

INCORPORAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: PROPOSTA DE MÉTODO PARA ELABORAÇÃO DE UM SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD

FRANCISCO ELÍSEO FERNANDES SANCHES

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

MATHEUS LEITE DE CAMPOS

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

LUIZ EDUARDO GAIO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

MARCIO MARCELO BELLI

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

INCORPORAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: PROPOSTA DE MÉTODO PARA ELABORAÇÃO DE UM *SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD*

1. INTRODUÇÃO

Embora seja um tema relativamente recente para a comunidade científica os estudos percorreram um longo caminho para explicar e definir o que é a sustentabilidade (Berchin et al., 2018; Lozano García, Kevany, & Huisingh, 2006) bem como estabelecer ações e métricas que podem levar a modelos de negócios mais sustentáveis. As Instituições de Ensino Superior (IES), devido à característica intrínseca de serem pontos focais para a criação e difusão do conhecimento (Ramísio, Pinto, Gouveia, Costa, & Arezes, 2019), devem liderar o processo da busca pelo desenvolvimento sustentável (Dagiliūtė, Liobikienė, & Minelgaitė, 2018; Leal Filho et al., 2019; Yuan & Zuo, 2013), não apenas incorporando a sustentabilidade como um tema de pesquisa científica e práticas educacionais, mas incluindo-a nas atividades de apoio e gestão dos *campi*, tais como operações, planejamento, construções e infraestrutura, práticas de compra, mobilidade e envolvimento com a comunidade (Leal Filho, Manolas, & Pace, 2015).

Uma ferramenta de grande utilidade neste processo é o *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC). Construído a partir do tradicional *Balanced Scorecard* de Kaplan & Norton (1992), ele possibilita a conexão da gestão socioambiental à estratégia empresarial e a integração da informação ambiental e social com a informação econômica da organização (Schaltegger & Wagner, 2006). O Mapa Estratégico, elemento que define o SBSC, constitui-se num poderoso instrumento para tradução da estratégia e envolvimento dos *stakeholders* na busca dos objetivos da organização (Hsu & Liu, 2010). Mas, para que esse processo tenha eficácia, é fundamental a correta identificação dos principais objetivos socioambientais a serem incluídos no SBSC.

Desenvolvidos por Bocken, Short, Rana, & Evans (2014) os Arquétipos de Modelos de Negócio Sustentáveis (SBMA – do inglês *Sustainability Business Model Archetypes*) constituem-se em outra efetiva ferramenta para auxílio na incorporação da sustentabilidade às organizações. Originalmente concebidos para classificação de modelos de negócios sustentáveis, eles são particularmente úteis na identificação de objetivos e ações socioambientais que podem ser adotadas, de forma holística, à estratégia de organizações com modelo de negócio já estabelecido.

A originalidade deste trabalho advém do uso conjunto destas duas ferramentas – SBSC e SBMA – para a integração de objetivos e ações em favor da sociedade e do meio ambiente aos demais objetivos estratégicos, servindo, adicionalmente, à comunicação da estratégia organizacional aos diversos públicos envolvidos.

2. PROBLEMA DE PESQUISA, OBJETIVOS E CONTEXTO INVESTIGADO

O escopo deste trabalho é apresentar uma proposta de integração de objetivos e ações socioambientais, de forma explícita e sistêmica à estratégia de uma IES sem fins lucrativos transformando o BSC utilizado pela instituição em um SBSC. Para tanto, será apresentado um método que auxiliará a responder as seguintes questões:

- (1) como identificar os principais objetivos socioambientais a ser incorporados ao SBSC?;
- (2) como relacioná-los aos demais objetivos estratégicos de forma integrada?; e
- (3) como mobilizar a comunidade universitária neste processo.

O contexto investigado por essa pesquisa é de uma IES sem fins lucrativos que promove ações em favor do desenvolvimento e bem-estar da comunidade e do meio ambiente desde sua

fundação, na década de 1970. Merecem destaque seus programas de bolsas de estudos, atendimentos gratuitos em clínicas e práticas de educação ambiental. O centro educacional da IES é sede para um total de 23 cursos nas áreas de educação, negócios, saúde, engenharia e tecnologia. Existem aproximadamente 15.000 alunos matriculados nos diversos cursos e a própria organização emprega em torno de 1.000 pessoas, divididas entre corpo docente e funcionários técnico-administrativos. Recentemente, a IES decidiu incorporar a sustentabilidade de maneira sistêmica à sua estratégia, inclusive alterando sua missão para explicitar esse novo posicionamento.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. Sustentabilidade, Vantagens Competitivas e Comunicação Corporativa

Há uma relação bidirecional entre políticas socialmente responsáveis e maior lucratividade (Rodriguez-Fernandez, 2016). Quanto mais a organização estiver relacionada à solução de problemas sociais, maior a possibilidade de alavancar recursos (Porter & Kramer, 2006). As vantagens obtidas pelas organizações ambiental e socialmente responsáveis incluem: imagem positiva junto aos públicos-alvo (Bhattacharya, Korschun, & Sen, 2009); maior engajamento da força de trabalho (Bauman & Skitka, 2012); redução de custos (Murmura, Bravi, & Palazzi, 2017), entre outras.

Tanto a prática quanto a teoria relativas à Responsabilidade Social Corporativa (RSC) muito evoluíram. Financeiramente, as despesas filantrópicas transformaram-se em investimentos com fins de criação de valor compartilhado com os *stakeholders* (Bosch-Badia, Montllor-Serrats, & Tarrazon, 2013). Porter & Kramer (2002), demonstraram que objetivos sociais e econômicos estão integralmente conectados. Esta posição é compartilhada por diversos autores. Alniacik, Cigerim, Akcin, & Bayram (2011) destacam que a RSC pode ter reflexos positivos na imagem institucional, enquanto que Murmura et al. (2017), destacam que a sustentabilidade ambiental representa uma oportunidade para melhorar a rentabilidade das empresas a curto e longo prazo. Ainda, Porter & Kramer (2011, p. 15) afirmam:

a oportunidade de gerar valor econômico através da criação de valor social será uma das mais poderosas forças motrizes do crescimento econômico mundial.”

As empresas podem ganhar legitimidade integrando à sua estratégia as expectativas dos *stakeholders*, que cada vez mais exigem ações social e ambientalmente responsáveis (Ellerup Nielsen & Thomsen, 2018). Com relação aos colaboradores, estas ações podem resultar em importante oportunidade para influenciá-los positivamente quanto ao sentimento em relação à organização, atendendo a quatro necessidades psicológicas básicas: segurança, autoestima, pertencimento e existência significativa (Bauman & Skitka, 2012). Na perspectiva dos clientes, as empresas precisarão comunicar e justificar suas ações para um público cada vez mais conhecedor, exigente e engajado quanto a práticas adequadas sob o ponto de vista da sustentabilidade (Murmura et al., 2017).

Neste contexto, uma comunicação eficaz de RSC cumpre a função de gerar comprometimento da corporação quanto a questões sociais, ambientais, éticas, relacionadas aos direitos humanos, entre outras, em consonância com as expectativas de seus *stakeholders* (Ellerup Nielsen & Thomsen, 2018), o que resulta em incremento de sua imagem e valor da marca (Murmura et al., 2017). O SBSC pode desempenhar importante papel neste processo.

3.2. Os Arquétipos de modelos de negócios sustentáveis

A busca pelo desenvolvimento sustentável exige grandes mudanças de comportamento, tanto dos indivíduos quanto das organizações. Um marco da sustentabilidade, em nível corporativo, é o conceito de “*Tripple Bottom Line*” (TBL), termo cunhado por Elkington (1998), que significa que os aspectos sociais, ambientais e financeiros devem ser igualmente considerados como objetivos das organizações. A materialização do TBL nos modelos tradicionais de negócio foi representada pelo conceito de Modelo de Negócio Sustentável (SBM – do inglês *Sustainability Business Model*), que agrega aspectos sociais e ambientais em toda a cadeia de valor.

A fim de categorizar os SBM, Bocken et al. (2014) lançaram uma pesquisa que propôs oito arquétipos, que são divididos em três grupos: Tecnológico: (1) minimizar a eficiência material e energética, (2) criar valor a partir dos resíduos e (3) substituir os processos por naturais e renováveis; Social: (4) priorizar funcionalidade ao invés de propriedade, (5) adotar a “postura de cuidar” e (6) incentivar a suficiência; e Organizacional: (7) reposicionar o negócio para a sociedade e o meio ambiente e (8) desenvolver soluções escaláveis.

3.3. O Balanced Scorecard (BSC)

O BSC é uma ferramenta desenvolvida por (Kaplan & Norton, 1992, 1993) que se tornou referência como sistema de apoio à gestão (De Geuser, Mooraj, & Oyon, 2009). Ele é assim denominado pelo equilíbrio que proporciona entre objetivos financeiros e não financeiros, de curto e longo prazos, de perspectivas internas e externas (Kaplan & Norton, 1996).

A literatura sobre o ensino superior apresenta muitos argumentos a favor do uso do BSC nas universidades. Hladchenko (2015) afirma que ele fornece uma visão sistêmica da estratégia da organização. Nesse sentido, o BSC pode atuar como ferramenta para alinhar os esforços organizacionais para o cumprimento da estratégia das IES que os aplicam (Fooladvand, Yarmohammadian, & Shahtalebi, 2015; Umashankar & Dutta, 2007).

O BSC parte da observação de quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado/Crescimento. Para cada uma delas, são elencados os principais objetivos estratégicos. Inicialmente projetado como sistema de medição, o BSC evoluiu para se tornar uma poderosa ferramenta de gestão que traduz e comunica a estratégia, alinha a força de trabalho e promove o aprendizado organizacional (De Geuser et al., 2009; Quesado, Guzmán, & Rodrigues, 2018). Para tanto, Kaplan (2010) propõe cinco passos, criando uma “organização focada em estratégia”: (1) mobilize a mudança através da liderança executiva; (2) traduza a estratégia; (3) alinhe a organização à estratégia; (4) motive os funcionários a fazer da estratégia seu trabalho diário e (5) governe para tornar a estratégia um processo contínuo. Uma peça fundamental do BSC é o Mapa Estratégico. Ele é formado pelas quatro perspectivas, os principais objetivos estratégicos de cada uma delas e como eles se relacionam. Eles demonstram os relacionamentos causais, traduzindo a estratégia e comunicando-a de forma eficaz com vistas à sua implantação (Möller & Schaltegger, 2005; Sayed & Lento, 2018).

Uma característica que auxiliou o sucesso do BSC é a sua flexibilidade. Ele não é um modelo “engessado”, o que permite sua personalização e adequação ao ambiente operacional, que é exclusivo da organização (Sayed & Lento, 2018). Essa característica de “sistema aberto” do BSC permite adaptá-lo para inclusão de aspectos relacionados à sustentabilidade (Corsi & Arru, 2018; Möller & Schaltegger, 2005), assunto que será abordado na sequência.

3.4. O Sustainability Balanced Scorecard – SBSC

Estudos têm sido desenvolvidos para discutir a incorporação da sustentabilidade ao BSC tradicional. Sua flexibilidade permite essa adaptação, inclusive com inclusão de novas

perspectivas, como ressaltam os próprios Kaplan & Norton (1996, p.35), ao abordar a questão da suficiência das quatro perspectivas tradicionais:

Elas têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado. Mas elas devem ser consideradas um modelo, não uma camisa-de-força. Não existe teorema matemático segundo o qual as quatro perspectivas sejam necessárias e suficientes. Ainda não encontramos empresas que utilizem menos do que as quatro perspectivas, porém, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares.

Muitos autores têm se dedicado à incorporação da sustentabilidade ao BSC, passando, diversos deles, a denominar esse novo *framework* de SBSC (do inglês *Sustainability Balanced Scorecard*). O SBSC possibilita integrar as informações socioambientais às econômicas, incorporando a sustentabilidade com uma abordagem de comunicação e medição Schaltegger & Wagner (2011). O uso desse novo formato de BSC tem sido amplamente defendido por diversos pesquisadores, que ressaltam a sua influência no incremento da consciência da RSC (Lu, Hsu, Liou, & Lo, 2018), na avaliação do desempenho social e ambiental (Dias-sardinha & Reijnders, 2005) e no estabelecimento de uma estratégia ambiental proativa (Hsu & Liu, 2010). Em trabalho recente, Nicoletti Junior, de Oliveira, & Helleno (2018) identificaram que o BSC permite a incorporação das dimensões do TBL para avaliação da sustentabilidade em sistemas de manufatura e é uma técnica amplamente utilizada na gestão de operações.

Figge, Hahn, Schaltegger, & Wagner (2002) identificaram três diferentes formas de incluir objetivos de sustentabilidade ao BSC. Esse trabalho tornou-se referência para os estudiosos do tema, e as três alternativas têm sido fortemente consideradas desde então (Bento, Mertins, & White, 2017; Corsi & Arru, 2018; Dias-Sardinha, Reijnders, & Antunes, 2007; Journeault, 2016; Reefke & Trocchi, 2013). As três formas apresentadas por Figge et al. (2002) são: (1) incorporação dos objetivos socioambientais nas quatro perspectivas padrão; (2) utilização de uma perspectiva adicional para inclusão dos objetivos socioambientais e (3) utilização de um scorecard adicional. Estes autores ressaltam que a terceira alternativa apenas é indicada quando associada a uma das duas primeiras. Também salientam que alguns objetivos podem estar incluídos nas perspectivas tradicionais, e outros ser contemplados em uma perspectiva adicional. Desta forma podem ser combinadas as duas primeiras alternativas.

Não há solução única para todas as organizações e circunstâncias, o que torna desafiador o processo de desenvolvimento do SBSC (Lämsiluoto & Järvenpää, 2010). Sendo assim, a adoção do formato a ser utilizado no SBSC não pode ser feita *a priori*, mas durante o processo de seu desenvolvimento, e depende da natureza e relevância dos aspectos ambientais e sociais que nele são identificados (Figge et al., 2002). A literatura apresenta trabalhos que adotaram diversos formatos de SBSC. Falle, Rauter, Engert, & Baumgartner (2016) realizaram estudo que inclui os objetivos de sustentabilidade nas quatro perspectivas tradicionais do BSC. Já Dias-Sardinha, Reijnders, & Antunes (2002) desenvolveram pesquisa que utilizou quatro perspectivas, porém renomeadas: *Triple Bottom Line*; *stakeholders*; processos / produtos e aprendizado e inovação. De forma similar, de Andrade Guerra et al. (2018) utilizaram cinco perspectivas no desenvolvimento de um SBSC para educação ambiental em universidades. Também Reefke & Trocchi (2013), que customizaram o BSC para gerenciamento de *supply chain*, agregaram uma quinta perspectiva socioambiental, localizada abaixo da última. Mesmo número de perspectivas foi adotado em trabalho de Zhao & Li (2015) que estudaram a aplicação do SBSC para indústrias têxteis: econômica, ambiental, sustentabilidade, processos internos e aprendizado e crescimento. Journeault (2016) publicou trabalho relevante, onde apresentou um modelo de SBSC que denominou “*Integrated Scorecard*”. Esse *framework* inclui uma

perspectiva social e outra ambiental, renomeia a perspectiva dos clientes para “*stakeholders*” e a de aprendizado e crescimento para “competências e habilidades”. Fácil identificar a já citada característica de flexibilidade do SBSC, o que possibilita variados arranjos em seu desenho.

Sobre as arquiteturas do SBSC (o arranjo entre as perspectivas, objetivos estratégicos e relações entre eles é assim chamado) cabe algumas considerações. Elas dependem da missão, cultura e objetivos da organização. Uma quinta perspectiva, dedicada a aspectos socioambientais é indicada quando a sustentabilidade é valor estratégico, o que confere importância à ela por merecer a mesma atenção dada às demais (Bento et al., 2017; Epstein & Wisner, 2001). Quando a organização já utiliza uma estrutura BSC, existem benefícios em adaptá-la para transformação no SBSC, como a familiaridade dos stakeholders com a ferramenta e redução de custos (Lämsiluoto & Järvenpää, 2010). Muito cuidado deve-se ter ao incluir perspectivas de *stakeholders* em mapas estratégicos. Kaplan & Norton (2001) alertam que *scorecards* de *stakeholders* não são adequados para descrever a estratégia e perdem os *drivers* (relações de causa-efeito). Merece atenção o fato de o BSC e seu derivado SBSC não serem ferramentas para elaboração de estratégias – são utilizados para descrevê-las e as traduzirem, desempenhando relevante papel na sua execução. Desta forma, um plano estratégico prévio é um pré-requisito para a eficácia na sua aplicação. (Dias-Sardinha et al., 2007; Figge et al., 2002; Kaplan & Norton, 2001).

4. INTERVENÇÃO PROPOSTA

O desenvolvimento deste estudo se deu através da aplicação de uma pesquisa intervencionista em uma Instituição de Ensino Superior e entidade sem fins lucrativos, que tomou a decisão de se reposicionar para a sociedade e o meio ambiente. Os pesquisadores se dispuseram, contando com o auxílio de profissionais que atuam na IES, a desenvolver trabalho para transformar o BSC já utilizado em um SBSC. Diante desta proposta, o método se mostrou adequado. Uma pesquisa intervencionista tem por objetivo fundir teoria e prática (Westin & Roberts, 2010), colaborando com as organizações objetos de estudo para a resolução de problemas reais (Jakkula, Lyly-Yrjänäinen, & Suomala, 2006; Suomala, 2009). Sendo assim, ela contribui para o desenvolvimento de tecnologias que podem ajudar na solução de problemas que afetam a sociedade (Mullen, 1994), tal qual a falta de sustentabilidade dos modelos de negócio atuais. Ademais, uma pesquisa intervencionista de qualidade contribui para o processo de mudança das organizações, pois a partir dela podem surgir inovações gerenciais (Downey & Kuusisto, 2009; Dumay, 2010) Ao contrário do estudo de caso simples, no qual o pesquisador é uma entidade que apenas observa (Lukka & Kasanen, 1995), na pesquisa intervencionista ele passa a ser um ator inserido no fluxo real de tempo da vida no campo.

4.1. Abordagem

Segundo Figge et al. (2002), após a definição da estratégia, a etapa seguinte da elaboração do SBSC deve ser a identificação dos impactos ambientais e sociais causados pela atuação da organização, obtendo uma lista dos aspectos possivelmente relevantes estrategicamente. Assim, este trabalho foi desenvolvido em duas etapas consecutivas. A primeira, buscou a identificação dos principais objetivos socioambientais e ações a serem propostas, com base nos arquétipos de Bocken et al. (2014). Na etapa seguinte, foi elaborado o novo Mapa Estratégico, transformando o BSC até então utilizado pela IES em um SBSC, com a incorporação dos resultados obtidos na primeira etapa.

Identificamos, *a priori*, que os SBMA poderiam ser úteis para a incorporação dos aspectos relacionados à sustentabilidade socioambiental às ações de uma IES com modelo de negócio já estabelecido. Aliás, os próprios autores previam a utilização desta ferramenta em

negócios existentes (Bocken et al., 2014). Assim, a elegemos como base para o trabalho. O primeiro passo para atingir o objetivo de uma organização orientada para a estratégia, segundo Kaplan (2010), é mobilizar sua liderança executiva. Diante desse relevante aspecto, foi envolvida a Equipe de Líderes da instituição nesta tarefa: um grupo de 56 pessoas que envolve coordenadores de cursos e responsáveis pelos setores acadêmicos e administrativos da organização, o que também possibilita uma visão holística do objeto, necessidade apontada por Lozano & von Haartman (2018), assim como atingir melhores resultados, tanto na identificação quanto na implantação das ações e sua consequente difusão para os demais membros da instituição. A dinâmica de trabalho aconteceu em dois momentos distintos, através da realização de *workshops*. Estratégia similar foi adotada com sucesso no trabalho de elaboração de um SBSC para uma cervejaria austríaca de médio porte (Falle et al., 2016) – *workshops*, envolvimento direto da alta administração, constituição de equipe de projeto e envolvimento de funcionários-chave.

O primeiro encontro se iniciou com um seminário apresentado pelos dois principais dirigentes da IES, o Reitor (entidade mantida) e o Diretor Administrativo-financeiro (entidade mantenedora), os quais abordaram os conceitos de sustentabilidade, os SBMA e a proposta do trabalho a ser realizado. Na sequência, os Líderes foram divididos em sete grupos de trabalho. A cada um foi atribuída responsabilidade sobre um arquétipo, com exceção de apenas um grupo, que ficou encarregado de dois arquétipos. Cada grupo teve as seguintes incumbências: a) identificar ações a serem propostas no âmbito de cada arquétipo; b) avaliar a pertinência de alterar ou manter o título original de cada arquétipo e c) emitir opinião sobre a estrutura geral dos arquétipos. Adicionalmente, foi escolhido um líder para cada grupo. As equipes foram orientadas a dar continuidade ao trabalho após a finalização do *workshop*, sob orientação do líder, tanto em reuniões presenciais quanto virtuais. O segundo encontro aconteceu com uma semana de diferença do primeiro. Neste evento, cada equipe apresentou os resultados do trabalho realizado e foram debatidas as propostas entre todos os presentes. Ao final, chegou-se à definição dos SBMA, adaptados à realidade da IES, bem como das ações a serem implantadas.

Para desenvolvimento do Mapa Estratégico, foi constituída uma equipe de trabalho formada por onze colaboradores: dois pesquisadores, quatro funcionários administrativos, que atuam no Departamento de Excelência em Gestão da IES, e cinco docentes, do Núcleo de Negócios mantido pela instituição (cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia). De posse dos resultados do trabalho anterior, desenvolvido pela Equipe de Líderes, e com o auxílio da literatura científica sobre o SBSC, especialmente as diferentes arquiteturas propostas e utilizadas pelos pesquisadores, foi definido o desenho do Mapa Estratégico, alterando o BSC até então adotado e transformando-o, de fato, num SBSC. Este trabalho foi realizado ao longo de dois meses e diversas interações, resultando em consenso da equipe sobre a solução que mais se adequa à estratégia da IES. Ao final, a proposta foi apresentada e validada pelos membros da direção da instituição.

5. RESULTADO 1 – IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS E AÇÕES SOCIOAMBIENTAIS

O trabalho da Equipe de Líderes culminou num quadro de arquétipos revisados contendo cada qual ações tangíveis a serem incorporadas na IES. Observa-se que a estrutura original dos SBMA foi levemente alterada – poucos arquétipos foram renomeados, a pertinência da utilização foi reconhecida e apenas um foi desdobrado em dois, diante da relevância de seu aspecto para a IES. A Figura 1 apresenta a síntese do resultado.

Diante da quantidade de propostas de intervenção geradas durante a pesquisa, estão indicados apenas alguns exemplos das ações elencadas pela Equipe. Como é possível verificar, se tratam de intervenções ajustadas à realidade da IES.

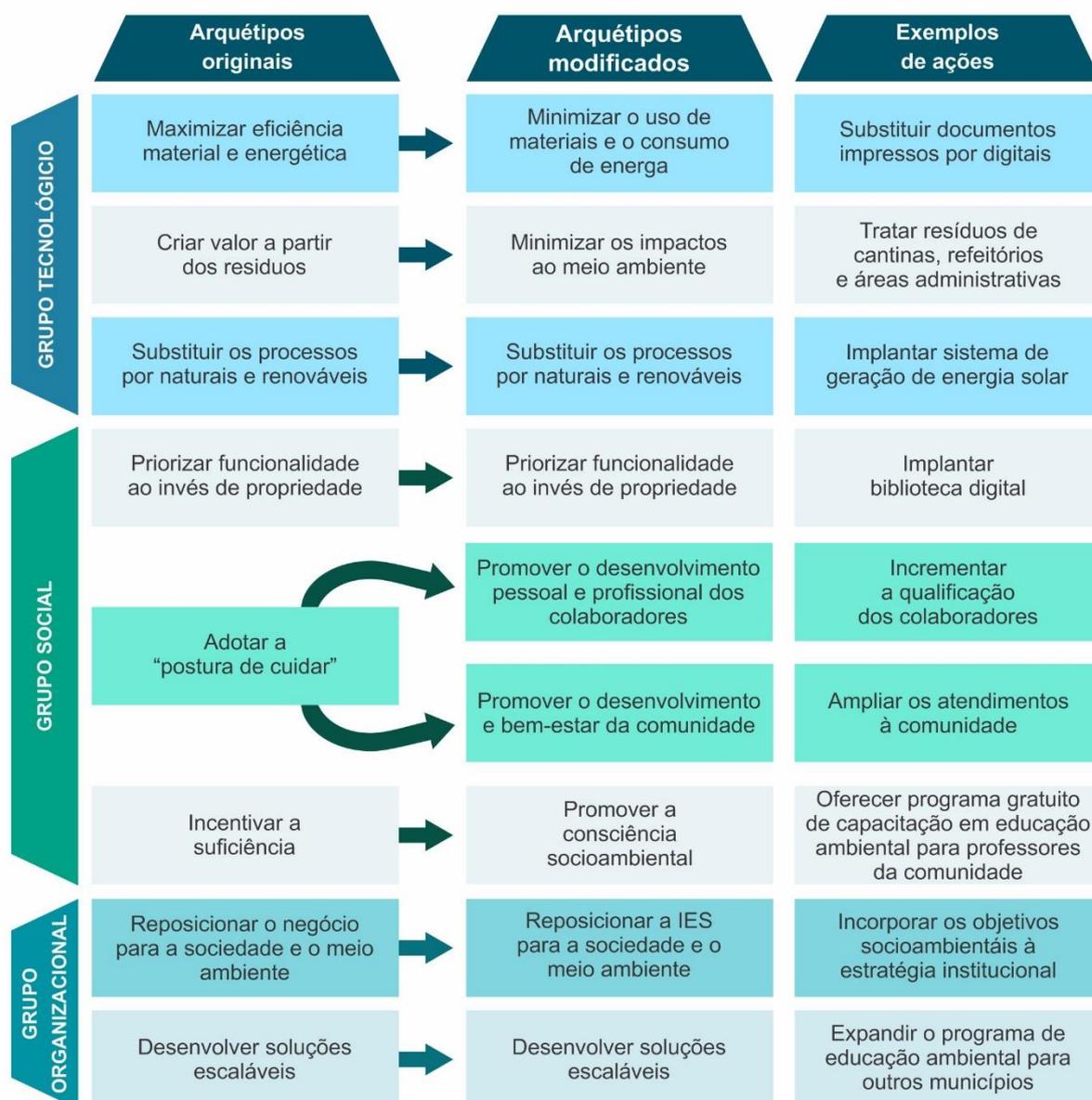


Figura 1. Identificação das ações sustentáveis por meio dos SBMA

6. RESULTADO 2 – MAPA ESTRATÉGICO DO SBSC

Cabe destacar alguns aspectos que tiveram relevância na definição do Mapa Estratégico pela Equipe de Trabalho. Em primeiro lugar, definiu-se que seria buscada a manutenção da estrutura e denominação das quatro perspectivas tradicionais. Essa decisão é indicada quando a organização já se utiliza de um BSC, que é o caso em questão, o que pode, segundo Lämsiluoto & Järvenpää (2010), proporcionar vantagens, como maior familiaridade dos *stakeholders* com a ferramenta e redução de custos. Na sequência, outra significativa decisão foi tomada, após cuidadosa análise do resultado do trabalho da Equipe de Líderes e da literatura existente – a inclusão de uma quinta perspectiva, denominada “socioambiental”, o que se justifica fortemente por dois motivos: (1) não é possível incluir, de forma adequada, os novos objetivos socioambientais nas quatro perspectivas-padrão (Figge et al., 2002); (2) com a inclusão desta perspectiva, dá-se destaque à sustentabilidade como fator estratégico da IES, fato respaldado

pela decisão prévia pelo reposicionamento institucional e alteração da missão (Bento et al., 2017; Epstein & Wisner, 2001).

Uma vez decidido pela incorporação de uma nova perspectiva, onde inseri-la no mapa estratégico? Reefke & Trocchi (2013) incluíram a perspectiva adicional após a última (Aprendizado e Crescimento). Concluímos que isso dificulta a definição dos *drivers*, como exemplo, para relacionar a redução do consumo à redução de custos, além de transmitir a ideia de que a sustentabilidade tem menor destaque. Journeault (2016) incluiu, lado a lado, duas perspectivas – uma para objetivos ambientais e outra para sociais, imediatamente acima da perspectiva de Processos Internos. Após testar outras posições, verificamos que, à semelhança dos mapas estratégicos apresentados por Journeault (2016), essa é a que possibilita o melhor desenho das relações de causa-efeito entre os objetivos socioambientais e os demais. No estudo, optou-se em adotar uma solução combinada – perspectiva adicional e inclusão de objetivos socioambientais em perspectivas existentes, o que encontra respaldo em Figge et al. (2002).

O Mapa Estratégico, resultado do trabalho, é apresentado na Figura 2 Cabe ressaltar que, apesar de se constituir em algo de extrema relevância, são raros os mapas estratégicos que apresentam a missão da organização em seu topo. A seta acima da perspectiva financeira indica que todos os objetivos, de todas as perspectivas, visam ao cumprimento da Missão. Na sequência, serão abordados os objetivos relacionados às questões socioambientais incluídos no mapa estratégico, indicados na Figura C com numeração de 1 a 9.

Objetivos Estratégicos 1 e 2: abrangem os arquétipos “Promover a Consciência Socioambiental”, “Promover o Desenvolvimento e Bem-estar da Comunidade Externa” e parte das ações contidas no arquétipo “Promover o Desenvolvimento e Bem-estar da Comunidade Interna”, pois alguns aspectos relacionados aos colaboradores foram alocados na perspectiva de Aprendizado e Crescimento. Assim, optou-se por agrupar os dois últimos em um único objetivo estratégico – “Promover o Desenvolvimento e Bem-estar da Comunidade”.

Objetivos Estratégicos 3, 4 e 5: os três arquétipos tecnológicos, que agregam as ações que têm impacto nos aspectos ambientais relacionados aos recursos, foram agrupados, de forma que seus efeitos sejam considerados conjuntamente - linha pontilhada – solução adotada por Journeault (2016).

Objetivo Estratégico 6: agrega a identificação das oportunidades de inclusão da sustentabilidade aos currículos dos cursos de graduação e pós-graduação; o lançamento de novos cursos voltados à esta questão e da abordagem dos assuntos relacionados à sustentabilidade no âmbito da pesquisa . Junto aos demais aspectos contemplados pelos arquétipos, este objetivo representa a inclusão da sustentabilidade à estratégia da IES de forma holística – ensino, pesquisa, comunidade e operações (Cortese, 2003).

Objetivos Estratégico 7, 8 e 9: agregam parte do arquétipo “Promover o Desenvolvimento e Bem-estar da Comunidade Interna” – capacitação e desenvolvimento pessoal dos professores e funcionários técnico-administrativos e promoção da satisfação dos colaboradores. Além destes, outro objetivo fundamental é zelar pelo cumprimento dos princípios e valores, fator fundamental para o fortalecimento da cultura organizacional que, reflete fortemente nos aspectos relacionados à sustentabilidade.

MISSÃO

"Promover a aprendizagem, a geração e a difusão do conhecimento, formando o profissional competente e o cidadão comprometido com a construção de um mundo social, ambiental e economicamente sustentável."

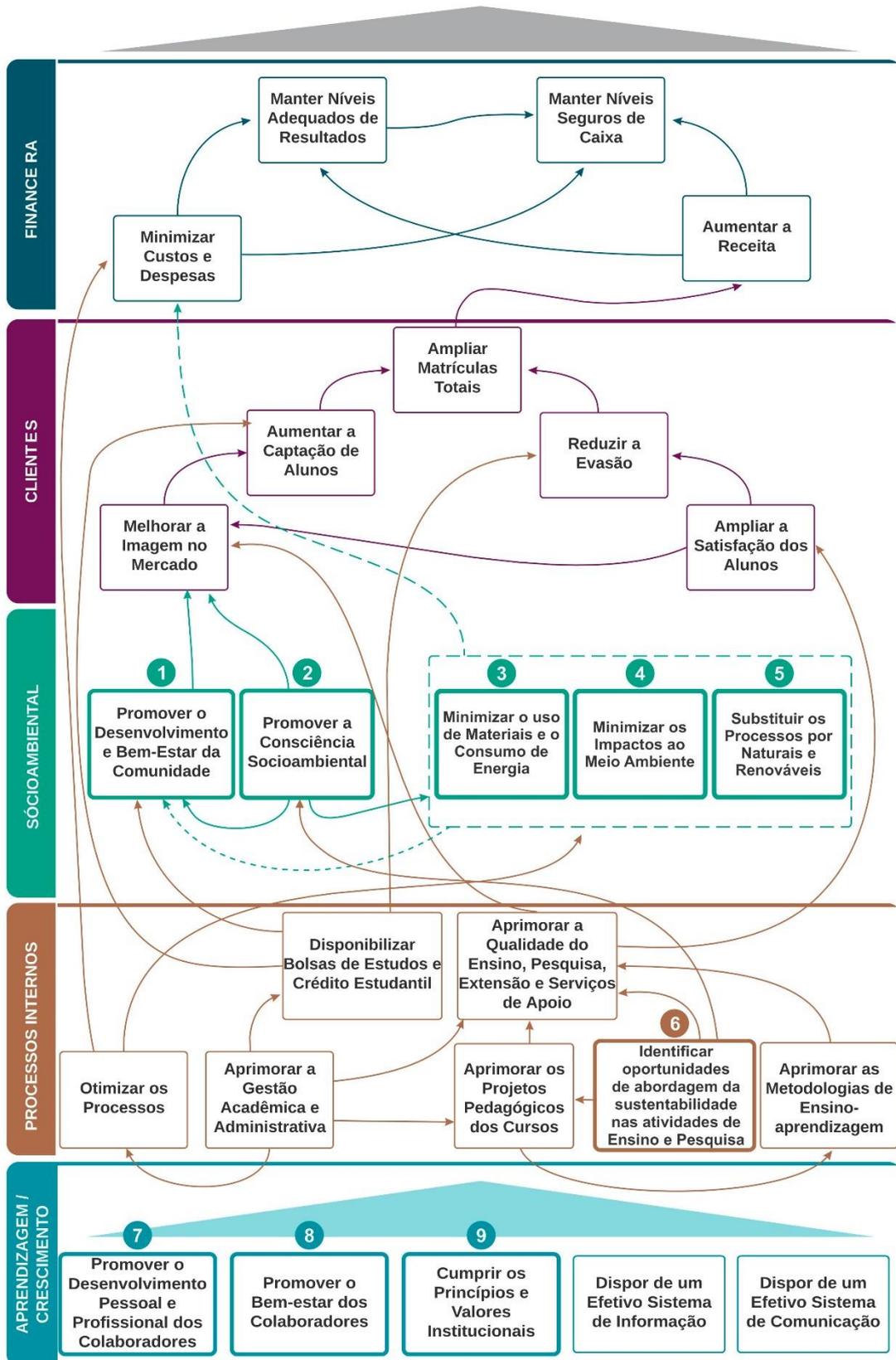


Figura 2. Mapa Estratégico do SBSC.

7. CONCLUSÕES

A princípio, a metodologia utilizada na primeira etapa do trabalho, que incluiu o uso dos SBMA, se mostrou adequada e eficaz para a identificação das ações socioambientais a serem propostas. A forma coletiva de trabalho proporcionou grande envolvimento dos líderes da organização (formadores de opinião) nas questões socioambientais. Esta descentralização na determinação das ações provavelmente impactará positivamente quando da implementação das ações elencadas.

Quanto à elaboração do SBSC, foi fundamental a decisão de estabelecer uma equipe de trabalho formada por pesquisadores, funcionários administrativos com familiaridade na utilização do BSC e docentes dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas. As diferentes competências e experiências possibilitaram a análise e utilização da literatura científica, a incorporação da experiência prática no uso do BSC e a identificação dos principais objetivos estratégicos e as relações de causa e efeito entre eles. Ressalta-se que a identificação prévia das ações socioambientais a serem implantadas, com a utilização dos SBMA, foi fundamental para a determinação dos objetivos sociais e ambientais contemplados no Mapa Estratégico.

Originalmente concebidos como ferramenta para categorização de Modelos de Negócio Sustentáveis, os SBMA se provaram úteis para incorporação do conceito de *Triple Bottom Line* em uma organização da área de educação superior com modelo de negócio já estabelecido. Verificou-se que, para essa finalidade, pouquíssimas adaptações são necessárias com vistas ao auxílio na identificação de ações socioambientais, de forma sistêmica e equilibrada.

Para tal, compondo a metodologia utilizada, a forma de condução dos trabalhos possibilitou o envolvimento dos líderes, principais formadores de opinião da organização, de maneira que todos os setores fossem representados.

8. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

A metodologia proposta neste artigo para identificação dos principais objetivos e ações socioambientais e sua incorporação na elaboração de um SBSC fornece um ferramental prático, com forte embasamento teórico, que pode auxiliar as organizações na incorporação do conceito de *Triple Bottom Line* à estratégia.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que a metodologia apresentada por esta pesquisa possa ser aplicada a outras IES, independentemente da instituição ter fins lucrativos, desde que esta venha a se posicionar a favor da sustentabilidade. Da mesma forma, é possível que, com poucas adaptações, a metodologia apresentada neste trabalho possa ser aplicada a outras organizações de diferentes ramos de atividade.

O SBSC desenvolvido nessa pesquisa passa a se constituir num importante instrumento de comunicação do novo posicionamento da IES, possibilitando o maior engajamento da força de trabalho nos objetivos estratégicos e o aprimoramento da imagem e reputação da instituição. A IES passa a ser - a partir da implantação e divulgação do novo posicionamento e das ações - um agente multiplicador das questões socioambientais. Pode-se citar, pelo menos, dois efeitos deste posicionamento: i) os profissionais formados pela IES levarão consigo a consciência da necessidade de adoção de práticas sustentáveis em sua vida pessoal e profissional; ii) os funcionários administrativos, professores e alunos serão incentivados a alterar comportamentos e atitudes em prol do meio ambiente e da sociedade e organizações similares poderão se ver motivadas à adoção de posicionamento semelhante.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alniacik, U., Cigerim, E., Akcin, K., & Bayram, O. (2011). Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1177–1189. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.139>
- Aly, A. H., & Mansour, M. E. (2017). Evaluating the sustainable performance of corporate boards: the balanced scorecard approach. *Managerial Auditing Journal*, 32(2), 167–195. <https://doi.org/10.1108/MAJ-04-2016-1358>
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63–86. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>
- Bento, R. F., Mertins, L., & White, L. F. (2017). Ideology and the Balanced Scorecard: An Empirical Exploration of the Tension Between Shareholder Value Maximization and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 142(4), 769–789. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3053-6>
- Berchin, I. I., Sima, M., Lima, M. A. de, Biesel, S., Santos, L. P. dos, Ferreira, R. V., ... Ceci, F. (2018). The importance of international conferences on sustainable development as higher education institutions' strategies to promote sustainability: A case study in Brazil. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.042>
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85(SUPPL. 2), 257–272. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9730-3>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bosch-Badia, M. T., Montllor-Serrats, J., & Tarrazon, M. A. (2013). Corporate Social Responsibility from Friedman to Porter and Kramer. *Theoretical Economics Letters*, 03(03), 11–15. <https://doi.org/10.4236/tel.2013.33a003>
- Corsi, K., & Arru, B. (2018). Exploring the Effects of Sustainability on Accounting Information Systems: The Role of SBSC. *Network, Smart and Open*, 24, 235–255. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-62636-9>
- Cortese, A. D. (2003). The Critical Role of Higher Education in Creating a Sustainable Future Higher education can serve as a model of sustainability by fully integrating all aspects of campus life. Need for a New Human Perspective. *Planning for Higher Education*, 15–22. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.607.6556&rep=rep1&type=pdf>
- Dagiliūtė, R., Liobikienė, G., & Minelgaitė, A. (2018). Sustainability at universities: Students' perceptions from Green and Non-Green universities. *Journal of Cleaner Production*, 181, 473–482. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.01.213>
- de Andrade Guerra, J. B. S. O., Garcia, J., de Andrade Lima, M., Barbosa, S. B., Heerdt, M. L., & Berchin, I. I. (2018). A proposal of a Balanced Scorecard for an environmental education program at universities. *Journal of Cleaner Production*, 172, 1674–1690.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.179>

- De Geuser, F., Mooraj, S., & Oyon, D. (2009). Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance. *European Accounting Review*, 18(1), 93–122. <https://doi.org/10.1080/09638180802481698>
- Dias-sardinha, I., & Reijnders, L. (2005). Performance of Large Portuguese Companies : A Balanced. *Business Strategy and the Environment*, 91(September 2003), 73–91.
- Dias-Sardinha, I., Reijnders, L., & Antunes, P. (2002). From environmental performance evaluation to eco-efficiency and sustainability balanced scorecards. *Environmental Quality Management*, 12(2), 51–64. <https://doi.org/10.1002/tqem.10063>
- Dias-Sardinha, I., Reijnders, L., & Antunes, P. (2007). Developing Sustainability Study of Three Large Environmental Services: A Balanced Scorecards for Portuguese Companies. *Environmental Quality Management*, 49(4), 13–34. <https://doi.org/10.1002/tqem>
- Downey, J., & Kuusisto, K. (2009). A summary of three interventionist research projects. *Research Update*, 4.
- Dumay, J. C. (2010). A critical reflective discourse of an interventionist research project. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(1), 46–70. <https://doi.org/10.1108/11766091011034271>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51. <https://doi.org/10.5860/choice.36-3997>
- Ellerup Nielsen, A., & Thomsen, C. (2018). Reviewing corporate social responsibility communication: a legitimacy perspective. *Corporate Communications*, 23(4), 492–511. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2018-0042>
- Epstein, M. J., & Wisner, P. S. (2001). Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. *Environmental Quality Management*, 11(2), 1–10. <https://doi.org/10.1002/tqem.1300>
- Falle, S., Rauter, R., Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Sustainability management with the Sustainability Balanced Scorecard in SMEs: Findings from an Austrian case study. *Sustainability (Switzerland)*, 8(6). <https://doi.org/10.3390/su8060545>
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard - Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284. <https://doi.org/10.1002/bse.339>
- Fooladvand, M., Yarmohammadian, M. H., & Shahtalebi, S. (2015). The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.115>
- Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard - A strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29(2), 167–176. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2013-0164>
- Hsu, Y. L., & Liu, C. C. (2010). Environmental performance evaluation and strategy management using balanced scorecard. *Environmental Monitoring and Assessment*, 170(1–4), 599–607. <https://doi.org/10.1007/s10661-009-1260-7>
- Jakkula, V., Lyly-Yrjänäinen, J., & Suomala, P. (2006). Challenges of practically relevant management accounting research—the scope and intensity of interventionist research. *5th*

New Practices in Management Accounting Research Conference, 14–16.

- Journeault, M. (2016). The Integrated Scorecard in support of corporate sustainability strategies. *Journal of Environmental Management*, 182, 214–229. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2016.07.074>
- Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual Foundation of the Balance Scorecard*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 17.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The Strategy Focused Organization. *Executive Book Summaries*, 23(1), 1–8.
- Lämsiluoto, A., & Järvenpää, M. (2010). Greening the balanced scorecard. *Business Horizons*, 53(4), 385–395. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.03.003>
- Leal Filho, W., Doni, F., Vargas, V. R., Wall, T., Hindley, A., Rayman-Bacchus, L., ... Avila, L. V. (2019). The integration of social responsibility and sustainability in practice: Exploring attitudes and practices in Higher Education Institutions. *Journal of Cleaner Production*, 220, 152–166. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.139>
- Leal Filho, W., Manolas, E., & Pace, P. (2015). The future we want key issues on sustainable development in higher education after rio and the un decade of education for sustainable development. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16(1), 112–129. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-03-2014-0036>
- Lozano García, F. J., Kevany, K., & Huisingh, D. (2006). Sustainability in higher education: what is happening? *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.12.006>
- Lozano, R., & von Haartman, R. (2018). Reinforcing the holistic perspective of sustainability: Analysis of the importance of sustainability drivers in organizations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 508–522. <https://doi.org/10.1002/csr.1475>
- Lu, M. T., Hsu, C. C., Liou, J. J. H., & Lo, H. W. (2018). A hybrid MCDM and sustainability-balanced scorecard model to establish sustainable performance evaluation for international airports. *Journal of Air Transport Management*, 71(August 2017), 9–19. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.05.008>
- Lukka, K., & Kasanen, E. (1995). The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(5), 71–90.
- Möller, A., & Schaltegger, S. (2005). The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis. *Journal of Industrial Ecology*, 9(4), 73–83.
- Mullen, E. J. (1994). Design of social intervention. In *Intervention research: Design and development for human services*.
- Murmura, F., Bravi, L., & Palazzi, F. (2017). Evaluating companies' commitment to corporate social responsibility: Perceptions of the SA 8000 standard. *Journal of Cleaner Production*, 164, 1406–1418. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.073>

- Nicoletti Junior, A., de Oliveira, M. C., & Helleno, A. L. (2018). Sustainability evaluation model for manufacturing systems based on the correlation between triple bottom line dimensions and balanced scorecard perspectives. *Journal of Cleaner Production*, *190*, 84–93. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.136>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, *80*(12), 57.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Harvard Business Review The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, *December*(December), 78–93. Retrieved from www.hbr.orgwww.fsg-impact.org
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Porter and Kramer - Creating shared value. *Harvard Business Review*, *89*(1/2), 62–77.
- Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, *14*(1), 186–201. <https://doi.org/10.3926/ic.1110>
- Ramísio, P. J., Pinto, L. M. C., Gouveia, N., Costa, H., & Arezes, D. (2019). Sustainability Strategy in Higher Education Institutions: Lessons learned from a nine-year case study. *Journal of Cleaner Production*, *222*, 300–309. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.257>
- Reefke, H., & Trocchi, M. (2013). Balanced scorecard for sustainable supply chains: Design and development guidelines. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *62*(8), 805–826. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2013-0029>
- Rodriguez-Fernandez, M. (2016). Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance. *BRQ Business Research Quarterly*, *19*(2), 137–151. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.08.001>
- Sayed, N., & Lento, C. (2018). Developing a strategy map for environmental consulting firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *67*(5), 916–934. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2017-0139>
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting*, *3*(1), 1–19.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. *Business Strategy and the Environment*, *23*(04), 1051–1056. <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Stephens, J. C., & Graham, A. C. (2010). Toward an empirical research agenda for sustainability in higher education: exploring the transition management framework. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.07.009>
- Suomala, P. (2009). Interventionist research – contributing to management accounting through industry – university collaboration. *Research Update*, 10–11.
- Umashankar, V., & Dutta, K. (2007). Balanced scorecards in managing higher education institutions: An Indian perspective. *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1039/c4ce00004h>
- Westin, O., & Roberts, H. (2010). Interventionist research – the puberty years: an introduction to the special issue. *Qualitative Research in Accounting & Management*, *7*(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/11766091011034253>

- Yuan, X., & Zuo, J. (2013). A critical assessment of the Higher Education for Sustainable Development from students' perspectives - A Chinese study. *Journal of Cleaner Production*, 48, 108–115. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.10.041>
- Zhao, H., & Li, N. (2015). Evaluating the performance of thermal power enterprises using sustainability balanced scorecard, fuzzy Delphic and hybrid multi-criteria decision making approaches for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 108, 569–582. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.07.141>