

**PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DE INOVAÇÃO ESTRUTURAL E OPERACIONAL EM
IES PRIVADAS COM SUPORTE NO PRME**

JESSIE COUTINHO DE SOUZA TAVARES
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

ELDA FONTINELE TAHIM
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

JOÃO CLÉCIO DE SOUSA HOLANDA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DE INOVAÇÃO ESTRUTURAL E OPERACIONAL EM IES PRIVADAS COM SUPORTE NO PRME

INTRODUÇÃO

O ensino superior no Brasil abrange, de um lado, um sistema complexo e diversificado de Instituições de Ensino Superior (IES), podendo este ser dividido em dois segmentos distintos: o público, composto por IES públicas federais, estaduais e municipais; e o privado, composto por IES confessionais, particulares, comunitárias e filantrópicas (Bielschowsky, 2020, Gualandi Filho et al, 2023).

Considerando-se que nos últimos anos o ensino superior privado no Brasil compreendeu cerca de 80% das matrículas, traz-se à baila o posicionamento dessas instituições acerca da demanda pela adoção de práticas sustentáveis inovadoras no seu gerenciamento, considerando-as como àquelas ligadas ao cotidiano da instituição, em prol de processos e resultados sustentáveis, resultando em inovações (Hall & Vredenburg, 2012; Markard; Raven & Truffer, 2012; Jaber, 2021).

Detalhando o cenário que será utilizado como campo nesta pesquisa, traz-se uma delimitação mais remota, ressaltando que o crescimento do ensino superior privado entre as décadas de 1995 a 2022 demonstrou um aumento no número de matrículas que saltou de aproximadamente de 1,1 milhões para 7,34 milhões, correspondendo a uma taxa de crescimento da ordem de 595,83% distribuídas entre 2.283 IES privadas em funcionamento no país (Giacomini et al, 2017; Araújo Filho, 2018, INEP, 1999; 2024; Instituto SEMESP, 2024).

Neste mesmo período, o Brasil experimentou tanto o crescimento econômico como tecnológico no setor educacional, visto que o aumento da busca pelo ensino superior privado acompanhou a evolução tecnológica brasileira, e como isso, a comunidade acadêmica se viu diante de um cenário que demandava o manejo de práticas inovadoras nestas organizações (Araújo Filho, 2018; Nascimento, Silva & Silva, 2023). Neste sentido, o ambiente das IES privadas empreende esforços constantes com o objetivo de acompanhar o avanço tecnológico e promover formas inovadoras de conhecimento direcionado para a proposição de soluções capazes de sanar os problemas apresentados no seio da comunidade tais como a responsabilidade social e ambiental (Bauermann; Garcia & Pastorio, 2020; Mesquita, et al, 2020; Ebekozien et al, 2025; Latif et al, 2022).

No caso, as ações de responsabilidade social das IES integram o campo de discussões que retrata o movimento de inserção de práticas sociais nos ambientes corporativos, as quais ressaltam a perspectiva social das organizações (Martínez-Usarralde; Lloret-Catalá & Mas-Gil, 2017; Martí- Noguera et al, 2018; Bizarria; Moreira & Barbosa, 2018; Mesquita, et al, 2020, Pactwa, et al, 2024). Vale ressaltar que a questão da responsabilidade social nas IES, no âmbito nacional, vem sendo debatida desde a década de 1990, no entanto, as questões pertinentes a práxis universitária começaram a ser consideradas nos processos avaliativos do Ministério da Educação e Cultura (MEC) a partir de 2005. Como em outros países, o setor universitário brasileiro se organiza a partir de avaliações internas e externas com o fim de legitimar novas práticas formativas, que vão além da formação profissional (BRASIL, 2004).

Desta forma, o discurso e o planejamento sobre a adoção de práticas sustentáveis e inovadoras também estão relacionados com uma mudança educativa que englobe o paradigma educacional capaz de articular a flexibilização curricular e seu direcionamento para a práxis, e, conseqüentemente, o desenvolvimento de competências, propondo processos de ação e interação no âmbito da IES (Alves et al, 2009; Zeitoune et al, 2019; Pentead; Ajub Bridi; Filietaz, 2023).

Neste sentido, as discussões voltadas para o envolvimento das IES na promoção e consolidação dos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS), ganharam enfoque a partir da década de 1990, e como um dos resultados dessas discussões surgiu em 2007 o *Principles*

for Responsible Management Education – PRME, complementando o Pacto Global, voltado para o desenvolvimento da gestão responsável nas IES, cuja premissa contempla a observância em parâmetros de igualdade dos setores econômico, social, ambiental, cultural, político e territorial (Hourneaux Júnior & Caldana, 2017).

A tônica relacionada aos princípios do PRME emerge o seu objetivo precípuo, que é a reflexão e a valorização dos ODS do ponto de vista acadêmico, e nestes termos, a pesquisa científica pode se desenvolver sob o prisma dos 17 ODS e das suas 169 metas (ONU, 2015). Vale ressaltar que, atualmente, apenas 27 instituições no Brasil são signatárias do PRME (PRME CHAPTER BRAZIL, 2020).

A partir da explicação supramencionada, este trabalho defende que as IES privadas adotam inovações estruturais e operacionais que contribuem para uma gestão inovadora. Segundo Singh, Kaniak & Orsiolli (2022), a gestão responsável se encontra diretamente relacionada ao seguimento dos princípios indicados na cartilha do PRME, os quais devem ser desenvolvidos nas suas instituições signatárias. Laasch & Conaway (2015) ressaltam que os indicadores relacionados à gestão responsável dizem respeito às práticas voltadas para a sustentabilidade, responsabilidade social e ética. Assim, tem-se como objetivo investigar como as práticas sustentáveis, com base em inovação estruturais e operacionais, adotadas nas IES privadas signatárias do PRME podem contribuir para uma gestão inovadora.

AS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS EM IES PRIVADAS: UM ENFOQUE ALÉM DA MERCANTILIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A Educação Superior brasileira expandiu-se significativamente nas últimas décadas, com aumento de instituições e vagas, impulsionada sobretudo pelo setor privado e por políticas públicas de democratização iniciadas nos anos 2000, que ampliaram o acesso de grupos antes excluídos (Barbosa, 2019; Carvalhaes, Medeiros & Tagliari, 2021; Gualandi Filho, 2023). Essa nova configuração trouxe questionamentos à gestão universitária, agora marcada por uma lógica mercantil competitiva, especialmente após a regulamentação do ensino superior privado com fins lucrativos pela LDB de 1996 (Fioreze, 2020). Para Silva Júnior & Sguissard (2013), as IES passaram a exercer um novo papel social e econômico, dando origem às universidades empreendedoras, que enfrentam o desafio de integrar inovação e sustentabilidade. Nessa linha, Bizerril, Rosa & Carvalho (2018) destacam que as mudanças devem promover inovações pedagógicas e de gestão com foco na sustentabilidade em suas múltiplas dimensões.

Entretanto, Alves et al, (2024. p 9), destacam que integrar o tema sustentabilidade nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como nas atividades de gestão das IES demandam investimentos e esforços. Os autores apontam ainda que para implantação de programa de educação com vista no desenvolvimento sustentável faz-se necessário uma revisão das políticas educacionais, “a fim de focar a aquisição de conhecimentos, competências, perspectivas e valores relacionados com a sustentabilidade”. Com isso diante do grande desafio ambiental existente na atualidade, a Universidade passa a ter um papel crucial, não só na formação de cidadãos, mas, também na produção de conhecimentos e experimentação de práticas sustentáveis, tanto em seus currículos quanto em seus espaços físicos, ou seja, deve ir além do processo de ensino aprendizagem na busca das práticas inovadoras que levem a sustentabilidade (Araújo, Freitas & Rocha, 2017; D'adamo; Gastaldi, 2023).

Objetivando promover de forma mais expressiva essa institucionalização de programas para avaliar a sustentabilidade, foi criada em 2005 a Associação para o Avanço da Sustentabilidade na Educação Superior – AASHE, cuja contribuição principal foi a promoção do Sistema de Rastreamento e Avaliação da Sustentabilidade – STARS, que consiste numa ferramenta de relatórios de sustentabilidade para IES, na qual são exploradas 19 categorias que permeiam currículos, operações, investimentos e finanças (Pacheco et al., 2019; Urbanski & Leal Filho, 2015; AASHE, 2017; Bedin & Faria, 2021).

O aprimoramento dos currículos com foco em justiça ambiental, tecnologias e práticas agrícolas sustentáveis marcou o início da implementação da sustentabilidade nas IES. Segundo Breen (2010) e Lozano et al. (2015), esse processo refletiu um compromisso mais holístico, promovendo não apenas a gestão socioambiental, mas também uma mudança epistemológica, com uma educação transdisciplinar que estimula a consciência crítica sobre as consequências das ações humanas em diferentes escalas (Dlouhá; Huisingh; Barton, 2013).

Uma IES que aborda, envolve e promove, em uma perspectiva regional ou global a redução dos efeitos negativos nas searas ambiental, econômica e social, gerados no uso dos seus recursos, cumprindo suas funções de ensino, pesquisa, divulgação, parceria e gestão contribui com a sociedade no processo de transição para estilos de vida sustentáveis (Velasquez et al, 2006; Grecu & Ipiña, 2014.). Além de melhorar a qualidade da educação e a sustentabilidade, alinhando-se com a Agenda de Desenvolvimento Sustentável da ONU para 2030, bem como na agregação de valor das IES na comercialização da sua marca no ambiente competitivo do ensino superior (Nazneen et al., 2023).

No entanto, incorporar perspectivas de sustentabilidade nas IES demandam esforços que ultrapassam a implementação da sustentabilidade como uma iniciativa complementar; o tema se encontra atrelado à complexidade, e neste sentido, demanda uma compreensão holística, ultrapassando a institucionalização formal da sustentabilidade nos campi para promover transformações profundas que impactam todos os aspectos da organização (Lozano et al., 2015; Glasser, 2016; Bedin & Faria, 2021; Pacheco et al., 2019; Alves et al., 2024).

INOVAÇÃO ESTRUTURAL E INOVAÇÃO OPERACIONAL: UM CAMINHO PARA A SUSTENTABILIDADE

A escolha pelo caminho da sustentabilidade por parte das IES demanda uma estratégia capaz de estreitar laços entre a instituição e a sociedade, a qual, por sua vez, se fortalece quando aspectos econômicos, sociais e ambientais são fortemente considerados, tanto no ambiente interno quanto no externo (Lozano et al, 2015). Nas percepções de Evans et al, (2015) e Alshuwaikhat & Abubakar (2008), as IES são como microcidades, nas quais se pode desenvolver e implementar inovações tecnológicas, bem como estratégias de gerenciamento voltadas para a sustentabilidade.

Inicialmente, relembra-se que, segundo Schumpeter (1997) e Tidd (2001), a inovação é caracterizada por comportar novas combinações de bens e serviços, produção e processos organizacionais. Neste sentido, Bignetti (2011) e Echalar, Lima e Oliveira (2020) trazem à discussão o conceito da inovação tecnológica, quando a organização muda o que faz e como faz ao considerar o desenvolvimento e a implementação de novas tecnologias que geram resultado econômico. Byrne e Glover (2002), Murray, Caulier-Grice & Mulgan (2010) e Hami, Muhamad e Ebrahim (2015), promoveram reflexões que refinaram a perspectiva mencionada anteriormente, associando a menção a tecnologias inovadoras em associação às questões sociais e ambientais

Trencher et al, (2014) afirmam que implementar a sustentabilidade nas IES expande o seu potencial inovativo em ações dentro e fora do campus, o que viabiliza um contínuo processo de aprendizagem envolvendo o meio acadêmico, o Poder Público e o setor privado. Ainda neste sentido, Jones, Selby e Sterling (2010) propuseram que a relação entre inovação e sustentabilidade ganha suporte com base na conexão o modelo dos 4Cs, os quais representam o Campus, o Currículo, a Comunidade e a Cultura.

Ávila et al, (2017), por seu turno, indicam uma relação estreita entre inovação e sustentabilidade, e neste sentido, trazem uma classificação na qual consolidam dois tipos de inovação quando o foco é o desenvolvimento sustentável:

- a) Inovação estrutural, que envolve mudanças nas estruturas, hierarquias e governança de uma organização; por exemplo, a nomeação de um gestor de sustentabilidade em uma universidade para supervisionar seu progresso neste campo;
- b) Inovação operacional, que se refere à introdução de ferramentas que potencializem e maximizem a atuação da instituição; por exemplo, o uso de lâmpadas que economizam energia (Ávila et al., 2017, p. 1269, tradução nossa).

No campo organizacional estão incluídas as IES que, seguindo comportamentos gerenciais semelhantes aos das empresas (Ahmad, 2012; Lennan; Semensato & Oliva, 2015; Asrar-Ul-Haq; Kuchinke & Iqbal, 2017), buscam cada vez mais gerenciar inovações tecnológicas com foco no desenvolvimento sustentável, ressaltando a caracterização de inovações estruturais e operacionais como caminho para o fortalecimento da sustentabilidade (Carayannis; Campbell, 2010; Gouvea; Kassicieh & Montoya, 2013; Cancino et al., 2018; Severo; Dorin & Guimarães, 2020, Machado et al., 2022).

Segundo Ávila et al., (2017), de forma que inovação e sustentabilidade se integrem e maximizem seu potencial no âmbito das IES, faz-se necessário seguir quatro mandamentos: 1) Engenharia: frequentemente, a inovação é a implementação de uma ideia simples com ampla utilização. 2) Simples implementação: as melhores inovações no campo do desenvolvimento sustentável devem ser simples e fáceis de implementar. 3) Eficiência ambiental: algumas inovações podem levar a impactos reais em áreas relacionadas com o consumo de energia e a redução das emissões de CO₂. 4) Viabilidade econômica: a inovação no campo do desenvolvimento sustentável também pode ajudar a reduzir custos e minimizar a perda de recursos financeiros.

Portanto, a inovação nas IES não tende a apresentar incertezas; caso seja implementada de maneira adequada, a tendência é que apresente resultados, principalmente relacionados à melhora nos índices de desempenho ambiental e econômico, à oferta de soluções mais vantajosas para problemas institucionais e à ajuda no combate a práticas insustentáveis (Azeiteiro et al, 2016; Berchin, 2017).

Neste contexto, retoma-se as IES a partir da metáfora de Morgan (2006) sobre as organizações vistas como organismos vivos, assumindo-as como conglomerados de indivíduos, negócios e necessidades técnicas interrelacionadas. O poder da integração entre as necessidades dos indivíduos e das organizações permite que haja equilíbrio nos cenários em que as “tensões” decorrentes dos processos de inovação se manifestam, seja na ligação mercado-tecnologia, na organização para a solução criativa de problemas, na avaliação e monitoramento da inovação ou na ação de desenvolver comprometimento com a inovação.

A inovação para a sustentabilidade envolve tecnologias e práticas sociais que promovem um cotidiano mais sustentável (Boons & Ludeke-Freund, 2013), sendo vista como um caminho promissor para a inovação (Nidumolu, Prahalad & Rangaswani, 2009). Nesse contexto, as inovações deixam de focar apenas em avanços tecnológicos e passam a incluir impactos positivos para a sociedade e o meio ambiente (Bocken et al., 2014). Adams et al. (2016) descrevem três etapas dessa inovação: melhorias ecoeficientes, transformação organizacional e mudanças sociais mais amplas. Para Nidumolu et al. (2009), isso exige estruturas voltadas ao desenvolvimento de tecnologias, processos sustentáveis, energia limpa e modelos de gestão integrados à preservação ambiental.

As IES têm papel fundamental na promoção da sustentabilidade, atuando como agentes críticos de inovação e difusão do conhecimento por meio da inter e transdisciplinaridade, além de liderarem avanços em ciência, tecnologia e inovação (Berchin et al., 2021; Fischer et al., 2021; Machado et al., 2022). Segundo diversos autores (Arroyo, 2017; Weisser, 2017; Weber, Newman & Jill, 2017; Molderez & Ceulemans, 2018; Bedin & Faria, 2021), embora as IES invistam em abordagens tecnológicas, sua complexidade exige também reformas organizacionais e culturais. Assim, este trabalho segue a proposta de Ávila et al. (2017),

analisando práticas de IES privadas signatárias do Princípios para a Educação em Gestão Responsável (PRME) que integram as inovações estrutural e operacional

Ávila et al., (2019) indica que a falta de conhecimentos mais refinados sobre a interdisciplinaridade entre ciência, tecnologia, inovação e sustentabilidade é a principal barreira para a implementação da sustentabilidade nas IES brasileiras, indicando como uma das soluções para a questão, o enfoque em mecanismos de gestão que permitam a organização de práticas sustentáveis no campus, as quais, conseqüentemente, provocarão um refinamento nas metodologias tradicionais de ensino sobre sustentabilidade nestas instituições.

A partir das contribuições de Carayannis e Campbell (2010), Gouvea; Kassicieh e Montoya (2013), Cancino et al. (2018) e Severo, Dorin & Guimarães (2020), verificou-se que as inovações estrutural e operacional propostas por Ávila et al., (2017) integram o campo da ecoeficiência.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo, de caráter exploratório e descritivo, a medida que busca identificar as práticas e inovações estruturais em IES brasileiras signatárias do PRME. Quanto aos procedimentos, caracteriza-se como uma pesquisa documental que procura analisar diversos relatórios *Sharing Information in Progress* (SIP), publicados bianalmente de IES privadas brasileiras.

A pesquisa contou também com suporte em entrevistas semiestruturadas realizadas com integrantes da equipe responsáveis pelas ações relacionadas ao PRME que vêm sendo implementadas nestas instituições. A equipe de gestão das IES foi inicialmente contatada por e-mail ou rede social de negócio para realização de entrevista por videoconferência ou chamada de vídeo. Os entrevistados foram identificados neste trabalho por numeração (1, 2, 3...).

Por se tratar de uma pesquisa que buscou investigar em profundidade um fenômeno contemporâneo, utilizou-se o procedimento de estudo de casos, com suporte nas proposições de Meriam (1998) e Stake (2008), em específico, o estudo de casos múltiplos, com suporte em Yin (2015).

O universo da pesquisa foi delimitado com base nas informações disponibilizadas no sítio eletrônico do PRME Brasil, o qual elenca, dentre as instituições que são signatárias, as IES privadas que a cada dois anos se comprometem a disponibilizar seus SIPs. Destas IES, selecionou-se as classificadas como “signatárias comunicantes”, ou seja, que mantém o compromisso de enviar seus relatórios bianalmente. Não obstante, das IES privadas comunicantes, optou-se por discutir os resultados daquelas que trouxeram inovações mais representativas. Foram analisados 10 (dez) relatórios SIP de IES privadas signatárias do PRME (Quadro 1).

Quadro 1 - IES privadas – Signatárias Comunicantes

IES	Estado	Cursos ofertados (Graduação, Pós-graduação e extensão)	Alunos matriculados (mil)
Unicesumar	Paraná	100	3,20
Escola de Administração de Empresas de São Paulo - FGV-Eaesp	São Paulo	16	6,50
UniSantaCruz	Paraná	31	6,00
Instituto Superior de Administração e Economia – ISAE	Paraná	59	3,37
Centro Universitário Autônomo do Brasil – Unibrasil	Paraná	72	6,00
Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM	São Paulo	80	9,70
Instituto de Ensino e Pesquisa – Insper	São Paulo	57	9,50

Faculdade Fia de Administração e Negócios	São Paulo	259	7,70
Centro Universitário Santa Amélia – UniSecal	Paraná	44	2,45
Fundação Dom Cabral – FDC	Minas Gerais	25	Dados não disponível

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados disponibilizados nos sítios eletrônicos do PRME (www.unprme.org) e das IES.

Para desenvolver respostas à questão, este trabalho parte do ponto de vista proposto por Lozano et al., (2013), Weisser (2017), Weber, Newman e Jill (2017), Molderez & Ceulemans (2018) e Bedin e Faria (2021), no que concerne à sustentabilidade nas IES; nestas instituições os autores defendem a perspectiva transdisciplinar das práticas sustentáveis, bem como um processo de implementação que institucionalize a sustentabilidade, considerando-a na sua perspectiva holística, a qual demanda reestruturações internas e culturais. Não obstante, a caracterização da sustentabilidade nas práticas identificadas deve estar associada aos princípios do PRME.

Acerca da perspectiva das práticas inovadoras, será utilizada a classificação proposta por Ávila et al. (2017), enfocando as práticas nas instituições que se enquadram nas inovações estrutural e operacional. Após a coleta dos dados provenientes da pesquisa documental e das entrevistas realizadas, o tratamento dos dados coletados e a categorização dos conteúdos obtidos foram submetidos à técnica da análise de conteúdo (Bardin, 2016). Foram consideradas as seguintes categorias de análises: Inovação Estrutural e Inovação Operacional.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após o levantamento dos dados da pesquisa e análises dos relatórios SIP de 10 IES privadas, considerando as signatárias comunicantes do PRME, permitiram observar as práticas inovadoras e sustentáveis em cada uma das IES analisadas, a seguir será realizada uma breve caracterização das IES e apresentadas as práticas de inovações estruturais e operacionais identificadas nas IES.

A UNICESUMAR foi fundada na cidade de Maringá, no estado do Paraná, na década de 1990. A expansão dos seus negócios contribuiu para a criação de unidades de ensino presencial em outras cidades do Paraná, bem como em cidades de outros estados do Brasil, se tornando uma das IES líderes em ensino à distância no país. A IES conta com uma Diretoria de Relações Institucionais, a qual coordena o Departamento de Responsabilidade Social, órgão responsável pela produção dos relatórios anuais e um comitê gestor de sustentabilidade, dos quais têm objetivos voltados para “a inserção e a integração dos temas relevantes de sustentabilidade em políticas, ações e tomada de decisões da instituição” (SIP, 2020, p. 25).

Neste sentido, identificou-se como inovação estrutural a criação do Comitê de Sustentabilidade, promovendo uma visão holística, composta por profissionais das áreas de gestão administrativa, processual e socioambiental, de comunicação e responsabilidade social; e o desenvolvimento da área de Gestão Ambiental responsável pela elaboração e implementação de processos operacionais objetivando aumentar a abrangência da reciclagem, conscientização e orientação dos colaboradores quanto à separação correta e o aumento das margens de retorno financeiro do valor agregado de cada tipo de resíduo.

A partir da análise do relatório da IES, considera-se que as práticas sustentáveis e inovadoras, considerando-se aqui as práticas que podem ser vistas como inovações operacionais, segundo Ávila et al., (2017), são: os projetos de energia solar e eólica que tornaram o bloco administrativo parcialmente autossustentável; o sistema de medição contínuo de energia; a utilização de refrigeradores de ar inverter, que reduzem o consumo de energia e a utilização de lâmpadas de LED; os poços artesianos e o sistema de captação de água da chuva; a utilização de hidrômetros como forma de mobilizar o uso consciente da água; o gerenciamento e

monitoramento de resíduos produzidos na instituição; as atividades de extensão e aquelas promovidas pelo setor de Responsabilidade Social para atender à população e o desenvolvimento do app Forest – Mantenha o foco.

Associando estas contribuições à visão de Jaber (2021), Hall & Vredenburg (2012), Sorensen & Torfing (2011) e Montezano & Isidro (2020), a caracterização das práticas sustentáveis e inovadoras na IES em questão devem demonstrar alterações na infraestrutura da organização, e consequentemente a estratégia dos atores envolvidos, os investimentos em estudos de impacto ambiental e a produção de novas tecnologias. Com base no referencial teórico que trouxe suporte às categorias de análise, verificou-se que, tanto as inovações estruturais, como as inovações operacionais da IES também se enquadravam nas práticas sustentáveis adotadas, considerando-se, portanto, a relação entre os conceitos de Ávila et al., (2017) e Hall & Vredenburg (2012).

A FGV-EAESP foi fundada em 1954 com o apoio da Michigan State University e a participação do governo e do setor empresarial brasileiro, passando a formar gestores capacitados para enfrentar desafios em períodos de mudança. Sua atuação contribuiu significativamente para o fortalecimento da capacidade empresarial do país, suprimindo a demanda por formação executiva durante a fase de industrialização. Atualmente, a instituição atende tanto às questões acadêmicas quanto ao mercado empresarial.

Alinhando as informações contidas no relatório à proposta de Ávila et al., (2017) sobre a caracterização das inovações estrutural e operacional, percebeu-se que dentre as categorias de análise indicadas, o relatório não menciona práticas adotadas que caracterizem estas formas de inovação, no entanto, em entrevista realizada com um dos gestores da IES, identificou-se que a IES conta com um setor de sustentabilidade, o que caracteriza uma inovação estrutural.

O contato com a equipe de gestão desta IES com a finalidade de realizar entrevista ratificou as informações supramencionadas sobre o relatório SIP, e acrescentou informações que caracterizaram práticas sustentáveis e inovadoras. O entrevistado mencionou a existência de práticas básicas voltadas para a redução no desperdício de água e energia, bem como redução na geração de resíduos e destinação adequada aos resíduos gerados, o que pode ser caracterizado como inovações operacionais.

A UNISANTACRUZ, fundada em 1993, tem um compromisso educacional e social, buscando inovação no ensino por meio de cursos de graduação, pós-graduação e extensão, tanto presenciais quanto a distância. Embora seja uma instituição paranaense, a modalidade EaD possibilitou a expansão de polos em todo o Brasil. Os seus cursos abrangem áreas como Direito, Saúde, Negócios, Tecnologia da Informação e Licenciaturas. Além da formação profissional, a instituição desenvolve ações comunitárias na região sul de Curitiba.

Essa IES foi uma das quais, além dos dados obtidos no relatório, obteve-se também mais informações com relação à adoção de inovações institucionais. Embora o relatório tenha mostrado a adoção de práticas sustentáveis sem coordenação por um setor específico com foco na sustentabilidade da organização, foi possível realizar entrevista com a coordenadora do setor de Responsabilidade Social da instituição:

A versão do relatório SIP disponível no site do PRME não contém algumas informações atualizadas com relação ao gerenciamento das práticas da instituição. No caso, nesse relatório não consta que as práticas catalogadas são coordenadas por mim, por meio do setor de responsabilidade social. Como no final deste ano já expira o prazo do nosso último relatório, vamos fazer os ajustes com a nova burocracia do PRME e submeter um novo relatório (Entrevistado 2).

Seguindo a delimitação proposta por Ávila et al., (2017) no que concerne às inovações estrutural e operacional, é possível identificar a inovação estrutural a partir dos dados coletados na entrevista, os quais mencionam o setor de Responsabilidade Social como responsável pela coordenação das práticas adotadas na instituição. Com relação à inovação operacional,

identificou-se a readaptação do campus como um espaço no qual pode ser feito o descarte consciente de lixo eletrônico e plásticos.

O Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul (ISAE), filiado à FGV, foi fundado em 1996 em Curitiba, com a missão de promover práticas responsáveis para o desenvolvimento social, empresarial e econômico. Reconhecido por sua atuação em inovação, sustentabilidade e gestão corporativa, possui centros de pesquisa, parcerias internacionais e uma unidade em Londrina. Oferece cursos de graduação, pós-graduação e um mestrado pioneiro em Governança e Sustentabilidade. O ISAE foi uma das primeiras instituições a aderir ao Pacto Global em 2004 e contribuiu para a criação do PRME em 2006.

A caracterização de práticas sustentáveis e inovadoras na IES demanda o retorno à concepção de Ávila et al., (2017) sobre a presença de inovações estruturais e operacionais, e a sua intrínseca relação com a sustentabilidade. Embora se trate de uma IES fortemente alinhada ao PRME, bem como a outros indicadores de sustentabilidade, o relatório não indicou a existência de um setor ou comitê de sustentabilidade que fosse responsável pelo gerenciamento das práticas adotadas na instituição.

No que concerne às inovações operacionais, relacionadas às ferramentas que potencializem e maximizem a atuação institucional, identificou-se a inauguração da nova base da IES em um shopping center local, proporcionando uma gestão mais sustentável; e a disponibilização das plataformas de conteúdo gratuito, como o *Content place*, o Portal ISAE COOP e o *SDG Dashboard*, voltado para o compartilhamento de melhores práticas sustentáveis com foco nos ODS.

A fim de buscar maiores informações sobre possíveis achados que caracterizassem uma inovação estrutural, realizou-se entrevista com integrante da equipe de gestão da IES, o qual ratificou as informações disponibilizadas no relatório:

Algumas das suas perguntas podem ser respondidas com os dados que serão disponibilizados no próximo relatório, referente às atividades desenvolvidas entre 2020 e 2021, pois fizemos algumas adaptações na instituição em decorrência da pandemia, no entanto, todas as outras informações que você busca acerca das atividades que desenvolvemos podem ser encontradas no relatório atual (Entrevistado 3).

Embora na entrevista se tenha mencionado novas adaptações institucionais por causa da pandemia, nenhuma delas foi caracterizada como uma das formas de inovação voltadas para a sustentabilidade, conforme proposto por Ávila et al., (2017), pois, em suma, se tratava de adequações voltadas principalmente para o ensino remoto, o trabalho em home office e o rodízio de funcionários escalados para os trabalhos essenciais que deveriam ser executados no campus.

A UNIBRASIL foi fundada em 2000, inicialmente como Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Brasil, oferecendo apenas o curso de Direito. Localizada em Curitiba, no bairro Tarumã, expandiu-se e, em 2003, tornou-se Faculdades Integradas do Brasil. Em 2014, recebeu o credenciamento do MEC como Centro Universitário Autônomo do Brasil – UNIBRASIL, passando a oferecer cursos de graduação em diversas áreas, nas modalidades presenciais e a distância, além de pós-graduações lato sensu e stricto sensu.

A identificação de práticas na IES que sejam sustentáveis e inovadoras demanda a revisão da literatura sobre as inovações relacionadas à sustentabilidade propostas por Ávila et al., (2017, p. 1269), na qual a inovação estrutural “envolve mudanças nas estruturas, hierarquias e governança de uma organização; por exemplo, a nomeação de um gestor de sustentabilidade em uma universidade para supervisionar seu progresso neste campo” e a inovação operacional “se refere à introdução de ferramentas que potencializem e maximizem a atuação da instituição; por exemplo, o uso de lâmpadas que economizam energia”.

Nesta perspectiva, a análise dos dados do relatório da IES indica um conjunto de projetos e ações mais voltados para o pilar social da sustentabilidade, no entanto, não são

fornecidos dados que caracterizem o gerenciamento destas ações por um programa, gestor ou setor específico de inovação e/ou sustentabilidade, o que poderia caracterizar uma forma de inovação estrutural. Tampouco, ainda na percepção de Ávila et al., (2013) foram encontradas informações que caracterizassem a presença de inovações operacionais. As tentativas de realizar entrevista com a equipe de gestão não lograram êxito.

Fundada em 1951 por publicitários e empresários da mídia, a ESPM possui campi em São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Florianópolis. Com 600 professores, oferece oito cursos de graduação e pós-graduações lato sensu e stricto sensu. Sua missão é formar líderes transformadores de negócios, com foco na excelência acadêmica, proximidade com o mercado e infraestrutura moderna. A instituição valoriza a ética, a iniciativa livre, a liberdade de expressão e a ascensão humana e social.

A adoção das inovações propostas por Ávila et al., (2017) nos achados referentes à ESPM permitiu a identificação de resultados distintos. Em relação às IES anteriores, nas quais foi possível identificar a presença de inovação estrutural, havia a presença de um órgão ou setor responsável pelo gerenciamento das práticas sustentáveis. No caso da ESPM, identificou-se que, a título de “mudanças nas estruturas, hierarquias e governança de uma organização” (Ávila et al., 2017, p. 1269), a IES dispõe do Comitê ESPM de Direitos Humanos e do Centro ESPM de Desenvolvimento Socioambiental.

No que concerne à “introdução de ferramentas que potencializem e maximizem a atuação da instituição” (Ávila et al., 2017, p. 1269) foram identificadas as ações de gestão e projetos sociais coordenadas pelo Comitê ESPM de Direitos Humanos, as atividades de ecodesign, design de experiência, branding, tintas orgânicas e as mídias sustentáveis, as quais são desenvolvidas pela empresa Zebu Mídias Sustentáveis e as ações desenvolvidas pelo Centro ESPM de Desenvolvimento Socioambiental e pelo Percorso da Sustentabilidade.

A identificação das inovações nesta IES permitiu retomar as reflexões de Bignetti (2011) e Echalar, Lima & Oliveira (2020) trazem sobre a inovação tecnológica, quando a organização muda o que faz e como faz ao considerar o desenvolvimento e a implementação de novas tecnologias que geram resultado econômico. Não obstante, o cenário apresentado no relatório reforça as considerações de Byrne e Glover (2002), Murray, R; Caulier-Grice & Mulgan (2010) e Hami, Muhamad & Ebrahim (2015) sobre a relação entre as tecnologias inovadoras em associação às questões sociais e ambientais.

O INSPER, instituição privada sem fins lucrativos, foi fundada em 1987 em São Paulo, originada do IBMEC, com foco em ensino e pesquisa. Em 2009, atualizou o nome INSPER e, em 2010, obteve a certificação AACSB, reconhecimento internacional para escolas de negócios. Em 2018, foi destacada pelo *Financial Times* como uma das melhores escolas de negócios do mundo.

No que diz respeito à identificação de inovações que se alinhassem às contribuições de Ávila et al., (2017) sobre a inovação estrutural e a inovação operacional, não foram encontrados elementos que caracterizassem estas formas de inovações. Os achados indicaram que, embora alinhada com os princípios do PRME, esta IES ainda se encontra no processo de transição sustentável descrito por Jaber (2021), apresentando fortes contribuições no que diz respeito à disseminação de conhecimentos sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, com fortes inclinações voltadas para a dimensão social.

A FIA, também conhecida como Instituto de Administração, foi fundada em 1980 por professores da FEA-USP. Além de formar alunos, capta recursos para a FEA-USP por meio de consultoria a empresas e instituições governamentais. Oferece graduação em Administração de Empresas, um MBA Internacional classificado entre os 100 melhores do mundo pelo ranking QS, além de Pós-MBA, Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, Educação Executiva e cursos em EAD.

A delimitação das práticas sustentáveis e inovadoras se encontra diretamente alinhada com a proposta de Ávila et al., (2017) sobre as inovações estrutural e operacional, retratadas no referencial teórico. Com relação aos achados provenientes do relatório, não foram encontrados dados que caracterizem a presença de inovação estrutural na instituição; embora a IES apresente núcleos de estudos, alguns deles, inclusive, voltados para as áreas de inovação e estratégia socioambiental, não há a identificação de um setor específico voltado para o gerenciamento das práticas orientadas para a sustentabilidade, principalmente no que concerne às possíveis práticas que caracterizem inovação operacional.

Embora o relatório apresente achados relacionados às inovações que a IES realizou em prol da sua internacionalização e relacionados às inovações tecnológicas voltadas para educação à distância, entendeu-se não se tratar de inovação operacional, visto que Ávila et al., (2017, p. 1269) a definem como “a introdução de ferramentas que potencializem e maximizem a atuação da instituição”.

O Centro Universitário Santa Amélia (UNISECAL) iniciou suas atividades em 1988, em Ponta Grossa, Paraná, como Faculdade Cristo Rei, sendo por anos a única IES privada da cidade. Na década de 1990, integrou o Centro Universitário Campos Andrade, em Curitiba. Em 1998, foi criada a Sociedade Educativa e Cultural Santa Amélia (SECAL), mantenedora da Faculdade Santa Amélia. Em 2015, implementou o ensino bilíngue em todos os cursos de graduação e, em 2018, foi credenciado para a oferta de ensino a distância. Em 18 de outubro de 2018, recebeu autorização do MEC para se tornar o primeiro Centro Universitário de Ponta Grossa.

O relatório da IES não ressalta ações que caracterizem inovações estruturais, operacionais, conforme as indicações de Ávila et al., (2017), bem como aspectos que possam ressaltar uma gestão inovadora. Diferente dos outros nove relatórios avaliados, o desta IES foi submetido à plataforma do PRME sob o formato de apresentação, identificando o trote solidário como uma ação de natureza social, os cursos de extensão ofertados pela IES, e as palestras com enfoque nos Direitos Humanos, os quais também impactam no pilar social da sustentabilidade.

A despeito da ausência de informações que identifiquem as categorias de análise desse estudo, é importante frisar que a aderência ao PRME demanda uma atividade acadêmica reflexiva por parte das IES, com enfoque na sustentabilidade. Segundo Houneaux Junior e Caldana (2017), os princípios do PRME visam estimular a reflexão e a organização da IES no sentido de adequar as suas atividades aos ODS, sem, no entanto, apresentar um parâmetro mínimo de práticas que devem ser adotadas.

Diante das informações disponibilizadas no relatório, seguiu-se o caminho da pesquisa, buscando entrevistar integrante da equipe de gestão da IES para adquirir maiores informações sobre as práticas desenvolvidas no campus. As respostas da entrevistada 4 demonstraram que, de forma similar às outras IES com as quais realizou-se entrevista, as informações expostas no relatório são fidedignas:

Atualmente, nós não dispomos de um setor específico que seja responsável pela coordenação das atividades que são inseridas no relatório, e o nosso foco é mais voltado para as atividades que estão já disponíveis no documento. Ainda não foram desenvolvidas outras atividades no campus da faculdade (Entrevistado 4).

A Fundação Dom Cabral, instituição privada e sem fins lucrativos, foi inaugurada em 1976 para modernizar a gestão empresarial e o desenvolvimento de recursos humanos no Brasil. No primeiro ano, lançou um curso de especialização em Direito de Empresas e, em 1977, firmou cooperação técnica com o CESA (atual Groupe HEC), com apoio dos governos brasileiro e francês. Inicialmente atuando em Minas Gerais, expandiu-se para São Paulo e Rio de Janeiro. Em 1978, começou a publicar livros e inaugurou sua sede em Belo Horizonte.

A inovação estrutural nesta IES é identificada pelos Comitês de Sustentabilidade e Inclusão Social e Consultivo-Internacional, os quais também fortalecem os aspectos correspondentes à gestão inovadora e verificou-se a ausência de produtos e processos que correspondessem às inovações operacionais. Neste sentido, a presença dos Comitês como uma inovação estrutural, alinhada com a perspectiva de inovação para a sustentabilidade proposta por Ávila et al., (2017), apresentam atividades mais voltadas para o gerenciamento dos projetos sociais que se enquadram como práticas sustentáveis, visto serem práticas que fortalecem a dimensão social, e como práticas que materializam os princípios do PRME.

CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo geral investigar como as práticas sustentáveis adotadas nas IES privadas signatárias do PRME podem contribuir para uma gestão inovadora. Para tanto, adotou-se como referencial teórico que a institucionalização da sustentabilidade ocorre quando as IES adotam inovações estruturais e operacionais, inovações estas que se encontram relacionadas com a ecoeficiência. Esta foi a perspectiva teórica com a qual se identificou as práticas sustentáveis adotadas nas IES que foram o foco de análise deste estudo.

Neste sentido, o estudo contribuiu com a verificação de que a adesão de uma instituição ao PRME, não a torna necessariamente sustentável, visto que nos achados desta pesquisa verificou-se a adoção isolada de algumas práticas orientadas para a sustentabilidade que não geram alterações tangíveis em âmbito organizacional.

Os resultados evidenciaram que embora se tratem de atividades desenvolvidas que contribuem para uma gestão inovadora, ressalta-se o fato de que 6 (Seis), das 10 (Dez) IES pesquisadas, apresentaram dados que caracterizam inovação estrutural, indicando um Comitê, Núcleo ou Setor responsável pelo gerenciamento das práticas sustentáveis e inovadoras que a IES adota, achado que reforça as percepções de Morgan (2006), Markard, Raven e Truffer (2012), Arroyo (2017), Jaber (2021) e Bedin & Faria (2021) sobre as transformações internas que se fazem necessárias na estrutura da organização, as quais reforçam a perspectiva holística da sustentabilidade.

Embora alguns dos estudos apresentados no referencial teórico deste trabalho tenham verificado que determinadas IES brasileiras signatárias do PRME não possam ser consideradas sustentáveis, este trabalho trouxe um vislumbre voltado para a compreensão das práticas adotadas nestas instituições do ponto de vista das inovações estrutural e operacional, como aspectos que contribuem para a ecoeficiência.

O artigo apresentou como limitação a impossibilidade de realizar pesquisas in loco nas instituições analisadas, o que poderia ter enriquecido os achados. Além disso, os resultados obtidos neste estudo podem fomentar novas investigações, como a análise de práticas sustentáveis em IES não signatárias do PRME ou um estudo temporal sobre seu impacto na implementação de práticas sustentáveis nas IES brasileiras.

REFERÊNCIAS

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180–205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
- Ahmad, J. (2012). Can a university act as a corporate social responsibility (CSR) driver? An analysis. *Social Responsibility Journal*, 8(1), 77–86. <https://doi.org/10.1108/17471111211196584>
- Alshuwaikhat, H. M., & Abubakar, I. (2008). An integrated approach to achieving campus sustainability: Assessment of the current campus environmental management practices. *Journal of Cleaner Production*, 16(16), 1777-1785. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2007.12.002>

- Alves, M. E. (2009). Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 13(4), 704. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552009000400013>
- Alves, M. J. de O., Barbosa, M. de F. N., Vasconcelos, A. C. F. de, & Barbosa, E. M. (2024). Sustentabilidade em instituição de ensino superior pública: práticas de ensino, pesquisa, extensão e gestão. *Cuadernos De Educación Y Desarrollo*, 16(9), e5448. <https://doi.org/10.55905/cuadv16n9-022>
- Araújo Filho, T. (2018). Repensando o ensino superior privado no Brasil. *Boletim Ensino Superior Internacional*, (94), 25–26. Recuperado de <https://www.semesp.org.br/publicacoes/boston-college-94o-boletim-ensino-superior-internacional/>
- Araújo, S. M., de Freitas, L. S., & Guimarães Rocha, V. S. (2017). Gestão ambiental: práticas sustentáveis nos campi de uma IFES. *REUNIR*, 7(3), 36–50. <https://doi.org/10.18696/reunir.v7i3.672>
- Arroyo, P. (2017). A new taxonomy for examining the multi-role of campus sustainability assessments in organizational change. *Journal of Cleaner Production*, 140(3), 1763-1774. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.100>
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352–2363. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.040>
- Associação para o avanço da sustentabilidade na educação superior (AASHE). Sustainability in Higher Education, AASHE, 2017. Disponível em: <http://www.aashe.org/>.
- Ávila, L. V., Leal Filho, W., Brandli, L. L., Macgregor, C. J., Molthan-Hill, P., Özuyar, P. G., & Moreira, R. M. (2017). Barriers to innovation and sustainability at universities around the world. *Journal of Cleaner Production*, 164, 1268–1278. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.025>
- Ávila, L. V., Silva, M. R., & Souza, R. P. (2019). Barreiras para a implementação da sustentabilidade nas Instituições de Ensino Superior brasileiras: Uma análise interdisciplinar. *Revista Brasileira de Educação Ambiental*, 14(2), 45–67. <https://doi.org/10.1590/1982-0275201900020003>
- Azeiteiro, U. M., Moreira, A., & Costa, C. A. (2015). Education for sustainable development through e-learning in higher education: Experiences from Portugal. *Journal of Cleaner Production*, 106, 308–319. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.11.056>
- Barbosa, M. de F.N. (2019). Práticas sustentáveis: adoção de cultura institucional em Instituições de Ensino Superior. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(1), 1–15. <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i1.28165>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bauermann, K. F., Garcia, C. A. X., & Pastorio, E. (2020). Inovação no ensino superior: um estudo comparativo sobre a educação inovadora em um curso de graduação. *Revista Monografias Ambientais*, 19(ed. esp.), e6. <https://doi.org/10.5902/2236130843400>
- Bedin, E. P., & Faria, L. C. de. (2021). Estado da arte sobre sustentabilidade nas Instituições de Ensino Superior (IES). *Revista Brasileira Multidisciplinar*, 24(3), 114-136.
- Berchin, I. I. (2017). *Instituições de educação superior como agentes de inovação para o desenvolvimento sustentável* (Dissertação de mestrado, Universidade do Sul de Santa Catarina). Repositório Anima. <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/15109>
- Bielschowsky, C. E. (2020). Tendências de precarização do ensino superior privado no Brasil. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 36(1), 241–271. <https://doi.org/10.21573/vol36n12020.99946>
- Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: Uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1), 3-14.

- Bizarria, F. P. A., Moreira, R. N., & Barbosa, F. L. S. (2018). Valores e responsabilidade social em instituições de ensino superior. *Revista Gestão e Planejamento*, 19, 244–261. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v19.4991>
- Bizerril, M. X. A., Rosa, M. J., & Carvalho, T. (2018). Construindo uma universidade sustentável: uma discussão baseada no caso de uma universidade portuguesa. *Avaliação*, 23(2), 424–447. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772018000200009>
- 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>
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- Brasil. (1996, 20 de dezembro). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 de dezembro de 1996.
- Brasil. (2004, 2 de dezembro). Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 3 de dezembro de 2004.
- Breen, S. D. (2010). The mixed political blessing of campus sustainability. *PS: Political Science & Politics*, 43(4), 685–690. <https://doi.org/10.1017/S1049096510001022>
- Byrne, J., & Glover, L. (2002). A common future or towards a future commons: globalization and sustainable development since UNCED. *International Review for Environmental Strategies*, 3(1), 5–25.
- Cancino, C. A., Araya-Castillo, L., Salgado-Tamayo, A., & Orozco-Gómez, C. O. (2018). Technological innovation for sustainable growth: An ontological perspective. *Journal of Cleaner Production*, 179, 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.01.127>
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2010). Triple helix, quadruple helix and quintuple helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? A proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 1(1), 41–69. <https://www.researchgate.net/publication/273268696>
- Carvalhoes, F., Medeiros, M., & Tagliari, C. (2021). Expansão e diversificação do ensino superior: privatização, educação a distância e concentração de mercado no Brasil, 2002-2016. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3892300>
- D’Adamo, I., & Gastaldi, M. (2023). Perspectives and challenges on sustainability: Drivers, opportunities and policy implications in universities. *Sustainability*, 15(4), 3564. <https://doi.org/10.3390/su15043564>.
- Dlouchá, J., Huisingh, D., & Barton, A. (2013). Learning networks in higher education: Universities in search of making effective regional impacts. *Journal of Cleaner Production*, 49(1), 5–10. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.01.034>
- Ebekozien, A., Aigbavboa, C. O., Samsurijan, M. S., Radin Firdaus, R. B., & Rohayati, M. I. (2025). Expanded corporate social responsibility framework: Companies’ role in improving higher education institutions infrastructure to Sustainable Development Goal 4. *Journal of Facilities Management*, 23(1), 1–18. <https://doi.org/10.1108/JFM-11-2022-0120>
- Echalar, J. D., Lima, D. C. B. P., & Oliveira, J. F. de. (2020). Plano Nacional de Educação (2014–2024): O uso da inovação como subsídio estratégico para a Educação Superior. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 28(109), 863–884.
- Evans, J., et al. (2015). Living labs and coproduction: University campuses as platforms for sustainability science. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 16, 1–6. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cosust.2015.06.005>

Fioreze, C. (2019). A gestão das IES privadas sem fins lucrativos diante dos tensionamentos da mercantilização da educação superior e o caso das universidades comunitárias regionais: a caminho do hibridismo? *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 101(257). <https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.101i257.4356>

Giacomini, M. M. M. (2017). Capacidades dinâmicas e inovação em serviços: um estudo em IES privadas brasileiras. *Revista de Administração FACES Journal*, 16(3), 125–142. <http://dx.doi.org/10.21714/1984-6975FACES2017V16N3ART4191>

Glasser, H. (2016). Visions of sustainability. *Sustainability*, 9(2), 56-64. <https://doi.org/10.1089/sus.2016.29044.hg>

Gouvea, R., Kassiech, S., & Montoya, M. J. R. (2013). Using the quadruple helix to design strategies for the green economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), 221–230. <https://www.researchgate.net/publication/256859583>

Greco, V., & Ipiña, N. (2014). The Sustainable University – A Model for the Sustainable Organization. *Management of Sustainable Development*, 6(2), 15-24. <https://doi.org/10.1515/msd-2015-0002>

Gualandi Filho, P. E., Sousa, E. F., Carmo, C. T., & Gonçalves, T. J. M. (2023). Avaliação de eficiência de universidades federais brasileiras: uma abordagem pela Análise Envoltória de Dados. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 28, e023018.

Hall, J., & Vredenburg, H. (2012). The challenges of innovating for sustainable development. *MIT Sloan Management Review*, 45(1).

Hami, N., Muhamad, M. R., & Ebrahim, Z. (2015). The impact of sustainable manufacturing practices and innovation performance on economic sustainability. *Procedia CIRP*, 26, 190–195. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.07.167>

Hourneaux Junior, F., & Caldana, A. C. F. (2017). Gestão responsável: responsabilidade, ética e sustentabilidade a partir do Principles for Responsible Management Education (PRME). *ORGANICOM*, 14(27), 171-185.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. (1999). *Evolução do ensino superior: 1980-1998* (71 p.). Brasília: INEP.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. (2024). *Censo da educação superior 2023: notas estatísticas*. Brasília: INEP. Recuperado de https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/notas_estatisticas_censo_da_educacao_superior_2023.pdf

Instituto Semesp. (2024). *Mapa do ensino superior no Brasil* (14ª ed.). Recuperado de <https://www.semesp.org.br/instituto/home/>

Jaber, T. A. (2021). A surge toward a sustainable future: Organizational change and transformational vision by an oil and gas company. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(3), e200031. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200031>

Jones, P., Selby, D., & Sterling, S. (Eds.). (2010). *Sustainability education: Perspectives and practice across higher education*. Earthscan.

Laasch, O., & Conaway, R. (2015). *Principles of responsible management: Glocal sustainability, responsibility, and ethics*. Nelson Education.

Latif, K. F., Tariq, R., Muneeb, D., Sahibzada, U. F., & Ahmad, S. (2022). University social responsibility and performance: The role of service quality, reputation, student satisfaction and trust. *Journal of Marketing for Higher Education*, 34(2), 967–991. <https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2139791>

Lennan, M. L. F. M., Semensato, B. I., & Oliva, F. L. (2015). Responsabilidade social empresarial: Classificação das instituições de ensino superior em reativas ou estratégicas sob a ótica da governança corporativa. *Revista de Gestão*, 22(4), 457–472. <https://doi.org/10.5700/rege657>

- Lozano, R., et al. (2015). A review of commitment and implementation of Sustainable Development in Higher Education: Results from a worldwide survey. *Journal of Cleaner Production*, 108, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.048>
- Machado, D. de Q., (2022). O processo de construção de um quadro de análise da inovação e sustentabilidade (QUAIS) para instituições de ensino superior. In 6º Congresso Iberoamericano de Investigação Qualitativa. Anais. Recuperado de <http://www.ciaiq.org>
- Markard, J., Raven, R., & Truffer, B. (2012). Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. *Research Policy*, 41(6), 955-967. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.02.013>
- Martínez-Usarralde, M.-J., Lloret-Catalá, C., & Mas-Gil, S. (2017). Responsabilidad Social Universitaria (RSU): Principios para una Universidad sostenible, cooperativa y democrática desde el diagnóstico participativo de su alumnado. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 25(75). <http://epaa.asu.edu/ojs/article/view/2769>
- Martí-Noguera, J., et al. (2018). La responsabilidad social universitaria en Iberoamérica: análisis de las legislaciones de Brasil, España y Perú. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 9(24), 107-124.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education* (2ª ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Mesquita, R. F., Intravaia, D., Lima Júnior, J. O., Santos, J. S., & Matos, R. N. (2020). Disclosure of social responsibility and performance of Brazilian universities. *Gestão e Desenvolvimento*, 17(1), 70-86.
- Molderez, I., & Ceulemans, K. (2018). The power of art to foster systems thinking, one of the key competencies of education for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 186, 758-770. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.120>
- Montezano, L., & Isidro, A. (2020). Proposta de modelo multinível de competências para gestão pública inovadora. *Future Studies Research Journal: Trends & Strategies*, 12(2), 355-378. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i2.491>
- Morgan, G. (2005). Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 45 (1), 58-71. Disponível em <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37103>
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovations* (Social innovator series: Ways to design, develop and grow social innovations). The Young Foundation. https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_open_book_of_social_innovation.pdf
- Nascimento, J. R. R., Silva, B. C. A., & Silva, M. B. N. (2023). Práticas inovadoras no ensino superior. *Revista Interamericana de Educação Superior*, 9, 1-17. <https://doi.org/10.20396/riesup.v9i0.8669070>
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *International Trade Forum*, (4), 10-13.
- Organização das Nações Unidas no Brasil. (s.d.). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Recuperado em 8 de julho de 2025, de <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>
- Pacheco, L., Ningsu, L., Pujol, T., Gonzalez, J. R., & Ferrer, I. (2019). Impactful engineering education through sustainable energy collaborations with public and private entities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(2), 393-407. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2018-0166>
- Pactwa, K., Woźniak, J., Jach, K., & Brdulak, A. (2024). Including the social responsibility of universities and sustainable development goals in the strategic plans of universities in Europe. *Sustainable Development*, 32(5), 4593-4605. <https://doi.org/10.1002/sd.2924>
- Penteadó, A. de L., Bridi, J. C. A., & Filietaz, M. R. P. (2023). Práticas inovadoras e exitosas de ensino, de pesquisa e de extensão na Educação Superior: Uma revisão sistemática. *Revista Transmutare*, 8(0). <https://doi.org/10.3895/rtr.v8n0.17788>

- PRME CHAPTER BRAZIL. 2020. Disponível em: <<https://www.unprme.org/chapter/prme-chapter-brazil/>>. Acesso em: 08 jul. 2025.
- Schumpeter, J. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico* (2a ed.). Nova Cultural.
- Severo, E. A., Dorin, E. C. H., & Guimarães, J. C. F. de. (2020). Hélices holísticas de inovação eecoinovação: Drivers para o desenvolvimento sustentável. *RGD*, 17(2), 57–81. <https://doi.org/10.25112/rgd.v17i2.2151>
- Silva Júnior, J. dos R., & Sguissardi, V. (2013). Universidade Pública Brasileira no Século XXI: Educação superior orientada para o mercado e intensificação do trabalho docente. *Espacios en Blanco - Serie indagaciones*, (23), 119–156.
- Singh, A. S., Kaniak, V. M. M., & Orsiolli, T. A. E. (2022). Avanços no desenvolvimento dos princípios para a educação da gestão responsável: um estudo em instituições signatárias do PRME no sul e sudeste do Brasil. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 27(2), 409–430.
- Sorensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society*, 43(8), 842–868. <https://doi.org/10.1177/0095399711418768>
- STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Strategies of qualitative inquiry*. 3ed. London: Sage Publications, 2008.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: Environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169–183. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00062>
- Trencher, G., Yarime, M., McCormick, K., Doll, C. N. H., & Kraines, S. B. (2014). University partnerships for co-designing and co-producing urban sustainability. *Global Environmental Change*, 28, 153–165. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2014.06.009>
- Urbanski, M., & Leal Filho, W. L. (2015). Measuring sustainability at universities by means of the Sustainability Tracking, Assessment & Rating System (STARS): early findings from STARS data. *Environment, Development and Sustainability*, 17(2), 209–220. <https://doi.org/10.1007/s10668-014-9564-3>
- Velazquez, L., et al. (2006). Sustainable university: What can be the matter? *Journal of Cleaner Production*, 14(11), 810-819. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.12.008>
- Weber, S., Newman, J., & Jill, A. (2017). Ecological regional analysis applied to campus sustainability performance. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 18(7), 974–994. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2016-0023>
- Weisser, C. R. (2017). Defining sustainability in higher education: A rhetorical analysis. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 18(7), 1076–1089. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2015-0215>
- Wright, J. T. C. (2017). *Relatório SIP Faculdade FIA de Administração e Negócios*. Recuperado de <http://prmebrazil.com.br/mod/folder/view.php?id=22>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5ª ed.). Bookman.
- Zeitoune, B., Trigo, J. A., Trigo, A. G. M., & Maruyama, U. R. (2019). Práticas sustentáveis: adoção de cultura institucional em IES. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(1), 150–168. <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i1.28165>.