

Contextualização da Sustentabilidade em Instituições de
Ensino Superior Brasileiras

Aline Randala da Costa Castro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Serviços e da Tecnologia

Orientadora:

Prof. Ana Margarida Madureira Simaens, Professora Auxiliar, ISCTE
Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro, 2019

CONTEXTUALIZAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE EM INSTITUIÇÕES
DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS

Aline Randala da Costa Castro

Agradecimentos

Este trabalho representa a superação de diversos desafios e a realização de um grande sonho. Quero dedicar meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que me apoiaram durante toda esta trajetória.

À minha orientadora, professora Ana Margarida Simaens, pela disponibilidade, atenção e profissionalismo.

À minha família, por compreender minha ausência e aflição em muitos momentos. Em especial a minha mãe Francisca e minha irmã Lorena, pelo carinho, coragem e orgulho que sempre me transmitiram. Ao meu esposo Robinson, pelo incentivo e companheirismo.

Aos amigos de turma do Pré-Master Internacional em Gestão de Serviços e Operações da FGV pela união e suporte desde o início deste percurso.

Resumo

As instituições de ensino superior (IES) desempenham um papel relevante na disseminação do conhecimento sobre a sustentabilidade e na transformação da sociedade. Ao abordarem aspectos sociais, ambientais, econômicos e políticos no âmbito educacional, influenciam a formação de futuros profissionais para que se tornem tomadores de decisões globalmente responsáveis. Nesse sentido, a publicação de relatórios de sustentabilidade torna-se uma importante ferramenta de comunicação e de reafirmação do compromisso com o desenvolvimento sustentável. O presente estudo tem o intuito de examinar a contextualização feita pelas IES brasileiras em termos da sustentabilidade, no que diz respeito aos seus impactos na estratégia, engajamento dos *stakeholders*, atividades educacionais e operacionais, explorando relatórios de sustentabilidade publicados ao longo de cinco anos, identificando quais sinalizações são transmitidas em relação a institucionalização e adoção de condutas sustentáveis. Tem-se ainda o objetivo de analisar a relação entre as percepções e expectativas dos *stakeholders* internos, através de um estudo de caso. A partir dos resultados obtidos, espera-se aprimorar o entendimento sobre a incorporação da sustentabilidade nas instituições de ensino superior brasileiras e sua sinalização aos interessados por meio dos relatórios de sustentabilidade, contribuindo para o tema ainda pouco explorado.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Instituições de Ensino Superior; Relatórios de Sustentabilidade; Sinalização.

Abstract

Higher education institutions (HEIs) perform a relevant role in disseminating knowledge about sustainability and transforming society. By addressing social, environmental, economic and political aspects in education, they influence the development of future professionals to become globally responsible decision-makers. In this sense, the publication of sustainability reports becomes an important communication and reaffirmation tool for the commitment to sustainable development. This study aims to examine the contextualization made by Brazilian HEIs in terms of sustainability, about concerning to its impacts on strategy, stakeholder engagement, educational and operational activities, exploring sustainability reports published over five years, identifying which signals are transmitted about the institutionalization and adoption of sustainable behaviors. It also aims to analyze the relationship between the perceptions and expectations of internal stakeholders through a case study. From the results obtained, it is expected to improve the understanding on the incorporation of sustainability in Brazilian higher education institutions and its signaling to stakeholders through sustainability reports, contributing to the theme that is still little explored.

Keywords: Sustainability; Higher Education Institutions; Sustainability Reports; Signaling.

Índice

I. Introdução.....	1
II. Enquadramento Teórico	3
2.1 Sustentabilidade.....	3
2.1.1 Conceito de sustentabilidade.....	3
2.1.2 Avaliação da sustentabilidade	6
2.1.3 Relatórios de sustentabilidade.....	9
2.2 Teoria dos <i>stakeholders</i>	14
2.3 Teoria da sinalização	17
2.4 Sustentabilidades nas IES.....	19
2.4.1 Sustentabilidade nas IES	19
2.4.2 Avaliação da sustentabilidade nas IES.....	29
2.4.3 Relatórios de sustentabilidade nas IES.....	32
III. Metodologia	35
3.1 Objetivos da investigação.....	35
3.2 Caracterização das IES analisadas.....	36
3.2.1 Estácio - Universidade Estácio de Sá.....	36
3.2.2 Feevale - Universidade Feevale	37
3.2.3 FDC - Fundação Dom Cabral.....	37
3.2.4 ISAE - Instituto Superior de Administração e Economia	38
3.3 Metodologia.....	39
3.3.1 Metodologia Qualitativa: Análise de conteúdo.....	39
3.3.2 Metodologia Qualitativa: Estudo de caso.....	41
3.3.2.1 Entrevistas	42
3.3.2.2 Inquérito aos <i>stakeholders</i>	43
IV. Resultados e Discussão	45
4.1 Reporte de sustentabilidade.....	45
4.2 Contextualização da sustentabilidade nas IES.....	45
4.3 Engajamento dos <i>stakeholders</i> nos relatórios de sustentabilidade	49
4.4 Sinalização da sustentabilidade	51
4.5 Estudo de caso: ISAE	59
4.5.1 Percepção dos gestores ligados à sustentabilidade.....	59
4.5.2 Percepção dos <i>stakeholders</i>	61
4.5.2.1 Categorização da amostra	61
4.5.2.2 Resultados e análises	62
V. Conclusões Gerais	65
5.1 Conclusão	65
5.2 Contribuições.....	66
5.3 Limitações e sugestões para pesquisas futuras	67
VI. Referências Bibliográficas	68
VII. Anexos.....	76

Lista de Acrónimos

CF - Constituição Federal

EDS - Educação para o Desenvolvimento Sustentável

FDC - Fundação Dom Cabral

FGV - Fundação Getúlio Vargas

GRI - *Global Reporting Initiative*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES - Instituições de Ensino Superior

ISAE - Instituto Superior de Administração e Economia

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PRME - Princípios para a Educação em Gestão Responsável

Lista de Tabelas

Tabela 1. Dimensões do desenvolvimento sustentável IBGE.....	4
Tabela 2. Princípios para definição do conteúdo do relatório de sustentabilidade	11
Tabela 3. Princípios para definição da qualidade do relatório de sustentabilidade.....	11
Tabela 4. Total de publicações de relatórios de sustentabilidade.....	12
Tabela 5. Declarações e compromissos sobre sustentabilidade	19
Tabela 6. Detalhamento de relatórios de sustentabilidade de IES por continente	33
Tabela 7. Dados das IES selecionadas para a investigação (Ano: 2017).....	36
Tabela 8. Categorias de análise 1	40
Tabela 9. Categorias de análise 2	41
Tabela 10. Resumo do inquérito da pesquisa.....	44
Tabela 11. Contextualização da sustentabilidade nas IES investigadas.....	47
Tabela 12. Engajamento dos <i>stakeholders</i> nos relatos das IES investigadas.....	50
Tabela 13. Sinalização das dimensões da sustentabilidade nas IES investigadas.....	52
Tabela 14. Percepção dos stakeholders e expectativa dos funcionários do ISAE.....	63

Lista de Figuras

Figura 1. Tripé da sustentabilidade	5
Figura 2. Pirâmides de informação	7
Figura 3. Objetivos de desenvolvimento sustentável.....	24
Figura 4. Dimensões de atuação da universidade	26
Figura 5. Modelo de interação para desenvolvimento sustentável nas IES	27
Figura 6. Indicadores de avaliação da sustentabilidade nas quatro dimensões das IES	30
Figura 7. Resumo matriz de códigos.....	45

I. Introdução

O uso indiscriminado dos recursos naturais e a degradação do meio ambiente nas últimas décadas despertou uma preocupação em diversas camadas da sociedade, aumentando a conscientização quanto a necessidade de mudanças e a importância do desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, tornou-se ainda mais evidente a relevância das instituições de ensino superior (IES) como agentes transformadores capazes de aprimorar competências que promovam o pensamento crítico e provoquem novos comportamentos, contribuindo para o futuro do planeta.

Assim, gradualmente o conceito de sustentabilidade começou a influenciar a prática educacional, emergindo a educação para o desenvolvimento sustentável (EDS), que trata da inclusão de questões-chave sobre o desenvolvimento sustentável no ensino e que requer uma nova forma de instrução com o propósito de ampliar o entendimento sobre a complexidade dos atuais problemas sociais e ambientais que ameaçam as próximas gerações, vislumbrando alternativas para que sejam corrigidos ou minimizados (UNESCO, 2005).

Nesse contexto, as IES passaram a implementar ações que integrassem os valores inerentes a sustentabilidade à suas atividades, incluindo educação, pesquisa e operações, e também a publicação de relatórios de sustentabilidade, com o anseio de avaliar e reportar seus esforços. Desta forma, poderiam orientar suas iniciativas e prestar contas às partes interessadas internas e externas, que demandam cada vez mais que as organizações demonstrem suas contribuições para o desenvolvimento sustentável. O relatório de sustentabilidade é uma importante ferramenta para a evolução e consolidação de ações de sustentabilidade, pois possibilita a comparabilidade, facilita a transparência e demonstra como a organização influencia e é influenciada pelos *stakeholders* (Ceulemans et al., 2015).

Apesar do aumento no número de pesquisas acadêmicas acerca do relato da sustentabilidade e sua aplicabilidade, no que se refere a abordagem no âmbito das IES, os estudos ainda se encontram em estágios iniciais, tanto em razão da falta de um número substancial de publicações quanto pela baixa qualidade do conteúdo relatado e seus resultados (Lozano, 2011).

Face ao exposto, considerando a relevância do relatório de sustentabilidade como instrumento de comunicação de interesse público no avanço da sustentabilidade, o presente

trabalho pretende contribuir para a melhor compreensão da contextualização da sustentabilidade nas IES brasileiras e seus desdobramentos em relação ao engajamento dos *stakeholders* e a adoção de condutas sustentáveis, explorando publicações pertinentes a um período de cinco anos. De forma a complementar a investigação, pretende-se realizar uma análise bilateral, através de um estudo de caso, relacionando a percepção das partes interessadas internas às expectativas de profissionais responsáveis pela elaboração do relatório de sustentabilidade, a fim de avaliar o engajamento dos *stakeholders*, o conteúdo e qualidade do relato.

II. Enquadramento Teórico

2.1 Sustentabilidade

2.1.1 Conceito de sustentabilidade

Diversas interpretações sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável têm sido utilizadas na literatura. Apesar do conceito e o conteúdo operacional dos termos terem sido estreitamente contestados e redefinidos, a maior parte das definições postulam um conjunto de ideias centrais que incluem viver dentro dos limites, compreender as interconexões entre meio ambiente, economia e sociedade, e distribuição equitativa de recursos e oportunidades (Martins et al., 2006).

A descrição mais amplamente aceita surgiu no relatório chamado “*O Nosso Futuro Comum*”, também conhecido como Relatório Brundtland, que define o desenvolvimento sustentável como aquele “*que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades*”, em que se deve, no mínimo, resguardar os sistemas naturais que sustentam a vida na Terra: atmosfera, águas, solos e seres vivos (WCED, 1987:16).

Assim, a Organização das Nações Unidas chama a atenção do mundo para que encontrem novas formas de desenvolvimento econômico, com redução na utilização dos recursos naturais e dos danos causados ao meio ambiente, delineando uma série de medidas a serem adotadas pelos países para um futuro sustentável, tais como: a limitação do crescimento populacional, a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas, aumento da produção industrial nos países não-industrializados com base em tecnologias ecologicamente adaptadas, diminuição do consumo de energia, desenvolvimento de tecnologias com uso de fontes energéticas renováveis, controle da urbanização desordenada e atendimento das necessidades básicas como saúde, escola, moradia (WCED, 1987).

O desenvolvimento sustentável reconhece a necessidade de restaurar a função da natureza como um suporte para práticas do desenvolvimento e produção que garantam a sobrevivência e o futuro (Leff, 2001), desta forma, considera a conciliação do crescimento

econômico com a manutenção do meio ambiente, além de ter um foco na justiça social e no desenvolvimento humano, gerando assim uma distribuição e utilização equilibrada de recursos e uma maior equidade social (Banerjee, 2002).

O conceito da sustentabilidade tem sido expressado sob a perspectiva de diferentes dimensões sistêmicas, que possuem variadas relações de integração e interdependência, compondo um sistema dinâmico e complexo. A compreensão destas dimensões fomenta a prática e a incorporação efetiva da sustentabilidade na sociedade. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE define o desenvolvimento sustentável em quatro dimensões: ambiental, social, econômica e institucional (Tabela 1).

Dimensões	Definição
Ambiental	Relativa ao uso dos recursos naturais e à degradação ambiental. Está relacionada aos objetivos de preservação e conservação do meio ambiente, considerados fundamentais ao benefício das gerações futuras. Envolvem questões organizadas nos temas: atmosfera, terra, água doce, oceanos, mares e áreas costeiras, biodiversidade e saneamento.
Social	Objetivos ligados à satisfação das necessidades humanas, melhoria da qualidade de vida e justiça social. Esta dimensão abrange os temas: população, trabalho e rendimento, saúde, educação, habitação e segurança. Procuram retratar o nível educacional, a distribuição da renda, as questões ligadas à equidade e às condições de vida da população.
Econômica	Trata do desempenho macroeconômico e financeiro e dos impactos no consumo de recursos materiais, na produção e gerenciamento de resíduos e uso de energia. É a dimensão que se ocupa da eficiência dos processos produtivos e alterações nas estruturas de consumo orientadas a uma reprodução econômica sustentável.
Institucional	Diz respeito à orientação política, capacidade e esforço despendido por governos e pela sociedade na implementação das mudanças requeridas para um efetivo desenvolvimento sustentável.

Tabela 1. Dimensões do desenvolvimento sustentável IBGE

Fonte: IBGE (2017)

Deste modo, pode-se entender que a sustentabilidade é algo que não pode ser obtido instantaneamente, ela é um processo de mudança, de aperfeiçoamento constante e de transformação estrutural, que deve ter a participação da população como um todo e a consideração de suas diferentes dimensões (Benetti, 2006).

Segundo Garcia (2014) a sustentabilidade deve ser vista também sob a ótica da dimensão ética, pois trata-se de uma questão existencial, uma vez que busca garantir a continuidade

da vida, não estando simplesmente relacionada à natureza, mas a toda uma relação entre o indivíduo e o ambiente a sua volta. A autora afirma que a sustentabilidade decorre de sustentação, relacionada à manutenção, à conservação, à permanência, à continuidade e assim por diante.

Portanto, pode-se dizer que estas abordagens não tem foco somente em recursos e espécie, mas também na sua interação com a sociedade. Para Elkington (2001:20) a sustentabilidade pode ser definida como “*princípio de assegurar que nossas ações hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as gerações futuras*”. De acordo com o autor, para o aproveitamento dos recursos de maneira eficaz é necessária uma integração entre as dimensões ambiental, econômica e social (Figura 1).

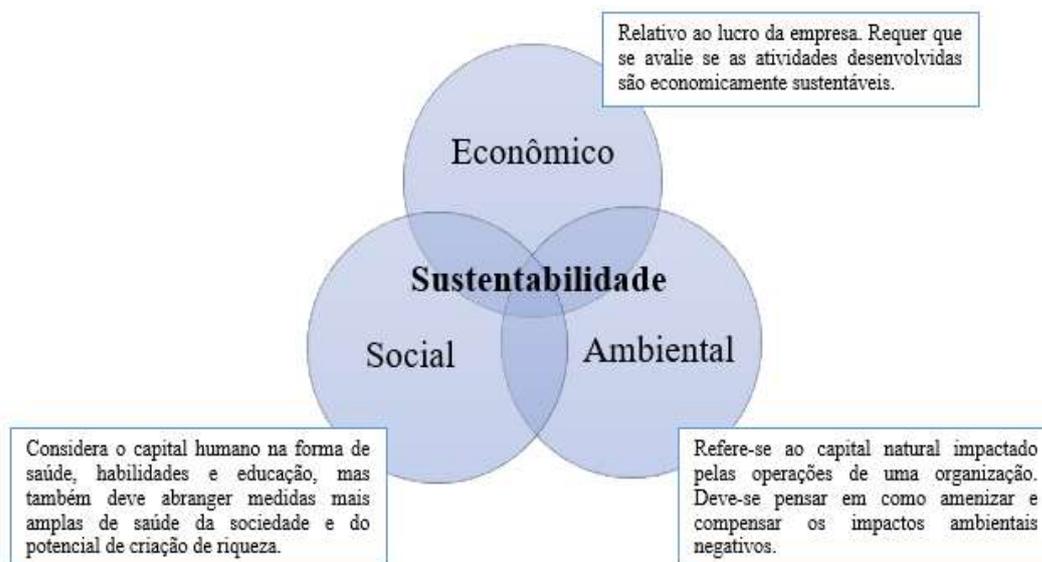


Figura 1. Tripé da sustentabilidade
Fonte: Elkington (2001)

Recentemente, em artigo publicado na Harvard Business Review, Elkington (2018) revisita o conceito do *Triple Bottom Line*, defendendo que é preciso uma nova onda de inovação e implantação do tripé, cujo foco real seja o de criar mais valor para as pessoas e para o planeta. Segundo o autor, a expressão foi projetada com o objetivo de incentivar as empresas a rastrear e gerenciar o valor econômico, social e ambiental, e provocar um pensamento mais profundo sobre o capitalismo e seu futuro. Porém, ressalta que distorções reduziram o modelo a apenas uma ferramenta de mensuração da sustentabilidade, provocando, em alguns casos, a mentalidade de “*trade-off*”.

2.1.2 Avaliação da sustentabilidade

A avaliação da sustentabilidade é percebida como um passo necessário na implementação da sustentabilidade, muito útil para basear a tomada de decisões e tornar as declarações políticas e de diretrizes mais operacionais (Disterheft et al., 2015.1). Além disso, auxiliam na identificação de melhores práticas, aprimoram a comunicação, direcionam a medição do progresso, indicam fontes de apoio e resistência nas iniciativas de sustentabilidade, e podem direcionar a implementação de novos projetos e programas para que sejam de fato efetivos (Shriberg, 2002).

A demanda por formas de consolidação dos indicadores de desenvolvimento sustentável foi identificada na Conferência Rio-92, que resultou em diversos acordos importantes, entre eles, o documento de compromisso conhecido como Agenda 21 Global, no qual, em seu capítulo 8, orienta expressamente que *“os países devem desenvolver sistemas de monitoramento e avaliação do avanço para o desenvolvimento sustentável adotando indicadores que meçam as mudanças nas dimensões econômica, social e ambiental”* (Agenda 21, 1992:79). Já no capítulo 40 considera que *“no desenvolvimento sustentável, cada pessoa é usuário e provedor de informação, considerada em sentido amplo, o que inclui dados, informações e experiências e conhecimentos adequadamente apresentados. A necessidade de informação surge em todos os níveis, desde o de tomada de decisões superiores, nos planos nacional e internacional, ao comunitário e individual”* (Agenda 21, 1992:386).

Os indicadores permitem sintetizar um conjunto complexo de informações, pois são desenvolvidos para obter os principais aspectos de determinada realidade, variando de maneira dinâmica de acordo com a natureza do objeto de estudo (Benetti, 2006). Na ilustração de Gomes (2000), apresentada na Figura 2, os indicadores são refletidos como o topo de uma pirâmide de informação, cuja base são os dados originais não tratados. Paralelamente representa o público alvo, conforme a agregação, sintetização e quantidade de informação medida.

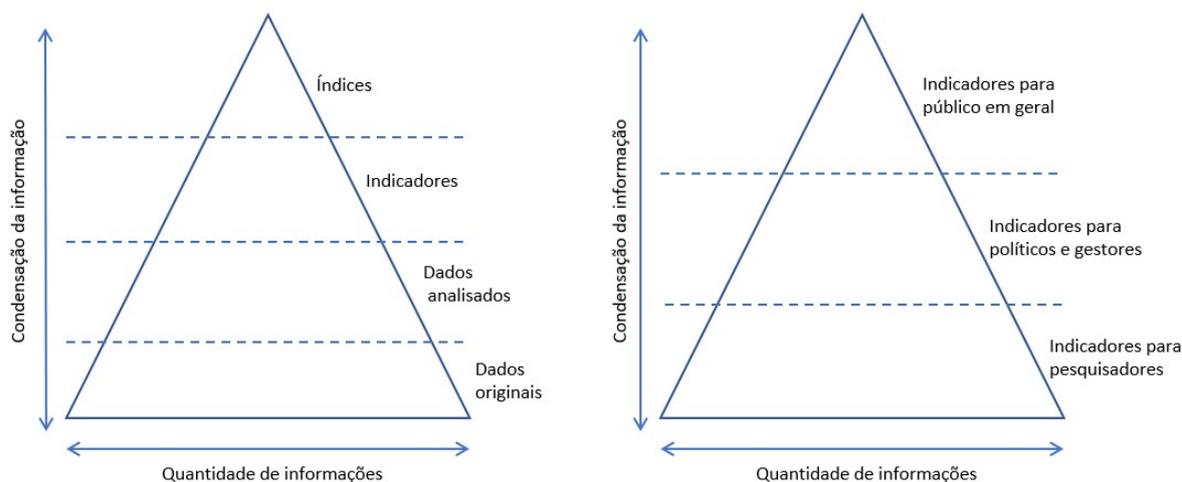


Figura 2. Pirâmides de informação
 Fonte: Gomes (2000)

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU, 2001) os indicadores não devem servir apenas aos interesses do Poder Público, na avaliação de eficiência e eficácia das políticas adotadas, mas devem servir também aos interesses dos cidadãos, podendo ser utilizados ou planejados para levantar questões importantes à agenda política, elucidar o desenvolvimento sustentável em termos práticos, acessar as avaliações das metas e compromissos e facilitar o relato do desenvolvimento sustentável aos tomadores de decisões e ao público em geral.

As organizações são despertadas a mensurar, monitorar e comunicar suas ações na promoção da sustentabilidade por exigência da sociedade e também por motivos como benefícios à reputação, reforço de sua credibilidade, maior transparência e identificação de possibilidades de redução de custos (Ceulemans et al., 2015). Assim, a avaliação deve anteceder as decisões e considerar as potencialidades do ambiente, as tecnologias apropriadas, o manejo integrado e sustentável dos recursos, uma distribuição social mais equitativa dos benefícios do desenvolvimento e a redução dos custos ecológicos (Leff, 2010).

Um grande número de normas e diretrizes foram desenvolvidas para ajudar a avaliar o estado atual da sustentabilidade de uma organização, comunicá-lo aos interessados e gerenciá-lo. Dentre a gama de ferramentas mais amplamente utilizadas, destacam-se:

- AA1000: Desenvolvido para ajudar as organizações no desempenho de sua responsabilidade social e ética através de uma contabilidade e auditoria de qualidade. Tem por objetivo abordar a necessidade das organizações integrarem seus processos de engajamento das partes interessadas em suas atividades diárias (accountability.org).
- ISO 14000: Sistema de gestão ambiental constituído por diversas normas que asseguram o equilíbrio e proteção do meio ambiente. As empresas que possuem esse certificado comprometem-se a agir em conformidade com leis ambientais e minimizar os impactos de suas atividades na natureza. Dentre as normas que compõem o conjunto ISO 14000, destacam-se a ISO 14001, criada para auxiliar empresas a identificar, priorizar e gerenciar seus riscos ambientais e a ISO 14031, que fornece diretrizes para a avaliação da performance ambiental (iso.org).
- SASB - *Sustainability Accounting Standards Board*: Desenvolve padrões de contabilidade e sustentabilidade baseado na materialidade. Busca identificar quais informações - ambientais, sociais, de governança e de sustentabilidade – são financeiramente relevantes e que provavelmente impactarão no desempenho da empresa e, portanto, são as mais importantes para os investidores (sasb.org).
- GRI - *Global Reporting Initiative Guidelines*: Suas diretrizes representam um instrumento importante na comunicação do desempenho ambiental, econômico, social e de governança das organizações através de relatórios de sustentabilidade. Apresenta um modelo como forma de divulgação voluntária que auxilia as organizações a estabelecer metas, aferir seu desempenho e gerir mudanças, com vistas a tornar suas operações mais sustentáveis (GRI, 2006).

As ferramentas de avaliação e indicadores de sustentabilidade são úteis principalmente devido à falta de percepção da ligação existente entre ação humana e suas principais consequências. A quantificação e mensuração de informações relevantes contribuem para o desenvolvimento de novas políticas e soluções, que evidenciam perspectivas de curto e longo prazo (Van Bellen, 2004).

Entretanto, os indicadores não são e nem devem ser vistos como soluções para todas as dificuldades que envolvem a sustentabilidade, seja na sua avaliação ou na sua operacionalização, uma vez que estes indicadores somente apontam caminhos para identificar questões importantes, pontos a serem discutidos e a percepção da sustentabilidade, cabendo a quem os utilizar realizar as demais etapas (Kemerich et al., 2014).

2.1.3 Relatórios de sustentabilidade

Os primeiros relatórios de sustentabilidade tinham como objetivo exclusivo apresentar os impactos ambientais causados pelas corporações durante suas operações e as atitudes tomadas na tentativa de revertê-los. Porém, com o passar do tempo, novos conceitos foram agregados e os relatos passaram a contemplar outras informações, como por exemplo, dados econômicos e práticas sociais, éticas e culturais (Borges et al., 2018).

Isso porque, preocupações sobre o impacto das atividades humanas em nosso ambiente natural, social e econômico levaram a uma reivindicação mundial por transparência e prestação de contas direcionada para os acionistas, *stakeholders* e à sociedade no geral. O processo de relatórios de sustentabilidade oferece maneiras de atender a essas necessidades, oferecendo às organizações a possibilidade de comunicar de forma transparente seus valores, ações e desempenho para o desenvolvimento sustentável aos vários interessados (Ceulemans et al., 2015).

O relatório de sustentabilidade se dá pela prática de medir, divulgar e prestar contas para os interessados internos e externos do desempenho organizacional, da governança e dos impactos econômicos, ambientais e sociais visando o desenvolvimento sustentável. Esse documento deve oferecer uma descrição equilibrada e sensata das informações relatadas, divulgando resultados obtidos dentro de um período de tempo, no contexto dos compromissos, da estratégia e da forma de gestão da organização, incluindo informações tanto positivas como negativas (GRI, 2013).

Trata-se de um relatório que deve conter informações quantitativas e qualitativas, na medida em que a companhia vai conseguindo melhorar sua eficácia e eficiência econômica, ambiental e social no período reportado, e passa a integrar esses aspectos em um sistema de gestão de sustentabilidade (Ceulemans et al., 2015).

O relatório de sustentabilidade pode ser orientado sob duas perspectivas principais: a perspectiva “de dentro para fora”, com medição de desempenho interno e de gestão estratégica para o desenvolvimento sustentável como os principais motivadores; e a perspectiva “de fora para dentro”, com pedidos de informação externas das partes interessadas como condutores principais (Alonso-Almeida et al., 2015).

O relato da sustentabilidade revela informações significativas sobre o *triple bottom line* de uma organização, ou seja, a linha de fundo social, ambiental e econômica, de maneira equilibrada, no entanto, muitas vezes compartimentada (Lozano, 2013). Suplementarmente, fornecem informações que podem ser apresentadas de maneiras diferentes, por meio de contagens, narrativas ou baseadas em indicadores (Ceulemans et al., 2015). O tipo de informação apresentada, bem como sua qualidade, uniformidade, clareza e confiabilidade, são determinantes para fortalecer a confiança dos investidores e do restante dos usuários na informação fornecida. Relatórios abrangentes podem inspirar o interesse em sustentabilidade, apresentando informações de uma forma facilmente acessível e compreensível para todas as partes interessadas (Yarime & Tanaka, 2012).

Um número crescente de organizações tem publicado o relatório de sustentabilidade baseado em padrões e diretrizes da GRI, obtendo, desta forma, mais credibilidade na divulgação de suas ações e em suas práticas de condutas sustentáveis. A GRI estabelece dez princípios para a definição do conteúdo do relatório e a garantia efetiva da qualidade das informações relatadas.

Os princípios para definição do conteúdo do relatório (Tabela 2) descrevem o processo necessário para identificar o que deve ser incluído no relatório, levando em conta as atividades e impactos da organização e as expectativas e interesses substanciais de seus *stakeholders* (GRI, 2016).

Princípio	Descrição
Inclusão de <i>stakeholders</i>	A organização deve identificar seus <i>stakeholders</i> e explicar no relatório as medidas que adotou para responder as expectativas e interesses razoáveis dessas partes.
Contexto da sustentabilidade	O relatório deve descrever o desempenho da organização no contexto mais amplo da sustentabilidade.
Materialidade	O relatório deve abordar aspectos que reflitam os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização; e que possam influenciar, substantivamente, as avaliações e decisões de <i>stakeholders</i> .
Completude	A cobertura de aspectos materiais e seus limites devem ser suficientes para refletir impactos econômicos, ambientais e sociais significativos e permitir que <i>stakeholders</i> avaliem o desempenho da organização no período analisado.

Tabela 2. Princípios para definição do conteúdo do relatório de sustentabilidade
Fonte: GRI (2016)

Por sua vez, os princípios de qualidade (Tabela 3) orientam escolhas que assegurem este atributo às informações, garantem a transparência e permitem que os *stakeholders* realizem avaliações de desempenho consistentes e justas para que adotem medidas adequadas.

Princípio	Descrição
Equilíbrio	O relatório deve refletir aspectos positivos e negativos do desempenho da organização, de modo a permitir uma avaliação equilibrada do seu desempenho geral.
Comparabilidade	A organização deve selecionar, compilar e relatar as informações de forma consistente, permitindo a análise do desempenho da organização ao longo do tempo e subsidiar análises relacionadas a outras organizações.
Exatidão	As informações devem ser suficientemente precisas e detalhadas para que os interessados possam avaliar a performance da organização relatora.
Tempestividade	A organização deve publicar o relatório regularmente e disponibilizar as informações a tempo para que as partes interessadas tomem decisões fundamentadas.
Clareza	A organização deve disponibilizar as informações de forma compreensível e acessível aos <i>stakeholders</i> que usam o relatório.
Confiabilidade	A organização deve coletar, registrar, compilar, analisar e divulgar as informações e processos usados na elaboração do relatório de uma forma que permita sua revisão e estabeleça a qualidade e materialidade das informações.

Tabela 3. Princípios para definição da qualidade do relatório de sustentabilidade
Fonte: GRI (2016)

Preparar um relatório de acordo com os padrões GRI fornece uma visão abrangente dos tópicos materiais de uma organização, seus impactos e como eles são gerenciados. Uma organização pode usar todo ou parte dos padrões GRI para relatar informações específicas.

Em 2016, foram lançadas as primeiras normas globais *standards* da GRI que reestruturaram suas diretrizes, facilitando a elaboração e a compreensão dos relatórios, com ênfase para a materialidade do conteúdo e orientação aos principais *stakeholders*. Com distinções mais claras sobre o que é requisito, recomendação e orientação, os *standards* da GRI foram desenvolvidos no sentido de serem utilizados conjuntamente, de forma mais flexível e inter-relacionada. As normas *standards* estão divididas em 3 normas universais: GRI 101 relativa aos fundamentos e princípios; GRI 102 que trata do conteúdo geral; e GRI 103 que reporta a abordagem de gestão; além de 33 normas específicas (GRI 200, 300 e 400) para o relato sobre tópicos materiais econômicos, ambientais e sociais (GRI, 2016).

As diretrizes da GRI não representam um código de comportamento ou um indicador de desempenho, mas visa oferecer ferramentas para informar as medidas que são tomadas para melhorar o desempenho econômico, social e ecológico, isto é, para comparar os resultados dessas medidas e compor estratégias de melhoria (Quaak et al., 2007). Na Tabela 4, encontram-se o montante de relatórios emitidos por organizações em todo o mundo e comunicados à GRI desde o ano de 1999, quando foram criados os parâmetros para elaboração de relatórios de sustentabilidade, até o ano de 2016, último período da atualização completa da base de dados centralizada da GRI.

Tipo de Relatório	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Non - GRI	1	4	10	13	19	31	48	95	159	191	236	371	958	1191	1366	1687	1902	2525
GRI-Referenced		1		2	3	7	15	47	76	100	124	163	449	570	603	662	742	880
GRI - G1	11	43	115	108	21	1	6											
GRI - G2			7	40	142	280	375	438	152	24								
GRI - G3							1	106	615	1196	1633	2114	2259	1572	1269	810	348	
GRI - G3.1												2	294	1370	2019	1575	690	3708
GRI - G4															63	1223	2741	9
GRI-Standards																		
Total	12	48	132	163	185	319	445	686	1002	1511	1993	2650	3960	4703	5320	5957	6423	7122
Crescimento		300%	175%	23%	13%	72%	39%	54%	46%	51%	32%	33%	49%	19%	13%	12%	8%	11%

Tabela 4. Total de publicações de relatórios de sustentabilidade
Fonte: Banco de Dados GRI (2019)

Verifica-se, no Gráfico 1, um progresso significativo no número de relatórios publicados mundialmente, apesar da redução na escala evolutiva em termos proporcionais a partir do ano de 2012. Este crescimento condiz com o aumento de publicações das organizações brasileiras, contudo, nota-se no ano de 2016, pela primeira vez na escala histórica, uma redução de divulgações, expressa no Gráfico 2:

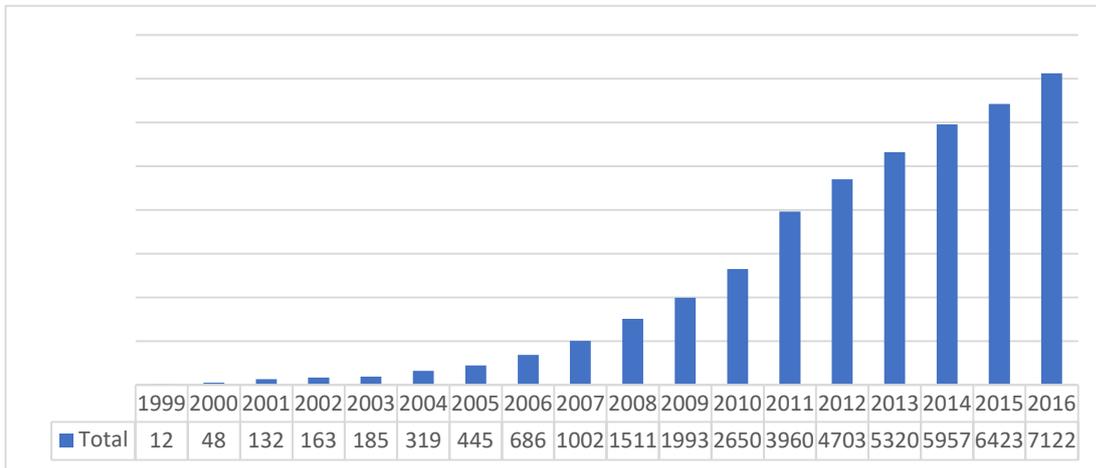


Gráfico 1. Escala evolutiva mundial da publicação de relatórios de sustentabilidade
Fonte: Banco de Dados GRI (2019)

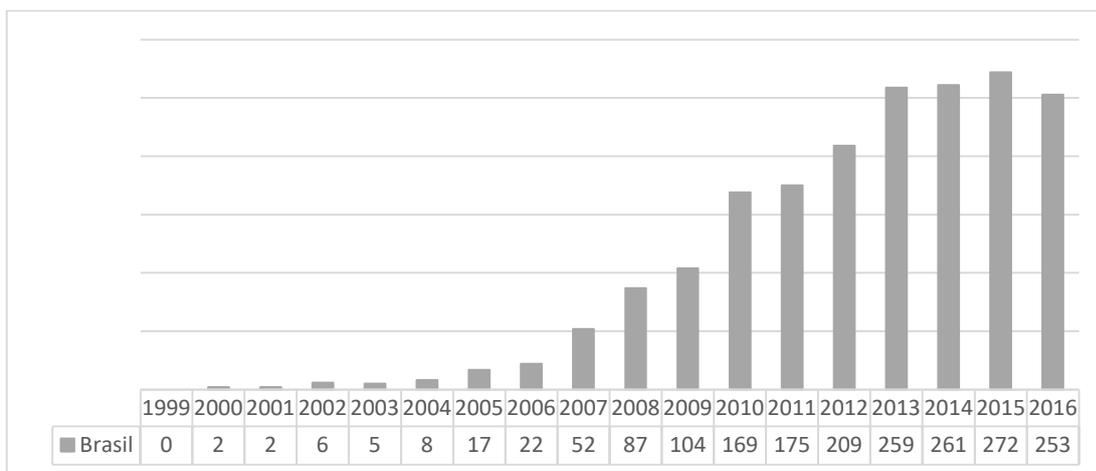


Gráfico 2. Escala evolutiva brasileira da publicação de relatórios de sustentabilidade
Fonte: Banco de Dados GRI (2019)

2.2 Teoria dos *stakeholders*

A definição mais utilizada na literatura para o termo *stakeholder* é a de Freeman (1984:25), segundo a qual é “qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca destes objetivos”. O autor propõe um modelo de ação para os gestores das organizações, onde indica que gerenciar os *stakeholders* de forma sistemática é mais importante e fundamentalmente diferente do apenas se comunicar com os *stakeholders* críticos.

Segundo Freeman (2001), na gestão de relacionamento com seus *stakeholders* as organizações deveriam buscar respostas para três perguntas básicas: (1) quem são seus *stakeholders*? (2) quais são suas expectativas e interesses? e (3) como estão tentando atingir estes objetivos? (ou seja, qual a influência exercida pelos *stakeholders* na gestão da organização). Nesse sentido, a teoria das partes interessadas enfatiza os relacionamentos, vistos como críticos na gestão de uma organização, porque envolvem o processo de tomada de decisão.

Para Donaldson & Preston (1995), a teoria dos *stakeholders* não apenas descreve situações existentes, mas também permite entender as relações de causa e efeito, além de avaliar a influência de cada um dos grupos envolvidos com a organização, recomendando atitudes, estruturas e práticas que juntas constituem a administração dos *stakeholders*. Por sua vez, Mitchell et al. (1997) propõem definir critérios de relevância a partir de três atributos, que podem aparecer isoladamente ou em combinações distintas: poder de influência, legitimidade destas relações e urgência de suas exigências sobre a organização. Para os autores o valor de um *stakeholder* é considerado baixo, caso apenas um atributo esteja presente; moderado, se compreender dois atributos; e alto, caso seja contemplado os três atributos na relação entre o *stakeholder* e a organização.

Os *stakeholders* também podem ser classificados de acordo com a semelhança de seus interesses, compondo grupos primários e secundários. Os primários exercem influência direta na organização e comprometem a continuidade do negócio. Os *stakeholders* secundários têm algum grau de importância, pois influenciam ou afetam, ou são

influenciados ou afetados pela empresa, porém não comprometem a existência da organização (Clarkson, 1995).

Para Yang & Bentley (2017) as interações dos *stakeholders* entre si, sejam em grupos internos ou externos, além do relacionamento central com as organizações, podem afetar o conjunto destas interações como um todo, portando, a abordagem para entender a influência dos *stakeholders* deve incorporar os múltiplos relacionamentos e descrever mais precisamente quais estruturas relacionais são necessárias para promover o gerenciamento dos *stakeholders*.

Manetti (2011), ao considerar estudos que classificam modelos relacionais entre corporações e partes interessadas (teoria dos *stakeholders*), aponta um caminho de crescimento gradual do envolvimento dos *stakeholders*, que inclui as seguintes fases:

- Em um primeiro estágio do relacionamento, as corporações identificam suas partes interessadas, se possível distinguindo entre primário e secundário (mapeamento de partes interessadas).
- Em segundo lugar, as corporações tentam gerenciar as expectativas das partes interessadas e as questões sociais e econômicas que eles apoiam, equilibrando as posições (gerenciamento de partes interessadas).
- Em uma última fase, as corporações envolvem seus *stakeholders* nos processos de tomada de decisão, tornando-os participantes da gestão de negócios, compartilhando informações, dialogando e criando um modelo de responsabilidade mútua (engajamento de *stakeholders*).

A fase do engajamento dos *stakeholders*, diferentemente das duas primeiras, prevê um compromisso mútuo na resolução de questões que possam surgir nas relações entre a corporação e seu ambiente geral e específico. Portanto, é um processo que cria um contexto dinâmico de interação, respeito mútuo, diálogo e mudança, e não apenas um gerenciamento unilateral de partes interessadas (Manetti, 2011).

No entanto, a seleção das partes interessadas relevantes deve ser executada com cuidado, uma vez que o engajamento dos *stakeholders* traz riscos e vantagens simultaneamente. Podem configurar riscos: a falta de habilidades e recursos (como o tempo) das partes interessadas para engajamento em um nível significativo, além do auto interesse e a ausência global de um acordo comum sobre o que é realmente necessário para alcançar a sustentabilidade (Collis & Hussey, 2005). As vantagens, por outro lado, podem ser a captação de conhecimento, redução de conflitos, incentivo a inovação, tomada de decisão inclusiva, promoção da equidade, reflexão de valores, desenvolvimento de visões e objetivos compartilhados a partir da perspectiva de aprendizagem social (Disterheft et al., 2015).

Larkins et al. (2018) ressaltam que a falta de atenção para o engajamento pode fomentar o mito de que os indivíduos não têm responsabilidade pessoal de participar da transição de sustentabilidade. Também pode perpetuar a noção errônea de que a mudança acontece apenas fora do indivíduo, ou seja, a partir das instituições ou simplesmente através dos esforços de outras pessoas, mas não de si próprio.

2.3 Teoria da sinalização

A teoria da sinalização, inicialmente desenvolvida por Spencer (1973), surgiu para explicar o fenômeno da divulgação na contratação de funcionários no mercado de trabalho, em que a educação seria um sinalizador de produtividade por parte dos candidatos quando as empresas tivessem necessidade de contratar novos profissionais.

Sob a perspectiva dessa teoria, os sinais são utilizados para mitigar incertezas num contexto de assimetria de informações, em que uma parte tem mais detalhes ou melhores informações do que a outra parte, e ao se tornarem públicos são capazes de atingir os usuários e interessados de forma crível e relevante. Assim, os sinais funcionam como mecanismos de discriminação que, ao se tornarem públicos, são capazes de transmitir informações a outros indivíduos e alterar suas crenças (Spencer, 1973).

Posteriormente, a teoria da sinalização passou a ser aplicada em estudos de outras áreas como finanças (Gao et al., 2008), marketing (Kirmani e Rao, 2000), estratégia (Campbell et al., 2001) e organizações de terceiro setor (Simaens & Koster, 2013), tendo um papel significativo na identificação de como as mensagens ou sinais podem transmitir qualidade e credibilidade, destacando seu desempenho financeiro, diferencial competitivo e práticas sustentáveis.

Os conceitos-chave da sinalização envolvem: (i) o sinalizador, que obtêm informações úteis, que podem ser positivas ou negativas, mas que não estão disponíveis para pessoas de fora da organização. É quem decide se deve comunicar essas informações ou não; (ii) o sinal em si, que são as ações tomadas para comunicar intencionalmente informações a terceiros. Sinais eficazes caracterizam-se pela observabilidade, que se refere à dimensão da percepção, e pela capacidade dos sinalizadores em absorver os custos associados ao sinal; (iii) o receptor, aquele que não tem informações de determinada empresa, mas gostaria de obtê-la. Recebe e traduz o sinal, por isso é importante que tenha conhecimento do que e sobre o que procura (Connelly et al., 2011).

A teoria da sinalização presume que empresas de alta qualidade são motivadas a enviar mais sinalizações de suas operações. Já empresas de baixa qualidade não tem este estímulo,

o que resulta num equilíbrio de separação (Connelly et al., 2011). Dessa forma, pressupõem-se uma relação positiva entre o desempenho da empresa e o nível de sua informação privada comunicada aos interessados, acarretando aumento progressivo nas sinalizações expressas por meio dos relatórios anuais. Neste cenário, a evidenciação de atividades socioambientais pode ser considerada fator preponderante na construção de uma reputação corporativa positiva, auxiliando as empresas estrategicamente a constituir um bem intangível, capaz de alterar a forma como são percebidas pelos *stakeholders* e, conseqüentemente, mudar seus comportamentos (Lopes, 2017).

2.4 Sustentabilidades nas IES

2.4.1 Sustentabilidade nas IES

O conceito de sustentabilidade foi introduzido pela primeira vez na educação em um nível internacional pelo Programa Internacional de Educação Ambiental da UNESCO-UNEP no ano de 1975. Desde então, uma série de declarações e compromissos internacionais vinculam sustentabilidade à educação superior e responsabilidade social corporativa, encorajando a instauração de novas práticas e políticas nas IES. Na Tabela 5 estão listadas aqueles considerados mais influentes, para fins desta dissertação, seguida por um resumo de suas informações mais relevantes:

Ano	Declaração ou evento
1972	Declaração de Estocolmo sobre Ambiente Humano
1977	Declaração de Tbilisi
1990	Declaração de Talloires
1991	Declaração de Halifax
1992	Rio 92
1993	Declaração de Swansea
1993	Declaração de Kyoto
1994	Carta de Copernicus
1998	Declaração Mundial sobre o Ensino Superior para o Século XXI
2000	Pacto Global
2002	Declaração de Ubuntu e Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável
2007	Princípios para a Educação em Gestão Responsável (PRME)
2015	Agenda 2030

Tabela 5. Declarações e compromissos sobre sustentabilidade

Fonte: Elaborado pela autora

- Declaração de Estocolmo sobre Ambiente Humano (1972)

A Conferência das Nações Unidas em Estocolmo deu início ao debate e ao interesse sobre o papel da educação superior na promoção de um mundo sustentável, reforçando a importância de fomentar a pesquisa e o desenvolvimento científico e tecnologias sobre a temática ambiental, que deveriam ser postas à disposição dos países em desenvolvimento

de forma a favorecer sua ampla difusão. (Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, 1972).

- Declaração de Tbilisi (1977)

Estabeleceu que o processo educativo deveria ser orientado para a resolução dos problemas concretos do meio ambiente, através de enfoques interdisciplinares e de participação ativa e responsável de cada indivíduo e da coletividade, com a finalidade de promover a compreensão da importância da interdependência econômica, social, política e ecológica, proporcionar a todas as pessoas a possibilidade de adquirir os conhecimentos e atitudes necessários para proteger o meio ambiente e induzir novas formas de conduta nos indivíduos e na sociedade (Conferência Intergovernamental sobre Educação Ambiental, 1977).

- Declaração de Talloires (1990)

Torna pública a preocupação dos representantes das universidades sobre a escala e a velocidade, sem precedentes, da poluição e da degradação ambiental causadas por padrões de produção e consumo injustos e insustentáveis que ameaçam a sobrevivência dos seres humanos e milhares de outras espécies vivas, a integridade da terra e a segurança das próximas gerações. Expressam a importância das universidades no desenvolvimento da educação, pesquisa e formação de políticas para reversão das tendências previstas e avanço em direção a um futuro ambientalmente sustentável (Declaração de Talloires, 1990).

- Declaração de Halifax (1991)

Convocou todas as universidades a se dedicarem a ajudar a sociedade a moldar seu presente e futuro com o desenvolvimento de políticas e ações sustentáveis e equitativas necessárias para um mundo civilizado e ambientalmente seguro, organizando seus esforços na prática do desenvolvimento sustentável dentro de todos os níveis da universidade, na melhoria da compreensão das questões ambientais, no ensinamento de princípios sustentáveis e na revisão e reversão de medidas que contribuem para a degradação do meio ambiente (Declaração de Halifax, 1991).

- Rio 92 (1992)

Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro, Brasil, com ideias centrais de como promover a educação, a consciência pública e reorientar a educação para o desenvolvimento sustentável. Resultou na Agenda 21, um instrumento de planejamento participativo, que estabeleceu a importância de cada país se comprometer e refletir, global e localmente, sobre a forma pela qual governos, empresas, organizações não-governamentais e todos os setores da sociedade poderiam cooperar no estudo de soluções para os problemas socioambientais. O Capítulo 36 da Agenda 21, trata da Educação Ambiental e da reorientação do ensino como fundamental para formação e capacitação de recursos humanos para atuarem na conservação do meio ambiente como agentes do desenvolvimento sustentável (Agenda 21 - UNESCO, 1992).

- Declaração de Swansea (1993)

Expressa a opinião dos participantes de que as soluções para problemas ambientais seriam eficazes, caso houvesse maior cooperação da sociedade em desenvolver um futuro sustentável. Esta declaração acrescenta uma ideia relevante da igualdade entre os países como um fator importante para se alcançar o desenvolvimento sustentável, invocando as universidades a adotar a sustentabilidade em suas operações, na prática e no ensino, e fomenta a ideia da obrigação ética da utilização dos recursos (Declaração de Swansea, 1993).

- Declaração de Kyoto (1993)

Visou estimular as universidades a rever o seu funcionamento interno e espelhar as melhores práticas de desenvolvimento sustentável, enfatizando que os recursos destas instituições devem ser utilizados para melhorar a compreensão dos perigos físicos, biológicos e sociais enfrentados pelo planeta, e que geração atual tem obrigação ética de superar as práticas de gestão de recursos e da disparidade difundidas que estão na base da insustentabilidade ambiental (Declaração de Kyoto, 1993).

- Carta de Copernicus (1994)

Na Carta Copernicus foi expresso um compromisso coletivo de elevar a educação a um conceito mais complexo de desenvolvimento sustentável, estabelecendo princípios, como

proporcionar aos docentes, investigadores e funcionários programas de educação ambiental, desenvolver educação interdisciplinar, gerar literatura sobre o ambiente, preparar-se para auditorias ambientais e contribuir para transferência de tecnologia educativa e inovadora (Carta de Copernicus, 1994).

- Declaração Mundial sobre o Ensino Superior para o Século XXI (1998)

Consigna os desafios e dificuldades da educação superior relacionadas ao seu financiamento e a necessidade de proporcionar condições de igualdade, melhorias sociais, desenvolvimento da qualidade no ensino, correlacionando a ideia de que a educação é um dos pilares fundamentais dos direitos humanos, da democracia, do desenvolvimento sustentável e da paz, e que, portanto, deve ser acessível a todos no decorrer da vida. É constituída por 17 artigos que descrevem as Missões e Funções da Educação Superior, e em seu artigo primeiro afirma que *“a missão de contribuir para o desenvolvimento sustentável e o melhoramento da sociedade como um todo, devem ser preservados, reforçados e expandidos ainda mais”* (UNESCO, 1998:2).

- Pacto Global (2000)

Criado em 2000, foi se desenvolvendo e consolidando com o passar dos anos. Fornece diretrizes para a promoção da cidadania corporativa responsável, por meio de lideranças comprometidas e inovadoras. Se fundamenta em dez princípios sociais e ambientais universais compreendidos nas seguintes áreas: (i) Direitos Humanos: 1. As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente; e 2. Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos. (ii) Trabalho: 3. As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva; 4. A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório; 5. A abolição efetiva do trabalho infantil; e 6. Eliminar a discriminação no emprego. (iii) Meio Ambiente: 7. As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais; 8. Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e 9. Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis. (iv) Contra a Corrupção: 10. As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina (ONU, 2004).

- Declaração de Ubuntu (2002)

Reafirma o papel primordial da educação em prover o conhecimento, habilidades e valores ao integrar o desenvolvimento sustentável na grade curricular de todos os níveis de ensino, a fim de empoderar as pessoas a operarem mudanças. Invoca a criação de um novo espaço global de aprendizado e a cooperação entre instituições para promover a transferência de conhecimentos de forma inovadora, acelerando o processo de preenchimento das lacunas e desigualdades na área do conhecimento para que assim seja alcançada a educação para o desenvolvimento sustentável (UNESCO, 2002).

- Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (2002)

A Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável tinha por finalidade integrar os princípios, valores e práticas do desenvolvimento sustentável em todos os aspectos da educação e da aprendizagem, através do estímulo a mudanças de comportamento e estilo de vida das pessoas, para criação de um futuro mais sustentável em termos de integridade ambiental, viabilidade econômica e uma sociedade justa. Por meio da UNESCO, como principal agente da educação para o desenvolvimento sustentável, foram catalisadas novas parcerias com governos, organizações internacionais, sociedade civil, setor privado e comunidades locais ao redor do mundo em torno do compromisso prático com a sustentabilidade (UNESCO, 2002).

- Princípios para a Educação em Gestão Responsável das Nações Unidas (2007)

Por iniciativa da Organização das Nações Unidas juntamente com as principais instituições acadêmicas, o grupo de trabalho dos Princípios para Educação Executiva Responsável (PRME) desenvolveu o conjunto de princípios que estabelecem a base para direcionamento da plataforma global de engajamento voluntário para escolas de negócios que têm como objetivo fomentar o ensino que promova a responsabilidade corporativa e sustentabilidade, colaborando para a formação de uma nova geração de líderes, capacitados para lidar com complexos desafios sociais e ambientais.

Esses princípios consistem em: 1. Propósitos: Desenvolver as capacidades dos estudantes para serem futuros geradores de valor sustentável para as empresas e a sociedade em geral e trabalhar para uma economia global inclusiva e sustentável; 2. Valores: Incorporar nas atividades acadêmicas e nos currículos os valores da responsabilidade social global como as retratadas pelo Pacto Global das Nações Unidas; 3. Métodos: Criar modelos

educacionais, materiais, processos e ambientes que viabilizem um efetivo aprendizado de experiências em liderança responsável; 4.Pesquisas: Engajar-se em pesquisas conceituais e empíricas que ajudem a avançar no entendimento do papel, da dinâmica e dos impactos das corporações na criação de valores sociais, ambientais e econômicos sustentáveis; 5.Parcerias: Interagir com os gestores de negócios e estender o conhecimento a seus desafios em responsabilidades sociais e ambientais e explorar, conjuntamente, abordagens para esses desafios; 6.Diálogos: Facilitar e apoiar o diálogo e o debate entre educadores, negócios, governos, consumidores, mídia, e outros grupos interessados em assuntos críticos relacionados a responsabilidade social global e sustentabilidade (PRME, 2007).

- Agenda 2030 (2015)

Reconhece a erradicação da pobreza como um desafio global e requisito indispensável para o desenvolvimento sustentável. Ao adotarem o documento “*Transformando o Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*”, os países participantes se comprometeram a adotar um plano de ação, que indica 17 ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Figura 3) e 169 metas, que deve ser implementado durante os próximos 15 anos, e que irão estimular e apoiar ações em cinco áreas prioritárias para a humanidade, chamadas 5Ps (pessoas, planeta, prosperidade, paz e parceria). Designa objetivo específico (nº. 4) voltado para a área de Educação, que institui o compromisso de assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos (ONU, 2015).



Figura 4. Objetivos de desenvolvimento sustentável
 Fonte: ONU (2015)

À medida que essas diversas declarações são implementadas, cresce o consenso em torno da ideia de que as IES podem desempenhar um papel significativo na contribuição para a criação de um mundo mais sustentável (Yarime & Tanaka, 2012). De uma forma geral, todas as declarações apontam na direção da promoção do desenvolvimento sustentável dentro das universidades, e que talvez o tema unificador entre todas as declarações e políticas seja a responsabilidade ética e moral das universidades para liderarem o progresso da sustentabilidade (Wright, 2002).

Uma educação voltada para o desenvolvimento sustentável, possui duas características essenciais: (i) abordagem holística, que compreende múltiplas perspectivas sobre seu conteúdo de acordo com as dimensões ambiental, social e econômica, devendo concentrar-se em sua inter-relação e interação ao longo do tempo e do espaço; (ii) em relação ao ensino e aprendizagem, que enfoque no desenvolvimento de habilidades e competências de ação para a sustentabilidade, geralmente rotulada de pluralismo, caracterizada por um esforço para reconhecer e engajar diferentes perspectivas, visões e valores ao lidar com questões do desenvolvimento sustentável (Boeve-de Pauwe et al., 2018).

O desenvolvimento sustentável é um objetivo que só pode ser alcançado pela mudança de comportamento e a integração da sustentabilidade em todas as principais atividades das IES representa uma tremenda oportunidade para a mudar as atitudes e o comportamento dos estudantes e da comunidade do campus no desempenho de suas responsabilidades e deveres coletivos, preparando-os para se tornarem tomadores de decisões mais competentes, em um futuro cada vez mais dinâmico e incerto (Martins et al., 2006).

Rammel et al. (2015) enfatizam características-chave acerca da concepção de sustentabilidade nas IES, destacando inicialmente que para se enquadrarem neste conceito as universidades devem abranger e interligar diversas dimensões além do ensino, tais como investigação, gerenciamento e divulgação. Em segundo lugar alertam que não há um patamar de conclusão da implementação da sustentabilidade, mas sim um processo de aprendizado aberto em direção a uma instituição educacional mais sustentável. Além disso, ponderam que para serem transformadoras, as IES devem se transformar.

De acordo com Cortese (2003), um sistema universitário consiste em quatro dimensões de atuação (Figura 4), que moldam a experiência total do aluno e que devem ser conectadas

entre si, como um sistema integrado, possibilitando a definição de políticas e estratégias que impulsionem a mudança institucional para o desenvolvimento sustentável.



Figura 5. Dimensões de atuação da universidade
Fonte: Cortese (2003)

Na Figura 5 é demonstrada a interação entre as atividades da universidade definidas por Cortese (2003) com as variáveis que as envolvem, de forma específica ou geral, no processo de transformação institucional e de aprendizagem em direção à sustentabilidade. As circunstâncias como se desenvolvem estas inter-relações e a percepção de cada organização sobre esta integração resultam em diferentes métodos de abordagem da sustentabilidade. As variáveis que a cercam refletem fatores que podem motivar e impulsionar a transição para a sustentabilidade, que pressupõe a incorporação de princípios sustentáveis aos valores e práticas das universidades, uma nova conduta da gestão, a avaliação e o monitorização dos resultados. As atividades de ensino, investigação, interação com a comunidade e a operação do campus servem como canais de condução e implementação da sustentabilidade, ao serem utilizadas para orientar, executar e demonstrar boas práticas e envolverem interessados internos e externos na mudança de paradigma.

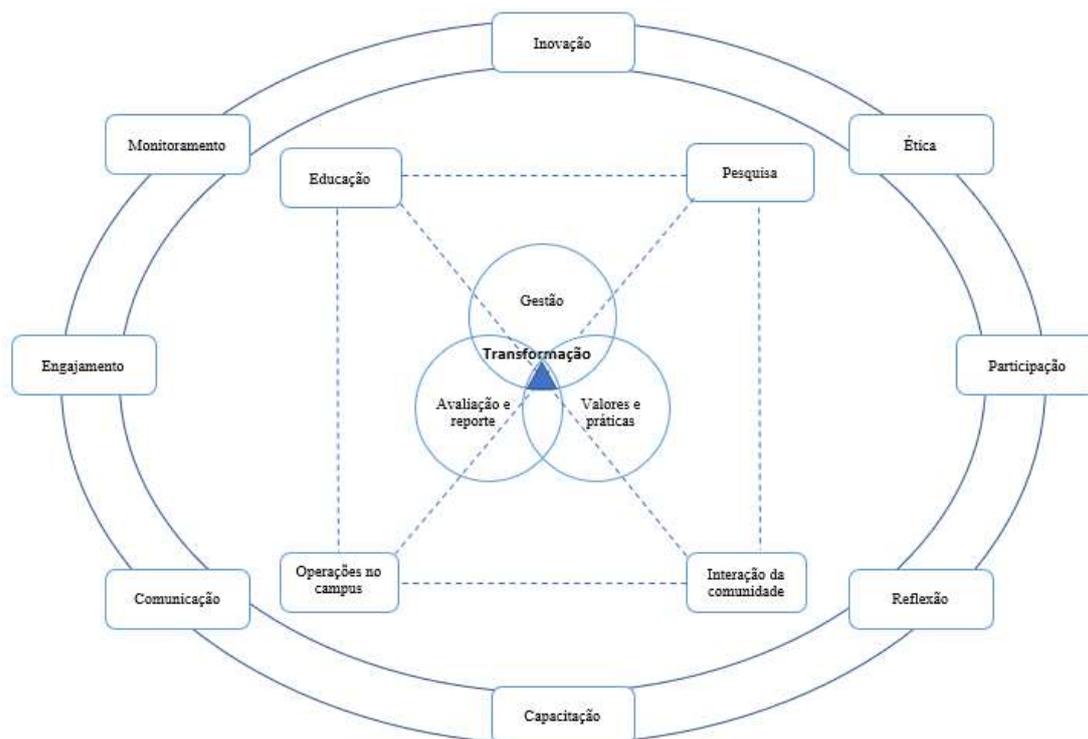


Figura 6. Modelo de interação para desenvolvimento sustentável nas IES
 Fonte: Desenvolvido pelo autor. Adaptado de Couto et al., (2005)

Velazquez et al. (2006) definem uma universidade sustentável como uma instituição de ensino superior, como um todo ou como uma parte, que aborda, envolve e promove, em nível regional ou global, a minimização de efeitos negativos ambientais, econômicos e sociais, e direciona o uso de seus recursos para cumprir suas funções de ensino, pesquisa, extensão, entre outros, como forma de ajudar a sociedade a fazer a transição para estilos de vida sustentáveis.

A adoção destes conceitos de forma interdisciplinar estabelece cortes transversais nas IES, motivando uma reflexão crítica e contínua de suas crenças, valores e ações, examinando como empregam a educação, pesquisa e o potencial dos membros internos e da comunidade, para melhorar a qualidade de vida e bem-estar da humanidade (Disterheft et al., 2015).

No entanto, alguns aspectos institucionais podem dificultar a inserção da sustentabilidade nas IES, tais como, sistema burocrático e hierárquico rígido, inexistência de políticas de curto e longo prazo, pouco tempo destinado a temáticas de sustentabilidade nas grades curriculares, conhecimento limitado por parte dos professores e demais agentes das IES e

dificuldades na condução de processos participativos na integração e na avaliação da sustentabilidade (Disterheft et al., 2015; Martins et al., 2006).

No Brasil, a Educação para a Sustentabilidade tornou-se um importante instrumento de políticas públicas estabelecido pela Constituição Federal (CF) Brasileira de 1988, que preconiza e estimula uma sociedade mais humanitária, com menos agentes poluidores e mais multiplicadores de ações positivas.

A Carta Magna, prevê em seu artigo 214, o desenvolvimento do Plano Nacional de Educação, *“com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e o desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas”*. A abordagem da temática de sustentabilidade no ensino é reconhecida no inciso VI do artigo 225¹ da CF, que atribui ao Poder Público a incumbência de *“promover a educação ambiental em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para a preservação do meio ambiente”* como uma das formas de garantir o direito de todos os cidadãos brasileiros a um meio ambiente ecologicamente equilibrado.

Outro marco histórico notório, publicado por meio da Lei nº 9.795 de 1999, institui a Política Nacional de Educação Ambiental, que fortalece o direito a educação ambiental, que compreende os processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a

¹ CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL.

Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

§ 1º Para assegurar a efetividade desse direito, incumbe ao Poder Público:

I - preservar e restaurar os processos ecológicos essenciais e prover o manejo ecológico das espécies e ecossistemas; (Regulamento)

II - preservar a diversidade e a integridade do patrimônio genético do País e fiscalizar as entidades dedicadas à pesquisa e manipulação de material genético; (Regulamento) (Regulamento) (Regulamento) (Regulamento)

III - definir, em todas as unidades da Federação, espaços territoriais e seus componentes a serem especialmente protegidos, sendo a alteração e a supressão permitidas somente através de lei, vedada qualquer utilização que comprometa a integridade dos atributos que justifiquem sua proteção; (Regulamento)

IV - exigir, na forma da lei, para instalação de obra ou atividade potencialmente causadora de significativa degradação do meio ambiente, estudo prévio de impacto ambiental, a que se dará publicidade; (Regulamento)

V - controlar a produção, a comercialização e o emprego de técnicas, métodos e substâncias que comportem risco para a vida, a qualidade de vida e o meio ambiente; (Regulamento)

VI - promover a educação ambiental em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para a preservação do meio ambiente;

VII - proteger a fauna e a flora, vedadas, na forma da lei, as práticas que coloquem em risco sua função ecológica, provoquem a extinção de espécies ou submetam os animais a crueldade.

conservação do meio ambiente, bem de uso comum do povo, essencial à sadia qualidade de vida e sua sustentabilidade.

Por todo o exposto, é possível observar no decorrer da história iniciativas mundiais e do Poder Público brasileiro que visam apoiar e regulamentar diretrizes relativas à sustentabilidade na educação, e que envolvem cada vez mais um conjunto de atores do universo educacional na missão de motivar e mobilizar a sociedade a assumir um caráter propositivo, no que concerne a implementação de políticas pautadas pelo binômio sustentabilidade e desenvolvimento sustentável (Jacobi, 2003).

2.4.2 Avaliação da sustentabilidade nas IES

Os instrumentos de avaliação incentivam as instituições de ensino superior no avanço da sustentabilidade em suas atividades, que envolvem cada vez mais cooperação interdisciplinar e estreita colaboração com diversos grupos interessados da sociedade, evidenciando a importância de desenvolver e implementar conceitos e metodologias para conduzir avaliações abrangentes, de longo prazo e integradas (Yarime & Tanaka, 2012).

Indicadores relevantes para relatórios de sustentabilidade podem ser derivados das ferramentas e instrumentos de avaliação da sustentabilidade em instituições de ensino superior que já existem (Ceulemans et al., 2015). Esta avaliação deve considerar aspectos primordiais das ações das universidades, relacionados na Figura 6, alocados de acordo com as dimensões definidas por Cortese (2003).

Educação	Operação do Campus
Abordagens pedagógicas utilizadas para ensinar questões de sustentabilidade; Proporção de programas ou especializações em sustentabilidade; Proporção de programas multi /interdisciplinares; Importância dos créditos dos cursos em desenvolvimento sustentável em comparação com o total de créditos; Estrutura de gestão, incorporação de procedimentos de acompanhamento e métodos de melhoria contínua; Presença de atividades extracurriculares dentro das IES; Presença de educação continuada em sustentabilidade.	Envolvimento de estudantes nas atividades do campus; Gestão racional de energia; Gestão de resíduos e recursos hídricos; Estudo e aplicação de materiais ecológicos; Transportes ecológicos; Reciclagem de materiais; Estudo e proteção da biodiversidade.

Investigação	Interação com a Comunidade
Presença de definição de pesquisa sobre sustentabilidade; Tratamento ético de pesquisa relacionadas a sustentabilidade; Projetos de pesquisa sobre sustentabilidade e respectiva proporção de apoio; Presença de centro(s) de pesquisa com foco em desenvolvimento sustentável; Publicações científicas na área de sustentabilidade.	Atividades à serviço da comunidade; Contribuições de estudantes, professores e funcionários para desenvolvimento e serviço comunitário; Parcerias com entidades educacionais, empresariais e governamentais a nível local; Transferência de tecnologia para a área de sustentabilidade; Divulgação de informações relacionadas com sustentabilidade; Proporção de programas envolvendo comunidade e universidade.

Figura 7. Indicadores de avaliação da sustentabilidade nas quatro dimensões das IES

Fonte: Ceulemans et al. (2015); Couto et al. (2005)

A utilização de indicadores para estimar a sustentabilidade de uma instituição de ensino superior representa um marco para melhorar o processo de integração do desenvolvimento sustentável. Ocorre que, o processo de identificação de tais indicadores nas atividades destas organizações é geralmente considerado como complexo e subjetivo, não existindo um quadro único e ideal de apresentação (Waheed et al., 2011).

Para Lozano (2006) as quatro principais dimensões das IES relatadas por Cortese (2003), devem ser avaliadas e apresentadas através de um modo constante que conduz a uma quinta dimensão, a avaliação e elaboração de relatórios. Diversos pesquisadores buscaram desenvolver ferramentas para avaliar especificamente as atividades das IES em relação a sustentabilidade, dentre eles:

- *GASU - Graphical Assessment of Sustainability in Universities*: Desenvolvida por Lozano (2006), é baseada nas diretrizes GRI 2002, modificada pela inclusão da dimensão educacional. A ferramenta fornece avaliações gráficas dos esforços de sustentabilidade em universidades, facilitando sua análise, comparação longitudinal e benchmarking com outras universidades.
- *SAQ - Sustainability Assessment Questionnaire*: Questionário em grande parte qualitativo. Estimula discussão e avaliação de questões sobre sustentabilidade em universidades. Tem por objetivo oferecer aos usuários uma definição abrangente de sustentabilidade no ensino superior, assim como fornecer um panorama de suas instituições no caminho da sustentabilidade (Shriberg, 2002).

- AISHE - *Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education*: Aborda operações, educação, pesquisa, interação com a sociedade e os valores fundamentais em um módulo chamado de identidade. É tanto um método de auditoria quanto uma política de instrumento em torno do qual outras ferramentas de sustentabilidade podem se formar. Captura decisões dinâmicas envolvidas no gerenciamento da sustentabilidade e fornece uma comparação interinstitucional em potencial (Shriberg, 2002).
- STARS - *Sustainability Tracking, Assessment and Rating*: Fornece um enquadramento para a compreensão da sustentabilidade em todos os setores do ensino superior. Facilita o compartilhamento de informações e a permite comparações significativas ao longo do tempo devido ao grande número de IES que utilizam este conjunto comum de medições, fornecendo informações importantes sobre as tendências e as melhores práticas em todo o mundo (Urbanski & Leal, 2015).
- INDICARE: Baseado em indicadores, trata-se de um modelo direcionado para a participação dos *stakeholders* internos e externos. Tem o objetivo principal de auxiliar na avaliação de processos participativos na implementação da sustentabilidade nas iniciativas de IES. Demonstra o interesse e a necessidade de que os indicadores e processos analisem dados qualitativos ainda pouco explorados (Disterheft et al., 2016).

O desenvolvimento de ferramentas especificamente ajustadas à real necessidade das IES e que decorrem da colaboração com vários *stakeholders* podem representar oportunidades em termos de comunicação, melhoria da gestão e engajamento das partes interessadas (Ceulemans et al., 2015), preenchendo lacunas da avaliação da sustentabilidade no ensino superior, que na maioria das vezes destacam diretrizes de estrutura administrativa e políticas, como as operações e a governança do campus, e dão pouca atenção a abordagens transdisciplinares, a experimentação social, a divulgação e implementação da sustentabilidade nas atividades das IES, como currículo, ensino e capacitação (Yarime & Tanaka, 2012).

2.4.3 Relatórios de sustentabilidade nas IES

Diante da importância do ensino superior como promotor da sustentabilidade, muitas instituições têm procurado incorporar práticas de desenvolvimento sustentável em suas atividades, atuando em aspectos que envolvem inclusive a divulgação de relatório de sustentabilidade (Lozano et al., 2013).

O relatório de sustentabilidade é um passo necessário para que as IES e os seus líderes possam detectar seus esforços atuais e planejar futuro (Lozano et al., 2013) e devem ser considerados como uma ferramenta dinâmica para planejar mudanças de sustentabilidade, e não apenas uma atividade de comunicação com os *stakeholders* (Ceulemans et al., 2015).

Para implementar ações relacionadas à sustentabilidade é necessário que as instituições de ensino superior identifiquem os elementos-chave de suas principais atividades, viabilizando o monitoramento e análise das mudanças e seus impactos. Uma compreensão clara das diferentes atividades das instituições de ensino superior e suas interligações facilita a elaboração de relatórios detalhados sobre as diferentes iniciativas de desenvolvimento sustentável que ocorrem dentro delas (Ceulemans et al., 2015).

O Gráfico 3 mostra que o primeiro relatório do setor universitário foi incluído ao banco de dados de divulgação da GRI no ano de 2001. Observa-se que não houve um crescimento contínuo, ocorrendo oscilações que representam redução nos relatos de sustentabilidade das IES nos anos de 2013 e 2016, comparativamente ao ano anterior.

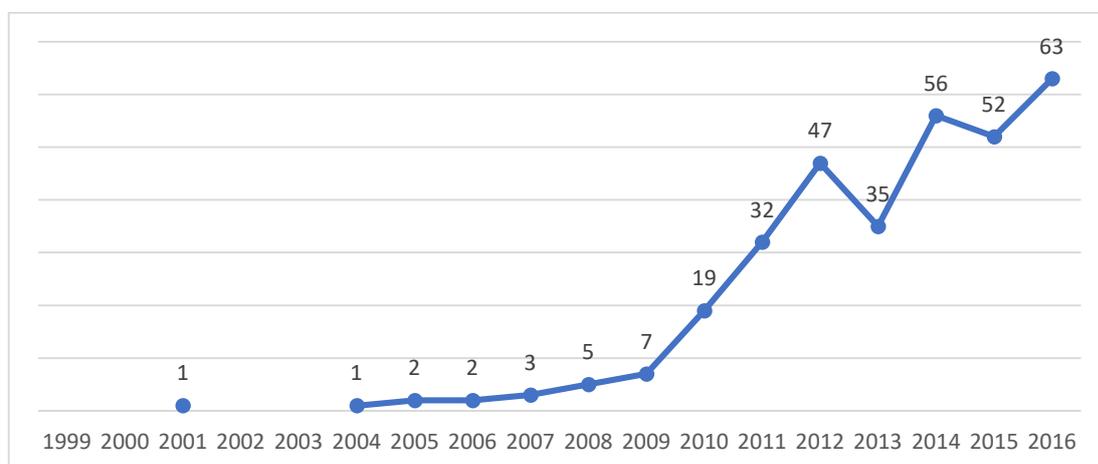


Gráfico 3. Número de relatórios de sustentabilidade publicados por IES
Fonte: Banco de Dados GRI (2019)

Visualizando o Gráfico 3 observa-se que não consta na base de dados oficial da GRI publicações de universidades relativas aos anos de 2002 e 2003. Neste mesmo período foram adicionados o total de 348 relatórios de sustentabilidade correspondentes a outros segmentos, o que evidencia o baixo desempenho das IES na avaliação, gerenciamento e comunicação da sustentabilidade. De modo geral, o montante de 325 relatórios de sustentabilidade divulgados por IES ao longo de todo o período, é considerado muito baixo em comparação com o número total de instituições no mundo, que no ano de 2019, é estimado em mais de 19.000 universidades públicas e privadas (*World Higher Education Database*, 2019).

A maior parte das IES que publicaram relatórios de sustentabilidade estão situadas geograficamente na Europa (37%), seguidas por América do Norte (23%), América Latina e Caribe (20%), e demais continentes (20%), conforme demonstrado na Tabela 6, que mostra a distribuição geográfica das 121 IES que constam na base de dados da GRI.

Região	Número de relatórios de sustentabilidade	Número de IES
Europa	122	47
América do Norte	75	28
América Latina e Caribe	64	21
Oceania	35	10
Ásia	19	13
África	10	2
Total	325	121

Tabela 6. Detalhamento de relatórios de sustentabilidade de IES por continente
Fonte: Banco de Dados GRI (2019)

No estudo realizado por Alonso-Almeida et al. (2015) que explora a relação entre o reporte da sustentabilidade e a gestão de mudança organizacional nas IES, foram examinadas as motivações destas organizações para a preparação de um relatório de sustentabilidade (Gráfico 4), revelando que a maior parte dos relatos foram conduzidos apenas por motivações internas e que em nenhuma das ocasiões resultaram apenas de pressões externas.

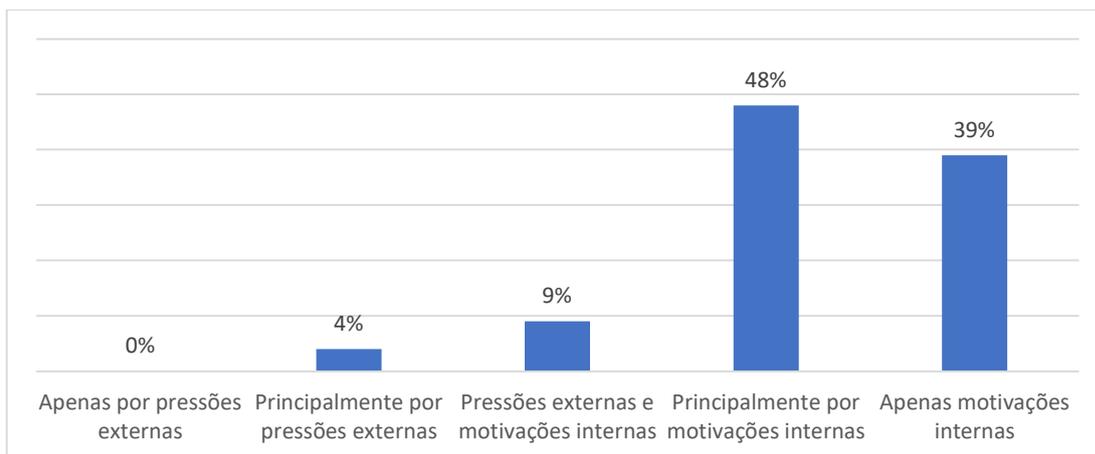


Gráfico 4. Motivações para a preparação de relatórios de sustentabilidade por IES
 Fonte: Alonso-Almeida et al. (2015)

Este mesmo estudo revela que os objetivos pretendidos com a publicação de relatórios de sustentabilidade em IES concentram-se principalmente em facilitar a transparência de seu desempenho, avaliar os esforços em sustentabilidade, aumentar engajamento dos *stakeholders*, melhorar o desempenho e a reputação quanto ao desenvolvimento sustentável e favorecer a mudança nas instituições (Alonso-Almeida et al., 2015).

III. Metodologia

3.1 Objetivos da investigação

Esta investigação tem como primeiro e principal objetivo compreender a contextualização da sustentabilidade em instituições de ensino superior e seus impactos na estratégia, no engajamento dos *stakeholders* e na execução de atividades relacionadas às dimensões educacional e operacional. Para responder a este objetivo, recorreu-se a análise do reporte de sustentabilidade por IES brasileiras, publicadas num período recente de 5 anos.

A partir de então, pretende-se identificar quais práticas sustentáveis estão sendo sinalizadas através do conteúdo reportado, considerando as categorias econômica, ambiental, social e sociedade. Em relação as atividades operacionais, espera-se verificar o nível de comprometimento futuro com a definição de propósitos a serem alcançados. Para tanto, será analisado se as informações apresentadas se limitam ao período relatado, se são divulgadas uma escala evolutiva de progresso ou declínio de suas performances, e se em algum momento são estipuladas metas a serem cumpridas.

Esta pesquisa ainda tem por objetivo avaliar, numa perspectiva bilateral, o engajamento dos *stakeholders* em relação ao relatório anual de sustentabilidade de uma das IES investigadas. Para tanto será analisado se a percepção das partes interessadas internas corresponde às expectativas dos profissionais responsáveis pela elaboração dos relatos, em relação ao conteúdo e aos impactos dos relatórios de sustentabilidade.

Desta forma, pretende-se conhecer quais as principais motivações das IES para adoção de práticas sustentáveis, quais ações são aplicadas no dia a dia destas instituições e como se dá o engajamento dos *stakeholders*. Espera-se ainda evidenciar como estas informações foram reportadas por cada uma das IES estudadas ao longo do tempo.

3.2 Caracterização das IES analisadas

Para realização desta investigação foram selecionadas as IES brasileiras listadas no banco de dados de divulgação da sustentabilidade da GRI no ano de 2016. De acordo com a GRI, não é fornecida a lista de relatórios coletados nos últimos 3 anos de publicação (2017 a 2019), pois os dados estão incompletos. Foram analisados os relatórios de sustentabilidade publicados de forma independente, tendo por base um período de 5 anos, que compreende o intervalo de tempo entre os anos de 2013 e 2017. Sendo assim, prosseguiu-se a investigação com as IES a seguir relacionadas e brevemente caracterizadas (Tabela 7):

Tabela 7. Dados das IES selecionadas para a investigação (Ano: 2017)

IES	Documento Publicado	Tipo	Modalidade	Alunos	Docentes	Colaboradores
Estácio	Relatório de Sustentabilidade	Privada	Presencial e a Distância	515.400	7.780	5.287
Feevale	Relatório de Respons. Social	Privada	Presencial e Distância	15.500	578	798
FDC	Relatório Anual	Privada	Presencial	4803 ¹	563	283
ISAE	Relatório de Sustentabilidade	Privada	Presencial e Semipresencial	6.524	300	128

¹ não considerados cursos customizados e programas internacionais (14.961) e parcerias empresariais (5.716)

Fonte: Elaborada pela autora.

3.2.1 Estácio - Universidade Estácio de Sá

A Universidade Estácio de Sá é atualmente uma das maiores organizações privadas de ensino superior do Brasil. Criada em 1970, foi constituída como sociedade anônima de capital aberto em 2007. Possui sede administrativa na cidade do Rio de Janeiro e congrega uma universidade, dez centros universitários, 49 faculdades credenciadas e 394 polos de ensino a distância. Oferece cursos de graduação tradicional, graduação tecnológica, pós-graduação, mestrado e doutorado (Estácio, 2017).

A Estácio opta por resumir em seus relatórios de sustentabilidade os principais destaques do ano sobre os aspectos econômico, social e ambiental que orientam suas atividades, demonstrando os avanços no campo acadêmico, os projetos socioambientais mais relevantes

e as iniciativas de relacionamento com alunos, colaboradores, comunidades locais, entidades do setor de educação e outros grupos de público. Os relatórios analisados foram elaborados de acordo com as diretrizes da GRI. Ao longo dos anos verifica-se um aumento no volume e no detalhamento das informações que sinalizam suas práticas de condutas sustentáveis.

3.2.2 Feevale - Universidade Feevale

Com mais de 50 anos de história, a Universidade Feevale possui três campus situados no Estado do Rio Grande do Sul, Região Sul do Brasil e oferece cursos de graduação, especialização, MBA, mestrado e doutorado, e mantém uma Escola de Aplicação com educação básica e profissionalizante.

Com a finalidade de prestar contas de forma transparente e reafirmar seu compromisso com o desenvolvimento social, econômico e ambiental, a Feevale publica anualmente seu Relatório de Responsabilidade Social, em que apresenta indicadores de desempenho, de governança e de engajamento, juntamente com os principais resultados obtidos no decorrer do ano, que servem como parâmetro para verificar sua evolução e em quais aspectos precisa avançar para impactar positivamente na vida das pessoas. Todas as edições foram elaboradas com referência na metodologia da GRI e o Balanço Social de todo o período analisado foi balizado pelo modelo do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas.

3.2.3 FDC - Fundação Dom Cabral

Criada há 42 anos, a Fundação Dom Cabral (FDC) desenvolve programas abertos, MBA, Pós-MBA, mestrado profissional, especialização, cursos customizados, programas internacionais e parcerias empresariais, em suas quatro unidades próprias (Belo Horizonte/MG, Nova Lima/MG, São Paulo/SP e Rio de Janeiro/RJ) e por meio de seus 25 associados regionais presentes em quase todos os Estados do Brasil.

Os relatórios anuais publicados pela FDC contêm as principais ações realizadas em busca de sua missão de contribuir para o desenvolvimento sustentável e os temas das publicações

são inspirados nas diretrizes internacionais de elaboração da GRI, estruturados de maneira semelhante em todos os anuários. Em todas as publicações são apresentadas informações e iniciativas estratégicas, governança corporativa, dados de ranking de educação, premiações e certificações que avaliam escolas de negócios, parcerias com demais instituições, ferramentas de comunicação institucionais, presença em eventos e premiações.

3.2.4 ISAE - Instituto Superior de Administração e Economia

Fundado em 1996, o Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE), é atualmente conveniado à Fundação Getúlio Vargas (FGV), e oferece cursos de curta e média duração, pós-graduação, MBA e mestrado profissional. O ISAE tem sua sede localizada na cidade de Curitiba e possui uma filial na cidade de Londrina, ambas situadas do Estados do Paraná, Região Sul do Brasil.

O ISAE publica relatórios anuais de sustentabilidade desde 2004, com a concepção de não se tratar apenas de uma ferramenta de comunicação, mas como uma forma de reforçar o compromisso efetivo com os princípios aceitos internacionalmente em prol da gestão globalmente sustentável e da educação executiva responsável, dando suporte ao planejamento estratégico institucional, auxiliando no desenho de diretrizes para o futuro. A cada ano a instituição adotada diferentes abordagens, inovando o modo de expor suas práticas voltadas para sustentabilidade.

3.3 Metodologia

A metodologia do trabalho condiz com a abordagem metodológica qualitativa, com o objetivo de analisar o conteúdo em relação a contextualização da sustentabilidade, o engajamento dos *stakeholders* e a sinalização de comportamentos sustentáveis, assim como a verificação de como tais informações são expressas especificamente nos relatórios de sustentabilidade das IES investigadas.

Do ponto de vista dos objetivos, este estudo se classifica como descritivo e exploratório. Segundo Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como finalidade descrever as características de determinadas populações ou fenômenos, envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, entre eles, a observação sistemática e questionário.

Quanto aos procedimentos técnicos, recorreu-se ao uso de análise de conteúdo e estudo de caso, conforme descrito de seguida.

3.3.1 Metodologia Qualitativa: Análise de conteúdo

A análise de conteúdo será utilizada para verificação das informações investigadas nos relatórios de sustentabilidade das IES selecionadas. Segundo Bardin (2011), esta metodologia fundamenta-se como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Bardin (2011) explica que este procedimento compreende três etapas básicas. Iniciada pela pré-análise, trata da exploração do material e interpretações. Nesta etapa, foram identificados os relatórios anuais disponíveis para *download* no sítio das IES compreendidas na amostra, que posteriormente foram preparados e organizados para compilação e análise. Na etapa seguinte, foram selecionadas as informações a serem codificadas e categorizadas em razão das características em comum com o propósito de atender aos objetivos desta investigação. Durante a exploração do material foi utilizado o *software* de análise qualitativa Maxqda. Os recursos do Maxqda permitiram a consolidação

e gerenciamento de dados de texto, viabilizando a compreensão e a análise eficaz do conteúdo dos relatos.

Os conteúdos foram analisados com intuito de examinar o reporte da contextualização da sustentabilidade e o engajamento dos *stakeholders* nos relatórios de sustentabilidade das diferentes instituições de ensino investigadas. Os trechos dos relatórios foram codificados e categorizados de acordo com a temática da investigação e referencial teórico, considerando os elementos abaixo relacionados (Tabela 8):

Categoria	Elementos de análise (Subcategorias)
Contexto da sustentabilidade	Relevância da sustentabilidade para a organização
	Relação entre sustentabilidade e estratégia organizacional
	Dimensão educacional, investigação e pesquisa
Engajamento dos <i>stakeholders</i>	Mapeamento das partes interessadas
	Participação, principais percepções e interesses

Tabela 8. Categorias de análise 1
Fonte: Elaborado pela autora

Uma segunda etapa da investigação destinou-se a analisar de que forma a adoção de condutas sustentáveis são comunicadas aos interessados, com intuito de se compreender a sinalização das IES em relação aos seus comportamentos, seja como uma forma de prestação de contas e diferenciação das demais ou de assumir o compromisso com tais práticas.

Foram verificadas a sinalização de desempenho referentes às categorias econômica, ambiental, social e sociedade, que compreendem a divulgação de indicadores e de ações das organizações e qual o nível de profundidade (dados atuais, evolutivos e metas) das informações demonstradas. Os elementos de análise (Tabela 9) foram definidos considerando as diretrizes da GRI – no âmbito das categorias investigadas - que se relacionam com iniciativas que incentivam e encorajam a adoção da sustentabilidade: Princípios do Pacto Global, Princípios PRME e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Categoria	Elementos de análise	Princípios do Pacto Global	Princípios PRME	ODS
Econômica	Desempenho Econômico			8
	Impactos Econômicos Indiretos			8
Ambiental	Materiais	7, 8, 9		9, 12, 13
	Energia	7, 8, 9		7, 9, 12, 13
	Água	7, 8, 9		6, 9, 12, 13
	Efluentes e Resíduos	7, 8, 9		9, 12, 13, 15
	Produtos e Serviços	7, 8, 9		12, 13, 15
	Total de investimentos	7, 8, 9		6, 7, 8, 9, 12, 13, 17
Social	Emprego	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10	1, 2	5, 8, 10
	Relações Trabalhistas	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10	1, 2	5, 8, 10
	Saúde e Segurança no Trabalho	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10	1, 2	3, 5, 8, 10
	Treinamento e Educação	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10	1, 2	5, 8, 10
	Diversidade e Igualdade de Oportunidades	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10	1, 2	5, 8, 17
	Direitos Humanos	1, 2, 3, 4, 5, 6, 10	1, 2, 4, 5, 6	5, 8, 10, 16, 17
Sociedade	Comunidades Locais	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	3, 5, 6	10, 16, 17
	Combate à Corrupção	10	1, 2, 4, 5, 6	8, 9, 16, 17

Tabela 9. Categorias de análise 2

Fonte: Elaborado pela autora

3.3.2 Metodologia Qualitativa: Estudo de caso

Para o estudo de caso foram coletados dados do Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE), cujo comprometimento com os princípios da sustentabilidade é evidenciado por diversas iniciativas, dentre elas, a publicação anual de relatórios de sustentabilidade há 14 anos. O ISAE é signatário do Pacto Global, integra o PRME *Champions Group* - grupo das 30 instituições mais ativas do PRME no mundo - e apoia os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas.

Para analisar a percepção das partes interessadas em relação aos principais aspectos do relatório de sustentabilidade foram utilizadas como fontes de evidências o levantamento de dados via *Survey* e a elaboração de entrevistas semiestruturadas com gestores responsáveis

por elaborar o relato, com intuito de correlatar numa perspectiva bilateral o engajamento dos *stakeholders* e o atendimento das expectativas dos envolvidos.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Este método apresenta questões do tipo ‘como’ ou ‘porquê’, sendo preferencialmente utilizado para aprofundamento da pesquisa, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos (Yin, 2001).

3.3.2.1 Entrevistas

Com intuito de obter a perspectiva de gestores e funcionários envolvidos com as práticas de implementação e divulgação da sustentabilidade, foram realizadas entrevistas semiestruturadas que facilitaram a interação entre o entrevistador e o entrevistado e permitiram o melhor direcionamento e respostas mais espontâneas. Esta etapa foi conduzida com a realização de duas entrevistas individuais direcionadas aos funcionários ligados a assessoria da Presidência do ISAE, nomeadamente, Sr. Gustavo Loiola, supervisor de sustentabilidade, e Sra. Barbara Beuter, Analista de Comunicação e Sustentabilidade.

Durante a entrevista foi abordada a relação do ISAE com a sustentabilidade e a participação dos entrevistados na elaboração do relatório de sustentabilidade. As demais questões referiam-se às práticas adotadas para engajamento dos *stakeholders* no processo de elaboração do relatório e quais as dificuldades para aumentar este engajamento. No âmbito geral, foi solicitada a percepção sobre a importância da publicação de relatórios de sustentabilidade por IES.

Na sequência, os entrevistados foram submetidos ao mesmo inquérito encaminhado aos demais *stakeholders*. Desta forma, pretende-se obter informações que permitam relacionar a concepção das partes interessadas em relação ao engajamento e ao conteúdo dos relatórios de sustentabilidade.

3.3.2.2 Inquérito aos *stakeholders*

Com o objetivo de investigar o engajamento dos *stakeholders* e quais as suas percepções em relação ao relato da sustentabilidade realizado pelo ISAE, remeteu-se aos 140 alunos do curso de graduação presencial, que estudam na sede do ISAE em Curitiba – PR, além de 9 professores e 9 funcionários (gestão e técnico-administrativo) mais envolvidos com sustentabilidade e elaboração dos relatórios, um link de acesso ao inquérito eletrônico, disponível na plataforma *SurveyMonkey*.

Ao todo foram recebidos 51 questionários respondidos. Embora não represente o todo da população do ISAE, pode ser considerada uma amostra suficiente para examinar os elementos pertinentes as respostas, possibilitando o alcance de premissas para que se chegue a uma conclusão sobre a temática da investigação.

Os questionamentos foram divididos em duas sessões (Anexo 1). A primeira visa obter informações sobre o perfil dos participantes. A segunda sessão traz os princípios estabelecidos pela GRI como fundamentais para garantir a transparência no conteúdo e qualidade das informações, resumidos na Tabela 10.

Princípios para elaboração dos relatórios de sustentabilidade	Questões
Inclusão de <i>stakeholders</i>	Já participei ou fui consultado no processo de elaboração do relatório de sustentabilidade do ISAE.
	Me considero parte importante no processo de elaboração do relatório de sustentabilidade.
	As informações do relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE atendem minhas expectativas.
	A publicação do relatório de sustentabilidade é uma forma da gestão prestar contas sobre decisões sustentáveis que considero importantes.
	Me sinto mais envolvido ao ISAE devido à publicação do relatório de sustentabilidade.
Contexto da sustentabilidade	O relatório de sustentabilidade permite que eu aprenda mais sobre o ISAE e as práticas de sustentabilidade adotadas.
Materialidade	As informações do relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE são relevantes.
	O relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE aumenta minha conscientização sobre sustentabilidade.
	O relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE influencia favoravelmente nas minhas decisões.

Completude	O relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE possibilita que eu avalie o desempenho em relação às ações de sustentabilidade.
Equilíbrio	O relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE revela indicadores sociais, econômicos e ambientais de maneira equilibrada.
Comparabilidade	A partir do relatório de sustentabilidade é possível comparar o ISAE com outras instituições de ensino superior.
Exatidão	O relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE indica de maneira detalhada quais dados foram medidos.
Tempestividade	O relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE contempla informações recentes em relação ao período coberto por ele.
Clareza	O relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE demonstra informações e impactos de forma transparente e compreensível.
Confiabilidade	Os critérios e indicadores de avaliação de sustentabilidade utilizados pelo ISAE são confiáveis.

Tabela 10. Resumo do inquérito da pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora

IV. Resultados e Discussão

4.1 Reporte de sustentabilidade

O uso do software MAXQDA facilitou a organização do conteúdo de 20 relatórios de sustentabilidade relativos às 4 IES selecionadas para esta investigação, tornando mais ágil a segmentação dos elementos-chave em trechos e parágrafos, e associação do agrupamento de dados em códigos relativos às categorias: contextualização da sustentabilidade e engajamento de *stakeholders*. Não foram consideradas a frequência com que tais elementos foram abordados, mas sim, se atendiam ao requisito dos elementos da análise. A Figura 7 sintetiza os resultados do processo de associação das informações ao sistema de códigos pertinentes às questões do estudo.



Figura 8. Resumo matriz de códigos
Fonte: Projeto Maxqda

Recortes dos segmentos e o enquadramento às categorias, orientaram a análise no tocante ao posicionamento das IES em relação à sustentabilidade, evidenciando se tais referências se associam ao referencial teórico e às características previstas nas subcategorias. Os resultados obtidos possibilitaram a interpretação dos relatos das IES, a partir do quadro conceitual de referência.

4.2 Contextualização da sustentabilidade nas IES

A análise do conteúdo dos relatórios sobre como as organizações estão contribuindo ou pretendem contribuir para a melhoria de condições econômicas, ambientais e sociais, bem como, seus desdobramentos e tendências dentro instituições, indicam que a sustentabilidade é um atributo cuja relevância é percebida de forma diferente pela IES investigadas.

A FDC e o ISAE em todas as divulgações analisadas sinalizam a sustentabilidade como uma prioridade e um norteador estratégico. A Estácio fornece poucas informações sobre a institucionalização da sustentabilidade, apesar de estar associada à sua missão, e não esclarece qual a relevância do tema para sua estratégia organizacional. Já a Feevale destaca em todos os seus relatos que é direcionada por uma Política de Responsabilidade Social, porém, somente em relatos mais antigos explica quais temas a definem, dentre eles, a sustentabilidade, fornecendo poucas informações sobre sua influência na instituição.

No tocante à execução de atividades relacionadas a dimensão educacional, investigação e pesquisa, apenas a FDC e o ISAE relatam a sustentabilidade como parte integrante de seus programas e projetos. A Estácio e Feevale abordaram a questão de forma pontual e sem detalhar alguma ação para aplicabilidade nos currículos. Em todas as IES investigadas há relato de atividades extracurriculares relacionadas a sustentabilidade.

Estes resultados demonstram a necessidade de maior integração e aplicabilidade da sustentabilidade dentro das dimensões das IES para que possam iniciar o processo de transformação para o desenvolvimento sustentável. Nenhuma instituição informa as abordagens pedagógicas utilizadas para ensinar e desenvolver competências voltadas para sustentabilidade, condição essencial para implementação de uma educação direcionada para o desenvolvimento sustentável (Boeve-de Pauwe et al., 2018; Ceulemans et al., 2015).

Trechos resgatados que demonstram como o tema foi institucionalizado nestas IES são apresentados da Tabela 11.

Tabela 11. Contextualização da sustentabilidade nas IES investigadas

Fonte: Elaborada pela autora

IES	Universidade Estácio de Sá (Estácio)	Universidade Feevale (Feevale)	Fundação Dom Cabral (FDC)	Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE)
Relevância da sustentabilidade	<p>“A sustentabilidade está presente em todas as nossas atividades e no projeto pedagógico de todos os nossos cursos” (Estácio, 2013:4).</p>	<p>“As áreas da Universidade Feevale que foram contempladas para a definição da Política de Responsabilidade Social são: Inclusão Social; Desenvolvimento Econômico e Social; Meio Ambiente; Preservação da Memória e Patrimônio Cultural” (Feevale, 2013:20). “</p>	<p>“A sustentabilidade na FDC é entendida como um tema transversal que tem integração com praticamente todas as áreas da instituição, desde as soluções educacionais até a gestão, passando pela geração de conhecimento, na qual a FDC investe para tornar a sua produção cada vez mais integrada com as tendências do desenvolvimento sustentável” (FDC, 2015:28).</p>	<p>“O conceito de responsabilidade e sustentabilidade é um compromisso organizacional que leva em conta o impacto de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Nesse âmbito, a Instituição articula um conjunto e arranjos institucionais e gerenciais para estimular valores e atitudes a favor de uma economia global, inclusiva e sustentável” (ISAE, 2014:36).</p>
Sustentabilidade e estratégia organizacional	<p>“A missão da Estácio, Educar para Transformar, desdobra-se nas três dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental) e, no caso da instituição, também na governança e na educação superior” (Estácio, 2014:3). “A sustentabilidade é percebida como um importante atributo de nossa marca. Como a nossa missão, Educar para Transformar, ela dá sentido à nossa estratégia e à nossa gestão, está no dia a dia de nossas unidades e nos conceitos e exemplos que transmitimos a nossos alunos” (Estácio, 2015:2).</p>	<p>“Empreender esforços em prol do desenvolvimento da sociedade, contribuindo diretamente para o equacionamento das demandas sociais, para o desenvolvimento regional e para a sustentabilidade ambiental exige determinação e esforço continuado. Para tanto, a Universidade Feevale vai seguir empreendendo, inovando e buscando cumprir com a sua missão de promover a produção do conhecimento, a formação integral das pessoas e a democratização do saber, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade” (Feevale, 2014:111).</p>	<p>“A FDC tem como missão contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade por meio da educação, da capacitação e do desenvolvimento de executivos, empresários e gestores públicos. A missão é exercida por meio de seus programas, pelos seus projetos sociais e pelos compromissos com entidades globais” (FDC, 2016: 47)</p>	<p>“Missão: Ser protagonista do desenvolvimento sustentável, inspirando líderes globalmente responsáveis por meio da educação transformadora. Visão: Posicionar o ISAE como uma escola de negócios modelo em educação transformadora, soluções inovadoras e resultados sustentáveis. Valores: Governança, Inovação, Sustentabilidade, Empreendedorismo, Liderança e Ética” (ISAE 2016:8).</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Sustentabilidade na dimensão educacional</p>	<p><i>“Temos travado uma grande discussão sobre como alavancar mais nossos currículos na direção da sustentabilidade. Não basta criar uma disciplina ou um curso para trabalhar esse viés; é preciso inserir esses temas de forma transversal em diversas disciplinas, cursos e áreas, de modo que apareçam naturalmente” (Estácio, 2014:3).</i></p>	<p><i>“Incentivamos, ainda, o desenvolvimento de projetos de extensão e de pesquisas que atendam às demandas da sociedade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida das pessoas” (Feevale, 2017:6).</i></p>	<p><i>“A Fundação Dom Cabral acredita que educar para a Sustentabilidade é inspirar para que cada indivíduo e cada organização se sintam responsáveis pela construção de uma sociedade melhor” (FDC, 2014:32). “A FDC alia teoria e prática, formação acadêmica e experiência empresarial, orientação para o mercado e princípios da sustentabilidade. Oferece soluções educacionais inovadoras, sustentadas por pesquisa e desenvolvimento acadêmico” (FDC, 2017:13).</i></p>	<p><i>“O ISAE acredita que a educação executiva tem um papel importante de transmitir conhecimento com valores focados na sustentabilidade, ética e inovação, promovendo a formação de lideranças responsáveis e conscientes de seu papel para a construção de um futuro mais promissor. Para tal, os programas do ISAE são norteados por princípios que fazem parte da filosofia da instituição: ética, sustentabilidade, liderança, inovação, empreendedorismo e governança corporativa” (ISAE, 2015:28).</i></p>
---	--	--	--	---

4.3 Engajamento dos *stakeholders* nos relatórios de sustentabilidade

A análise do conteúdo indica que todas as IES relatam o mapeamento dos *stakeholders*, porém, nem todas os envolvem integralmente no processo de elaboração dos relatórios de sustentabilidade. Isto demonstra uma orientação destas IES para melhoria no relacionamento e compartilhamento de valores que, no entanto, ainda não é efetivamente refletida nos processos dos relatórios. Convém ressaltar que, a divulgação de depoimentos de integrantes dos principais grupos de *stakeholders* internos não caracteriza poder de influência sobre o conteúdo relatado.

Nos casos em que há envolvimento dos *stakeholders*, é notório o interesse das IES por sinalizar os aspectos considerados materiais, o que pode contribuir para o aumento o engajamento das partes interessadas. No caso da Estácio e do ISAE, é explícito o interesse em abordar aspectos que sejam significativos e relevantes, que possam influenciar, substantivamente, as avaliações e decisões dos *stakeholders*. Ao elaborarem a matriz de materialidade, tornam-se capazes de identificar os tópicos classificados como relevantes e quais são as lacunas existentes entre as percepções da gestão e das partes interessadas.

É possível observar uma evolução em relação ao processo participativo na elaboração dos relatórios de algumas instituições, o que aumenta o envolvimento das partes interessadas. Contudo, não há relatos da influência ou participação dos *stakeholders* sobre a tomada de decisão. Também não há informação sobre como os *stakeholders* são influenciados pela publicação dos relatórios. Este é um é um passo fundamental a ser dado para se firmar um compromisso de todas as partes e aumentar o engajamento.

As principais informações e passagens exemplificativas do engajamento dos *stakeholders* nos relatórios sustentabilidade estão retratadas na Tabela 12.

Tabela 12. Engajamento dos *stakeholders* nos relatos das IES investigadas
 Fonte: Elaborada pela autora

IES	Universidade Estácio de Sá (Estácio)	Universidade Feevale (Feevale)	Fundação Dom Cabral (FDC)	Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE)
Mapeamento das partes interessadas	Identifica os <i>stakeholders</i> envolvidos nos relatórios. Proposta inicial de inclusão dos <i>stakeholders</i> e avaliação por meio de uma matriz de materialidade em 2013, com a participação exclusiva da alta administração e de profissionais convidados. A partir de 2016, iniciaram a consulta a outros grupos externos, além de acionistas (pessoas físicas), alunos da Estácio, estudantes do ensino médio, colaboradores e fornecedores.	Não há relato sobre a participação e influência dos mesmos na elaboração dos relatórios. Em todas as edições a instituição limita-se a informar que o relatório contempla os temas definidos na Política de Responsabilidade Social.	Não relata informações pertinentes ao processo de engajamento nos relatórios de sustentabilidade. Informam a realização de uma ampla escuta com os seus diversos grupos de <i>stakeholders</i> , sem detalhamento dos grupos e de suas participações.	Reúne anualmente os principais públicos de relacionamento, formados por professores, alunos, colaboradores e fornecedores, selecionados a partir da percepção de seu grau de influência e interesse sobre o tema e a instituição. A partir de 2016 relatam a realização de pesquisa aplicada principais aos <i>stakeholders</i> da instituição
Principais percepções, interesses e preocupações	“Acreditamos que para crescer com sustentabilidade é fundamental o investimento permanente em nossa gente e o relacionamento próximo e transparente com nossos <i>stakeholders</i> ” (Estácio, 2013:17). “Como parte de sua gestão de sustentabilidade, a Estácio conduz periodicamente um processo de definição de seus temas materiais – a identificação e priorização dos aspectos que refletem impactos significativos (econômicos, ambientais e sociais) da organização ou influenciam as avaliações e decisões de seus <i>stakeholders</i> ” (Estácio, 2017:8).	N.D. ³	Lista os temas considerados relevantes para a FDC e seus públicos, porém não informa quais foram as partes envolvidas no processo de interlocução.	“A gestão dos relacionamentos corporativos é tratada como um processo contínuo, orientado para a geração de valor compartilhado junto aos <i>stakeholders</i> . A ética nas relações é um valor que norteia as ações do ISAE para todos os públicos com os quais se relaciona” (ISAE, 2014: 53). A partir de 2016, passaram a elaborar a matriz de materialidade, onde os atributos são consolidados conforme ordem de importância da gestão e dos <i>stakeholders</i> , constituindo os temas abordados nos relatórios.

³ Devido ao facto do relatório de responsabilidade social da Feevale contemplar os temas definidos em sua Política não é possível avaliar se o conteúdo relatava corresponde ao interesse dos *stakeholders*.

4.4 Sinalização da sustentabilidade

A Tabela 13 foi elaborada com objetivo de demonstrar a sinalização enviada pelas IES, comparativamente por ano e por instituição analisada, para relatar suas práticas sustentáveis no âmbito econômico, ambiental, social e sociedade. Durante a pesquisa, foi verificado o nível de profundidade das informações fornecidas, ou seja, se abrangem apenas dados correntes ou atuais, se demonstram dados evolutivos, e se estabelecem metas futuras, ratificando um compromisso a ser cumprido.

Tabela 13. Sinalização das dimensões da sustentabilidade nas IES investigadas
 Fonte: Elaborada pela autora

Instituição		Universidade Estácio de Sá (Estácio)					Universidade Feevale (Feevale)					Fundação Dom Cabral (FDC)					Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE)				
Categoria		2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
Econômica	Desempenho Econômico																				
	Impactos Econômicos Indiretos																				
Ambiental	Energia																				
	Água																				
	Efluentes e Resíduos																				
	Emissão de gases efeito estufa																				
	Total de investimentos com proteção ambiental																				
Social	Emprego																				
	Relações Trabalhistas																				
	Saúde e Segurança no Trabalho																				
	Treinamento e Educação																				
	Diversidade e Igualdade de Oportunidades																				
Sociedade	Direitos Humanos																				
	Comunidades Locais																				
	Combate à Corrupção																				

Profundidade das informações:

-  Usual (informações atuais)
-  Evolução (comparativo período atual com passado)
-  Metas (objetivos futuros)

Estácio

Ao analisar a Tabela 13, é possível verificar que a Estácio faz uso complementar do relatório como ferramenta de divulgação de mudanças que impactam a rentabilidade de seu negócio, como por exemplo, o contexto político e econômico nacional e mundial, alterações no financiamento concedido pelo governo federal à estudantes de baixa renda e operações financeiras que alteram sua estrutura societária, como a iniciativa de fusão com outras organizações. Quanto às dimensões analisadas, os relatórios de sustentabilidade indicam que:

- **Dimensão Econômica:** A Estácio é a instituição que mais exibe dados econômicos, relacionando os resultados obtidos à sua estratégia. São divulgados indicadores como ticket médio, EBITDA, despesas gerais e administrativas, capitalização e resultado de fluxo de caixa e receita líquida, além de informações sobre o mercado de capitais e o valor de negociação de suas ações (2013, 2016 e 2017) e total de assistência financeira recebida pela organização em isenção de impostos e incentivos previstos em lei (2016 e 2017).
- **Dimensão Ambiental:** Os requisitos ambientais representam item obrigatório do programa de excelência em gestão da Estácio, que bonificam as unidades de acordo com os resultados alcançados. As novas unidades da Estácio têm sido planejadas com critérios de sustentabilidade que contribuirão para a economia de recursos e para a ecoeficiência no longo prazo. Em todas as edições foram relatados dados quantitativos relativos ao consumo de água e energia elétrica. De forma descritiva relatam a destinação dos resíduos sólido, inclusive lixo eletrônico. Em nenhum dos períodos foi informado o total de investimentos com proteção ambiental.
- **Dimensão Social:** Dados da equipe por gênero, nível funcional e região do Brasil, informações sobre investimento em capacitação e treinamento, avaliação de desempenho, remuneração, sistema de gestão e pesquisas de clima são frequentemente relatados pela Estácio, que destaca o desenvolvimento de todo o público interno a partir de três linhas de atuação: escola de gestão e liderança, escola de docência e funcional e Universidade Corporativa Educare. A partir de

2014 foram inseridos indicadores de saúde e segurança, e nos anos seguintes foram incluídas informações sobre novas contratações e taxas de rotatividade.

- **Dimensão Sociedade:** As iniciativas apoiadas pela Estácio para engajar a comunidade em geral foram divulgadas em todas as edições dos relatórios de sustentabilidade. Para fortalecer seu modelo de atuação no desenvolvimento humano e social, foram ancorados quatro grupos de ações nomeados como Estácio na Escola, Estácio no Esporte, Estácio cidadania e Estácio cultural. Visando combater à corrupção, a Estácio relata o uso do Código de Ética e Conduta na orientação das atividades ligadas ao relacionamento institucional. Em 2016, formalizou a criação do Código Anticorrupção, para facilitar a aderência de todos os colaboradores ao programa de *compliance* e integridade. A partir de então, a Estácio passou a divulgar em seus relatórios o balanço dos treinamentos em procedimentos relacionados ao tema.

Feevale

Além de sinalizar suas práticas ao longo dos relatórios, a Feevale apresenta de forma descritiva objetivos institucionais para todas as dimensões analisadas, facilitando o entendimento da correlação entre suas ações com os conceitos norteadores. Em relação as dimensões analisadas, os relatórios de sustentabilidade demonstram que:

- **Dimensão Econômica:** Com o objetivo de garantir a auto sustentabilidade institucional, com vistas ao atendimento das obrigações legais e à perpetuação da Instituição, a Feevale publica seu desempenho econômico através de indicadores como EBITDA, grau de inadimplência e endividamento. Dentre as IES analisadas, é a que melhor esclarece o impacto econômico indireto de suas atividades, relatando dados quantitativos, além das ações desenvolvidas com intuito de promover, incentivar e buscar parcerias para a implementação de projetos e ações inovadoras, gerando condições de invenção, transformação, renovação e melhoria como diferenciais na geração de conhecimento, trabalho e renda, em prol do desenvolvimento sustentável da região.

- **Dimensão Ambiental:** O desempenho ambiental obtido pela Feevale é direcionado pelo propósito de observar os princípios de sustentabilidade na elaboração e execução de novos projetos, promover programas de coleta seletiva e redução do consumo de recursos naturais e materiais, finalizar corretamente o tratamento dispensado aos resíduos produzidos e coletados na instituição, sinalizando ações como investimento em programas de melhoria ambiental, coleta seletiva, materiais produzidos, destinação de efluentes e resíduos, e informações sobre consumo de energia e água.
- **Dimensão Social:** Os indicadores da Feevale refletem informações sobre quadro de funcionários administrativos e docentes, a diversidade étnica, etária e de gênero, taxa de rotatividade, relações trabalhistas e motivação dos funcionários, bem como os seus conhecimentos tácitos para a resolução de eventuais problemas organizacionais. Há ainda indicações sobre desenvolvimento dos recursos humanos da Feevale, programas de cuidado e prevenção com a saúde e segurança, e ações que contribuem para a promoção dos direitos humanos.
- **Dimensão Sociedade:** A Feevale realiza diversas ações voltadas ao desenvolvimento econômico e social sustentáveis, contribuindo para a redução das desigualdades sociais, o desenvolvimento humano, a inclusão social, e preservação do meio ambiente, da memória e do patrimônio cultural. São divulgados dados relativos a investimentos em projetos sociais, o total de parceiras com organizações do terceiro setor, instituições privadas e setor público e quantas pessoas são impactadas. Também relatam seus programas de difusão de comunicação, de cultura, de direitos humanos, saúde, proteção de meio ambiente e incentivo ao empreendedorismo apontando seu público alvo, o total de atendimentos e total de beneficiários.

Fundação Dom Cabral

Nas publicações da FDC são expressos muitos destaques institucionais, no entanto, em relação a dimensão ambiental o relato é mais superficial e dados relevantes não são informados. Considerando os relatos da FDC ao longo dos períodos analisados, foram identificadas as seguintes sinalizações:

- Dimensão Econômica: A instituição continuamente demonstra o desempenho financeiro por meio de gráficos evolutivos de receita operacional, margem bruta, resultado líquido, despesas administrativas, investimento em desenvolvimento e recursos não operacionais. Avalia o resultado real x orçado, justificando os principais influenciadores e origens dos recursos operacionais e não operacionais.
- Dimensão Ambiental: A FDC declara o objetivo de conciliar o consumo de recursos naturais ao menor impacto ambiental e ao melhor resultado econômico, no entanto, nos períodos analisados, não foram informados os impactos da organização sobre ecossistemas, visto que não constam dados sobre consumo de água, energia elétrica e resíduos gerados. O total de investimentos e gastos com proteção ambiental também não foi declarado.
- Dimensão Social: Em todos os períodos são divulgadas informações sobre a gestão de pessoas, como quadro de colaboradores, diversidade, suporte ao desenvolvimento de pessoas, qualidade de vida e benefícios distribuídos. Publicam de forma recorrente a quantidade de colaboradores por gênero, e respectivo nível de escolaridade, faixa etária, tempo de serviço e média de salários. Não constam dados referentes a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a direitos humanos.
- Dimensão Sociedade: Em todos os relatórios são divulgados projetos sociais mantidos pela FDC que beneficiam diretamente as pessoas nas comunidades em que estão inseridos. Não constam capítulos específicos quanto a comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção, contudo, nos índices remissivos dos anuários de 2013 e 2014, há o registro de que o assunto é tratado na Carta Convivência da FDC, submetida ao treinamento de 100% dos colaboradores.

ISAE

A cada edição, o ISAE evidenciou suas ações sustentáveis em diversos formatos diferentes. A instituição investe na comunicação com os *stakeholders* e realiza diversos eventos que estimulam o debate sobre a sustentabilidade e promovem a divulgação dos relatórios. Dentre as IES investigadas, foi a que mais enviou sinais correspondentes às categorias analisadas e seus subitens, revelando que adotam condutas sustentáveis de forma contínua.

- **Dimensão Econômica:** Apresenta em todos os relatórios dados históricos de indicadores financeiros, como receita, lucro/prejuízo, custos/despesas operacionais, além de salários, encargos e benefícios com empregados. Nota-se uma postura diferente no apontamento de déficit do ano de 2013, cujo montante foi declarado apenas no relatório do ano seguinte, e no ano de 2017, em que a performance foi demonstrada em gráfico evolutivo.
- **Dimensão Ambiental:** O ISAE conta com um sistema de medição de indicadores referentes à geração de resíduos sólidos, consumo de água e energia. É a única instituição de ensino investigada que realiza inventário de emissões de gases de efeito estufa, procurando monitorar impactos ambientais causados por sua atividade. No ano de 2017 informa o lançamento de metas para redução de consumo de energia, no entanto, não indica o volume estipulado.
- **Dimensão Social:** Relatam com frequência que preza por manter sua gestão humanizada, investindo no desenvolvimento de seus colaboradores, acreditando que isso agrega valor competitivo aos seus negócios. Evidenciam informações do corpo funcional, sua composição por gênero e a variação salarial entre eles, índices de contratações, rotatividade e informações sobre saúde ocupacional. São demonstrados periodicamente dados relativos a treinamentos que promovem o desenvolvimento das competências dos colaboradores.

- Dimensão Sociedade: O relacionamento do ISAE com a comunidade local se dá principalmente através de engajamento em iniciativas de desenvolvimento sustentável, participação em outros segmentos para disseminar os preceitos de liderança sustentável, programa de voluntariado e ações sociais pontuais. Possui um Conselho de Orientação Ética e o Código de Ética e Conduta. Ressaltam seu compromisso público com a transparência e o combate à corrupção, além comunicar treinamentos relacionados ao tema.

Nota-se que as IES têm interesses diferentes aos sinalizar suas iniciativas sustentáveis. A Feevale mantém um padrão de relatório que contempla diversos indicadores e fornecem informações de seu comportamento em relação a sustentabilidade. Durante o período analisado, a Estácio e o ISAE utilizaram diferentes formas de apresentar o relato da sustentabilidade, ampliando a utilização de indicadores. O ISAE, por sua vez, demonstra interesse adicional em relatar suas práticas em atendimento aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. A FDC utiliza o relatório como forma de destacar ações institucionais, porém dedica pouco espaço para sinalizar as práticas sustentáveis que adota.

O relato da sustentabilidade realçam ações que poderiam ser reproduzidas em outras instituições como, a implementação pela Estácio de escola e universidade corporativa para desenvolvimento funcional e de liderança, que aprimoram o desempenho dos colaboradores e disseminam a cultura da organização; o investimento em comunicação, palestras e debates realizado pelo ISAE, que contribui para a reflexão das partes interessadas e agregam novos conhecimentos sobre sustentabilidade, inovação, diversidade e governança; além das atividades extracurriculares e de integração com a comunidade realizadas por todas as IES investigadas que servem de inspiração para organizações de variados setores.

Esta análise corrobora o entendimento de que os relatórios de sustentabilidade devem abordar informações por meio de metodologias diferentes (quantitativas e qualitativas), visando comunicar os esforços das organizações de forma abrangente e transparente, possibilitando, a partir deles, a avaliação e o gerenciamento das ações, além de melhor desempenho. A qualidade e clareza das informações são determinantes neste processo e no fortalecimento da credibilidade das instituições.

4.5 Estudo de caso: ISAE

O ISAE é signatário do Pacto Global, dos Princípios para Educação Executiva Responsável (PRME) e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que são iniciativas da Organização das Nações Unidas que norteiam suas ações. A escolha pelo Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE) como objeto do estudo de caso foi realizada pela autora dado o comprometimento da instituição com os princípios da sustentabilidade e por sua trajetória de publicação de relatórios de sustentabilidade no decorrer dos últimos 14 anos. A caracterização da instituição já se encontra consignada nos capítulos anteriores. Nesta subseção serão apresentadas as principais conclusões com base nas entrevistas aos funcionários responsáveis pela elaboração dos relatórios de sustentabilidade, bem como as principais informações sobre dados da amostra obtida. Por fim, será realizada uma análise bilateral em relação às expectativas dos entrevistados e o posicionamento dos *stakeholders* em resposta ao inquérito.

4.5.1 Percepção dos gestores ligados à sustentabilidade

As entrevistas foram realizadas com intuito de compreender a perspectiva dos envolvidos com as práticas de implementação e divulgação do relatório de sustentabilidade do ISAE. Foram entrevistados funcionários ligados a assessoria da Presidência da instituição: Sr. Gustavo Loiola, supervisor de sustentabilidade, e Sra. Barbara Beuter, que exerce a função de analista de comunicação e sustentabilidade da Presidência.

A sustentabilidade é tema legítimo para o ISAE, muito influenciada por iniciativas da Presidência, sendo também um dos seus princípios norteadores. Tal como referido pelo Supervisor de Sustentabilidade, *“Hoje, a sustentabilidade faz parte dos conceitos norteadores do ISAE, então, toda a estratégia, as políticas empresariais, relação com colaboradores, todos estes processos se pautam nestes conceitos norteadores e a sustentabilidade faz parte deles”* (Entrevista, Gustavo Loiola). Esta percepção é corroborada pela Analista de Comunicação e Sustentabilidade da Presidência que refere que:

“A gente tem a sustentabilidade como uma bandeira muito forte aqui dentro da instituição, é uma diretriz que vem desde a nossa à presidência e que

ultrapassa o propósito pessoal do presidente e que a gente trabalha para que seja inserida transversalmente entre os setores da instituição e na grade curricular” (Entrevista, Barbara Beuter).

Para os entrevistados, a publicação de relatórios de sustentabilidade por Instituições de Ensino Superior revela-se uma forma de reportar e refletir sobre as iniciativas adotadas.

“Primeiro como uma forma de reportar as iniciativas que a gente faz parte. Segundo, de mostrar para os stakeholders o que o ISAE vem fazendo e como ele se posiciona nesta questão de sustentabilidade (...) Eu enxergo como importante para poder mostrar (...) tudo isso o que a gente faz. E aí tento cada vez mais, nesse processo de construção, trazer a visão desses stakeholders para o relatório, para que eles possam se enxergar como parte disso. E por último, eu acho que é importante também para a própria organização (...) é sempre um momento de reflexão” (Entrevista, Gustavo Loiola).

Além disso, serve ainda como ferramenta de comunicação e *accountability*:

“De uma forma geral, eu acho que vai além da questão da transparência, mas passa pela disseminação disso como um valor e como um princípio que precisa ser reconhecido na sociedade. Então não adianta você ensinar os seus alunos e você não fazer isso dentro da sua gestão (...) e o relatório é uma forma de mostrar que é possível fazer” (Entrevista, Barbara Beuter).

Uma das práticas adotadas para engajamento dos *stakeholders* no processo de elaboração do relatório de sustentabilidade considerada mais importante é tentar envolver todos os *stakeholders* no processo: *“O que eu acho mais importante é você ter em mente que quanto mais stakeholder você alcançar, mais fidedigna vai ser a sua resposta.” (Entrevista, Barbara Beuter).*

Contudo, dentre as maiores dificuldades no engajamento de *stakeholders*, está a falta de conscientização e dificuldade de acesso aos mesmos. Nas palavras do Supervisor, *“Eu acho que ainda falta o entendimento da sustentabilidade como um todo, e a responsabilidade de*

todos em relação a isso.” (Entrevista, Gustavo Loiola). Uma das razões para isso pode ser o método utilizado. Como refere a Analista de Comunicação, *“Eu acho que é a distância porque o formulário online é frio (...) a maior dificuldade para o engajamento é a distância dos alunos para a gestão”* (Entrevista, Barbara Beuter).

4.5.2 Percepção dos *stakeholders*

4.5.2.1 Categorização da amostra

O inquérito foi disponibilizado via plataforma online *SurveyMonkey*, e remetido para 140 alunos do curso de graduação da sede do ISAE em Curitiba-PR, além de 9 professores e 9 funcionários (gestão e técnico-administrativo) mais envolvidos com sustentabilidade e elaboração dos relatórios. Ao todo obteve-se 51 respostas, e destas 56% procedem do gênero feminino e 44 % do gênero masculino, conforme se observa no Gráfico 5. Em sua grande maioria estão cursando graduação (78%), vide Gráfico 6.

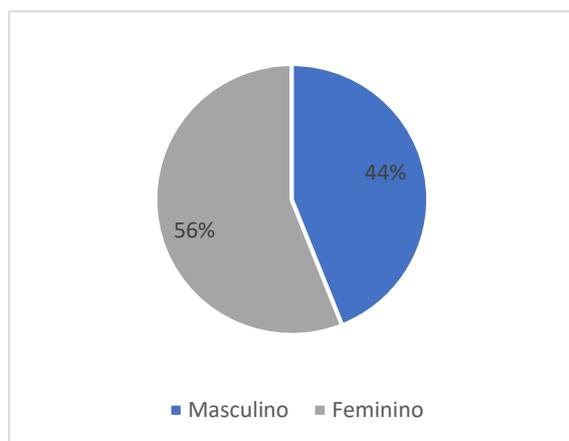


Gráfico 5. Categorização dos respondentes por gênero.

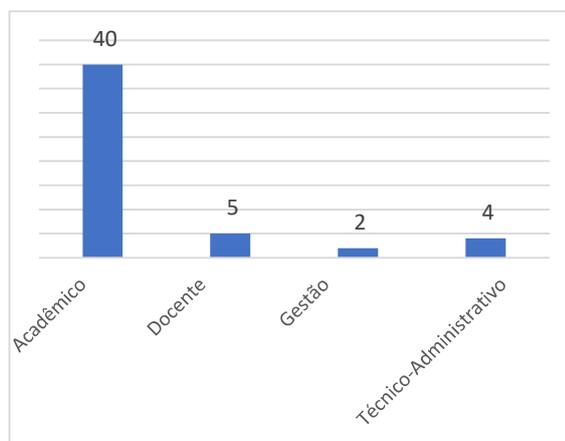


Gráfico 6. Categorização dos *stakeholders*

A faixa etária mais frequente entre os respondentes se encontra entre 22 e 27 anos (39%), seguida por 16 e 21 anos (22%) e 28 e 33 anos (18%). Os demais participantes ocupam a faixa etária acima de 34 anos.

4.5.2.2 Resultados e análises

Do total de respondentes, 7% nunca leram ou não conhecem o relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE e 25% leram parcialmente, superando a expectativa do supervisor de sustentabilidade do ISAE, que durante entrevista relatou esperar que os maiores números corresponderiam a “leram parcialmente ou nunca leram”. Das respostas resulta assim que 61% dos respondentes afirma terem lido parcialmente atendendo a expectativa da segunda entrevistada (Gráfico 7).

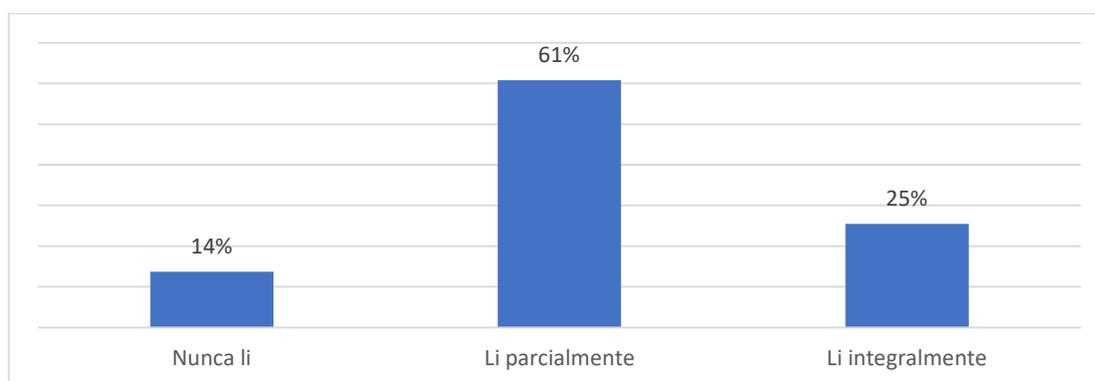


Gráfico 7. Nível de leitura dos respondentes sobre os relatórios de sustentabilidade do ISAE

A Tabela 14 resume o percentual das repostas dos *stakeholders* internos sobre suas concepções quanto ao conteúdo e qualidade dos relatórios de sustentabilidade publicados pelo ISAE (questões 6 a 21 do inquérito). Nesta tabela também consta o resultado sobre as expectativas dos funcionários entrevistados.

Observa-se uma coesão entre as percepções dos *stakeholders* e dos funcionários da assessoria da presidência do ISAE. Em 50% das questões, a moda (respostas mais frequentes) atende ou supera as expectativas dos representantes da instituição. Tratam-se das variáveis que remetem ao engajamento dos *stakeholders* (Q8 e Q9), contexto da sustentabilidade (Q11), materialidade (Q12 e Q14), completude (Q15), clareza (Q20) e confiabilidade (Q21).

Tabela 14. Percepção dos *stakeholders* e expectativa dos funcionários do ISAE
 Fonte: Elaborada pela autora

Nº (no inquérito)	Questões	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo/ Nem discordo	4. Concordo	5. Concordo plenamente
6	Já participei ou fui consultado no processo de elaboração do relatório de sustentabilidade do ISAE.		15,7%	33,3%	41,2%	9,8%
7	Me considero parte importante no processo de elaboração do relatório de sustentabilidade.		2,0%	28,0%	54,0%	16,0%
8	As informações do relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE atendem minhas expectativas.			17,7%	64,7%	17,7%
9	A publicação do relatório de sustentabilidade é uma forma da gestão prestar contas sobre decisões sustentáveis que considero importantes.			11,8%	68,6%	19,6%
10	Me sinto mais envolvido ao ISAE devido à publicação do relatório de sustentabilidade.		7,8%	39,2%	43,1%	9,8%
11	O relatório de sustentabilidade permite que eu aprenda mais sobre o ISAE e as práticas de sustentabilidade adotadas.			11,8%	66,7%	21,6%
12	As informações do relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE são relevantes.			15,7%	62,8%	21,6%
13	O relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE aumenta minha conscientização sobre sustentabilidade.			16,0%	50,0%	34,0%
14	O relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE influencia favoravelmente nas minhas decisões.		5,9%	21,7%	50,9%	21,6%
15	O relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE possibilita que eu avalie o desempenho em relação às ações de sustentabilidade.			16,0%	68,0%	16,0%
16	O relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE revela indicadores sociais, económicos e ambientais de maneira equilibrada.			41,8%	47,1%	11,8%
17	A partir do relatório de sustentabilidade é possível comparar o ISAE com outras instituições de ensino superior.			20,0%	68,0%	12,0%
18	O relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE indica de maneira detalhada quais dados foram medidos.			35,3%	54,9%	9,8%
19	O relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE contempla informações recentes em relação ao período coberto por ele.			19,6%	60,8%	19,6%
20	O relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE demonstra informações e impactos de forma transparente e compreensível.			14,0%	60,0%	26,0%
21	Os critérios e indicadores de avaliação de sustentabilidade utilizados pelo ISAE são confiáveis.			21,6%	54,9%	23,5%

Percepção dos stakeholders
 Expectativa dos entrevistados

Nota-se que nas demais questões relativas ao engajamento de *stakeholders* (Q6: Já participei ou fui consultado no processo de elaboração do relatório de sustentabilidade do ISAE; Q7: Me considero parte importante no processo de elaboração do relatório de sustentabilidade; e Q10: A publicação do relatório de sustentabilidade é uma forma da gestão prestar contas sobre decisões sustentáveis que considero importante), há uma

consonância entre as respostas dos entrevistados que foi sempre “3. Não concordo/nem discordo” e “4. Concordo”, correspondendo a moda da opinião dos *stakeholders*. A mesma concordância ocorreu nas avaliações que versam sobre os princípios de equilíbrio, comparabilidade, exatidão e tempestividade, consecutivamente Q16, Q17, Q18 e Q19.

Em relação ao aumento da conscientização sobre sustentabilidade devido publicação do relatório de sustentabilidade (Q13), verificou-se que entrevistados mais uma vez responderam “3. Não concordo/nem discordo” e “4. Concordo”, no entanto, a moda da avaliação dos *stakeholders* foi de “4. Concordo” e “5. Concordo Plenamente”.

Não foram identificadas discrepâncias entre as percepções das partes envolvidas e as expectativas dos representantes do ISAE, revelando que o esforço da instituição em implementar e sinalizar suas ações de sustentabilidade em operações, atividades curriculares e estratégia, é reconhecido de forma positiva pelos *stakeholders*. Observa-se que a adoção de tais práticas e o relato aos interessados aproxima as partes interessadas e aumenta a consciência sobre a sustentabilidade, ratificando que o ISAE legitima a sustentabilidade como uma diretriz instituída transversalmente.

V. Conclusões Gerais

5.1 Conclusão

As IES têm reconhecidamente potencial transformador na sociedade, capaz de desenvolver nos indivíduos novos interesses e condutas sustentáveis, consolidando a educação como um pilar indispensável para o desenvolvimento sustentável. Esta pesquisa teve por objetivo analisar a contextualização da sustentabilidade em IES brasileiras, em relação aos seus impactos na estratégia, engajamento dos *stakeholders*, atividades educacionais e operacionais, explorando seus relatos e verificando como sinalizam suas contribuições para melhoria das condições econômica, ambiental e social do planeta, a serem alcançadas por meio das práticas adotadas dentro das instituições e na difusão do ensino.

A revisão de literatura demonstra que o progresso das IES em integrar a sustentabilidade ao processo educacional e em suas atividades é resultado de uma série de iniciativas firmadas a partir de declarações e acordos a nível mundial ao longo das últimas décadas, e que o relato da sustentabilidade pelas IES ainda se encontra em fase de evolução, no que concerne a quantidade e qualidade das publicações.

A análise documental realizada permite perceber que todas as IES investigadas demonstram interesse e preocupação com a sustentabilidade, entretanto, apresentam diferentes níveis de institucionalização. A pesquisa expõe que o relato da sustentabilidade vem se consolidando, com publicações periódicas anuais, porém, contemplam diferentes processos de participação dos *stakeholders*, apresentam sinalizações distintas e com variados níveis de profundidade, inclusive nos casos em que as IES são signatárias de pactos internacionais em prol da sustentabilidade.

Em algumas IES é notório maior interesse em sinalizar os principais destaques acadêmicos e desempenho financeiro. Em outros casos, há maior volume e detalhamento de práticas voltadas para a sustentabilidade e seus desdobramentos. Contudo, a publicação dos relatórios destaca o desenvolvimento de ações de aperfeiçoamento profissional, disseminação de cultura, bem como a integração e cooperação com a comunidade, que podem servir de inspiração para outras instituições e organizações de diversos setores.

O estudo de caso realizado no ISAE revela que o empenho da instituição em implementar a sustentabilidade de forma transversal, abrange desde suas ações e operações até o processo de elaboração do relatório de sustentabilidade, e que ao envolver e engajar as partes interessadas internas, é possível gerar novas concepções e aumentar a conscientização em busca da tão desejada mudança de comportamento.

Este trabalho permite concluir que as IES brasileiras ainda têm importantes avanços a serem alcançados em relação à implementação da sustentabilidade em suas atividades e estrutura organizacional, principalmente, no processo de educativo e no relato da sustentabilidade. É necessário que sejam empregadas abordagens holísticas sobre a sustentabilidade nas práticas educacionais e que haja maior participação dos *stakeholders* na implementação da sustentabilidade e na elaboração dos relatos, visando aumentar o engajamento, priorizar a materialidade do conteúdo relatado e gerar impactos positivos em toda a sociedade. Por fim, a evolução nos relatórios de sustentabilidade pode representar uma forma destas instituições se comprometerem publicamente a desempenhar novas ações e condutas, contribuindo para a sustentabilidade e para o futuro da humanidade.

5.2 Contribuições

A presente investigação contribui para uma melhor compreensão da sustentabilidade nas IES no cenário brasileiro. Este estudo demonstra quais práticas são adotadas e como estas instituições visam alcançar as partes interessadas por meio das sinalizações transmitidas em seus relatórios de sustentabilidade.

O estudo de caso no ISAE possibilitou retratar o alinhamento entre as perspectivas das partes interessadas internas e o atendimento das expectativas dos responsáveis pela elaboração do relatório, que evidenciaram ter a sustentabilidade como uma bandeira e que buscam cada vez mais refletir nos relatos o que é de fato interessante para os *stakeholders*. Adicionalmente, contribuiu para compreensão de que a instituição consegue atingir o objetivo de aumentar a conscientização dos *stakeholders* e influenciar decisões a favor da sustentabilidade.

5.3 Limitações e sugestões para pesquisas futuras

À semelhança de outros projetos de investigação, esta dissertação apresenta limitações que se espera que sejam dirimidas em futuros estudos. O desenvolvimento deste trabalho se limitou a investigar as instituições de ensino superior brasileiras que reportam sobre a sustentabilidade e que comunicaram suas ações a GRI - *Global Reporting Initiative*, no ano de 2016, passando a integrar sua base de dados. O tamanho da amostra utilizada no estudo de caso também pode ser considerada um fator de limitação, permitindo considerar os resultados encontrados apenas à população sob análise.

Análises futuras podem replicar o estudo realizado em instituições de outros países, possibilitando estudos comparativos sobre o relato da sustentabilidade em diferentes locais. Por fim, recomenda-se uma investigação que aprofunde a análise do engajamento dos *stakeholders* e os processos participativos na elaboração dos relatórios de sustentabilidade de instituições de ensino superior.

VI. Referências Bibliográficas

Agenda 21 (1992). Disponível em: www.crescentefertil.org.br/agenda21/index2.htm. Consultado em Julho de 2019.

Athkinson, A. & Waterhouse, J. (1997). “A stakeholders approach to strategic performance measurement”, *Sloan Management Review*, 38(3), 25-36.

Banerjee, B. (2002). “Organisational strategies for sustainable development: developing a research agenda for the new Millennium”, *Australian Journal of Management*, 27, 105–117.

Banco de Dados GRI (2019). Disponível em: <https://database.globalreporting.org/SDG-12-6/>. Consultado em Julho de 2019

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Becker, D., Àvila, L., Nascimento, L. & Madruga, L. (2015). “Educação para a sustentabilidade no Ensino Superior: O papel do docente na formação do Administrador”, *Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental, Revista do Centro de Ciências Naturais e Exatas – UFSM*, 19 (3), 615-628

Benetti, L. (2006). “Avaliação do índice de desenvolvimento sustentável (ids) do município de Lages/SC através do método do painel de sustentabilidade”. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Disponível em: http://professor-ruas.yolasite.com/resources/Tese_Luciana_PGEA0261.pdf. Consultado em Julho de 2019

Boeve-de Pauw, J., Gericke, N., Olsson, D. & Berglund, T. (2018). "Academics in the field of Education for Sustainable Development: Their conceptions of sustainable development", *Journal of Cleaner Production*, 184, 321-332.

Borges, M., Anholon, R., Cooper, R. & Quelhas, O. (2018). “O uso dos relatórios de sustentabilidade como fonte de pesquisas acadêmicas: Tendências e gaps a serem explorados”, *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, 8, 143–165.

Campbell, D., Shrives P. & Bohmbach-Saage H. (2001). “Voluntary disclosure of mission statements in corporate annual reports: Signaling what and to whom?”, *Bus. Soc. Rev.*, 106: 65-87.

Ceulemans, K., Lozano, R. & Alonso-Almeida, M.D.M. (2015). “Sustainability Reporting in Higher Education: Interconnecting the Reporting Process and Organisational Change Management for Sustainability”, *Sustainability*, 7, 8881-8903.

Ceulemans, K., Molderez, I. & Liedekerke, V. (2014). "Sustainability reporting in higher education: a comprehensive review of the recent literature and paths for further research", *Journal of Cleaner Production*, 106, 127-143.

CFB (1988) Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm.
Consultado em Julho de 2019

Clarkson, E. (1995). "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.

CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1991). "Nosso futuro comum". 2a ed. Tradução de Our common future. 1a ed. 1988. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.

Collis, J. & Hussey, R.(2005). Pesquisa em administração. 2.ed. Porto Alegre: Bookman

Connelly, B., Certo, T., Ireland, R. & Reutzel, C. (2011). "Signaling Theory: A Review and Assessment", *Journal of Management*, 37, 39-67.

Couto, A., Matos, F., Carvalho, P; Alves, M. (2005). "Universidade e desenvolvimento Sustentável: Reflexões sobre o uso de indicadores de desempenho universitário." IV Seminário Internacional - Rede Alfa Plangies

Copernicus Campus, Carta de Copernicus (1994). Disponível em:
<https://redcampussustentable.cl/wp-content/uploads/2018/03/2-CARTA-COPERNICUS.pdf>. Consultado em Julho de 2019.

Declaração de Halifax (1991). Disponível em: https://www.iau-hesd.net/sites/default/files/documents/rfl_727_halifax_2001.pdf. Consultado em Julho de 2019.

Declaração de Kyoto (1993). Disponível em:
<http://www.iisd.org/educate/declarat/kyoto.htm>. Consultado Julho de 2019.

Declaração de Lüneburg (2001). Disponível em:
http://www.unesco.org/iau/sd/sd_declarations.html . Consultado em Julho de 2019

Declaração de Swansea (1993). Universidade de Gales, Swansea. Disponível em:
<http://www.iisd.org/educate/declarat/swansea.htm>. Consultado Julho de 2019.

Declaração de Talloires (1990). Disponível em: <http://ulsf.org/talloires-declaration/>. Consultado em Julho de 2019

Disterheft, A., Caeiro, S., Azeiteiro, U. & Filho, W. (2015.1). "Participatory processes in sustainable universities – what to assess?", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16 (5), 748-771.

Disterheft, A., Caeiro, S., Azeiteiro, U. & Filho, W. (2015). "Sustainable universities - A study of critical success factors for participatory approaches", *Journal of Cleaner Production*, 16, 11-21.

Disterheft, A., Caeiro, S., Azeiteiro, U. & Filho, W. (2016). “The INDICARE-model – measuring and caring about participation in higher education's sustainability assessment”, *Ecological Indicators*, 63, 172-186.

Donaldson, T. & Preston, E. (1995). “The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications”, *The Academy of Management Review*, 20, 65-91.

Elkington, J. (2001). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books.

Elkington, J. (2018). 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>. Consultado em Julho de 2019.

Estácio (2013). Relatório de Sustentabilidade. Disponível em: https://portal.estacio.br/media/1041/estacio_relatorioanual_2013_port-2.pdf. Consultado em Julho de 2019.

Estácio (2014). Relatório de Sustentabilidade. Disponível em: <http://portal.estacio.br/media/1040/estacio-rs2014-2015.pdf>. Consultado em Julho de 2019.

Estácio (2015). Relatório de Sustentabilidade. Disponível em: https://portal.estacio.br/media/4268/estacio_relatoriosustentabilidade_2015_port_seguro.pdf. Consultado em Julho de 2019.

Estácio (2016). Relatório de Sustentabilidade. Disponível em: http://portal.estacio.br//media/3727866/estacio_rs2016.pdf. Consultado em Julho de 2019.

Estácio (2017). Relatório de Sustentabilidade. Disponível em: http://portal.estacio.br/media/3730255/est%C3%A1cio_rs_2017.pdf. Consultado em Julho de 2019.

Feevale (2013). Relatório de Responsabilidade Social. Disponível em: https://www.feevale.br/Comum/midias/89fbefda-a30b-46bd-9661-2cb0bce890d9/Relat%C3%B3rio_responsabilidade-social_2013_online.pdf. Consultado em Julho de 2019.

Feevale (2014). Relatório de Responsabilidade Social. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/d27870bb-b80c-4dca-9c68-c972d557bbd9/Relatório2014.pdf>. Consultado em Julho de 2019.

Feevale (2015). Relatório de Responsabilidade Social. Disponível em: https://www.feevale.br/Comum/midias/97132808-de80-4f27-a1e5-5248f312417f/2015_Relat%C3%B3rio%20de%20responsabilidade%20social.pdf. Consultado em Julho de 2019.

Feevale (2016). Relatório de Responsabilidade Social. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/c641c913-fd07-4c06-900c->

007cc9589294/Relat%C3%B3rio%20de%20Responsabilidade%20Social_2016.pdf.
Consultado em Julho de 2019.

Feevale (2017). Relatório de Responsabilidade Social. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/333aca29-f305-4941-93d7-e4deff932b24/2017-Relat%C3%B3rio%20de%20Responsabilidade%20Social.pdf>. Consultado em Julho de 2019.

FDC (2013). Relatório Anual. Disponível em: https://www.fdc.org.br/sobre-a-fdc-site/responsabilidade-social-site/Documents/relatorio_anual2013.pdf. Consultado em Julho de 2019.

FDC (2014). Relatório Anual. Disponível em: https://www.fdc.org.br/sobre-a-fdc-site/responsabilidade-social-site/Documents/relatorio_anual2014.pdf. Consultado em Julho de 2019.

FDC (2015). Relatório Anual. Disponível em: https://www.fdc.org.br/sobre-a-fdc-site/responsabilidade-social-site/Documents/relatorio_anual2015.pdf. Consultado em Julho de 2019.

FDC (2016). Relatório Anual. Disponível em: https://www.fdc.org.br/sobre-a-fdc-site/responsabilidade-social-site/Documents/relatorio_anual2016.pdf. Consultado em Julho de 2019.

FDC (2017). Relatório Anual. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/sobre-a-fdc-site/responsabilidade-social-site/Documents/relatorio2017.pdf>. Consultado em Julho de 2019.

Freeman, E. (2001). A stakeholders theory of the modern corporation. In L. P. Hartman (Ed.). *Perspectives in business ethics*. New York: McGraw-Hill International Editions.

Freeman, E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman.

Gao, H., Darroch, J., Mather, D. & MacGregor, A. (2008). “Signaling Corporate Strategy in IPO Communication”, *Journal of Business Communication*, 45(1), 3-30.

Garcia, D. (2014). “A necessidade do alcance do mínimo existencial ecológico para garantia da dimensão social da sustentabilidade”, *Revista direito à sustentabilidade*, UNIOESTE, 1 (1), 139-155.

Gibson, B. (2006). “Beyond the pillars: sustainability assessment as a framework for effective integration of social, economic and ecological considerations in significant decision - making”, *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 8 (3), 259-280.

Gomes, L.; Marcelino, M.; Espada, M. (2000). “Proposta para um Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável – Direcção Geral do Ambiente”. Disponível em: http://apambiente.pt/_cms/view/page_doc.php?id=308. Consultado em Julho de 2019.

GRI - Global Reporting Initiative (2006). Diretrizes para relatórios de sustentabilidade Disponível em: http://www.casoi.com.br/hjr/pdfs/gri_port.pdf. Consultado em Julho de 2019.

GRI - Global Reporting Initiative (2013). Diretrizes para relatórios de sustentabilidade, G3. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazil-Portuguese-G3-ReportingGuidelines.pdf>. Consultado em Julho de 2019.

GRI - Global Reporting Initiative (2016). The GRI Standards: the global standards for sustainability reporting. Disponível em: https://www.globalreporting.org/standards/media/2458/gri_standards_brochure.pdf Consultado em Julho de 2019.

Guia Rio +20 (2014). Disponível em: <https://cebds.org/wp-content/uploads/2014/02/Guia-Rio-+20.pdf>. Consultado em Julho de 2019

Higher Education Associations for Sustainability Consortium (2008). Disponível em: <https://www.aashe.org/partners/heasc/>. Consultado em Julho de 2019

Horbach, J. (2005). Indicator systems for sustainable innovation. Physica-Verlag, 1 °Ed.

ISAE (2013). Relatório de Sustentabilidade. Disponível em: https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/83681/original/Relatório_de_Sustentabilidade_2013_-_ONLINE.pdf?1401134224. Consultado em Julho de 2019.

ISAE (2014). Relatório de Sustentabilidade. Disponível em: http://www.isaebrasil.com.br/download/relatorio_sustentabilidade_isae_2014_otimizado.pdf. Consultado em Julho de 2019.

ISAE (2015). Relatório de Sustentabilidade. Disponível em: <http://www.isaebrasil.com.br/email/Relat%C3%B3rio%20de%20Sustentabilidade%202015.pdf>. Consultado em Julho de 2019.

ISAE (2016). Relatório de Sustentabilidade. Disponível em: <http://isaebrasil.com.br/sustentabilidade/wp-content/uploads/2016/12/Relatorio-de-Sustentabilidade-2016-6v.compressed.pdf>. Consultado em Julho de 2019.

ISAE (2017). Relatório de Sustentabilidade. Disponível em: <http://www.isaebrasil.com.br/download/Relatorio2018.pdf>. Consultado em Julho de 2019.

IBGE, (2017). Indicadores de desenvolvimento sustentável. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/ids/tabelas>. Consultado Julho de 2019.

Jacobi, P. (2003). “Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade”, *Cadernos de Pesquisa*, 18, 189-205.

Kemerich, P., Ritter, L. & Borba, W. (2014). “Indicadores de sustentabilidade ambiental: métodos e aplicações”, *Revista do Centro do Ciências Naturais e Exatas - UFSM, Santa Maria*, 13 (5), 3723-3736.b

Kirmani, A. & Rao, A. R. (2000). “No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality”, *Journal of Marketing*, 64, 66-79.

Larkins, M., Wright, W. & Dann, S. (2018). “Sustainability and engagement: Strange bedfellows in the undergraduate textbook”, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19 (6), 1053-1074.

Leff, E. (2001). “Saber Ambiental: Sustentabilidade, Racionalidade, Complexibilidade, Poder”. Rio de Janeiro: Vozes.

Leff, E. (2010). *Discursos Sustentáveis*. Ed. Cortez. São Paulo.

Lopes, A., De Luca, M., Góis, A., & de Vasconcelos, A. (2017). “Disclosure Socioambiental, Reputação Corporativa e Criação de Valor nas Empresas Listadas na BM&FBovespa” *Revista Ambiente Contábil*, 9(1), 364-382.

Lozano, R. (2006). “Uma ferramenta para a avaliação gráfica de sustentabilidade nas Universidades (Gasu)”, *Journal of Cleaner Production*, 14, 963-972.

Lozano, R. (2011). "The state of sustainability reporting in universities", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12 (1), 67-78.

Lozano, R., Llobet, J. & Tideswell, G. (2013). “The process of assessing and reporting sustainability at universities: preparing the report of the University of Leeds”, *Revista Internacional de Tecnología, Sostenibilidad y Humanismo*, 8, 85-122.

Manetti, G. (2011). “A qualidade do engajamento dos stakeholders em relatórios de sustentabilidade: evidências empíricas e pontos críticos”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, 110-122.

Martins, A., Mata, M. & Costa, V. (2006). “Education for sustainability: challenges and trends”, *Clean Technologies and Environmental Policy*, 8 (1), 31-37.

Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997). “Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-866.

ONU – Organização das Nações Unidas (2001) - Departmente of Economic and Social Affairs Division for Sustainable Development Indicators os Sustainable Development: Framework and Methodologies. Ninth Session, New York

ONU, Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (2015). Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Consultado em Julho de 2019

Quaak, L., Aalbers, T. & Goedee, J. (2007). Transparency of Corporate Social Responsibility in Dutch Breweries. *Journal of Business Ethics*, 76, 293–308.

Rammel, C., Velazquez, L. & Clemens, M. (2015). Sustainability Assessment in Higher Education Institutions - What and how?. Hbook of Education for Sustainable Development. Pg. 331.

Sartori, S., Latrônico, F. & Campos, S. (2014). “Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura”, *Ambiente & Sociedade*, XVII (1), 1-22.

Shriberg, M. (2002). “Institutional assessment tools for sustainability in higher education: strengths, weaknesses, and implications for practice and theory”, *Higher Education Policy*, 15, 153-167.

Simaens A. & Koster M. (2013). “Reporting on sustainable operations by third sector organizations”, *Public Management Review*, DOI:10.1080/14719037.2012.757350.

Tauchen, J. & Brandli, L. (2006). A Gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implantação em campus universitário. *Gestão & Produção*, 13(3), 503-515.

UNESCO, Declaração Mundial sobre Educação Superior: Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação (1998). Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000140457>. Consultado em Julho de 2019

UNESCO, Declaração Ubuntu sobre Educação, Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento Sustentável (2002). Disponível em: http://www.comitepaz.org.br/Dec_Ubuntu.htm. Consultado em Julho de 2019

UNESCO, Década Internacional da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (2002). <https://en.unesco.org/themes/education-sustainable-development/what-is-esd/un-decade-of-esd>. Consultado em Julho de 2019

UNESCO, Década Internacional da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (2005). https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000139937_por_of-esd. Consultado em Julho de 2019

Van Bellen, H. (2004). “Indicadores de sustentabilidade: um levantamento dos principais sistemas de avaliação”, *Cad. EBAPE.BR.*, 2 (1), 01-14.

Velazquez, L., Munguia, N., Platt, A. & Taddei, J. (2006). “Sustainable university: what can be the matter?”, *Journal of Cleaner Production*, 14, 810-819.

Waheed, B., Khan, F. & VEitch, B. (2011). Developing a quantitative tool for sustainability assessment of HEIs. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12 (4), 355-368.

Wright T. (2002). Definitions and frameworks for environmental sustainability in higher education, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 3 (3), 203-220.

Yang, A. & Bentley, J. (2017). “A balance theory approach to stakeholder network and apology strategy”, *Public Relations Review*, 43(2), 267-277.

Yarime, M. & Tanaka, Y. (2012). “The Issues and Methodologies in Sustainability Assessment Tools for Higher Education Institutions: A Review of Recent Trends and Future Challenges”, *Journal of Education for Sustainable Development*, 6, 63–77.

Yarime, M., Trencher, G., Mino, T. et al. (2012). “Establishing sustainability science in higher education institutions: Towards an integration of academic development, institutionalization, and stakeholder collaborations”, *Sustainability Science*, 7, 101-103.

Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman

VII. Anexos

Anexo 1

Inquérito submetido às partes interessadas internas

Caro(a) participante,

Como parte integrante da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços e Tecnologia pelo ISCTE-IUL (Instituto Universitário de Lisboa), gostaria de contar com sua colaboração através do preenchimento deste questionário, instrumento da pesquisa - O engajamento dos *stakeholders* em relatórios de sustentabilidade de instituições de ensino superior - elaborada pela mestranda Aline Randala da Costa Castro, sob a orientação da Prof^ª. Dr^ª. Ana Margarida Madureira Simaens.

A sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa.

As suas respostas são anónimas e apenas serão alvo de tratamento estatístico. Está garantida a total confidencialidade dos dados.

O tempo estimado de preenchimento de aproximadamente 5 minutos.

Desde já, muito obrigada por sua atenção e colaboração.

Inicialmente, será necessário preencher informações sobre seu perfil.

Em seguida, assinale a opção que representa sua opinião segundo escala de 1 a 5, que corresponde nos extremos a "concordo totalmente" e "discordo totalmente".

Vínculo com a instituição:

Acadêmico Docente Técnico-Administrativo Gestão

Gênero:

Feminino Masculino

Idade:

16 e 21 anos 22 e 27 anos 28 e 33 anos 34 e 39 anos 40 e 45 anos > 46 anos

Nível Escolaridade:

Ensino médio completo Ensino superior - Cursando Ensino superior - Completo Pós Graduação Mestrado/Doutorado

5. Já li/conheço o relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE

Nunca li/Não conheço Li parcialmente/conheço Nunca li

Questões	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo/ Nem discordo	4. Concordo	5. Concordo plenamente
6. Já participei ou fui consultado no processo de elaboração do relatório de sustentabilidade do ISAE.					
7. Me considero parte importante no processo de elaboração do relatório de sustentabilidade.					
8. As informações do relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE atendem minhas expectativas.					
9. A publicação do relatório de sustentabilidade é uma forma da gestão prestar contas sobre decisões sustentáveis que considero importantes.					
10. Me sinto mais envolvido ao ISAE devido à publicação do relatório de sustentabilidade.					
11. O relatório de sustentabilidade permite que eu aprenda mais sobre o ISAE e as práticas de sustentabilidade adotadas.					
12. As informações do relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE são relevantes.					
13. O relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE aumenta minha conscientização sobre sustentabilidade.					
14. O relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE influencia favoravelmente nas minhas decisões.					
15. O relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE possibilita que eu avalie o desempenho em relação às ações de sustentabilidade.					
16. O relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE revela indicadores sociais, econômicos e ambientais de maneira equilibrada.					
17. A partir do relatório de sustentabilidade é possível comparar o ISAE com outras instituições de ensino superior.					
18. O relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE indica de maneira detalhada quais dados foram medidos.					
19. O relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE contempla informações recentes em relação ao período coberto por ele.					
20. O relatório de sustentabilidade publicado pelo ISAE demonstra informações e impactos de forma transparente e compreensível.					
21. Os critérios e indicadores de avaliação de sustentabilidade utilizados pelo ISAE são confiáveis.					