.; JABBOUR, C.; AZEITEIRO, U.M. (Eds). **Sustainability Assessment Tools in Higher Education**. pp. 139-154. Bern : Springer International Publishing, 2013.

RUNHAAR, Hens; DIEPERINK, Carel; DRIESSEN, Peter. Policy analysis for sustainable development: The toolbox for the environmental social scientistInternational. **Journal of Sustainability in Higher Education**, 2006.

TALLOIRES DECLARATION. **Texto completo**. 1990. Disponível em <http://ulsf.org/talloires-declaration>. Acesso em: 30/04/2018.

TEIXEIRA, Máisa Gomide; ROGLIO, Karina De Déa. The Influences of Institutional Logics Dynamics on Organizational History: the Case of Veiling Holambra Cooperative. **Brazilian Business Review**, Vol. 12, N. 1, 2015.

THORNTON, P. H. **Markets from culture: institutional logics and organizational decisions in higher education publishing**. California: Stanford University Press, 2004.

YIN, Robert K. **Case study research and applications: Design and methods**. Los Angeles: SAGE, 2018.