

## **GOVERNANÇA PÚBLICA E SUSTENTABILIDADE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO**

**LEONARDO FABRIS LUGOBONI**  
UNIVERSIDADE IBIRAPUERA (UNIB)

**MÁRCIO MARQUES**  
UNIVERSIDADE IBIRAPUERA (UNIB)

# GOVERNANÇA PÚBLICA E SUSTENTABILIDADE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

## 1 INTRODUÇÃO

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

Para Rossetti e Andrade (2012), o surgimento da governança se deu para tratar de conflitos de agência e de outros desalinhamentos nas instituições. Neste sentido, Marques (2007) afirma que a governança alude a “accountability” e agrega um número de processos com designação estabelecida para assegurar a transparência, prestação de contas e responsabilização dentro das instituições.

Cabe ressaltar que a governança nas organizações públicas e privadas compreende relevantes semelhanças, embora os objetivos organizacionais e a forma de gestão sejam distintos (Matias-Pereira, 2004).

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

Para as organizações públicas, a gestão da sustentabilidade é complexa, sua performance é consequência de diversos fatores que nem sempre são claros, e muitas vezes são cobradas por resultados de forma mais intensa do que as empresas privadas (Bratt et al., 2013; Adams et al., 2014).

Cabe ressaltar que dentro da estrutura do setor público encontram-se as universidades públicas que estão sujeitas aos poderes públicos e aos mesmos mecanismos de governança. Esses mecanismos são a base para a sua gestão e, conseqüentemente, implementação de medidas para o desenvolvimento sustentável (Fuentes-Bargues et al., 2018; Leal Filho et al., 2020).

Sendo assim, esta pesquisa busca responder o seguinte questionamento: as práticas de governança estabelecidas pela unidade administrativa (Reitoria) influenciam na operacionalização das ações de sustentabilidade praticadas pelas unidades universitárias (Campi)? Apresenta como objetivo compreender como as práticas de governança estabelecidas pela unidade administrativa (Reitoria) influenciam na operacionalização das ações de sustentabilidade praticadas pelas unidades universitárias (Campi). Para tanto, foram elencados três objetivos específicos: a) Identificar as práticas de governança na universidade; b) Detectar quais são as práticas de sustentabilidade na universidade; c) Verificar como as práticas de governança da unidade administrativa (Reitoria) estão associadas à adoção ou à não adoção das práticas sustentáveis das unidades universitárias (campi).

O presente estudo vai se debruçar sobre a realidade de uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública, com mais de 40 anos de dedicação voltada para a educação, localizada no Estado de São Paulo, com 34 unidades universitárias (campi) situadas em diferentes pontos do interior paulista.

A pesquisa se justifica, pois busca entender como são estruturados os mecanismos de governança em uma instituição de ensino superior, de que forma seus procedimentos influenciam as ações sustentáveis desenvolvidas na instituição e como a necessidade do

alinhamento da governança pública voltada para a sustentabilidade ocorre em uma instituição de ensino superior que possui uma unidade central e várias unidades subordinadas.

Daher et al. (2007) e Nogueira, Garcia & Ramos, (2012) corroboram a importância do tema, afirmando que instituições de ensino e instituições de ensino públicas precisam adotar ações de governança processos de gestão para garantir sua sobrevivência. A adoção dessas medidas pode impactar na sustentabilidade dessas instituições. A relevância da pesquisa é ratificada também por Daher, Oliveira, Cals & Ponte (2007) ao afirmarem que independentemente do segmento em que atua a instituição e do porte que ostenta, sua sobrevivência nos dias atuais requer a aplicação dos conceitos de ética, transparência e responsabilidade social, mediante implementação de políticas e práticas de governança.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Governança

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

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

As discussões por práticas de governança resultaram na criação de mecanismos legais e de marcos regulatórios protecionistas, refletindo em mudanças na estrutura interna das empresas, como por exemplo, a constituição de conselhos eficazes e guardiões dos direitos e interesses dos envolvidos (Rossetti & Andrade, 2012).

A estrutura do fluxo de recursos do setor público necessita de identificação dos responsáveis pelo seu gerenciamento e de mecanismos de governança no que concerne à aplicação dos recursos e segurança do gestor (Sethibe et al., 2007)

Barrett (2002) ressalta a abordagem de governança considerando a inter-relação dos elementos de governança das instituições públicas, como também a importância de os integrar com objetivo de almejar um governo eficaz.

No Quadro 1 estão contidos os principais mecanismos de governança utilizados no setor público.

Quadro 1 Principais mecanismos de governança no setor público

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

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em resumo, a governança, de modo geral, alinha a estrutura, administração e controle de qualquer instituição, seja empresarial ou não, com ou sem fins lucrativos ou filantrópicas,

controladas por capitais públicos ou privados, e qualquer que seja a forma adotada: societária, associativa, comunitária, fundacional ou cooperativa (Santos, 2008). Seus conceitos são tão amplos que envolvem estratégias de alinhamento para resolução de interação, responsabilidade social, sustentabilidade, políticas de governança das empresas, entre outros temas (Marques, 2007).

### 2.1.1 Governança em IES

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

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

A governança em IES pública é significativamente influenciada pela política do governo, com ênfase particular em eficiência (Trakman, 2008). Entretanto, tal governança tem sido permeada de dificuldades, envolvendo desde a falta de recursos à rigidez da estrutura administrativa, na qual a autonomia dos gestores é muito restrita.

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

Cabe ressaltar, ainda, que, a governança em IES é de extrema importância para a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e vice-versa, pois o referido documento possui relação com o planejamento estratégico institucional (Vieira & Silva, 2016). Entretanto, não há evidências de que a implantação de governança em IES produza maiores resultados tangíveis tais como lucros e valorização do capital. Todavia, a governança é essencial por contemplar aspectos legais e éticos (Ferreira et al., 2018).

### 2.2 Sustentabilidade

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

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

Alguns autores como Bantanur, S., Mukherjee e Shankar, (2015); Choi et al. (2017); Alshuwaikhat, Adenle e Saghir (2016); Batista e Francisco (2018); Lemos et al. (2018), Mahmood et al. (2018); Martins, Anholon, Quelhas e Leal Filho (2019); Farinha et al. (2019), e Nawaz e Koç (2019), destacam determinadas práticas de sustentabilidade como essenciais (Quadro 2).

Quadro 2. Práticas de Sustentabilidade

<p>Sociais</p>	<p>Política de desenvolvimento de carreira, salário, liderança, ergonomia, objetivos, qualidade de vida etc                  Programa de trainee / Atração e retenção de talentos                  Recrutamento interno                  Desenvolvimento de pessoas (educação financeira, graduação, pós-graduação, universidade corporativa)                  Planos de aposentadoria para os funcionários                  Meritocracia na contratação e promoções                  Ações de acessibilidade e inclusão social                  Conformidade com leis e regulamentos trabalhistas, fiscais e pertinentes                  Ações de gestão focadas em transparência e cumprimento da prevenção e combate à corrupção                  Questões sociais e de direitos humanos                  Patrocínio: projetos educacionais, culturais e esportivos                  Programa de trabalho voluntário                  Doações financeiras para instituições de caridade                  Iniciativas financiadas por leis de incentivos                  Canal de comunicação para denúncias de corrupção e bullying                  Auditoria de fornecedores                  Segurança digital (Privacidade e responsabilidade na internet / Internet de segurança para crianças                  Programa de pós-venda                  Gerenciamento de relação com o cliente na comunidade local                  Redes interdisciplinares em desenvolvimento sustentável                  Satisfação do cliente e do trabalhador                  Código profissional de conduta ética                  Transportes gratuito para projetos sociais                  Inclusão de desenvolvimento sustentável na missão, visão e objetivo da organização                  Cursos e programas de desenvolvimento sustentável</p>
<p>Ambientais</p>	<p>Gerenciamento de fornecedores com aspectos sustentáveis                  Gerenciamento de riscos ambientais                  Investimentos em novas tecnologias e atualização de infraestrutura                  Edifício sustentável                  Medidas de conscientização e educação ambiental                  Utilização reduzida de veículos para redução de emissões de carbono e impacto ambiental                  Utilização de veículos elétricos, transportes públicos e bicicletas                  Medidas de conscientização para reuniões e atividades virtuais e redução de papel                  Mapeamento no consumo de energia, plano para melhorar a eficiência energética                  Coleta de água da chuva para uso em operações                  Operações com água reciclada e reutilizada e programa de redução de consumo de água                  Uso de painéis fotovoltaicos para geração de energias e energia renovável                  Uso de combustíveis menos poluentes e redução de emissão de gases de efeito estufa                  Certificações sustentáveis/ declaração de iniciativas sustentáveis/ Protocolo de Gases de Efeito Estufa                  Gerenciamento de resíduo (reutilização, reciclagem, compostagem e logística reversa de embalagens)                  Prioridade em alimentos verdes                  Áreas e corredores verdes / Paisagismo sustentável                  Preocupações com Fauna, Flora e biodiversidade</p>
<p>Econômicos</p>	<p>Planejamento estratégico para implementação de sustentabilidade                  Investimento em segurança da informação, soluções de TI e recursos humanos                  Indicadores financeiros                  Uso de leis de incentivo                  Atividades em novos mercados estratégicos                  Possibilidade de gerar empregos                  Política, treinamento e padrão corporativo anticorrupção                  Impulsão das economias locais                  Investimento em novas tecnologias e atualização de infraestrutura                  Auditorias                  Adaptação ao novo contexto econômico</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bantanur et al. (2015); Choi et al. (2017); Alshuwaikhat et al. (2016); Batista & Francisco (2018); Lemos et al. (2018), Mahmood et al. (2018); Martins, Anholon, Quelhas e Leal Filho (2019); Farinha et al. (2019), e Nawaz e Koç (2019)

## 2.2.2 Governança e Sustentabilidade em IES

As IES estão conscientes do papel que devem cumprir na preparação das novas gerações para um futuro viável, e partilham a convicção de que o progresso econômico e a proteção ambiental estão indissolivelmente ligados (Kraemer, 2004).

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e as IES brasileiras acordaram a criação da Rede ODS Universidades, com objetivo de fortalecer atividades de ensino neste sentido foi lançada a plataforma [www.redeodsuniversidades.ueg.br](http://www.redeodsuniversidades.ueg.br) para reunir informações sobre o trabalho da Rede e participação das IES (ONU, 2019).

Importante destacar que no âmbito do setor público, a governança para a sustentabilidade deve monitorar, de forma definitiva, o ambiente interno e externo, manter a seriedade na administração dos recursos públicos, como respostas aos anseios da sociedade, como também descobrir novas oportunidades que formulam e implementem estratégias que lhe garantam condições de desenvolvimento sustentável (Nogueira et al., 2012).

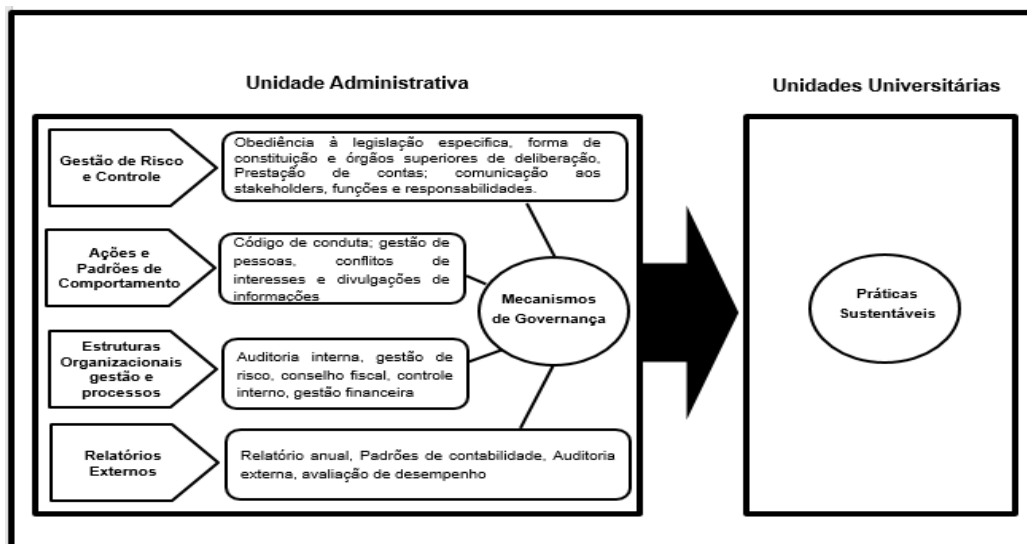
## 2.3 Síntese do modelo teórico

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

No intuito de encontrar resposta para com a finalidade de compreender como as práticas de governança são definidas pela unidade administrativa e quais são elaboradas para implantação das ações de sustentabilidade nas unidades universitárias.

O modelo teórico na Figura 1 estabelece uma junção de um construto de governança para o gerenciamento das ações sustentáveis. Demonstra ainda que a unidade administrativa da universidade atua em local distinto das unidades universitárias, ou seja, há uma divisão em sua infraestrutura.

Figura 1. Modelo teórico do estudo



Fonte: Elaborado pelo autor.

No construto de governança (Figura 1) estão estruturados os mecanismos que estabelecem as formas de cumprimento de legislação, deliberações, procedimentos de prestação de contas aos órgãos auditores e concedentes de recursos financeiros, elaboração de termo e código de conduta, gestão de pessoas, gestão de risco, processo de avaliação de desempenho,

padrões de contabilidade, formas de relatórios anuais, procedimentos de comunicação e informações às partes interessada (Barrett, 2002; IBGC, 2016; IFAC, 2001; Mello, 2006).

No modelo (Figura 1), as práticas de governança gerenciadas na unidade administrativa são estruturadas com alguns critérios que ajudam na construção e deliberação de procedimentos para o desenvolvimento das ações sustentáveis implementadas nos campi.

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

Sendo assim, com base na revisão teórica apresentada e no modelo exposto pela figura 1 propõe-se a seguinte proposição:

*Proposição 1: Em uma instituição de ensino pública, os mecanismos de governança públicas são fortemente relacionados às ações sustentáveis realizadas pelos campi da universidade.*

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso. Estudos de caso investigam fenômenos contemporâneos no seu contexto real, quando os limites entre o contexto e o fenômeno não são evidentes; é uma metodologia adequada a responder perguntas do tipo como e por quê (Yin, 2001; Fontelles, Simões, Farias, & Fontelles, 2009).

Trata-se ainda de uma pesquisa classificada como exploratória e tem característica qualitativa (Flick, 2013), sendo aquela que tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, desta forma, habitualmente envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso (Gil, 2008).

Ressalta-se que a presente pesquisa está dividida em duas etapas. Os procedimentos da etapa 1 se dividem em duas fases: documental e entrevistas, com gestores da unidade administrativa. Os procedimentos da etapa 2 foram concentrados na fase de entrevista com gestores das unidades universitárias.

#### 3.1 Etapas da pesquisa – documental

A pesquisa documental favorece a observação do processo de maturação ou de desenvolvimento de indivíduos, instituição, conceitos, cultura, comportamentos, mentalidades, práticas e exige, desde o início, um esforço firme e inventivo, quanto ao reconhecimento dos depósitos de arquivos ou das fontes potenciais de informação (Tremblay, 1968; Cellard, 2008).

Desta forma, os Quadros 3 e 4 apresentam os objetivos específicos aos quais o procedimento está relacionado, os documentos analisados os documentos coletados, a relação com os objetivos específicos deste procedimento, como foi realizada a análise e quais eram os resultados esperados.

Quadro 3. Procedimentos da pesquisa documental

Objetivos específicos	Procedimento	Instrumento de pesquisa	Como	Resultados esperados
a) Identificar as práticas de governança corporativa na universidade; b) Detectar quais são as práticas de sustentabilidade na universidade;	Documental	a) Plano de gestão b) PDI	a) Leitura b) Análise de conteúdo	a) Identificação de práticas de governança b) Identificação de práticas de sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 4 faz um detalhamento dos documentos apresentados no Quadro 3.

Quadro 4. Detalhamento dos documentos obtidos para análise

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

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cellard (2008) ressalta a importância desta fase, sobretudo na escolha dos documentos. A análise foi feita pela leitura e análise de conteúdo que para Bardin (2011), essa fase da pesquisa se organiza em três polos cronológicos: 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

### 3.2 Das entrevistas (Etapa 01 e 02)

Em ambas as etapas foram realizadas pesquisas por meio de entrevistas semiestruturadas. Para Weiss (1995), a entrevista de pesquisa qualitativa é aquela que envolve a coleta de informações e fatos e o aprendizado de significados, emoções, experiências e relacionamentos. Na etapa 1, foram realizadas 04 entrevistas com gestores ou responsáveis da administração (Quadro 5) por meio de um roteiro estabelecido dividido por temas baseados na literatura do referencial teórico.

Quadro 5. Entrevistados envolvidos na pesquisa etapa 1

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

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na etapa 2 deu-se continuidade à coleta de dados e foram entrevistados os diretores técnicos administrativos das unidades universitárias, relacionados no Quadro 6.



Quadro 6. Entrevistados envolvidos na pesquisa etapa 2

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

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nessa fase da pesquisa, os entrevistados foram identificados por código (E1, E2...), entretanto, os referidos códigos foram distribuídos aleatoriamente e, por questão de sigilo, a distribuição não será divulgada. Os roteiros de entrevistas foram baseados nos temas compostos pelos quadros 1 e 2 apresentados na revisão da literatura e buscava principalmente identificar as ações ligadas aos mecanismos de governança pública, as ações de sustentabilidade e a ligação entre esses 2 temas.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Mantendo o foco nos objetivos da pesquisa, em um primeiro momento buscou-se identificar quais foram as ações de governança e as ações de sustentabilidade que foram identificadas nos documentos analisados e nas entrevistas das etapas 1 e 2.

Foi possível identificar 31 ações diretamente ligadas ao quadro 1, que apresenta os mecanismos de governança. Como exemplo, pode-se mencionar “monitoração e administração de aporte de recursos orçamentários para permanência estudantil”.

Analisando as ações de governança, percebe-se que a instituição deu maior ênfase ao mecanismo de governança denominado “Estruturas organizacionais, gestão e processos”. Estas ações estão ligadas à obediência à legislação específica, forma de constituição e órgãos superiores de deliberação, prestação de contas, comunicação aos stakeholders, funções e responsabilidades (Barrett, 2002; IBGC, 2016; IFAC, 2001 & Mello, 2006).

Da mesma forma, foi possível identificar 23 ações de sustentabilidade alinhadas com o quadro 2. Como exemplos, pode-se apresentar: a) parceria para eficiência energética; b) internacionalização da pesquisa alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, e c) programa de inclusão.

De modo geral, a maior parte das ações está alinhada à dimensão social, em seguida nas ações executadas no âmbito econômico e ambiental.

Na etapa 1, quando questionados se há mapeamento de ações sustentáveis nas unidades com aprovação da unidade administrativa, todos responderam de forma genérica que as unidades dão ciência à unidade administrativa, todavia não há especificamente um requerimento de aprovação da unidade administrativa: *Da aprovação não, mas depende do apoio* (Entrevistado E2, 2020).

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

Embora seja possível identificar nos PDIs e no Planos de Gestão a maioria das ações de governança e sustentabilidade, nas entrevistas pôde-se constatar que nem todas as ações

sustentáveis praticadas pela universidade são padronizadas, ou seja, praticadas por todas as unidades universitárias. Há ações sustentáveis que são praticadas por uma ou mais unidades apenas. Constatou-se que isso ocorre em virtude do tipo de ação, por exemplo, ações direcionadas à coleta de resíduo químico. Esta ação é praticada pelas unidades que oferecem curso nesta área.

Foi possível identificar na análise documental e nas etapas de entrevistas que algumas ações de governança estão relacionadas às ações de sustentabilidade. As ações de governança, sobretudo presentes na unidade administrativa, interferem nas ações sustentáveis dos campi. Essa relação fica clara, principalmente, no que tange aos repasses de recurso financeiro. Entretanto, existem ações sustentáveis implantadas pelas unidades universitárias de forma isolada que não sofrem interferência da unidade administrativa.

Na etapa 2, os entrevistados foram questionados sobre a relação da unidade administrativa com a unidade universitária no que tange às práticas de sustentabilidade na universidade. O entrevistado E11 não soube responder. Os entrevistados E12, E13 e E14 responderam que não há essa relação. O entrevistado E15 respondeu que esta relação poderia ser melhor trabalhada. O entrevistado E16 respondeu que as ações são mínimas. O entrevistado E17 respondeu que existe a relação e, quando a unidade administrativa envia a ordem, a unidade universitária acata.

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

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

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

Cabe destacar que em apenas quatro situações, foi possível ratificar a relação entre as ações de governança e as ações de sustentabilidade por meio da pesquisa documental, da pesquisa com a unidade administrativa e das entrevistas com os campi:

Quadro 7. Relação entre ações de governança e ações de sustentabilidade

<b>Ações de Governança</b>	<b>Ações de Sustentabilidade</b>
Publicações de boletim econômico para maior transparência sobre as contas da Universidade	Gestão mais transparente (ECO)
Política cultural para a universidade, parceria com o Santander no âmbito do programa Bem-Viver para Todos.	Programações culturais nas unidades (SOC)
Efetivação de financiamento das concessionárias de energia elétrica para eficiência energética	Parceria para eficiência energética (AMB/ECO)
Tecnologia para fortalecimento da identidade digital institucional (segurança; economia, e aumento da qualidade dos serviços oferecidos)	Identidade digital institucional (SOC/ECO)

Fonte: Dados da pesquisa

Esta situação diverge do que foi proposto por Nogueira et al., (2012) quando afirma que no setor público, a governança para a sustentabilidade deve monitorar, de forma definitiva, o ambiente interno e externo, manter a seriedade na administração dos recursos públicos e estratégias que lhe garantam condições de desenvolvimento sustentável.

Desta forma, não foi possível confirmar a proposição da pesquisa onde esperava-se identificar uma forte relação entre os mecanismos de governança públicas e as ações sustentáveis realizadas pelos campi da universidade.

Quadro 8. Principais práticas de governança e as principais ações sustentáveis consolidadas

Práticas de governança executadas pela universidade	Mecanismo de governança	Ações sustentáveis executadas pela universidade	Programas do PDI	Ação do plano de Gestão	Adm (entrevistas)	Campus (entrevistas)
Implantação de sistema de gerenciamento de serviços de bibliotecas da universidade, (Nuvem e acervo digital)	01	Plataforma para gerenciar serviços de bibliotecas na nuvem (AMB)	Apoio da Rede de Biblioteca	9; 93		Citado
Negociação junto à Secretaria de Desenvolvimento Econômico para antecipação orçamentária e financeira	03	Recuperação do equilíbrio financeiro (ECO)	Liderança e gestão	72; 99; 100		
Mecanismos para reestruturação dos processos internos e implantação de um sistema para gestão <i>online</i> dos ativos de inovação	01	Mecanismos de incentivo à inovação (ECO)	Conhecimento e inovação	43		
Diversificação de instrumentos financeiros de apoio à ciência e à inovação, presente no Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação	01	Alternativas de captação de receitas (ECO)	Liderança e gestão	100		
Publicações de boletim econômico para maior transparência sobre as contas da Universidade	04	Gestão mais transparente (ECO)	Gestão documental	85	Citado	Citado
Implantação de sistema para obtenção de financiamento pela internacionalização da pesquisa da Universidade	01	Internacionalização da pesquisa alinhada aos ODS da ONU(SOC)	Internacionalização	12; 14; 16; 17; 28; 29; 30; 33; 42; 51		
Implantação de mecanismos para unificação de exame com um caráter mais interdisciplinar nas questões propostas	01	Modalidades de ingresso (SOC)	Melhoria da acessibilidade	26; 128		
Implantação de sistema para melhoria dos procedimentos de verificação de autodeclaração de estudantes pretos, pardos e indígenas, objetivando melhor atendimento e evitando preconceitos	01	Garantia da efetividade das ações afirmativas (SOC)	Melhoria da acessibilidade	6; 26; 128		
Vinculação dos projetos aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU para ampliação da perspectiva de impacto social	01	Extensão universitária articulada com a pesquisa e a inovação social (SOC)	Excelência da pesquisa Inovação e empreendedorismo	47; 48; 49; 50; 51; 52		
Acréscimo de bolsas concedidas pelo órgão do governo federal; ampliação das cotas institucionais de bolsas de programas	01	Cota do CNPq de bolsas de Iniciação Científica (SOC)	Aumento do impacto nas pesquisas	11; 33; 40		
Utilização/inclusão do nome social nos registros funcionais e acadêmicos inclusive em solenidades e eventos públicos	02	Direito ao uso do nome social (SOC)	Gestão de RH	6		

Práticas de governança executadas pela universidade	Mecanismo de governança	Ações sustentáveis executadas pela universidade	Programas do PDI	Ação do plano de Gestão	Adm (entrevistas)	Campis (entrevistas)
Melhoria do sistema de reserva de vagas para egressos de escolas públicas e para pretos, pardos e indígenas	01	Programa de inclusão (SOC)	Melhoria da acessibilidade	6		
Supervisão delegada de colégios técnicos mantidos pela universidade	01	Universidade mais próxima dos colégios técnicos (SOC)	Inovação e empreendedorismo	25		
Política cultural para a universidade, parceria com o Santander no âmbito do programa Bem-Viver para Todos.	01	Programações culturais nas unidades (SOC)	Atividades artísticas e culturais	57; 61; 62; 64	Citado	Citado
Ampliação da governança universitária para ampliação do programa de melhoria de acessibilidade na universidade	01	Papel estratégico de Liderança e Gestão (SOC)	Melhoria da acessibilidade	80		
Efetivação de financiamento das concessionárias de energia elétrica para eficiência energética	01	Parceria para eficiência energética (AMB/ECO)	Programa gestão energética	120; 123	Citado	Citado
Tecnologia para fortalecimento da identidade digital institucional (segurança; economia, e aumento da qualidade dos serviços oferecidos)	01	Identidade digital institucional (SOC/ECO)	Tecnologia da Informação	95; 96; 97	Citado	Citado
Implantação do Instituto de Educação e Pesquisa para formação continuada docente e o apoio intensivo de atendimento às demandas de uso de tecnologias na educação	01	Transformação digital e renovação das práticas pedagógicas (SOC/ECO)	Tecnologia da Informação	1; 7; 8; 9; 21; 94		
Gestão e aporte de recursos orçamentários para permanência estudantil	01	Aumento do aporte de recursos (SOC/ECO)	Redução da evasão da graduação	66; 67; 68; 69; 70		
Regulamentação das empresas juniores de acordo com a Lei Federal 13.267, de 2016	01	Regulamentação das empresas juniores (SOC/ECO)	Inovação e empreendedorismo	20		

Mecanismos de Governança Pública	Código
Estruturas organizacionais, gestão e processos	01
Ações e padrões de comportamento	02
Gestão de risco de controle	03
Relatórios externos	04

Dimensão de Sustentabilidade	Código
Social	SOC
Ambiental	AMB
Econômica	ECO

Fonte: Dados da pesquisa

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa apresenta como objetivo compreender como as práticas de governança estabelecidas pela unidade administrativa (Reitoria) influenciam na operacionalização das ações de sustentabilidade praticadas pelas unidades universitárias (Campi). Para tanto, foram elencados três objetivos específicos: a) Identificar as práticas de governança na universidade; b) Detectar quais são as práticas de sustentabilidade na universidade; c) Verificar como as práticas de governança da unidade administrativa estão associadas à adoção ou à não adoção das práticas sustentáveis das unidades universitárias. O presente estudo também apresentou como problema de pesquisa: Como as práticas de governança estabelecidas pela unidade administrativa influenciam na operacionalização das ações de sustentabilidade praticadas pelas unidades universitárias.

Apesar de ter sido identificadas 31 ligadas aos mecanismos de governança e 23 ações de sustentabilidade, a relação entre esses dois constructos, conforme modelo proposto pela figura 1 não foi ratificada de forma massiva pelas entrevistas da unidade administrativa e dos campi. A relação entre a governança e a sustentabilidade estão mais explícitas nos documentos analisados (PDI e Plano de Gestão) do que no cotidiano dos gestores entrevistados.

Percebe-se também que quando essa relação entre governança e sustentabilidade é identificada, as ações de governança estão mais relacionadas ao mecanismo denominado “Estruturas organizacionais, gestão e processos” e as ações de sustentabilidade estão mais relacionadas às questões sociais.

Verificou-se que quando a relação entre a governança e a sustentabilidade foram corroboradas pela análise documental e pelas 2 etapas das entrevistas, as ações de governança normalmente estão ligadas à transparência de informações; acordos com parceria privada; repasse de recurso financeiro, e controle e qualidade dos serviços digitais.

Percebeu-se que muitas ações sustentáveis eram implementadas pelas unidades universitárias de forma autômata e não estavam ligadas aos mecanismos de governança investigados.

Do ponto de vista teórico, a presente pesquisa contribui no estudo da governança pública voltada para a sustentabilidade em instituição de ensino superior ao apresentar uma dificuldade da instituição de ensino de relacionar as ações de governança pública e sustentabilidade.

É importante destacar também que esta pesquisa contribui para que os gestores de instituições de ensino reflitam sobre como as ações de governança e de sustentabilidade deveriam estar mais relacionadas e alinhadas.

Como limitações do trabalho, apresenta-se a possibilidade de que, mesmo com o protocolo de estudo de caso ter sido desenvolvido para mitigar esta possibilidade, que as fontes de pesquisa não tenham sido suficientes para identificar a relação entre as ações de governança e sustentabilidade. Ainda relacionado ao fato de ser um estudo de caso, é importante ressaltar que, não é possível fazer inferências dos resultados encontrados.

Como sugestões para trabalhos futuros, propõe-se estudar a relação entre governança e sustentabilidade em instituições de ensino privadas. Outra proposta é a investigação de como as ações de governança influenciam a relação entre as a unidade administrativa e as unidades universitárias em instituições de ensino.

## REFERÊNCIAS

- Abadía, J. M. M., & González, C. L. (2002). Global Reporting Initiative: contabilidade y sostenibilidad. *Partida doble*, (135), 80-87.
- Adams, C., Muir, S., & Hoque, Z. (2014). Measurement of sustainability performance in the public sector. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(1), 46-67.
- Alshuwaikhat, H., Adenle, Y. A., & Saghir, B. (2016). Sustainability assessment of higher education institutions in Saudi Arabia. *Sustainability*, 8(8), 750.
- Alves, L. E. S. (2001). Governança e cidadania empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, 41(4), 78-86.
- Bantanur, S., Mukherjee, M., & Shankar, R. (2015). Emerging dimensions of sustainability in institutes of higher education in India. *International Journal of Sustainable Built Environment*, 4(2), 323-329.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barrett, P. (2002). Achieving better practice corporate governance in the public sector. *International Quality & Productivity Centre Seminar*.
- Batista, A. A. S., & Francisco, A. C. (2018). Organizational sustainability practices: a study of the firms listed by the corporate sustainability index. *Sustainability*, 10(1), 226.
- Bratt, C., Hallstedt, S., Robèrt, K. H., Broman, G., & Oldmark, J. (2013). Assessment of criteria development for public procurement from a strategic sustainability perspective. *Journal of Cleaner Production*, 52, 309-316.
- Carson, R. (1962). *Primavera silenciosa*. Melhoramentos.
- Cellard, A. (2008). A análise documental. In J. Poupart, J. P. Deslauries, L. H. Groulx, A. Laperriere, R. Mayer, & A. Pires, *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 295-316). Vozes.
- Choi, Y. J., Oh, M., Kang, J., & Lutzenhiser, L. (2017). Plans and living practices for the Green Campus of Portland State University. *Sustainability*, 9(2), 252.
- Daher, W. M., Oliveira, M. C., Cals, B. O., & Ponte, V. M. R. (2007). Responsabilidade social corporativa segundo o modelo de Hopkins: um estudo nas empresas do setor energético do nordeste brasileiro. *Revista de Gestão social e ambiental*, 1(1), 30-46.
- Duarte, R. S., Khalil, R. O., & Quelhas, O. (2008). Governança: Uma ferramenta desconhecida pelas instituições de ensino? *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. SEGeT.
- Edwards, M., & Clough, R. (2005). *Corporate governance and performance: an exploration of the connection in a public sector context*. University of Canberra.
- Farinha, C., Caeiro, S., & Azeiteiro, U. (2019). Sustainability strategies in Portuguese higher education institutions: Commitments and practices from internal insights. *Sustainability*, 11(11), 3227.
- Ferreira, D., Baidya, T. K., & Dalbem, M. C. (2018). Governança corporativa (GC) nas instituições de ensino superior: um mapeamento sistemático da produção científica nacional. *Revista de Administração UFSM*, 11(4), 772-792.
- Flick, U. (2013). *Introdução à metodologia da pesquisa: Um guia para iniciantes*. Penso.
- Fontelles, M. J., Simões, M. G., Farias, S. H., & Fontelles, R. G. S. (2009). Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. *Revista Paraense de Medicina*, 23(3), 1-8.
- Fuentes-Bargues, J. L., Ferrer-Gisbert, P. S., & González-Cruz, M. (2018). Analysis of Green Public Procurement of Works by Spanish Public Universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(9), 1888.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). Atlas.

- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. (2016). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (5ª ed.). IBGC.
- International Federation of Accountants – IFAC(2001). *Governance in the Public Sector: A governing body perspective*. IFAC.
- Jo, H., & Harjoto, M. A. (2012). The causal effect of corporate governance on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 53-72.
- Kraemer, M. E. P. (2004). A universidade do século XXI rumo ao desenvolvimento sustentável. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 3(2), 1-21.
- Leal Filho, W., Salvia, A. L., Frankenberger, F., Akib, N. A. M., Sen, S. K., Sivapalan, S., Novo-Corti, I., Venkatesan, M., & Emblen-Perry, K. (2020). Governance and sustainable development at higher education institutions. *Environment, Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00859-y>
- Lemos, P. F. I., Brando, F. R., Almeida, P., Mülfarth, R. C. K., Aprilanti, T. M. G., Marques, L. O. A., Jorge, N. L., & Malheiros, T. F. (2018). The University of São Paulo on the 2017's GreenMetric Ranking. *E3S Web Conf*, 48. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20184802003>
- Mahmood, Z., Kouser, R., Ali, W., & Ahmad, Z. (2018). Does corporate governance affect sustainability disclosure? A mixed methods study. *Sustainability*, 10(1), 207.
- Mainardes, E. W., Deschamps, M., & Tontini, G. (2009). Percepções dos stakeholders sobre a qualidade de uma instituição de ensino superior. *RECADM*, 8(1), 90-105.
- Marques, M. C. C. (2007). Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 11-26.
- Martins, V. W. B., Anholon, R., Quelhas, O. L. G., & Leal Filho, W. (2019). Sustainable practices in logistics systems: An overview of companies in Brazil. *Sustainability*, 11(15), 4140.
- Matias-Pereira, J. (2004). Reforma do estado, transparência e democracia no Brasil. *Revista Acadêmica de Economia*, 26, 1-34.
- Meadowcroft, J., Farrell, K. N., & Spangenberg, J. (2005). Developing a framework for sustainability governance in the European Union. *International Journal of Sustainable Development*, 8(1-2), 3-11.
- Mello, G. R. D. (2006). *Governança corporativa no setor público federal brasileiro* [Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo].
- Monyoncho, R. M. (2015). Perception of corporate governance practices at the University of Nairobi. *DBA Africa management review*, 5(1), 94-112.
- Nawaz, W., & Koç, M. (2019). Exploring organizational sustainability: Themes, functional areas, and best practices. *Sustainability*, 11(16): 4307.
- Nogueira, M. G. S.; Garcia, T. E. M., & Ramos, M. G. G. (2012). Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma Instituição de Ensino Superior – IES Federal. *Revista GUAL*, 5(3), 222-244.
- Organização das Nações Unidas – ONU. (2019). *Rede ODS Universidades*. <https://nacoesunidas.org/pnud-e-universidades-brasileiras-lancam-rede-para-promover-objetivos-globais/>
- Roczanski, C. R. M., & Tomasi, M. (2010). Universidade pública e accountability. *Anais do III Congresso Consad de Gestão Pública*. Consad.
- Rossetti, J. P., & Andrade, A. (2012). *Governança corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências*. Atlas.
- Santos, A. P. (2008). Governança corporativa e desempenho em instituições privadas de ensino superior: um estudo de caso em Minas Gerais. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 2(3), 79-94.



- Sethibe, T., Campbell, J., & McDonald, C. (2007). IT governance in public and private sector organisations: examining the differences and defining future research directions. *ACIS 2007 Proceedings*.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Trakman, L. (2008). Modelling university governance. *Higher Education Quarterly*, 62(1-2), 63-83.
- Tremblay, M. A. (1968). *Initiation à la recherche dans les sciences humaines*. McGraw-Hill.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 95-105.
- Vieira, V. B. H. A., & Silva, E. D. (2016). Governança corporativa aplicada ao contexto das universidades federais: A produção científica brasileira. *Anais do V Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*.
- Weber, J., & Marley, K. A. (2012). In search of stakeholder salience: Exploring corporate social and sustainability reports. *Business & Society*, 51(4), 626-649.
- Weiss, R. S. (1995). *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies*. Simon and Schuster.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2a ed.). Bookman.