

Gestão do Risco de Reputação por Meio do *Triple Bottom Line* – Um estudo em uma Instituição de Ensino Superior

Reputation Risk Management through the Triple Bottom Line – A study in a Higher Education Institution

Gestión del Riesgo de Reputación a través del Triple Bottom Line – Un estudio en una Institución de Educación Superior

Marinei Abreu Matos Guarise

Doutoranda em Ciências Contábeis (FURB)
Fundação de Estudos Sociais do Paraná (FESPPR)
mariguarise@yahoo.com.br
<https://orcid.org/0000-0001-9516-0506>

Glaucius André França

Doutorando em Ciências Contábeis (FURB)
Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR)
glaucius.franca@outlook.com
<https://orcid.org/0000-0001-9202-8593>

RESUMO

Objetivo: Investigar como a utilização do conceito do *Triple Bottom Line* (TBL) pode auxiliar na gestão do risco de reputação de uma IES à distância.

Método: Foi utilizado o método de estudo de caso adaptando os instrumentos de coleta de dados usados nos estudos de Duarte (2015) e Unglaub, Santos e Santos (2021).

Principais Resultados: Os resultados demonstram que a IES tem buscado o equilíbrio sustentável tentando aplicar os conceitos do TBL, no entanto, é percebido que o pilar econômico é mais trabalhado que os demais, existe uma preocupação da IES com relação a seus ativos intangíveis que podem impactar na gestão dos riscos de reputação, até o presente momento não havia registro de políticas de controles dos ativos intangíveis.

Contribuições: Profissionalmente esse estudo contribui ao tratar da gestão de riscos que está ligada à continuidade da instituição, contribui socialmente pois a sustentabilidade é requerida ao ambiente empresarial como boa prática de governança e academicamente por ampliar visões sobre a associação do *Triple Bottom Line* associado ao risco de reputação do negócio.

Originalidade e/ou relevância: A falta de atenção aos pilares do TBL pode afetar a gestão de risco de reputação da IES dado o volume de ativos intangíveis operacionalizados pela natureza da operação da IES de tal forma que refletirá nos controles efetivos que buscam a manutenção e a fidelização deles.

Palavras Chaves: Instituições de Ensino Superior. Risco. Sustentabilidade. *Triple Bottom Line*.

ABSTRACT

Objective: To investigate how the use of the *Triple Bottom Line* (TBL) concept can help manage the reputational risk of a distance HEI.

Method: The case study method was used, adapting the data collection instruments used in the studies by Duarte (2015) and Unglaub, Santos and Santos (2021).

Main Results: *The results show that the IES has sought a sustainable balance by trying to apply the TBL concepts, however, it is perceived that the economic pillar is more worked than the others, there is a concern of the IES regarding its intangible assets that can impact the management of reputational risks, until the present moment there was no record of control policies for intangible assets.*

Contributions: *Professionally, this study contributes by dealing with risk management that is linked to the continuity of the institution, socially, as sustainability is required in the business environment as a good governance practice, and academically, by expanding views on the association of the Triple Bottom Line associated with the risk of business reputation.*

Originality and/or relevance: *The lack of attention to the TBL pillars may affect the IES's reputational risk management given the volume of intangible assets operationalized by the nature of the IES's operation in such a way that it will reflect on the effective controls that seek their maintenance and loyalty.*

Keywords: *Higher Education Institutions. Risk. Sustainability. Triple Bottom Line.*

RESUMEN

Objetivo: *Investigar cómo el uso del concepto Triple Bottom Line (TBL) puede ayudar a gestionar el riesgo reputacional de una IES a distancia.*

Método: *Se utilizó el método de estudio de caso, adaptando los instrumentos de recolección de datos utilizados en los estudios de Duarte (2015) y Unglaub, Santos y Santos (2021).*

Principales Resultados: *Los resultados muestran que las IES han buscado un equilibrio sostenible al tratar de aplicar los conceptos TBL, sin embargo, se percibe que el pilar económico está más trabajado que los demás, existe una preocupación de las IES respecto a sus activos intangibles que pueden impactar en la gestión de riesgos reputacionales, hasta el momento actual no se tenía constancia de políticas de control de activos intangibles.*

Aportes: *En lo profesional, este estudio contribuye al tratar la gestión de riesgos que está ligada a la continuidad de la institución, en lo social, ya que se requiere la sustentabilidad en el entorno empresarial como práctica de buen gobierno, y en lo académico, al ampliar visiones sobre la vinculación de la Triple Bottom Line asociada al riesgo de reputación empresarial.*

Originalidad y/o relevancia: *La falta de atención a los pilares TBL puede afectar la gestión del riesgo reputacional de las IES dado el volumen de activos intangibles operacionalizados por la naturaleza de la operación de las IES de tal forma que se reflejará en los controles efectivos que buscan su mantenimiento y lealtad.*

Palabras llave: *Instituciones de Educación Superior. Riesgo. Sostenibilidad. Triple resultado final.*

1. INTRODUÇÃO

A promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em 1996, impulsionou mudanças no setor de ensino superior em diversos aspectos. Dentre estes, destacam-se a segregação do ensino superior, onde não existe mais um único modelo de Universidade, e, a abertura das portas para entrada das instituições privadas no segmento de educação do ensino superior (Luck, 2000). Estas mudanças são observadas por Saviani (2019) que explora os aspectos da LDB de 1996 e outras normativas que foram editadas posteriores a LDB (1996), que buscam regular o setor de ensino, tal que possibilitou um crescimento considerável neste segmento econômico nas últimas décadas.

As mudanças das normas que regulam o ensino superior de 1996 incentivaram a abertura de Instituições de Ensino Superior no Brasil, o volume de Instituições aumentou, em 1996 o Brasil tinha 922 Instituições de Ensino Superior, segundos dados divulgados anualmente pelo INEP. O mesmo órgão divulgou o relatório da Sinopse Estatística do Ensino Superior de 2015, neste relatório, o Brasil conta com 2.364 Instituições de Ensino Superior, sendo que 295 das 2.364 são Instituições do setor público enquanto 2.069 no setor privado.

Este crescimento fez com que as instituições de ensino superior busquem estratégias que permitam sua continuidade. Tem-se discutido, no meio acadêmico, questões relacionadas a sustentabilidade. Este tema é amplamente debatido em várias esferas do conhecimento, assim como seus conceitos, o que não pode ser diferente na área da educação, tornando as IES competitivas no mercado onde atuam (Unglaub e Santos e Santos; 2017). O tema sustentabilidade deveria ser obrigatório na educação, face sua importância e o respectivo tratamento no Plano Nacional de Educação - 2011/2020 que inclui como uma de suas diretrizes, a “promoção da sustentabilidade socioambiental”.

No entanto, os gestores das Instituições De Ensino Superior têm identificado uma oportunidade de vantagem competitiva no uso do conceito de sustentabilidade dentro dos processos realizados pelas instituições. Trata-se de um conceito amplo que utiliza como pilares a “sustentabilidade econômica”, a “sustentabilidade ambiental” e a “sustentabilidade social”, possibilitando que as instituições de ensino venham a formular estratégias em pontos relevantes para sua sobrevivência, permitindo gerir de maneira mais eficaz e eficiente, alguns de seus riscos operacionais relacionados diretamente com o tipo de serviços que ofertam a comunidade. Neste contexto, surge a seguinte indagação de pesquisa: **Como a utilização do conceito *Triple Bottom Line* pode auxiliar no controle e gestão dos riscos de reputação de uma instituição de ensino superior com foco na educação à distância?**

O estudo tem potencial contribuição no aspecto profissional ao tratar da gestão de riscos dadas perspectivas de continuidade da empresa como apontaram Fombrun e Shanley (1996); Fombrun, Gardberg e Barnett (2000); e Unglaub, Santos e Santos (2017). Sob o ponto de vista social trata da sustentabilidade como concepção de negócios, necessária no ambiente empresarial tal como preconiza o IBGC (2007). E sob o ponto de vista acadêmico contribui para o debate ao tratar empiricamente sobre o Triple Bottom Line associado ao risco de reputação corporativa aplicado a uma instituição de ensino superior que atua no mercado desde 1996, ou seja, já tem histórico de continuidade o que se pode inferir que preocupa-se com questões de continuidade em seu mercado.

Para buscar resposta a esta lacuna de pesquisa, o presente trabalho foi estruturado da seguinte forma: na introdução, seção 1, os pesquisadores buscam adentrar no tema investigado, convidando o leitor, a iniciar a contextualizando do cenário da educação superior e os fatores que impulsionaram modificações neste cenário; na seção 2, encontra-se o Aporte Teórico com o objetivo de fundamentar o problema de pesquisa que foi investigado; na seção 3, foi tratado o *design* da pesquisa, onde os pesquisadores apresentam como ocorreu a operacionalização do estudo; na seção 4, é transcrita a entrevista realizada, que configura o trabalho como uma Análise Qualitativa. As Considerações Finais são trabalhadas na seção 5, a qual apresenta sugestões para futuros estudos, dando continuidade por parte dos pesquisadores; por fim, na seção 6, apresentam-se as referências utilizadas ao longo da pesquisa.

2. APORTE TEÓRICO

Este tópico trata do aporte teórico que forneceu sustentação conceitual ao estudo, distribuído em dois subtópicos. No primeiro, é embasado o conceito de sustentabilidade através da temática *Triple Botton Line*. No segundo, foi trabalhado o conceito de reputação corporativa que embasa a observação do Risco de reputação.

2.1. *Triple Botton Line*

Os recursos naturais, materiais e humanos tornam-se cada vez mais escasso nas organizações, em todos os países. Por este motivo, alerta-se para a responsabilidade em sua utilização, pois tais recursos, devido à escassez, podem ficar caros para a entidade. As organizações estão sendo, cada vez mais, cobradas pela sociedade referente a implicações de ordem ambiental, social e econômica que são geradas por meio das atividades que desempenham (Oncica-Sanislav e Căndea, 2016).

Esta preocupação se fundamenta na sustentabilidade da sociedade de modo geral e especificamente das organizações, o termo sustentabilidade tem ganhado destaque tanto no campo social como empresarial e no meio acadêmico. Segundo o Guia de Sustentabilidade emitido pelo IBGC em 2007, a definição de sustentabilidade mais disseminada é da WCED (1987), que trata do desenvolvimento sustentável para satisfazer às necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Através desta definição, exposta pelo referido órgão, fica claro que as premissas que norteiam a sustentabilidade focam em salvaguardar os interesses das gerações futuras (Claro e Claro e Amâncio; 2008).

Outro conceito interessante exposto pelo IBGC (2007), por meio da emissão do Guia de Sustentabilidade, é tratado dentro de uma abordagem de negócio, ou seja, dentro da visão empresarial, a sustentabilidade é representada como a abordagem inovadora de fazer negócios, é fazer o mesmo, mas de maneira sustentável. As organizações quanto buscam sustentar a viabilidade econômico-financeira dos seus empreendimentos, ao mesmo tempo devem buscar o equilíbrio e/ou a amortização dos impactos das suas atividades desenvolvidas em relação ao ambiente e o contexto social como um todo, permitindo preservar a integridade

dos recursos ambientais para gerações atuais e futuras, construindo, com isto, uma reputação positiva e sólida.

A ideia de sustentabilidade entre o ambiente empresarial tem sido tema constante de debates, pois implica em uma nova forma de conceber os negócios e de envolvimento da sociedade. Trata-se de uma ação que acaba refletindo em todos os processos realizados pelas organizações, onde a mesma deve ser inserida ou tratada como uma estratégia empresarial, a sustentabilidade dentro do ambiente empresarial busca medir o desempenho econômico, ambiental e social da organização (Benites e Polo, 2013).

As três dimensões de que tratam a sustentabilidade é conhecida como *Triple Botton Line*, traduzido como sendo o Tripé da sustentabilidade, cujo conceito também é conhecido como 3Ps da Sustentabilidade, representados por: *People*, *Planet* e *Profit*.

A abordagem principal trabalhada nos 3Ps, contempla que as três dimensões precisam interagir de maneira holística, para que os resultados apresentados ou alcançados, pelas organizações, de fato possam ser atribuídos como sustentável (Mascarenhas e Silva, 2013).

Contribuindo com a percepção exposta por Mascarenhas e Silva (2013), sobre a integração logística, Mattioda (2013), afirmou que o *Triple Botton Line* é uma ferramenta para apoiar a integração dos objetivos da sustentabilidade na agenda de negócios, criando assim, uma nova dimensão de desempenho corporativo.

A utilização da *Triple Botton Line* (TBL) para medir o desempenho, também é atribuída a Jhon Elkington, que durante a década de 90, se esforçou para buscar estratégias que possibilitassem medir a sustentabilidade das empresas americanas. Elkington usou para medir o desempenho das organizações americanas não apenas medidas tradicionais, como o retorno sobre investimento, mas também, buscou encontrar um alimento global onde fosse observada a inter-relação das três dimensões citadas anteriormente, tais como: pessoas, ambiente e lucros. Proveniente de sua busca nasceu o conceito do *Triple Botton Line*, que atualmente, tem sido considerado como uma estratégia fundamental para as organizações que buscam inserir a sustentabilidade em suas operações, e gerir os impactos de reputação aqui tratados, como risco (Hall, 2011).

FIGURA 1: MODELO DO TRI BOTTON LINE



Fonte: Adaptado de Mattiona (2013)

Diante de sua aplicação prática, Mattioda (2013, p. 3) afirmou, em seu estudo, que

[...] o TBL se tornou referência, sendo aplicado como ferramenta para promover o desenvolvimento sustentável por uma ampla gama de profissionais, incluindo empresários, políticos, educadores, arquitetos, engenheiros, promotores imobiliários, investidores e outros. (Mattioda, 2013, p. 3)

Cabe ressaltar as observações de Hall e Slaper (2011), apesar de o conceito e a sua aplicação no meio dos negócios ser amplamente defendida pelo governo de diversos países, segundo os referidos autores, não existe um modelo de medida padrão para calcular o desempenho no TBL, ou seja, não existe um padrão universal que permita calcular cada uma das dimensões que compõem o *Triple Bottom Line*. Isto deve ser visto como um diferencial positivo, porque permite ao usuário do TBL, adaptar de acordo com as suas diferentes necessidades, conforme o tipo de organização, diferentes projetos ou políticas.

Devido a relevância do tema, bem como o embasamento legal referenciado na introdução deste trabalho, o referido estudo busca investigar como a utilização destes conceitos que estão no cerne TBL podem auxiliar na gestão dos riscos de reputação das instituições de ensino superior que ofertam o ensino da educação a distância, uma vez que este tipo de segmento educacional apresenta algumas especificidades.

2.2. Risco de reputação corporativa

Dale (2011) tratou da reputação para uma empresa, como sendo um importante parâmetro para gerar valor a entidade, afirmando que na década de 90, o conceito de reputação passou a ter sua importância crítica para grandes corporações em termos de *Market-Share*, subsidiando bancos. Markwick e Fill (1997 *apud* Isoni) preocuparam-se com a imagem corporativa vista pelos *stakeholders*, aqui entendidos como sendo: os clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, governo, sociedade, meio ambiente, dentre outros, e, Isoni e Nascimento (2004) complementaram com o julgamento, admiração ou o respeito, qual a imagem da organização pode estar vinculada.

Nos estudos de Fombrun e Shanley (1996) e Fombrun, Gardberg e Barnett (2000), a definição sobre reputação corporativa refere-se à percepção que terceiros, e a própria organização tem, sobre as ações passadas, atuais e futuras, e quando esta é comparada com seus concorrentes.

Para Isoni e Nascimento (2004), a reputação corporativa está relacionada com as pessoas, e com a imagem que elas têm da organização. Quando observada a reputação pelas pessoas, são incorporados alguns elementos de convicção, credibilidade e sustentabilidade que são fundamentais para a perenidade de qualquer organização, sejam elas instituições de ensino ou não. Conforme Larkin (2002) a reputação no ambiente corporativo será mais relevante quanto menor for a capacidade que um consumidor tem de avaliar ou julgar a *performance* de um produto ou serviço. Devido a este fator, limitante, em seus estudos, Fombrun, Gardberg e Barnett (2000) expuseram que a reputação pode ser compreendida como uma representação cognitiva das ações e resultados evidenciados pela organização.

Os referidos autores ainda argumentam que habilidade que uma organização tem de produzir ou agregar valor, que seja percebido por seus *stakeholders*, pode atrair solidez financeira, responsabilidade social e ambiental. Entretanto, a mesma capacidade ou habilidade quando não gerida de maneira eficiente ou eficaz, pode produzir um efeito reverso do que o apontado anteriormente. Este é o principal ponto que merece destaque, considerado esforço por parte das organizações e das instituições de ensino.

3. DESING DA PESQUISA

Neste tópico foi descrito o *desing* da pesquisa, onde os autores apresentam o referido desenho, que foi utilizado como estratégia de investigação, a técnica do estudo de caso, bem como, o protocolo do estudo de caso estabelecido por Yin (2001), alinhado à classificação da pesquisa do ponto de vista de Gil (1994), com a finalidade de validar o constructo da pesquisa. A seguir serão descritos os subtópicos que fornecem sustentação ao protocolo de estudo de caso.

3.1. Orientação, Justificativa e caracterização do estudo de caso.

Conforme Collins e Russey (2005), o estudo de caso é considerado um dos tipos de metodologia fenomenológica que caracteriza a pesquisa qualitativa. A fenomenologia é a ciência que observa os fenômenos. O fenômeno é um fato, uma ocorrência que aparece ou é percebido dentro de determinado cenário. Howe e Eisenhart (1993) complementaram ao afirmar que a pesquisa empírica ou de campo é rica e sólida, pois, começa com base forte na literatura relacionada, identificando o *gap* de pesquisa a ser explorada. O estudo de caso pode ser classificado conforme o tipo, descritos por Scapens (1990), o qual a presente pesquisa foi classificado como sendo um estudo de caso exploratório e descritivo.

A luz da orientação de Gil (1994), o presente estudo é classificado como de natureza prática, pois busca compreender as relações dos fatores e eventos que impactam na gestão de riscos, quando observado os processos que fazem parte desta atividade na educação a distância, ofertados pela área de negócios de um Centro Universitário na modalidade EAD.

Quanto ao problema de pesquisa, a abordagem que norteia o presente estudo é qualitativa. As pesquisas qualitativas são direcionadas pelo problema de pesquisa que possuem na construção de suas indagações as palavras “Como” ou “Por que”, as pesquisas qualitativas permitem que seja observada com profundidade a dinâmica entre o mundo real e a participação ou interação do sujeito com este mundo real, e qual o resultado ocorre desta dinâmica. A pesquisa qualitativa não requer que os dados coletados sofram tratamentos estatísticos, no entanto, requer que seja uma análise qualitativa profunda dos dados coletados.

Em relação aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como sendo descritiva e explicativa, uma vez que busca compreender como a utilização do *Triple Botton Line* pode auxiliar uma instituição de ensino superior com foco na educação a distância a gerir o risco de reputação. Os autores realizaram pesquisas na literatura nacional e internacional, tanto por meio físico

como digital, em periódicos e livros, que possibilitou aos pesquisadores aferir o estado da arte sobre o tema investigado no período de 2009 até 2019.

A seleção do caso de estudo não foi aleatória e sim por acessibilidade dos pesquisadores. O objeto de estudo de caso refere-se a uma instituição nascida em 1996, localizada no estado Paraná, classificada como Centro Universitário, ofertando cursos de especialização. Com o passar do tempo, passou a ofertar também cursos de graduação, entrando no mercado de educação à distância. Atualmente, além das unidades que ofertam cursos presenciais e à distância, possui aproximadamente 500 (quinhentos) polos de apoio presencial em todo o território nacional brasileiro, que atende cerca de 180 (cento e oitenta) mil alunos.

A IES, no momento da pesquisa, oferta 40 (quarenta) cursos de graduação que possibilitam a titulação de bacharel, licenciado ou tecnólogo, e 90 (noventa) cursos de especialização, possuindo 2 (dois) mestrados. Os cursos de graduação e de pós-graduação são ofertados na modalidade presencial, semipresencial e à distância, sendo que, o principal produto desta IES, é a oferta dos cursos de graduação e especialização na modalidade EAD. Os cursos são distribuídos em 5 (cinco) escolas conforme sua característica: Escola de Educação, Escola de Gestão Pública, Escola de Negócios, Escola de Saúde e Escola Politécnica.

O objetivo de investigação deste estudo centra-se na observação de que as Instituições de Ensino Superior têm buscado diversas ferramentas gerenciais para tornar-se cada vez mais competitivas no mercado onde atuam. A questão da sustentabilidade é um assunto que tem sido debatido nos mais diversos segmentos, em seus estudos, Unglaub, Santos e Santos (2021), declararam que a sustentabilidade é um tema obrigatório em todas as áreas do conhecimento e desenvolvimento humano, sua importância, foi definida no Plano Nacional de Educação 2011/2020, que incluiu a “promoção da sustentabilidade socioambiental”. Desta forma, para compreender como as variáveis observadas neste estudo impactaram na gestão de risco de reputação de uma IES, o presente estudo buscou nortear sua estratégia metodológica seguindo as seguintes fases do protocolo de estudo de caso.

Quadro 1 – Protocolo do Estudo de Caso

Protocolo Direcionador	Descrição da realização da etapa conforme protocolo
Planejamento da pesquisa	Reunião agendada via <i>Skype</i> com a finalidade de construção do sumário tentativo: introdução; referencial teórico; metodologia; análise dos dados; e considerações finais. Definição da data para realização da revisão de literatura.
Revisão da literatura sobre o tema investigado	Realizada a revisão da literatura buscando observar o estado da arte, com base nas pesquisas, foi elaborada a seção 2 desse estudo.
Objeto de pesquisa	Foi definida a escolha da IES objeto de estudo, a escolha se deu considerando a representatividade na educação à distância e acesso dos pesquisadores.
Escolha dos sujeitos de pesquisa	Realizado contato com a reitoria da instituição.
Obtenção da autorização da empresa para realização do estudo	Realizada uma reunião com os diretores que representam as Escolas da IES. A pesquisa foi autorizada e direcionada para os coordenadores da Escola de Negócios, pois detém 40% do volume total de alunos matriculados na IES.
Instrumento da coleta de dados	Entrevista semiestruturada com base em Isoni e Nascimento (2004) e Duarte (2015).

Outras fontes de dados	Documentos e controles internos dos cursos da Escola de Negócios; e documentos do Projeto Social da IES.
Estrutura da entrevista	<i>Triple Botton Line</i> e Risco de Reputação
Descrição, análise e discussão de resultados	Desenvolvido na seção 4.
Revisão e validação das evidências	Foi enviado um relatório em 15/01/2018, após apontamento de ajustes, o relatório foi novamente revisado e submetido para apreciação do diretor da Escola de Negócios.
Elaboração de relatório final	Em formato de artigo.

Fonte: a pesquisa.

O protocolo permite orientar os pesquisadores a cada fase ou etapa da pesquisa. Para coletar os dados, os pesquisadores utilizaram um roteiro de entrevistas com perguntas semiestruturadas, o quadro 2 apresenta a estrutura do roteiro.

Quadro 1 – Roteiro de Entrevistas

Caracterização do Entrevistado	Qual é sua formação (Você tem mestrado e doutorado em que área?)
	Quanto tempo trabalha nessa instituição? (Qual é sua trajetória e quanto tempo exerce essa função?)
Sustentabilidade	Dentro de sua concepção, qual é o significado de sustentabilidade? Qual é o significado de sustentabilidade para a IES?
	A sustentabilidade preza pelo equilíbrio, econômico, social e ambiental em seu processo de gestão. Como você percebe que estão estruturados esses três pilares na IES, e qual é a ordem de importância desses pilares?
	Em seu processo de gestão na IES como você busca o resultado econômico para a instituição?
	Em seu processo de gestão da IES como está contemplado a sustentabilidade ambiental? (como ocorre)
	Em seu processo de gestão da IES como está contemplado a sustentabilidade social? (como ocorre)
	Você considera que as IES que prezam pelo equilíbrio sustentável têm maiores vantagens? (Quais vantagens você percebe?)
	Em sua opinião quais são as facilidades que atualmente a sustentabilidade apresenta?
	Em sua opinião quais são as dificuldades que atualmente a sustentabilidade apresenta?
Reputação	Como seus amigos percebem a IES onde você trabalha?
	Existe alguma relação estabelecida entre os alunos e ex-alunos da IES? (A IES faz algum acompanhamento de egressos no mercado, como: publicações; presença em mídia; network; ou outra evidência?)
	Como a IES gere os seus ativos intangíveis? (E você como gere esses ativos?)
	A IES mantém algum tipo de divulgação em redes sociais, ou a instituição se utiliza de redes sociais para se comunicar com a sociedade de modo geral?

Fonte: a pesquisa

3.1.1. Técnica de coleta de dados

Para realizar a coleta dos dados, o instrumento utilizado foi guiado pela estratégia metodológica usada pelos pesquisadores. Desta forma, foi realizada uma entrevista semiestruturada, aplicada junto ao diretor da escola de Negócios.

Esta escolha se deu por indicação dos outros diretores, que consideraram a Escola de Negócios como de maior representatividade de volume, quanto a quantidade de alunos ativos. São ofertados 10 (dez) cursos de graduação e 35 (trinta e cinco) cursos de pós-graduação, o qual o atual diretor gere a escola, ofertando cursos tanto na modalidade presencial quanto na modalidade a distância, e ainda, na modalidade semipresencial.

Como o assunto trabalhado neste estudo ainda é escasso, encontrou-se poucos estudos de cunho empírico. Os pesquisadores utilizaram como base os instrumentos trabalhados nas pesquisas de Isoni e Nascimento (2004) e Duarte (2015), cujos instrumentos receberam ajustes, pois, o objeto de estudo tratou de uma instituição de ensino que tem como foco principal a oferta do ensino à distância, onde os fatores investigados como TBL e o Risco de Reputação tem um impacto considerável no cenário onde as IES atuam com o ensino a distância, por trabalhar com um volume considerável de ativos intangíveis onde o gerenciamento desses, a diferencia de outros tipos de IES que ofertam o ensino unicamente presencial.

Para incrementar a validade e confiabilidade do estudo, os pesquisadores buscaram outras fontes de dados que possibilitam atribuir robustez a pesquisa, desta forma, foram usadas diversas fontes de evidências como: e-mails trocados com entrevistado, disponibilização do entrevistado de documentos de divulgação de ações que evidenciam ações sociais feitas com os funcionários, apresentação de material didático digital com o acompanhamento de libras, onde os pesquisadores foram convidados a conhecer os projetos que a instituição realiza junto à comunidade.

A entrevista durou em média 5 (cinco) horas. Durante este tempo, os pesquisadores foram convidados a conhecer a instituição e um dos projetos sociais que acontece nas dependências da IES. Cabe ressaltar que a IES permitiu que fosse gravada a entrevista com os diretores da Escola de Negócios que no momento das entrevistas, no entanto, todo recurso de mídia para gravação das entrevistas foi disponibilizado pela instituição. O período de realização da coleta empírica ocorreu no mês e março de 2019.

Neste ponto da pesquisa, ocorreu uma limitação. Não foi autorizada aos pesquisadores que eles retirassem a mídia de dentro das dependências da instituição, desta forma, a transcrição da pesquisa foi realizada dentro das dependências da IES e levou uma semana para ser totalmente transcrita. Após a transcrição dos textos das entrevistas, foram submetidas aos Entrevistados para sua validação. Foram realizadas algumas observações por parte dos entrevistados, as quais foram devidamente ajustadas e novamente submetidas para a validação final dos entrevistados.

4. ANÁLISE QUALITATIVA

A forma como foi conduzida a pesquisa buscou suporte na estrutura conceitual, uma vez que, o assunto trabalhado é pouco investigado na área da educação. No entanto, este fator não pode ser considerado um limitante para que se investiguem algumas lacunas de pesquisa sobre o tema, como foi o caso deste estudo. A relevância do estudo pode ser observada por Cruz (2017) que constatou que a proliferação dos cursos de graduação e pós-graduação no Brasil, é, um fenômeno que merece atenção tanto da sociedade como do estado.

Neste sentido, nas palavras do autor, a reputação das instituições de ensino passou a configurar como um ativo intangível de relevante valor para instituições de ensino superior. Observar quais fatores ou estratégias as instituições de ensino utilizam para reduzir o seu risco de reputação possibilita compreender a dinâmica deste segmento tão relevante para sociedade brasileira.

Foi solicitado aos Entrevistados A, B, C algumas informações para caracterização do respondente, a primeira pergunta se referia à área de formação dos entrevistados. O entrevistado A relata: “eu sou formado em administração pela Universidade de Passo Fundo, sou mestre em administração pela Universidade de Santa Catarina e Doutor em Administração pela Universidade Federal do Paraná.” O entrevistado B conta: “eu sou formada em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, sou mestre pela Universidade Federal de Santa Catarina e Doutora em Engenharia da Produção.” Por sua vez, o entrevistado C é formado “em Economia depois em Contabilidade pela Universidade de São Paulo, tenho mestrado em Economia pela USP e Doutorado em Administração pela Universidade Positivo.”

Quanto tempo de trabalho e trajetória dentro da instituição, o Entrevistado A informou:

Faz 15 anos que trabalho nesta instituição, comecei como professor quando a instituição apenas tinha cursos presenciais, eu já trabalhei como professor, coordenador de curso presencial, curso a distância, em vários setores da organização, nos últimos dois anos fui convidado para assumir o cargo de diretor da escola de Negócios, onde o maior volume que tenho são cursos na modalidade EAD, mas também devido ao cargo que ocupo sou responsável pelos cursos que são ofertados na modalidade presencial.

Por sua vez, o entrevistado B relata:

Eu tenho 10 anos que trabalho na instituição, entrei como componente na área administrativa, depois passei a atuar também como docente da instituição, já fui coordenador de curso (tecnólogos), faz três anos que faço parte da diretoria da escola de negócios.

Enquanto o entrevistado C:

Trabalho há 12 anos na instituição, entrei como professor do presencial, com o passar do tempo acabei assumindo outros cargos tanto administrativos, como acadêmicos, atualmente a mais ou menos 02 anos passei a fazer parte também do *time* dos gestores da educação a distância dentro da Escola de Negócios.

Dando sequência nas entrevistas foi questionado aos entrevistados – Dentro da sua percepção o significado de sustentabilidade, o entrevistado B foi o primeiro a se manifestar e respondeu o seguinte:

[...]Sustentabilidade para mim refere-se como uma organização utiliza os recursos que estão na sua responsabilidade de forma eficaz e eficiente[...], risos e complementou, acredito que sustentabilidade são ações que IES adota ou toma em seus processos que tem como objetivo melhorar os processos e gerem benefícios a todos os envolvidos.

Na visão do Entrevistado A:

[...] bem, esta e minha percepção é difícil dizer o significado da sustentabilidade normalmente quando escuto este termo sempre penso em ações sociais, pensando no que respondi a vocês isto ocorre devido os projetos sociais que IES realiza, mas eu sei que não é apenas este o enfoque é algo mais amplo[...].

Para o entrevistado C:

[...] na minha percepção a sustentabilidade no primeiro momento penso em algo social e ambiental, mas tratando do controle e gestão da IES tem a ver com ações e comportamentos que adotamos em nossas escolhas, decisões ou mesmo em julgamentos[...]. [...]do meu ponto de vista a sustentabilidade para mim trata do conjunto de práticas e ações que eu realizo em minha atividade que me permitem atuar de maneira, ética, imparcial, consciente no meu ambiente de trabalho e nas minhas atividades, [...], [...] refletindo nas ações da IES e de como a sociedade percebe[...].

Foi questionado aos entrevistados sobre a inserção da sustentabilidade no processo de controle e gestão, e como se estruturam os três pilares – econômico, ambiental e social - a ordem de importância desses, os entrevistado fizeram algumas pontuações sobre esta indagação, o entrevistado C respondeu:

[...]nossa devo pensar antes de responder a vocês, olhe o equilíbrio entre estes fatores ambiental, social e econômico, não é algo fácil para que uma instituição consiga, por isto, muitas IES ou organizações que não estão inseridas ou não em ambiente de ensino não conseguem alcançar o equilíbrio entre estes pilares, porque são vários fatores que impactam e que devem ser coordenados para conseguir harmonizar o equilíbrio [...].

Após uma pausa, o entrevistado B afirmou:

[...] eu trabalho em uma instituição privada, lógico que o fator econômico tem um peso considerável, sem este recurso não existe instituição e conseqüentemente não existe o equilíbrio ambiental e social, eu acredito que o grau de importância seria o fator econômico em primeiro lugar, o social e ambiental estão no mesmo patamar e existe uma ligação muito forte entre eles, percebo isto muito claro na minha área, quando um subordinado meu um professor participa de uma reunião e o ambiente está descontraído, existe uma sinergia entre os participantes, o fator ambiental e social estão equilibrados na minha visão[...].

Enquanto o entrevistado A externou sua percepção:

[...]Olhe devemos perceber que estamos falando de uma instituição privada, então a questão econômica tem um peso muito grande, isto porque ela consome recursos específicos tanto tecnológicos, intelectuais, físicos, por outro lado trata-se de uma instituição de ensino superior que deve ser norteada pela questão social, a questão ambiental no meu ver faz uma corte transversal em todo o processo, não posso esquecer por mais que eu trabalhe com educação que os cursos que estão sobre minha responsabilidade são avaliados pela mantenedora pelo retorno que proporcionam.

Objetivando compreender como é agregado valor das ações de controle e gestão que afetam o resultado econômico, foi observado um alinhamento de respostas:

De acordo com o entrevistado A

[...]cada escola tem um portfólio de cursos, como se trata de uma instituição privada eu busco fidelizar o aluno a instituição, os cursos da modalidade EAD têm um grande volume de entrada, gerando uma receita considerável, no entanto no primeiro módulo se o aluno por algum motivo não se sentir acolhido ele desiste do curso., [...] Eu solicito que os coordenadores que respondem aos cursos da minha responsabilidade que

monitorem seus cursos a cada módulo, retirem relatório de acompanhamento de avaliações e provas, quando e emitido um relatório de acompanhamento de aluno calouro e é constatado que deixou de fazer a primeira e segunda avaliação pedagógica on-line este é um sinal que será perdido aquela receita para instituição se algo não seja feito[...].

O entrevistado B investe em resgate de alunos e ações que mitiguem a desistência, essa é uma ação pontuada também pelo entrevistado C, que complementa com a busca eficiente de otimização de recursos de capital humano, e conhecimento para alcançar resultados econômicos positivos.

Conforme Buzato *et al* (2014, p. 63), “[...] o resultado econômico envolve a produção de bens como fonte de renda para empregados formais e informais, empresários e investimentos aliados à produção [...], esta definição exposta pelo autor demonstra que o resultado econômico é entendido como a forma que a IES constituiu seu resultado como ela alcança os resultados, de que forma ela trabalha com os recursos que tem a sua disposição para alcançar o resultado esperado. Dando sequência na entrevista, foi questionado aos entrevistados como a sustentabilidade ambiental está contemplada em seu processo de gestão. Para o entrevistado C

[...]A instituição que trabalho ela relativamente nova se comparada a outras que atuam no segmento educacional, ou da educação superior, atualmente ele tem mais de 1000 funcionários, algumas que envolvem ações ambientais vem da cúpula outras são elaboradas e concretizadas pelas escolas, nosso principal recurso utilizado é o material humano[...].

Os relatos do Entrevistado A inferem que a

[...]instituição fornecer educação a distância vários processos são realizados, dentro da minha visão um dos processos que busco cuidar para efetivamente não gerar um impacto na questão ambiental e com relação a demanda de livros didáticos, os livros são produzidos pela editora que pertence a instituição, como é trabalhado o conceito do livro texto, muitas vezes são gerados livros acima da necessidade ficando parados no depósito da editora, busco constantemente estar verificando as demandas solicitadas para evitar uma demanda de livros maior que o necessário[...].

Sobre essa questão o Entrevistado B se posiciona da seguinte forma:

[...] O controle que eu realizo não visa apenas a redução de custo da produção de livros em excesso, mas para elaboração deste livros e consumido recursos naturais, como exemplo cito a vocês o uso de papel que é um recurso que vem das árvores do nosso planeta, já foi discutido pela nossa mantenedora o uso unicamente de livros digitais, mas existe uma grande parte da população de nossos estudantes que não se habitua ao uso do livro digital, caso este processo fosse adotado teria um ganho financeiro por parte da instituição pelo volume de livros gerados anualmente[...], [...]mas também uma redução do uso de recursos naturais como mencionei, acredito que este fator é mais complicado de se operacionalizar na IES quando olho a questão macro e o reflexo na insatisfação de muitos de nossos alunos.

As respostas dos entrevistados confirmam as observações realizadas por Faria, Knies e Marccari (2012), quando afirmaram em seu trabalho que as organizações devem observar o impacto de suas ações ao meio ambiente, [...] avaliação de recursos renováveis e não renováveis utilizados dentro dos processos, bem como observar o alcance de suas ações e como estas impactam o meio ambiente. Buscando explorar o conceito do TBL dentro da IES,

indagou-se os entrevistados como a sustentabilidade social está contemplada no seu processo de controle e gestão, o Entrevistado A explicou:

[..]IES nos últimos dois anos tem passados por mudanças estruturais, ela era sociedade Ltda, no entanto, começou a se preparar para torna-se uma sociedade de capital aberto, o primeiro passo foi torna-se uma sociedade de capital fechado, este processo acabou mexendo nas estruturas da organização, explico isto, porque em sua essência a IES era ou tem buscado deixar de ser uma IES dirigida de forma político familiar, o mantenedor devido sua formação política acaba realizando vários trabalhos sociais, e projetos sociais onde todos da organização são envolvidos, por uma orientação da mantenedora todas as escolas devem ter projetos que atuem no ambiente social[...].

Por sua vez, o entrevistado C relatou:

[...] minhas ações são pautadas em ações sociais, tanto externamente, como internamente, como comentei em uma pergunta anterior que me fizeram eu uso muito recurso humano para atender as demandas operacionais da IES, este assunto eu poderia ficar a tarde toda conversando com vocês, estou como diretor de escola há 02 anos caminhando para 03, busco contemplar em minhas atitudes e ações dentro da escola que fomentem um clima social, ético e transparente entre meus colaboradores

O entrevistado B se manifestou da seguinte forma:

[...] Promovo e instigo que meus coordenadores a cada semestre realizem com seus alunos atividades sociais para buscarmos desenvolver este conceito entre eles e a sociedade, além destas ações, busco promover um clima organizacional entre meus coordenadores colaborativo de igualdade, tenho muito ainda a aprender e muito ainda a desenvolver dentro da minha gestão sobre sustentabilidade social [...].

A questão social estabelecida pela instituição pode ser observada na visita *in loco* que foi proporcionada pelos entrevistados, foi apresentando um projeto social que ocorre dentro da instituição. No entanto, quanto aos aspectos internos do pilar social, os entrevistados não disponibilizaram outras evidências que corroborassem com suas falas.

Para Munck e Borin-de-Souza (2012, p. 274),

O pilar social contempla o impacto que a organização gera nos sistemas sociais por meio de suas atividades operacionais, estas devem ser observadas interna e externamente, normalmente o externo é visto pela sociedade e gera um impacto maior na imagem da IES, no entanto, o interno é primordial porque tem impacto direto na qualidade de vida que proporcionada aos funcionários que fazem parte da instituição.

Dentro deste contexto de imagem, indagou- aos entrevistados se consideravam que a IES que preza pelo equilíbrio sustentável tem maiores vantagens no mercado de atuação, o entrevistado B afirmou que “[...] sim, eu acredito que atualmente as instituições de ensino que buscam o equilíbrio sustentável tem maiores vantagens, porque observem, a questão da sustentabilidade é algo que mexe internamente com a instituição e seus processos[...].”

O posicionamento do entrevistado A foi o seguinte:

[...] sim, eu acredito que sim, mas devo observar que está é uma nova visão, tanto a IES quanto quem faz parte dela, deve estar aberto para mudanças, principalmente porque o processo de uma IES onde o foco principal e educação a distância tem que levar e consideração que os processos são realizados por pessoas, por mais tecnologia que seja empregado no processo, como é o caso da educação à distância que trabalha com um quadro enxuto são pessoas que realizam os processos, um funcionário

satisfeito e reconhecido produz mais, seu desempenho é melhor gerando mais riqueza para organização onde ele trabalha, isto é comprovando por meio de diversos estudos, no meu caso que trabalho com professores não é diferente [...].

Em seu turno, o entrevistado C relatou que:

[...] Com toda certeza, trabalhar com volume grande de recurso humano exige do meu ponto de vista um equilíbrio dos fatores econômicos, ambientais e sim social, são elementos fundamentais que dão estrutura a uma IES, saber controlar e gerir estes três fatores que é muito complicado[...],[...]outro ponto muito forte e a imagem que sociedade tem da IES, trabalhar com educação entende-se que você é pautando de todas as ações na ética, no bem estar social de todos os envolvidos seja colaboradores diretos no processo ou indiretamente, isto gera credibilidade que impacta na forma como as IES são vistas pela sociedade.[...].

As respostas expressas pelos entrevistados vai de encontro com percepção de Benites e Polo (2013), pois o autores afirmam que para a organização conseguir atender os requisitos do TBL, deve estar preparada para mudanças nos processos organizacionais, como nas forma de determinar suas diretrizes, tomar decisões, por fim na sua relação com seus consumidores e com a sociedade, o uso do conceito do *Triple Botton Line* é árduo mas traz a instituição que adota vantagens competitivas frente aos concorrentes. Dentro deste conceito, foi questionado aos entrevistados as facilidades ou benefícios e dificuldades que atualmente a sustentabilidade apresenta:

Na percepção do entrevistado B

[...]o uso da sustentabilidade permite que realmente a IES conheça seus processos, suas limitações e desafio.[...] pensou um pouco e continuou [...] sua aplicação envolve um conceito com espectro mais amplo, as IES na sua gestão estão acostumadas apenas olharem os processos internos e o desempenho delas no mercado onde atuam, não se importando com impacto externo de suas ações, ela permite que eu olhe o todo da organização vocês não concordam[...].

O entrevistado A relatou que a sustentabilidade

[...] parece algo tão obvio porque será temos dificuldade de realizar, continuou [...] vocês perguntaram das dificuldades, acho que algo cultural, é difícil mudar as pessoas, estão acostumadas a fazer as coisas, normalmente desistimos com facilidade de tudo que é complicado ou trabalhoso, são desafios que devem ser superados, por isto os que buscam atingir seus objetivos alcançam sucesso quando usam a sustentabilidade como um diferencial.

Elkigton (2012) afirmou que a organização que recursar aos deságios impostos pelos pilares da sustentabilidade, corre o risco de perder mercado, ou seja, ser extinta dentro de um ambiente competitivo. Ainda segundo o autor, o referido afirma que aceitar os desafios impostos não é algo fácil, pode ser penoso para organização, entretanto, com potencial para gerar futuras recompensas a organização que conseguir o equilíbrio na aplicação dos pilares da sustentabilidade. Foi questionado aos entrevistados como eles percebiam entre seus amigos e familiares a imagem da IES onde eles trabalham. O entrevistado C explicou que: “[...] minha família e amigos sabem que trabalho a tempos na IES, o desenvolvimento da educação à distância em muito tem minhas contribuições na minha instituição[...]”. Por sua vez, o Entrevistado A relatou: “[...] meus filhos e esposa estudaram são formados por esta instituição,

entre meus familiares sentimos orgulho do que ela pode oferecer e contribuir com o meu desenvolvimento profissional[...].

O entrevistado B afirmou que

[...] minha instituição não é perfeita como nenhuma outra é, no entanto, sei que remunera os professores acima da média de mercado, ainda alguns benefícios disponibilizados aos funcionários e estendido aos familiares como no caso da realização de um curso de graduação ou pós-graduação com desconto considerável, constantemente sou procurado por um amigo ou ex-colega de profissão para saber se existem vagas onde possam atuar na instituição, percebo que colegas e amigos consideram que trabalho em uma instituição forte e competitiva no mercado onde atua [...].

Segundo Cruz (2017), algumas variáveis podem ser observadas na construção da reputação de uma instituição de ensino superior, dentre as variáveis observáveis, destacam-se a observação da família e dos amigos, que são considerados como *stakeholders* diretos, apresentando um peso considerável quando a instituição observa que a reputação pode se tornar um diferencial competitivo. Uma vez que, a construção da imagem e conseqüentemente da construção da reputação de uma IES pode ser influenciado pelos *stakeholders* diretos. Um cuidado para reduzir o risco de reputação que deve ser tomado refere-se a relação que IES tem com variável aluno e ex-aluno, diante desta contextualização foi questionado aos entrevistados se existe alguma relação estabelecida entre os alunos e ex-alunos da IES:

Para o entrevistado A:

[...] no ensino presencial, esta relação flui de maneira natural, no entanto, na educação a distância demanda um pouco mais de cuidado, quando o aluno está ativo na instituição, ativo quero dizer cursando o seu curso fica mais fácil inclusive manter uma comunicação mais frequente [...].

O entrevistado B relata:

[...] atualmente a instituição é representada por 500 polos em todo o Brasil que passam constantemente por treinamentos com objetivo de sensibilizar o gestor de polo da importância do contato com o aluno, nos treinamentos buscamos passar técnicas de fidelização do aluno e de formas de extensão desta relação, ou seja, o aluno fez a graduação, que faça sua pós ou mesmo mestrado conosco [...].

Na percepção do entrevistado C o acompanhamento de egressos

[...] não é uma tarefa fácil, desta forma a instituição tem buscado criar modificações na sua plataforma de ambiente virtual que permita um maior contato com o aluno, [...] parou e pensou por alguns minutos, abriu a gaveta e pegou algumas folhas de papel e respondeu [...] quanto ao ex-aluno este é um problema que já discutimos em diversas reuniões com a reitoria e com o corporativo, na verdade não temos nenhuma ação de comunicação frequente com ex-aluno, considero uma falha em nosso processo, o contato com egressos ocorrem em sua grande parte quando eles nos procuram[...]. Como o objeto de investigação é uma instituição que atua com educação à distância ofertada para ensino superior, foi questionado aos Entrevistados da IES como eles gerem seus ativos intangíveis.

Para o entrevistado A “[...] atualmente não existe uma política definida para gerir os ativos, não existe um mapeamento de quem são os principais ativos que a IES deveria gerir.” Nesse ponto o entrevistado B gesticulou passando a mão pelos cabelos e declarou: “[...] isto é

algo a se pensar eu mesmo não estou gerando meus ativos intangíveis, na minha próxima reunião com reitoria e corporativo irei colocar em pauta este assunto. Seu gesto deixa claro o esquecimento de algo que em sua visão é relevante, porém estava sendo negligenciado por esse.

O entrevistado C expõe sua percepção

[...]são poucas as ações não são efetivas, normalmente estes controles ou ações partem do *marketing* da IES, no entanto, não existe um alinhamento entre o *marketing* que tem uma percepção comercial com o acadêmico sobre a manutenção dos ativos intangíveis da IES[...], [...] a manutenção do ativo intangível, como [...] requer uma plataforma de controles mais precisos e pessoal capacitado para atuar neste contato[...].

Os Entrevistados foram indagados a responder se sua IES mantém algum tipo de divulgação de suas operações em redes sociais, ou a instituição se utiliza de redes sociais para se comunicar com sociedade de modo geral, incluindo seus ex-alunos. O entrevistado C declarou que “[...]a IES possui vários meios de comunicação e divulgação das informações da instituição, atualmente quem cuidada de mídias sociais e o setor de marketing da instituição.”. O entrevistado A destacou que “[...] quando é algo geral usamos o *facebook* Geral ou canal de comunicação chamado “reclame aqui”, quando é algo específico exemplo *facebook* de curso são os coordenadores que fazem a gestão, e quando é *facebook* do polo é o polo que faz a gestão da página [...]”.

O entrevistado B refletiu um pouco e explicou que

[...] existe na página da IES um canal de ouvidoria, é recepcionada por uma central e depois disparada para os setores responsáveis, todo evento como artigo aprovado em congresso ou alguma conquista dos funcionários ou dos alunos e de ex-alunos quando somos comunicados é feito uma reportagem pela central de notícias da instituição, a parte de cobertura das notícias ou reportagens fica a cargo dos alunos de publicidade e propaganda ou de jornalismo da IES.

Ao final das entrevistas agradecemos a gentileza dos entrevistados por terem participado e dedicado o seu tempo com a pesquisa, e pela cordialidade e as explicações durante a visita nas dependências da instituição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente para responder ao problema de pesquisa buscou-se suporte na literatura, o que permitiu por parte dos pesquisadores observarem que a literatura sobre o assunto e escassa é ainda encontra-se em fase incipiente de desenvolvimento, possibilitou observar que quando se trata de reputação ou mesmo do risco de reputação, os estudos que estão disponíveis são teóricos ou aplicados em segmentos que a reputação pode ser mensurada por meio de ativo tangível, já no campo da educação, foi encontrado um único estudo exploratório não empírico que foi elaborado por Cruz (2017), o qual possibilitou aos pesquisadores, que mensurassem a relevância do tema pesquisado, e ainda, instigar futuras pesquisas.

Ainda no campo do constructo teórico, os estudos que tratam de sustentabilidade no cenário da educação superior, estão com foco na aplicação ou melhoria de suas matrizes curriculares, pois, consideram que é fundamental este assunto e deve ser abordado no meio

acadêmico na forma de uma disciplina, como demonstrado no estudo de Unglaub; Santos; Santos (2021), Bronzeri e Cunha (2018) e Machado *et al.*, (2017). O assunto explorado como uma vantagem competitiva que permite um melhor controle e gestão do risco de reputação não foi encontrado em nenhum estudo.

Em relação à estratégia de pesquisa adotada pelos pesquisadores, ela apresenta limitações como qualquer outro método, no entanto sob ótica da realidade que o estudo buscou investigar, o estudo de caso possibilita observar com uma maior profundidade uma realidade que ainda é desconhecida pelos pesquisadores, e, que necessita do levantamento de várias evidências para que tenha subsídios no desenvolvimento do estudo, permitindo assim validação no momento da transcrição dos dados coletados.

Quanto aos dados analisados por meio das entrevistas com Entrevistados, foi considerado que atendeu seu propósito, pois, os pesquisadores puderam por meio das entrevistas observar **como a utilização do conceito “Triple Bottom Line” pode auxiliar no controle e na gestão de riscos de reputação de uma instituição de ensino superior com foco na educação a distância**. Os pesquisadores perceberam que a instituição não usa de maneira equilibrada o TBL, ou seja, os pilares de sustentabilidade econômico, ambiental e social precisam ser revistos e ajustados, como em outros estudos quando questionado a ordem de importância, as respostas dos entrevistados foi ao encontro com outro estudo realizado por Duarte (2015), que apontou em suas entrevistas realizadas o pilar econômico recebe maior destaque quando analisado em relação aos outros 2 pilares que compõem o *Triple Bottom Line*. Os outros pilares são trabalhados de maneira menos efetiva, percebe-se que o pilar ambiental é pouco trabalhado pela IES, esta afirmação ficou evidenciada na pergunta que tratava sobre sua gestão que contemplava a sustentabilidade ambiental. Quanto à questão do pilar de sustentabilidade social, ficou evidente que a IES por meio dos seus colaboradores fomenta este pilar, tanto nas entrevistas como de maneira visual foi possível observar como este pilar é trabalhado na IES de maneira interna e externa.

As perguntas que tratavam da reputação da IES, ou práticas que permitissem observar como é gerida a reputação e administrado os Riscos de Reputação, permitiram aos pesquisadores analisar como a IES faz o controle e gestão dos seus Riscos de Reputação. Existem na síntese das falas dos entrevistados falhas no processo de relação principalmente com ex-alunos, não existe políticas dentro da IES que busquem gerir os ativos intangíveis, este fato chamou muito atenção dos pesquisadores por se tratar de uma IES com foco na educação a distância, o volume de ativos intangíveis operacionalizado no processo da IES são consideráveis, o número dos ativos reflete tanto em controles efetivos que busquem a manutenção dos ativos, como também a fidelização dos mesmos a IES, ponto que requer uma maior atenção da IES por meio dos seus gestores.

Cruz (2017), em seu estudo, buscou demonstrar como uma instituição de ensino deve dar importância à reputação tanto do ponto de vista dos *stakeholders* diretos, que ele considerou no estudo os: professores, alunos, ex-alunos e amigos e familiares destes *stakeholder*; ainda, observou que uma IES pode ter sua reputação construída por meio do produto que ela coloca no mercado, ou seja, o seu egresso, diante deste estudo e fazendo uma relação com estudo atual, a questão de sustentabilidade deve ser bem trabalhada pelas

instituições de ensino superior devido ao impacto que podem ter sobre o risco de reputação de uma instituição de ensino.

A pesquisa ainda permitiu aos pesquisadores observar que existem várias lacunas de pesquisa que permitem ou suscitam futuros estudos como: Como construir uma escala de reputação para IES com foco a reduzir seus riscos operacionais de reputação? Como a IES pode usar sistema de controle de gestão para legitimar a sustentabilidade dentro do conceito do TBL entre seus principais atores que são os professores? Como a resiliência dos gestores envolvidos na tomada decisão podem dificultar a implantação do projeto de TBL em IES? Por fim a contribuição do estudo ainda se fundamenta tendo como ponto de partida o aspecto social, econômico e ambiental, pois, a IES está presente em muitas regiões brasileiras, é responsável pelo desenvolvimento, econômico, social, e ambiental da região dada pouca oferta de ensino superior em pequenas e distantes localidades.

REFERÊNCIAS

- Benites, L. L. L.; Polo, E.F. (2013). A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança, corporativa e aplicação e *triple Botton line* e na Masisa. *Revista de Administração da UFSM*, v. 6, p. 195-210.
- Brasil, Lei 10861 de 14 de abril de 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccvil/_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861. Acesso em: 02.12.2017.
- Buzatto, T.R.B. *et al.,*. (2014). Responsabilidade socioambiental empresarial(RSE):um estudo de caso de microempresa do segmento têxtil/confecção. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Claro, Priscila Borin de Oliveira; Claro, Danny Pimentel; Amâncio, Robson. (2008). Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. *Revista de Administração*, v. 43, n. 4, p. 289-300.
- Collins, J., Hussey, R. (2005). Pesquisa em administração. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Cruz, Breno de Paula Andrade. (2017). Reputação como fonte de vantagem competitiva: uma análise exploratória para uma instituição de ensino superior. *Revista do Programa de Pós-Graduação em Humanidades, Culturas e Artes- UNIGRANDERIO*, v.1, n.15.
- Dale, Roger. (2011). Construção do gerenciamento de riscos do setor da educação superior através do gerenciamento de riscos de reputação das instituições. *Reflexões e Práticas Investigativas*, p. 53.
- Duarte, Cristiane. (2015) A sustentabilidade sob a ótica de mulheres empreendedoras do oeste catarinense, f. 125-127. *Dissertação de mestrado* (Profissional em administração). Universidade do oeste de Santa Catarina.
- Elkington, John. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, v. 36, n. 2, p. 90-100.
- Faria, R. C.; Kniess, C. T.; Maccari, E. A. (2012). Sustentabilidade em grandes usinas hidrelétrica. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, v.3, n. 1, p. 225-251.

- Fombrun, C.; Shanley, M. (1996). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, v.33(2), p.233-258.
- Fombrun, C. J; Gardberg, N.A.; Barnett, M. (2000). Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputation risk. *Business Social Review*, v.105, n.1, p.85-106.
- Gil, A. C.; (1994). Métodos e técnicas de pesquisa social. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994, p. 207.
- Hall, Tanya J. (2011). The triple Botton line: what is it and how does it work? *Indiana business review*, v. 86, n. 1, p. 4, 2011. <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/pdfs/article2.pdf>.
- Howe, Kenneth; Eisenhart, M. (1993). Criterios de investigación cualitativa (y cuantitativa). Prolegómenos. *Revista de Educación*, v. 300, p. 173-189.
- INEP. Instituto Nacional de Pesquisas Anísio Teixeira. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/enade>> . Acesso em: 04 de janeiro de 2018.
- Isoni, M. M., Nascimento, J. A. (2004). Reputação Corporativa: Mensuração e análise de mapas perceptuais – Um estudo empírico na indústria automobilística brasileira. *FACES*, v.3, n.2, p.61-71, jul/dez.
- Larkin, J. (2002). Strategic reputation risk management. *Springer*.
- Luck, H. (2000). Gestão escolar e formação de gestores. *Em Aberto*, v. 17, n. 17, p. 3-5, fev./jun.
- Markwick, N.; Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5), 396-409.
- Mascarenhas, M. P.; Silva, W. A. C. (2013). Triple botton line da sustentabilidade: uma analise em empresas nacionais produtoras de óleos e gorduras. *Revista de Administração e Sustentabilidade –REUNIR*, v.3, n.1, p. 62-79.
- Mattioda, Rosana Adami *et al.* (2013). Princípio do triple bottom line no desenvolvimento integrado de produtos sustentáveis. *Engenharia Química* , v. 35.
- unck, L.; Borim-De-Souza, R. (2012). Analise das inter-relações entre sustentabilidade e competências: um estudo em uma indústria do setor eletroeletrônico. *Revista BASE da UNISINOS*, v. 9, n. 3, p. 270-290.
- Oncica-Sanislav, D.; Cândeia, D. (2016). Business sustainability: Is the learning organization one step ahead. *UTPRESS*
- Saviani, Dermeval. (2019). Da LDB (1996) ao novo PNE (2014-2024): por uma outra política educacional. *Autores Associados*.
- Scapens, R. W. (1990). Researching management accounting practice: the role of case study methods. *The British Accounting Review*, v. 22, n. 3, p. 259-281.
- Slaper, T.; Hall T. J. (2011). The Triple Botton Line: What Is It and How Does It Work? Indiana University Kelley School of Business, Indiana Business Research Center. *Indiana Business Review*, Spring.
- Unglaub, E.; Santos, G.; Santos, U. (2016). Gestão sustentável nas instituições de ensino superior- Influencia responsabilidade e benefícios. Acesso em: 20/01/2021 <

https://www.aforges.org/wp-content/uploads/2016/11/7-ElieUnglaub-et-al_Gestao-sustentavel-nas-instituicoes.pdf>.

World Commission on Environmental Development (Wced). (1987) Our common future
Oxford: *Oxford University Press*.

Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.

NOTAS

Contribuição de Autoria

Contribuição	Marinei Abreu Matos Guarise	Glaucius André França
1. Definição do problema de pesquisa	x	x
2. Fundamentação Teórica/Revisão de Literatura	x	x
3. Definição dos procedimentos metodológicos	x	
4. Coleta de dados	x	x
5. Análise e interpretação dos dados	x	x
6. Revisão crítica do artigo	x	x
7. Escrita do artigo	x	

Editores

Editora Geral: Viviane da Costa Freitag

Editora Adjunta: Viviane da Costa Freitag

Histórico

Recebido em: 25/07/2023

Revisado por pares em: 31/07/2023

Reformulado e recomendado para publicação: 31/07/2023

Publicado em: 31/07/2023