

PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NO CAMPO DA GESTÃO EM IES PRIVADAS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO GERENCIAL COM SUPORTE EM COMPLIANCE

Resumo

As discussões que permeiam o tema “sustentabilidade” se tornaram mais pontuais a partir da década de 1970, marcada pela comercialização dos chamados produtos verdes. Em uma percepção marxista, a revisão sistemática da literatura indica a impossibilidade de reconciliação entre o desenvolvimento econômico e o meio ambiente, no entanto, o vislumbre decorrente das atividades inerentes à sustentabilidade empresarial vem trazendo um novo panorama, o qual enxerga a natureza como uma fonte adicional, e não principal de eficiência. Considerando-se as atividades desenvolvidas nas Instituições de Ensino Superior – IES, é possível ressaltar um espaço com duas vertentes: a primeira, empresarial, destacando as ações cotidianas da pessoa jurídica, e a segunda, educacional, materializando a (re)produção dos profissionais que integram o mercado. Este trabalho, no formato de ensaio teórico, tem como objetivo principal analisar como as premissas do *compliance* podem integrar um modelo de gestão empresarial sustentável voltado para IES privadas. Para tanto, este trabalho, que se encontra em processo de construção, mostra uma discussão voltada para os principais modelos de sustentabilidade e as premissas do *compliance* direcionadas para o setor educacional.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Gestão empresarial. IES privadas. *Compliance*.

Introdução

Os processos de criação de valor sobre a mercantilização dos chamados “produtos verdes” datam da década de 1970, representando um dos primeiros cenários de materialização do desenvolvimento sustentável. No entanto, este período e as décadas que o seguiram retrataram um conjunto de manifestações críticas, as quais trouxeram em seu bojo não só a impossibilidade de associação entre capitalismo e sustentabilidade, como também uma crítica ao novo movimento de mercado caracterizado pelo marketing verde, indicando uma suposta disparidade entre a adjetivo “sustentável” ligado aos produtos desta categoria e seu processo de industrialização e disponibilização ao consumidor (BECKERMAN, 1984; SMITH, 2007; BAKKER, 2010).

Embora as perspectivas atuais demandem soluções menos separatistas, estes movimentos críticos surgiram em decorrência de parâmetros relacionados ao desenvolvimento sustentável que foram imprecisamente divulgados (LANDER, 2011). Considerando-se que o tema “desenvolvimento sustentável” alcançou relevância perante a sociedade internacional atingindo o *status* de *jus cogens*, uma norma internacional imperativa que não pode ser derogada por outro ato inerente às relações internacionais (PORTELA, 2018), faz-se mister trazer à discussão um dos documentos seminais que retrata a relevância do tema, qual seja o Relatório Brundtland (WCDE, 1987). Referido documento foi um dos primeiros resultados decorrentes da criação do World Commission on Environment and Development, em 1983, pela Assembleia Geral das Nações Unidas, podendo ser considerado como um resultado decorrente das avaliações referentes à condição ambiental do planeta e suas perspectivas de desenvolvimento.

Neste sentido, Lander (2011) se posiciona indicando que as perspectivas de desenvolvimento sustentável indicadas no relatório perpassaram por uma imprecisão conceitual, e esta imprecisão pôde ser observada na Conferência Internacional sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, a ECO-92, quando houve uma possível institucionalização da simbiose entre a liberalização comercial e financeira e a proteção ambiental, promovendo uma paridade entre os termos crescimento e desenvolvimento (MISOCZKY; BOHM, 2012).

Embora estas discussões tenham sintetizado a Eco-92 como uma ferramenta favorável para os objetivos das empresas multinacionais, Bakker (2010) menciona que, apesar da utilização de uma discussão sobre a preservação ambiental ter sido utilizada em prol do pilar econômico do desenvolvimento sustentável, é preciso considerar que a Conferência não só exerceu forte influência sobre a concretização de acordos ambientais em âmbito internacional, como também viabilizou o vislumbre de um cenário que almeja a conciliação entre crescimento econômico e conservação do meio ambiente.

Neste cenário, algumas questões voltadas para a sustentabilidade foram retomadas de forma mais tangível, tais como a certeza de que a sociedade depende dos recursos naturais, os quais são, por sua vez, limitados; a complexidade e interdependência entre os sistemas humanos e naturais; e o valor destes recursos, cuja delimitação se apresenta de forma intrínseca (PURDY, 2015).

Desta forma, os estudos voltados para a área sugeriram que a simbiose entre conservação de recursos naturais e desenvolvimento econômico demandam um rompimento do paradigma que defende o controle do homem sobre a natureza, sugerindo-se a adoção de um sustentacentrismo cuja premissa indica uma relação mais equilibrada entre aqueles personagens (GOODLAND, 1995), objetivo que poderia ser alcançado a partir da manutenção de atividades econômicas que se limitem ao tempo de regeneração e absorção do meio ambiente (SCHUCHMANN, 2018).

A menção de práticas sustentáveis inovadoras voltadas para a atividade empresarial deixou de trazer uma imagem meramente proativa da pessoa jurídica e passou a integrar um dos panoramas inerentes a uma gestão eficiente dos recursos (SAVITZ, 2007). Esta tônica também é protagonizada por Porter e Kramer (2011) quando defendem uma reformulação do modelo ultrapassado de crescimento empresarial às expensas da comunidade em geral; trata-se, na percepção dos autores, de um caminho que deve paulatinamente substituir a postura inflexível de determinados agrupamentos empresariais, substituindo-os por um movimento direcionado para a aquisição de novos conhecimentos, criação de valor compartilhado e, consequentemente, uma simbiose entre empresa, sociedade e meio ambiente.

Afunilar esta discussão para o campo da educação acadêmica suscita um esclarecimento inicial, pois a menção de uma gestão sustentável em instituições de ensino superior privadas pode ser direcionada tanto para a perspectiva empresarial como para o aspecto educacional; posto de outra forma, antecipa-se aqui o questionamento sobre qual direção as práticas sustentáveis inovadoras devem seguir, ou se é possível cogitar um modelo gerencial sustentável que englobe as duas vertentes.

Neste sentido, Fouto (2002) faz menção à influência do desenvolvimento sustentável no ensino superior, demonstrando que a interação entre ensino, pesquisa e cotidiano acadêmico podem promover e fortalecer a adoção de práticas sustentáveis. Na percepção do autor a pesquisa tem o papel de dissecar paradigmas e desenvolver o pensamento crítico; a educação

funciona como o caminho para a difusão do conhecimento; e o campus atua como cenário de práxis.

As publicações pertinentes ao tema trazem em seu bojo a menção a algumas IES públicas e privadas que vêm adotando práticas sustentáveis no seu cotidiano, principalmente relacionadas à reutilização da água e à gestão de resíduos sólidos, no entanto, a implementação dessas práticas encontra dificuldades constantes relacionados à falta de informação sobre desenvolvimento sustentável, não valorização da dimensão ambiental, muitas vezes em decorrência do seu possível impacto com a dimensão econômica, e não conscientização sobre como o mal funcionamento da instituição pode afetar negativamente a preservação do meio ambiente (TAUCHEN; BRANDLI, 2006).

Diante destes percalços e, considerando que o enfoque direcionado apenas para o aspecto financeiro da atividade empresarial já gera, por si só, contratempos relacionados à má gestão de orçamento, uma atividade empresarial que não só busque o crescimento econômico, mas que também traga em seu *métier* uma perspectiva sustentável como objetivo central e não como um aspecto periférico, demanda um controle interno minucioso com o objetivo de comprovar a satisfação das suas premissas, bem como reduzir os impactos financeiros decorrentes dos riscos operacionais (SOUZA, 2013). Portanto, referido controle suscita a necessidade de práticas de *compliance*.

O termo *compliance* apresenta sua gênese no verbo *to comply*, que significa cumprir, realizar ações propostas, agir de acordo e proceder em conformidade, encontrando simbiose com as questões empresariais da atualidade, cuja problemática jaz na busca por um modelo de gestão transparente e que, no mínimo, esteja em conformidade com a legislação pertinente (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012).

Desta forma, uma postura institucional “em *compliance*” implica uma assumpção mais abrangente do que o direcionamento em conformidade com dispositivos legais, visto indicar também um comportamento formado por padrões éticos, os quais não só influenciam positivamente o comportamento organizacional como também provocam resultados favoráveis nos padrões de sustentabilidade que a natureza da atividade comporta (MUZILLI, 2006).

Alves (2000) e Bachelard (1996) ressaltam que a produção do conhecimento depende da elaboração de uma pergunta inteligente, a qual produz uma resposta que pode ser definida como forma de produção de conhecimento. Nesse esteio, a pergunta responsável pela organização e concretização dos objetivos deste trabalho é: **Como as premissas do *compliance* podem integrar um modelo de gestão empresarial sustentável em IES privadas?**

A partir da contextualização sobre o tema, serão pesquisados todos os pilares do *compliance* direcionados para o setor educacional, bem como será realizada uma análise dos principais modelos de sustentabilidade, de forma que o modelo elaborado para orientar uma gestão sustentável no ensino superior contemple esses construtos, não só conduzindo a seara educacional em discussão para uma melhor adaptação ao mercado, como também atendendo às exigências sociais e ambientais, como fatores intrínsecos à sustentabilidade.

2 Referencial Teórico

2.1 *Compliance* e sua inserção no setor educacional

O surgimento do *compliance* no Brasil teve início na década de 1990 com a abertura do mercado nacional e sua respectiva tentativa de alinhamento com o cenário internacional no que tange ao setor econômico (MUZILLI, 2006). No entanto, a ascensão do instituto em perspectivas legais encontrou seu apogeu com a Lei nº 12.843/13, denominada Lei Anticorrupção (BRASIL, 2013), a qual criminaliza atos de fraude contra a administração pública e prevê medidas atenuantes para empresas que possuam “procedimentos de integridade” (COVAC; SILVA, 2017).

A despeito dos impactos de natureza política e socioeconômica dos últimos anos terem influenciado negativamente a produtividade empresarial, os modelos de *compliance* até então utilizados, reforçam a ideia de que investimentos em uma boa governança corporativa apresentam papel significativo na promoção do desenvolvimento sustentável, diminuem a incidência de riscos na atividade e impulsionam a geração de riquezas para a pessoa jurídica (CANDELORO, 2013, 2014).

Ao redirecionar o *compliance* para a seara do ensino superior, faz-se mister considerar que a implementação do instituto engloba dois objetivos: a disseminação e a consolidação de uma cultura institucional voltada para o controle interno da organização o que, na perspectiva de Covac e Silva (2015, p. 69) seria um processo de regulação via descentralização, considerando-se que “áreas aparentemente estanques dentro de uma IES estão interconectadas por meio do sistema avaliativo do MEC, o que evidencia risco de não conformidade com os indicadores buscados pelo Ministério da Educação”.

Essa visão remete ao segundo objetivo que justifica o *compliance* em IES, qual seja, uma análise qualitativa do ensino em prol da tradicional avaliação quantitativa. A natureza da avaliação deriva da lógica que compõe os modelos regulatórios atualmente preponderantes no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, cujos objetivos centrais consistem na orientação para a expansão do ensino superior dotada de equidade e qualidade e promover uma estrutura de gestão de ensino superior (CERQUEIRA, 2017). A partir desse cenário, a proposta voltada para o *compliance* “seria uma mudança de foco, mas dentro do sistema educacional, pois ele é muito mais avançado no tocante a uma política de transparência e desenvolvimento, de compromisso dos mantenedores e gestores com a qualidade do ensino.” (CERQUEIRA, 2017, p. 1).

Do ponto de vista empresarial a transparência e a ética inerentes ao instituto *compliance* funcionam como catalisadores no tocante ao aumento e perenização de lucros e, considerando-se que o setor educacional é um dos mais regulados do país, o instituto, se bem utilizado, é capaz de promover uma correção e reestruturação das políticas educacionais (LUGOBONI et al., 2017).

Acerca das políticas educacionais, por sua vez, já existe um amplo portfólio de estudos que sugere a relevância do enfoque socioambiental em instituições de ensino superior, seja estritamente no ensino ou, ainda, na adoção de práticas de gestão (FERREIRA; FERREIRA, 2008; JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011; COSTA et al., 2013; CHAVES et al., 2013; FREITAS et al., 2013), no entanto, a revisão sistemática da literatura demonstrou que a relevância da gestão socioambiental nas dimensões do conhecimento se apresenta de forma marcante nos cursos de administração e no âmbito da saúde.

Ainda neste sentido, afirma-se que o direcionamento deste enfoque para outras áreas de formação diagnosticou que, embora as ofertas de disciplinas realizadas procurem moldar um

indivíduo dotado de pensamento crítico no que concerne à defesa das questões relacionadas à sustentabilidade, é perceptível que algumas abordagens doutrinárias de cunho ambiental apresentam uma roupagem de natureza sancionatória, enquanto uma das demandas mais pontuais na sociedade é a consolidação e prática da educação ambiental formal e não-formal (MERTZ, 2004; DINARDI; ARAÚJO, 2017).

Dessa forma, a análise supra mencionada sobre o tema traz à reflexão questões relacionadas ao possível desencontro entre ensino e prática, bem como se este desencontro pode ser considerado um fator negativo no desenvolvimento do modelo de gestão socioambiental nas IES, fator este que pode ser favoravelmente trabalhado mediante a adoção de práticas de *compliance*.

2.2 Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável

As nomenclaturas “sustentabilidade” e “desenvolvimento sustentável” apresentam similaridades entre si, no entanto seus aspectos históricos ocorreram em momentos cronológicos distintos. A designação “sustentável” teve sua origem no vernáculo latino “*sustentare*”, o qual indica defesa, favorecimento, apoio, sustentação (OLIVEIRA, 2015).

Enquanto a indicação sobre o desenvolvimento sustentável foi inicialmente abordada na Primeira Conferência das Nações Unidas, em 1979, a sustentabilidade teve sua referência feita no ano de 1700, em um manual alemão de florestas (DJALALI; VOLLAARD, 2005).

As inquietações sobre qual seria a maneira ideal para produzir de forma sustentável foram introduzidas à reflexão após a produção de um trabalho germânico, em 1713, no qual Carl Von Carlowitz introduziu a expressão “administração sustentável” dos recursos naturais, em decorrência do processo de desmatamento para aquisição de madeira, naquela época (BOFF, 2007).

O desenvolvimento humano no decorrer da História mostrou no seu decurso relevantes preocupações com o equilíbrio entre sociedade, economia e meio ambiente, no entanto, foi a partir da década de 1960 que esses fatores começaram a formar um elo que culminou na elaboração do construto sustentabilidade (OLIVEIRA, 2015):

Vivemos durante dezenas de anos com a evidência de que o crescimento econômico, por exemplo, traz ao desenvolvimento social e humano, aumento da qualidade de vida e de que tudo isso constitui o progresso. Mas começamos a perceber que pode haver dissociação entre quantidade de bens, de produtos, por exemplo, e qualidade de vida; vemos, igualmente, que, a partir de certo limiar, o crescimento pode produzir mais prejuízos do que bem-estar e que os subprodutos tendem a tornar-se os produtos principais. (MORIN, 1990, p. 76).

Os primeiros movimentos cujo objetivo era redirecionar o homem no caminho da sustentabilidade foram manifestados em obras, como o livro “Primavera Silenciosa”, (CARLSON, 1962) o qual dimensionava a interação entre meio ambiente, sociedade e economia. Este tripé foi ratificado por Elkington (2012) que, embora tenha considerado a adequação entre estas três dimensões, ressaltava que o delineamento dos limites entre elas poderia se tornar problemático.

A partir de 1990 as dimensões relacionadas ao conceito de Desenvolvimento Sustentável romperam com o paradigma que previa a mensuração realizada, mediante o aspecto econômico-financeiro. Com o primeiro relatório de Desenvolvimento Humano, o conceito de Desenvolvimento Sustentável englobou novas definições. A sustentabilidade

trouxe maiores refinamentos em suas dimensões, e consequentes contribuições mundiais (OLIVEIRA, 2015).

Tais avanços despertaram na sociedade a necessidade de consolidar ensinamentos que fossem capazes de proporcionar uma interação entre o homem, a sociedade, a economia e o meio ambiente. Neste diapasão, Elkington (2012, p. 110) pontuou que, diante da nova perspectiva global que se apresentava, era preciso “definir radicalmente as novas visões do significado de igualdade social, justiça ambiental e ética empresarial. Isso exigirá um melhor entendimento não somente das formas financeira e física do capital, mas também do capital social, humano e natural”.

No final do século XX, o Conselho Internacional para o Desenvolvimento Sustentável trouxe para reflexão o conceito de ecoeficiência, ato que não só findou com as instabilidades relacionadas com o conceito de sustentabilidade, como também proporcionou as discussões sobre uma possível coexistência entre as questões financeiras e sociais (ELKINGTON, 2012).

Nos moldes do *Triple Bottom Line*, o modelo de sustentabilidade é formado pelo tripé composto pelos aspectos social, ambiental e econômico: “a dimensão social reflete a preocupação com os impactos nas comunidades, a dimensão ambiental diz respeito ao uso de recursos naturais e à emissão de poluentes, a dimensão econômica refere-se à eficiência econômica” (BARBIERI et al., 2010, p. 150).

O campo econômico (*profit*) delimita a atuação empresarial no que diz respeito ao fornecimento de relatórios anuais que não só devem indicar a movimentação econômica, como também os indicadores dos capitais natural e social (ELKINGTON, 2012).

As questões ambientais, as quais apresentaram maior relevância a partir da década de 1970, desencadearam nos gestores, de um modo geral, preocupações acerca do possível encaixe na classificação de “uma empresa ambientalmente sustentável”. Segundo Oliveira (2015), as organizações que almejem merecer o adjetivo “sustentável” devem levantar uma série de questionamentos capazes de discriminar todas as interações que estejam ocorrendo entre a empresa e o meio ambiente.

As reflexões de Oliveira (2015, p. 65) trazem maiores contribuições relacionadas à esfera ambiental, tais como a contabilidade ambiental, que prevê a identificação de receitas e custos, criação de novos indicadores de desempenho e “formas de avaliação que apoiem decisões gerenciais e investimentos relacionados ao meio ambiente”, e as auditorias ambientais, responsáveis pelas avaliações referentes aos impactos ambientais das organizações.

No que diz respeito às interações entre dimensões, é relevante considerar os resultados decorrentes da intersecção entre o ambiental e o social, que permitem que as empresas encontrem “questões como os refugiados ambientais, educação e treinamento ambientais, justiça ambiental, capacidade de suporte para o turismo e, ainda, a equidade intra e intergerações (OLIVEIRA, 2015, p. 66).

Uma empresa sustentável apresenta como capital social o desenvolvimento do trabalho em conjunto, em todos os níveis sociais, trabalho este que sobrepõe os valores éticos às diferenças sociais (OLIVEIRA, 2015). Esta perspectiva permite inferir que, assim como são relevantes as questões inerentes às ações organizacionais e seus impactos no meio ambiente, as questões sociais também assumem semelhante grau de relevância, considerando que não seria possível uma interação equilibrada entre empresas e meio ambiente coexistindo com instabilidades sociais.

Amartya Sen (2000) oferece as suas considerações ao universo do desenvolvimento sustentável pela perspectiva dicotômica que a atualidade oferece. De um lado, observa-se o avanço tecnológico, disponibilizado para a comunidade global, e do outro, o aumento das instabilidades manifestadas nos diversos grupos sociais.

Enquanto alguns agrupamentos sociais demonstram equilíbrio nas diversas esferas responsáveis pela boa convivência, outros se apresentam com o cotidiano eivado de vícios, como as instabilidades socioeconômicas e suas consequências. Este antagonismo social, observado em conjunto com a tradicional supremacia da perspectiva econômica, despertou no autor a reflexão acerca do modelo de desenvolvimento sustentável capaz de contemplar todas as diferenças sociais, conduzindo-as a uma moldagem mais homogênea.

Em seu modelo de desenvolvimento, Sen (2000) não desconsidera a questão econômica, contudo, a análise do desempenho social de determinado agrupamento deve considerar também a relevância das suas necessidades básicas. De acordo com o autor, estas mesmas necessidades têm, muitas vezes, sua relevância sufocada, em decorrência da supremacia dos resultados ligados ao desenvolvimento no campo econômico.

Na perspectiva de Sen (2000) o caminho para o desenvolvimento sustentável depende da ampliação das capacidades humanas manifestadas nos direitos e oportunidades oferecidos à sociedade. A liberdade consiste na chave para o alcance do desenvolvimento sustentável, na medida em que este se compõe por intermédio das chamadas “liberdades instrumentais”:

(1) liberdades políticas, (2) facilidades econômicas, (3) oportunidades sociais, (4) garantias e transparências, (5) segurança protetora. Essas liberdades instrumentais tendem a contribuir para a capacidade geral de a pessoa viver mais livremente, mas também têm o efeito de complementar umas às outras. (SEN, 2000, p. 55).

- **Liberdades Políticas:** dizem respeito à capacidade de exercício dos direitos civis e políticos, inerentes a cada integrante do grupo social (OLIVEIRA, 2015). Trata-se de uma das formas de manifestação do Estado Democrático de Direito.
- **Facilidades Econômicas:** tratam do manuseio bilateral de recursos e serviços produzidos no âmbito da comunidade. Nesse sentido Oliveira (2015, p. 71-72) diz que:

O desenvolvimento econômico de uma comunidade deve se refletir no aumento correspondente dos direitos econômicos de seus integrantes, fazendo com que exista uma relação entre renda e riqueza nacional, que, quando equilibrada, deve resultar em uma diferença menor entre as classes sociais e em uma distribuição igualitária dos bens e recursos.

- **Oportunidades Sociais:** representam todos os tipos de ações de natureza assistencial que a sociedade disponibiliza para os seus indivíduos, como o acesso à educação e à saúde, e por meio da melhoria da qualidade de vida do agrupamento social proporcionam o desenvolvimento sustentável.
- **Garantias de Transparência:** consistem nas características gerenciadoras das relações sociais. Garantem o equilíbrio dos direitos e deveres de cada indivíduo que compõe o núcleo social.
- **Segurança Protetora:** refere-se ao conjunto de procedimentos adotados na sociedade, com o objetivo de amparar os indivíduos que se encontrem em situação de

vulnerabilidade, “como distribuição de alimentos em crises de fome coletiva ou empregos públicos de emergência para gerar renda para os necessitados” (SEN, 2000, p. 57).

Sachs (1993) considera em seu trabalho o Desenvolvimento Sustentável, manifestado por meio da interação entre cinco dimensões: Sustentabilidade Social, Sustentabilidade Econômica, Sustentabilidade Ecológica, Sustentabilidade Espacial e Sustentabilidade Cultural.

Segundo o autor, quando se fala em sustentabilidade social considera-se o conjunto de necessidades materiais e não materiais da sociedade, cuja ciência seja capaz de mobilizar o conjunto de ações responsáveis pelo desenvolvimento econômico e social, com o objetivo de “formar uma civilização onde haja distribuição igualitária de renda e dos meios de produção, proporcionando melhores condições de vida e diminuindo a distância entre as classes sociais” (OLIVEIRA, 2015, p. 60).

Na dimensão econômica, o alcance da sustentabilidade dependeria do uso eficiente de recursos e da regularidade de investimentos públicos e privados (SACHS, 1993). Posto de outra forma, este alcance só seria possível pela superação das desigualdades presentes nas diversas relações econômicas, bem como na acessibilidade à ciência e à tecnologia. A avaliação da sustentabilidade econômica depende da análise da lucratividade microempresarial, em conjunto com as dimensões macrossociais.

No caso da sustentabilidade ecológica, o alcance dimensional pode ser almejado por intermédio da execução de ações direcionadas à preservação do meio ambiente, como por exemplo, a “diminuição, restrição ou substituição de combustíveis fósseis por outros que agredam menos o meio ambiente”, a “promoção do desenvolvimento industrial, rural e urbano por meio da pesquisa e uso de tecnologias mais limpas”, a consolidação de “um sistema que defina a aplicação de regras de proteção ambiental e especifique instrumentos adequados de controle econômico, legal e administrativo que assegurem o cumprimento do que foi estabelecido” (OLIVEIRA, 2015, p. 61), entre outras ações.

A sustentabilidade espacial oferece suas considerações no que diz respeito ao equilíbrio entre as regiões rurais e urbanas, acerca da distribuição igualitária de atividades (SACHS, 1993). No caso, a aquiescência dessa dimensão pode ser manifestada no combate à concentração populacional nas capitais urbanas, na proteção de ecossistemas por meio do controle de ocupação de espaço, no incentivo a pequenos produtores para implementar projetos de agricultura regenerativa e agroflorestamento, e na preservação de reservas naturais e de biosfera.

No caso da sustentabilidade cultural, Sachs (1993, p. 27) indica a importância em se considerar “as raízes endógenas dos modelos de modernização e dos sistemas rurais integrados de produção, privilegiando processos de mudança no seio da continuidade cultural e traduzindo o conceito normativo de ecodesenvolvimento em uma pluralidade de soluções particulares”, respeitando as distinções inerentes à cada ecossistema, de cada cultura e de cada local.

3 Considerações Finais

Embora o *compliance* se encontre intimamente ligado à ideia de transparência sobre o encaminhamento financeiro das instituições empresariais, este mesmo aspecto encontra-se diretamente relacionado às questões inerentes ao desenvolvimento sustentável e, conseqüentemente, à responsabilidade social das organizações (LARUCCIA; YAMADA,

2011). Essa relação é dissecada por Hart e Milstein (2004) e Laruccia e Yamada (2011) na menção à relevância da criação de valor para o acionista como objetivo intrínseco da empresa, ratificando que uma organização com consciência sustentável pode indicar uma pontual vantagem competitiva caso seja internalizada como uma estratégia organizacional ao invés de uma política de imagem ou de comunicação da empresa.

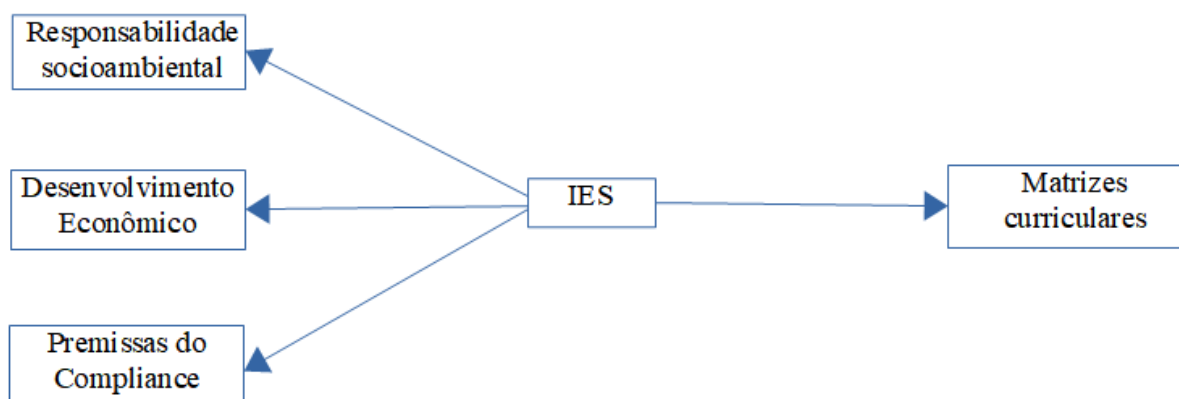
Neste sentido, a criação de valor demanda um vislumbre para comportamentos de mercado futuros, e esse vislumbre ressalta a saturação de mercado totalmente voltada para o crescimento econômico que têm se materializado nas últimas décadas, o que demanda um direcionamento das estratégias empresariais voltadas para a sustentabilidade (HART; MILSTEIN, 2004).

Assim, essas questões trazem dois cenários como suporte: a) o foco voltado para o *compliance* como uma alternativa direcionada à boa gestão empresarial; e b) as discussões sobre desenvolvimento sustentável que trouxeram à tona os princípios do pacto global formalizado pela Organização das Nações Unidas - ONU, os quais englobam nos parâmetros ambiental e anticorrupção uma abordagem preventiva por parte das empresas no que concerne às questões ambientais, iniciativas voltadas para a promoção da responsabilidade ambiental e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis e combate à corrupção (PACTO GLOBAL, 2000).

Sob esse viés, surgiu como ramificação do Pacto Global o conjunto de Princípios para a Educação Empresarial Responsável - PRME, responsável pelo desenvolvimento de capacidades dos indivíduos que irão atuar no mercado. Em síntese, a premissa mais precípua do PRME é desenvolver a capacidade do estudante, implementando na rotina acadêmica os valores retratados no Pacto Global (PRME, 2019).

A discussão inicial deste ensaio suscita que as IES apresentam dois lados de uma mesma moeda, e, ambos os lados devem encontrar simbiose no sentido de alinhar as vertentes institucionais direcionando-as para a consolidação de um modelo de gestão empresarial sustentável, portanto, a proposta deste trabalho consiste em satisfazer o objetivo proposto através da proposição do seguinte modelo:

Figura 1. Modelo de gestão sustentável em IES privadas



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Neste diapasão, este ensaio aponta a uma possibilidade de organização das IES privadas, contemplando o ensino superior através da junção entre as diretrizes do *compliance*

e as dimensões de sustentabilidade como fatores que influenciam simultaneamente os setores social, econômico e ambiental, os quais são favorecidos com a boa gestão e o desenvolvimento institucional.

REFERÊNCIAS

- ALVES, R. **Filosofia da ciência**: introdução ao jogo e suas regras. São Paulo: Loyola, 2000.
- BACHELARD, G. **A formação do espírito científico**: contribuição para uma psicanálise do conhecimento. Trad. Estela dos Santos Abreu. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- BAKKER, K. The limits of 'neoliberal natures': debating green neoliberalism. *Progress in Human Geography*, v. 34, n. 6, p. 50-75, 2010. Disponível em: <https://www.academia.edu/37722676/The_limits_of_neoliberal_natures_Debating_green_neoliberalism> Acesso em: 15 nov. 2019.
- BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, Christiane K, BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- BARBIERI, J. C. Organizações inovadoras sustentáveis. In: BARBIERI, J. C; SIMANTOB, M. **Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo, Atlas, 2007.
- BARBIERI, J. C. et al. Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições. **RAE**, São Paulo, v. 50, n. 2, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v50n2/02>> Acesso em: 20 nov. 2019.
- BECKERMAN, W. Sustainable development: is it a useful concept? *Environmental Values*, v. 3, n. 3, p. 191-209, 1994. Disponível em: <<http://www.environmentandsociety.org/mml/sustainable-development-it-useful-concept>> Acesso em: 15 nov. 2019.
- BERNSTEIN, S. Liberal environmentalism and global environmental governance. **Global Environmental Politics**, v. 2, n. 3, p. 1-17, 2002. Disponível em: <<https://www.mitpressjournals.org/doi/abs/10.1162/152638002320310509?journalCode=glep>> Acesso em: 29 nov. 2019.
- BOFF, L. História da Sustentabilidade. *Jornal do Meio Ambiente*, nov. 2007. Disponível em: <http://www.cimm.com.br/portal/noticia/exibir_noticia/2468-historia-da-sustentabilidade-leonardo-boff>. Acesso em: 17 out. 2019.
- BOLLAN, V.; DA MOTTA, M. V. Responsabilidade Social no Ensino Superior. In: **Responsabilidade Social**. v.3, São Paulo: ABEMES. Jun., 2007. Disponível em: <<https://revista.pgskroton.com/index.php/educ/article/view/2154>> Acesso em: 27 dez. 2019.
- BRAGA, C. O. da S. Protocolo Verde: as instituições financeiras e a promoção da sustentabilidade ambiental no Brasil. 2014. 168 f. **Dissertação** (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Recife. Disponível em: <<https://goo.gl/tqGWXZ>>. Acesso em: 11 jul. 2019.
- BRASIL. Lei nº 12.846, de 01 ago. 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial**, Brasília, 02 ago. 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em: 10 out. 2019.

- CALDERÓN, A. I. Doze Premissas para a Construção de uma Política Institucional de Responsabilidade Social nas IES. In: **Responsabilidade Social**. v.3, São Paulo: ABEMES, 2008.
- CANDELORO, A. P. P. Os 9 passos essenciais para fortalecer o compliance e a governança corporativa nas empresas. **Harvard business review Brasil**. v. 91, n. 4, pp 75-80, abr. 2013. Disponível em: < <https://goo.gl/Zskn7h> > Acesso em: 13 out. 2017.
- _____. Ecofinanças : reflexões sobre uma jornada transformacional. **Harvard business review Brasil**. v. 92, n. 5, pp. 72-79. maio 2014. Disponível em: < <https://goo.gl/WrDhxZ> > Acesso em: 13 out. 2017.
- CANDELORO, A. P. P.; RIZZO, M. B. M. de; PINHO, V. **Compliance 360°**: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo. São Paulo: Trevisan, 2012.
- CARSON, R. **Primavera Silenciosa**. Trad. Raul de Polillo. São Paulo: Melhoramentos, 1964.
- CERQUEIRA, T. T. P. L de P. Compliance no sistema educacional, especialmente o filantrópico. In: **Prêmio Inovare**, 14 ed. 2017. Disponível em: <<https://www.premioinnovare.com.br> > pratica > print> Acesso em: 27 dez. 2019.
- CHAVES, L. C. et al. Gestão Ambiental e Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior: Construção do Conhecimento sobre o Tema. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 33-54, abr. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n2p33>> Acesso em: 15 Jun.18.
- COSTA, F. J. da et al. Valores pessoais e gestão socioambiental: um estudo com estudantes de administração. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v.14, n.3, p.183-208, Jun. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712013000300008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 16 Jun.18. DOI: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712013000300008>>.
- COVAC, J. R.; SILVA, D. C. **Compliance como boa prática de gestão no ensino superior**. São Paulo: Saraiva, 2015.
- _____. A Importância do Compliance no Setor Educacional. **Revista Educação**, São Paulo, 23 maio 2017. Disponível em: < <https://goo.gl/jGJmBR> > Acesso em: 10 out. 2017.
- DESAULNIERS, J. R. **Responsabilidade Social e Univeridade**. Canoas/Rio Grande do Sul: ULBRA/EDIPUCRS, 2012.
- DIAS, E. J. P.; ARRUDA FILHO, E. J. M. Comportamento do Consumidor no Setor Educacional: Adoção e Aceitação de Novas Tecnologias. **Revista Pretexto**. v. 14, n. 2, p. 77-95, abr./jun, 2013. Disponível em: < <https://goo.gl/MRcfy6> > Acesso em: 13 out. 2017.
- DINARDI, A. J.; ARAÚJO, S. C. Inserção da temática ambiental nos cursos de graduação da Universidade Federal do Pampa-Uruguaiana - RS. **Debates em Educação**, Maceió, v. 9, n. 7, p. 58-78, Jan./Abr. 2017. Disponível em: <<http://www.seer.ufal.br/index.php/debateseducacao/article/viewFile/2098/2395>> Acesso em: 16 Jun.18. DOI: <10.28998/2175-6600.2017v9n17p58>
- DJALALI, A.; VOLLAARD, P. The Complex History of Sustainability. **After Zero**, v. 18, 2005. Disponível em: < <https://goo.gl/a5z3QB> >. Acesso em: 30 jun. 2015.
- ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, Canibais com Garfo e Faca**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.
- FERREIRA, D. D. M.; FERREIRA, L. F. O ensino de gestão socioambiental nos cursos de administração de empresas nas IES (Instituições de Ensino Superior) de Santa Catarina: um

estudo exploratório. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, **Anais...** Niterói, 2008. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/filebrowser/download/8821>> Acesso em: 01 Jun.18.

FOUTO, A. R. F. **O papel das universidades rumo ao desenvolvimento sustentável: das relações internacionais às práticas locais**. Dissertação. (Mestrado em Gestão e Políticas Ambientais Relações Internacionais do Ambiente), 2002. Disponível em: http://campus.fct.unl.pt/campusverde/W_RIA_ARFF.doc. Acesso em: 08 Jul.20.

FREITAS, C. L. de et al. Gestão Socioambiental e Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior: Uma Proposta de Seleção de Portfólio Bibliográfico. **Revista de Gestão e Sustentabilidade Ambiental**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 36–54, mar.2013. Disponível em: <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/gestao_ambiental/article/view/905/1008> Acesso em: 31 Maio 18.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. In: **RAE Executivo**, v.3, n.2, Maio/Jul. 2004, p. 65-79. Disponível em: <[bibliotecadigital.fgv.br › ojs › index.php › gvexecutivo › article › download](http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/download)> Acesso em: 19 set. 2019.

GOODLAND, R. The Concept of Environmental Sustainability Annual Review of Ecology and Systematics, 1995. Disponível em: <<https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.es.26.110195.000245>> Acesso em: 25 out. 2019.

GRAU, E. R. **A Ordem Econômica na Constituição de 1988**. 15ed. São Paulo: Malheiros, 2012.

JACOBI, P. R.; RAUFFLET, E.; ARRUDA, M. P. de. Educação para a Sustentabilidade nos Cursos de Administração: Reflexão sobre Paradigmas e Práticas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v. 12, n. 3, p. 21-50, Edição Especial, São Paulo, Maio/Jun. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n3/a03v12n3.pdf>> Acesso em: 10 Jun.18.

LANDER, E. The green economy: the wolf in sheep's clothing. Amsterdam: Transnational Institute, 2011. Disponível em: <<http://www.tni.org/report/green-economy-wolf-sheeps-clothing>>. Acesso em: 24 out. 2019.

LARUCCIA, M. M.; YAMADA, K. J. O desenvolvimento sustentável e a gestão de compliance em instituições financeiras. In: **Estratégica**, v.11, n.02, dez. 2011, p. 49-68. Disponível em: <<http://estrategica.fiap.br/ojs/index.php/estrategica/article/view/8/5>> Acesso em: 11 jun. 2019.

LIAO, J.J.; KICKUL, J. R. MA, H. Organizational Dynamic Capability and Innovation: An Empirical Examination of Internet Firms. **Journal of Small Business Management**, n. 47, v.3, pp. 263–286, jul.2009. Disponível em: < <https://goo.gl/88R2xt> > Acesso em: 06 fev. 2017.

LOPES, M. do C. B. Redes, tecnologia e desenvolvimento territorial. In: CONGRESSO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DE CABO VERDE: REDES DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 1., 2009, Cabo Verde. **Anais...** Cabo Verde: APDR, 2009. p. 995-1015. Acesso em: 13 dez. 2019.

LUGOBONI, L. F. et al. Função do compliance em instituições privadas de ensino superior. In: **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, São Paulo, v..2, n.2, p. 118-141, Jul/Dez. 2017. Disponível em:

<<http://www.revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1558>> Acesso em: 26 dez. 2019.

- MACHADO, D. de Q. et al. O Processo de Construção de um Quadro de Análise da Inovação e Sustentabilidade (QUAIS) para Instituições de Ensino Superior. In: 6º Congresso Ibero-americano de Investigação Qualitativa. **Anais...** Disponível em: <www.ciaiq.org> Acesso em: 25 out. 2017.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6.ed. SP: Atlas, 2011.
- MERTZ, H. G. A educação ambiental não-formal como instrumento de sensibilização: o caso do Projeto Linha Ecológica no Lago de Itaipu. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2004.
- MISOCZKY, M. C.; BOHM, S. Do desenvolvimento sustentável à economia verde: a constante e acelerada investida do capital sobre a natureza. In: **Cadernos Ebape**, v. 10, n. 3, Rio de Janeiro, Set. 2012, p. 546-568. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5479>> Acesso em: 29 nov. 2019.
- MORIN, E. **Ciência com Consciência**. Portugal: Publicações Europa América, 1990.
- _____. **Introdução ao Pensamento Complexo**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- MUZILLI, Marco Antônio. Diferença entre *compliance* e auditoria interna. **Muzilli Governança Corporativa**, São Paulo, 05 jun. 2006. Disponível em <<http://muzilli.com.br/reportagem/compliance.html>>. Acesso em: 10 out. 2017.
- OLIVEIRA, R. P. de. A Transformação da Educação em Mercadoria no Brasil. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 30, n.108, pp.739-760, out., 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/pzG3AX>> Acesso em: 24 out. 2017.
- OLIVEIRA, A. G. de. Orientação para o Mercado Sustentável: Um Modelo de Gestão para os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia Brasileiros. **Tese**. Fortaleza: UNIFOR, 2015. 215f.
- PAIVA, G. S. Recortes da formação docente da educação superior brasileira: aspectos pedagógicos, econômicos e cumprimento de requisitos legais. **Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 66, p. 157-174, jan./mar. 2010.
- PEREIRA, Danilo Moura; SILVA, Gislane Santos. As tecnologias de informação e comunicação (TICs) como aliadas para o desenvolvimento. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, Vitória da Conquista, n. 10, p. 151-178, 2010. Disponível em: <<http://periodicos.uesb.br/index.php/cadernosdeciencias/article/viewFile/884/891>>. Acesso em: 20 dez. 2019.
- PORTELA, P. H. G. **Direito Internacional Público e Privado**: incluindo noções de direitos humanos e comunitário. 11 ed. São Paulo: Juspodivm, 2019.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n.1 e n.2, p. 62-79, jan.-fev. 2011.
- PRANGE, C.; BRUYAKA, O. Better at Home, Abroad, Or Both? How Chinese Firms use Ambidextrous Internationalization Strategies. **Cross Cultural & Strategic Management to Drive Innovation**. **Cross Cultural & Strategic Management**, v. 23, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/vVVWeZ>>. Acesso em: 17 mar. 2016.
- PURDY, J. Coming into the anthropocene. **Harvard law Review**, v. 129, n. 91, p. 1619, 2015.
- SACHS, I. **Estratégias de Transição para o século XXI – desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Studio Nobel Fundap, 1993.
- SARLET, I. W; FENSTERSEIFER, T. **Princípios do Direito Ambiental**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SAVITZ, Andrew W. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHUCHMANN, C. Alinhamento das estratégias de sustentabilidade do setor elétrico com os principais desafios ambientais da atualidade. **Dissertação**. São Paulo: FGV, 2018. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/24021/Disserta%c3%a7%c3%a3o-Carla-Schuchmann%2020180604.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 30 nov. 2019.

SEN, A. K. **Desenvolvimento como Liberdade**. Trad. Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SERRA, A. R. C. A Educação a Distância como Meio para o Desenvolvimento Sustentável.

In: 14º Congresso Internacional Abed de Educação a Distância, **Anais...**, Santos, 2008.

Disponível em: < <https://goo.gl/Lkbn9i> > Acesso em: 13 out. 2017.

SHIBAO, F. Y.; MOORI, R. G.; SANTOS, M. R. dos. A logística reversa e a sustentabilidade empresarial. In: XIII SEMEAD. **Anais...** Setembro de 2010. Disponível

em:<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/521.pdf-521>>.

Acesso em 09 nov. 2019.

SILVA, D. C. Educação e compliance: uma nova perspectiva no setor educacional . **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 18, n. 3624, 3 jun. 2013. Disponível em:

<<https://jus.com.br/artigos/24582>>. Acesso em: 13 out. 2017.

SMITH, N. Nature as accumulation strategy. In: PANITCH L.; LEYS, C. (Ed.). **Coming to terms with nature: socialist register – 2007**. New York: Monthly Review Press, 2007. p. 19-41. Disponível em: <<https://socialistregister.com/index.php/srv/issue/view/444>> Acesso em: 27 dez. 2019.

SOUZA, J. D. G. de. A importância da função de compliance em instituições financeiras.

Dissertação. Rio de Janeiro: IBMEC, 2013.

TAUCHEN, J. A.; BRANDLI, L. L. A gestão ambiental em Instituições de Ensino Superior: modelo para implementação em campus universitário. **Gestão & Produção**. São Carlos, v. 13, n. 3, p. 503-515, set./dez, 2006.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT – WCED. **Our Common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.