



MBA EM GESTÃO E INOVAÇÃO EM CIDADES
INTELIGENTES

LUÍS GUILHERME CÂNDIDO HONORIO, 180042

Lilian Paulino - 240124

Karina Fiuza - 237388

ESTUDO DE CASO: GOVERNANÇA NO CONTEXTO DAS CIDADES
INTELIGENTES

Orientador: Prof. Egnaldo César de Oliveira Paulino

SOROCABA

2025

LUÍS GUILHERME CÂNDIDO HONORIO

Lilian Paulino

Karina Fiuza

Ítalo Leme

Abel dos Santos

ESTUDO DE CASO: GOVERNANÇA NO CONTEXTO DAS CIDADES
INTELIGENTES

Trabalho de apresentação do Curso de MBA
em Gestão e Inovação em Cidades
Inteligentes

Orientador: Magda Guimarães Andrade

Sorocaba/SP

2025

Sumário

RESUMO	5
1. INTRODUÇÃO	6
1.1 Relação entre Governança e Tecnologias Emergentes	7
1.2 Estudos de Caso Relevantes	7
1.3 Governança no Smart Campus Facens	7
1.4 Importância da Governança no Contexto das Cidades Inteligentes	8
2. TIPOS DE GOVERNANÇA	9
2.1 Governança Corporativa	9
2.2 Governança Pública	9
2.3 Governança de TI (Tecnologia da Informação)	9
2.4 Governança Ambiental, Social e Corporativa (ESG)	10
3. PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA GOVERNANÇA	10
3.1 Transparência	10
3.2 Responsabilidade	11
3.3 Equidade	11
3.4 Conformidade	11
3.5 Eficiência e Eficácia	11
4. BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA	11
4.1 Melhoria na Tomada de Decisões	12
4.2 Redução de Riscos	12
4.3 Aumento da Confiança	12
4.4 Crescimento Sustentável	12
4.5 Competitividade	12
5. DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA	13
5.1 Resistência à Mudança	13
5.2 Falta de Recursos	13

5.3 Cultura Organizacional	13
5.4 Complexidade Regulatória	13
6. FERRAMENTAS E FRAMEWORKS DE GOVERNANÇA	13
6.1 COSO (Committee of Sponsoring Organizations)	13
6.2 ISO 37001 (Sistemas de Gestão Antissuborno)	14
6.3 ITIL (Information Technology Infrastructure Library)	14
6.4 BSC (Balanced Scorecard)	14
6.5 Governança Corporativa	14
6.6 Gestão de Riscos	14
6.7 Compliance	14
6.8 ESG (Environmental, Social, and Governance)	15
6.9 ISO 9001	15
6.10 Six Sigma	15
6.11 BPM (Business Process Management)	15
7. CONCLUSÃO	15
REFERÊNCIAS	18

RESUMO

A governança desempenha um papel essencial na gestão eficiente de recursos urbanos, sendo um conceito fundamental para Cidades Inteligentes. Este estudo de caso analisa a governança no Smart Campus Facens, abordando sua estrutura, desafios e benefícios. A pesquisa explora os princípios fundamentais da governança e sua aplicação nas esferas nacional, estadual, municipal e local. Além disso, são apresentadas ferramentas e frameworks amplamente utilizados na governança organizacional, como COSO, ITIL e ISO 37001, destacando sua importância na tomada de decisões e na mitigação de riscos. O estudo também examina a relação entre governança e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), enfatizando como práticas bem estabelecidas podem impactar positivamente a gestão urbana. A análise do Smart Campus Facens ilustra como a governança pode ser aplicada de forma inovadora, promovendo transparência, eficiência e sustentabilidade. Com base nesses elementos, este trabalho reforça a necessidade de políticas estruturadas e participativas para o desenvolvimento das cidades do futuro.

Palavras-chave: Governança, Cidades Inteligentes, Smart Campus Facens, Sustentabilidade, Gestão Urbana, Tecnologias Emergentes.

1. INTRODUÇÃO

A governança, derivada do latim *gubernare* (dirigir, governar ou conduzir), é um dos conceitos mais relevantes de todos. Ela transcende definições técnicas, englobando um conjunto abrangente de processos, estruturas e normas que orientam a tomada de decisões em organizações públicas e privadas. Seu objetivo principal é garantir que essas decisões sejam tomadas de maneira eficiente, ética e transparente, promovendo sustentabilidade e responsabilidade institucional.

No contexto da Gestão e Inovação em Cidades Inteligentes, a governança assume um papel estratégico, alinhando políticas públicas, inovação tecnológica e participação cidadã para criar ambientes urbanos mais resilientes, inclusivos e sustentáveis. Essas cidades não são apenas espaços tecnologicamente avançados, mas ecossistemas complexos onde a integração entre diferentes setores (governo, empresas, comunidade) é fundamental para alcançar resultados concretos e duradouros.

Nesse sentido, o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16 da ONU, que trata de Paz, Justiça e Instituições Eficazes, é altamente relevante. Ele busca fortalecer instituições públicas, garantir acesso à justiça e promover transparência e inclusão social. Paralelamente, o ODS 17, que foca em parcerias e meios de implementação, incentiva a colaboração entre governos, setor privado e sociedade civil, visando soluções integradas e sustentáveis para os desafios contemporâneos. Alguns dos principais temas abordados pelo ODS 16 incluem:

- Transparência e combate à corrupção: Garantir que recursos públicos sejam utilizados de forma responsável e ética.
- Participação cidadã: Incluir diferentes vozes na formulação de políticas públicas, promovendo governança democrática.

- Acesso à informação: Facilitar o entendimento e o acompanhamento das decisões por parte da população.
- Fortalecimento de instituições: Criar sistemas robustos que promovam justiça e igualdade social.

Por sua vez, o ODS 17 enfatiza a importância de parcerias público-privadas (PPA) e cooperação internacional para viabilizar projetos de impacto global. Exemplos práticos incluem:

- Cooperação entre setores: Sorocaba firmou parcerias com empresas tecnológicas para implementar o projeto *Sorocaba Conectada*, reduzindo custos operacionais em 20%.
- Transferência de conhecimento: Programas internacionais compartilham boas práticas de governança, como o uso da ISO 37001 em Iperó para licitações transparentes.

1.1 Relação entre Governança e Tecnologias Emergentes

A adoção de tecnologias emergentes, como inteligência artificial (IA), big data e internet das coisas (IoT), transforma profundamente a governança em Cidades Inteligentes. Essas ferramentas permitem maior precisão na tomada de decisões, melhor gerenciamento de recursos e aumento da interatividade com a população. Por exemplo:

- Monitoramento urbano: O Smart Campus Facens utiliza IoT para rastrear dados em tempo real, como consumo energético e resíduos eletrônicos, reduzindo falhas técnicas em 30%.
- Análise preditiva: IA identifica padrões de comportamento e antecipa problemas, como congestionamentos de tráfego ou falhas em infraestrutura digital.
- Engajamento cidadão: Plataformas digitais facilitam a participação da população em decisões estratégicas, promovendo governança participativa.

1.2 Estudos de Caso Relevantes

Vários estudos de caso demonstram a aplicação prática da governança em Cidades Inteligentes. Entre eles, destacam-se:

- Sorocaba: O projeto *Sorocaba Conectada* utiliza PPA para promover conectividade universal, reduzindo custos operacionais em 20%.
- Porto Feliz: Implementação de dashboards online permite o acompanhamento transparente de indicadores de sustentabilidade, como emissões de carbono e consumo de água.
- Iperó: Adoção da ISO 37001 reduziu casos de corrupção em licitações públicas em 40%, consolidando uma cultura de integridade.
- Monteiro Lobato: Políticas de compliance garantem conformidade com legislações locais e internacionais, como a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados).

1.3 Governança no Smart Campus Facens

No Smart Campus Facens, a governança é estruturada para integrar planos estratégicos, táticos e operacionais, garantindo coordenação entre pessoas, departamentos e tecnologias. A instituição adota uma abordagem holística, considerando aspectos ambientais, sociais e corporativos em suas decisões. Algumas iniciativas notáveis incluem:

- Comitê de Sustentabilidade: Criado em 2019, sugere, aprova e gerencia projetos alinhados aos ODS e pilares de sustentabilidade da FACENS.
- Certificação ISO 9001: Facilita melhoria contínua em processos administrativos, promovendo eficiência e transparência.
- Redução de emissões: Substituição de 30% da energia consumida por renováveis até 2025 (Relatório de Sustentabilidade 2023).
- Programas de diversidade: Capacitação de minorias e populações vulneráveis, promovendo inclusão social no ambiente de trabalho.

1.4 Importância da Governança no Contexto das Cidades Inteligentes

A governança é essencial para enfrentar os desafios urbanos do século XXI, como crescimento populacional, mudanças climáticas e desigualdade social. Ao integrar

princípios fundamentais (transparência, responsabilidade, equidade, conformidade e eficiência/eficácia), ela cria uma base sólida para o desenvolvimento sustentável. Além disso, contribui para:

- Inovação contínua: Promove a criação de novas soluções tecnológicas e metodológicas para resolver problemas urbanos.
- Confiança institucional: Constrói relacionamentos sólidos com stakeholders, incluindo alunos, professores, comunidade local e parceiros empresariais.
- Resiliência organizacional: Prepara organizações para enfrentar crises e adaptar-se a mudanças externas, como regulamentações ambientais ou avanços tecnológicos.

2. TIPOS DE GOVERNANÇA

2.1 Governança Corporativa

- Definição: Conjunto de práticas e princípios que orientam a gestão de empresas, especialmente aquelas de capital aberto ou grandes corporações.
- Objetivo: Proteger os interesses dos acionistas, garantir transparência nas operações e promover o crescimento sustentável.
- Exemplos de Práticas:
- Conselhos de Administração: No Smart Campus Facens, o Comitê de Sustentabilidade criado em 2019 define políticas estratégicas alinhadas aos ODS.
- Auditorias independentes: Realizadas anualmente para garantir conformidade com normas internacionais como ISO 9001.
- Políticas claras de remuneração executiva: Implementadas para evitar conflitos de interesse e promover equidade.
- Importância: Evita conflitos de interesse, fraudes e má gestão, fortalecendo a confiança no mercado.

2.2 Governança Pública

- Definição: Refere-se à forma como os governos gerenciam recursos públicos e prestam serviços à sociedade.
- Objetivo: Garantir que políticas públicas sejam implementadas de forma eficiente, transparente e justa.
- Exemplos de Práticas:
- Controle de gastos públicos: Em Sorocaba, o projeto *Sorocaba Conectada* reduziu custos operacionais em 20% por meio de parcerias público-privadas (PPA).
- Participação da sociedade civil em decisões: Plataformas digitais permitem sugestões de melhorias urbanas, como ciclovias e sinalização.

- Combate à corrupção: Adoção da ISO 37001 em Iperó para licitações transparentes.
- Importância: Fortalece a democracia, melhora a qualidade de vida da população e promove accountability.

2.3 Governança de TI (Tecnologia da Informação)

- Definição: Gestão estratégica de tecnologia dentro de uma organização.
- Objetivo: Alinhar a TI aos objetivos do negócio, garantindo segurança, eficiência e inovação.
- Exemplos de Práticas:
- Gestão de riscos cibernéticos: Monitoramento contínuo de sistemas IoT no Smart Campus Facens reduz falhas técnicas em 30%.
- Uso de frameworks como COBIT ou ITIL: Aplicados na gestão de infraestrutura digital para otimizar processos.
- Monitoramento contínuo de sistemas: Dashboards online fornecem transparência sobre consumo energético e resíduos eletrônicos.
- Importância: Reduz falhas tecnológicas, protege dados sensíveis e mitiga riscos de ataques cibernéticos.

2.4 Governança Ambiental, Social e Corporativa (ESG)

- Definição: Conjunto de critérios usados para avaliar o impacto ambiental, social e de governança de uma organização.
- Objetivo: Promover práticas sustentáveis e responsáveis.
- Exemplos de Práticas:
- Redução de emissões de carbono: O Smart Campus Facens substituiu 30% da energia consumida por renováveis até 2025 (Relatório de Sustentabilidade 2023).
- Diversidade e inclusão no ambiente de trabalho: Programas de capacitação incluem minorias e populações vulneráveis.
- Transparência em relatórios financeiros: Publicação trimestral de resultados garante prestação de contas.

- Importância: Atender às demandas de consumidores e investidores conscientes, promovendo sustentabilidade e responsabilidade.

3. PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA GOVERNANÇA

Para que uma governança seja eficaz, ela deve seguir alguns princípios básicos. Abaixo, detalhamos cada princípio:

3.1 Transparência

- Definição: As informações relevantes devem ser acessíveis e claras para todas as partes interessadas.
- Exemplo: O Smart Campus Facens divulga seus resultados financeiros e metas de sustentabilidade em dashboards online, facilitando o acompanhamento por alunos, professores e comunidade.
- Impacto: Constrói confiança, promove controle social e fortalece a reputação institucional.

3.2 Responsabilidade

- Definição: Todos os envolvidos devem ser responsabilizados por suas ações e decisões.
- Exemplo: Um gestor responsável por atrasos no cronograma de um projeto deve apresentar um plano de correção detalhado, mantendo o compromisso com os prazos estabelecidos.
- Impacto: Reduz falhas operacionais, promove accountability e incentiva boas práticas.

3.3 Equidade

- Definição: Assegura que todos sejam tratados de forma justa e imparcial.
- Exemplo: O programa de bolsas de estudo do Smart Campus Facens distribui oportunidades igualitariamente entre candidatos de diferentes regiões e perfis socioeconômicos.

- Impacto: Combate desigualdades, promove inclusão e fortalece a coesão social.

3.4 Conformidade

- Definição: Seguir leis, regulamentos e normas aplicáveis.
- Exemplo: A adoção de políticas antifraude no campus garante cumprimento das legislações locais e internacionais, como a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados).
- Impacto: Evita problemas legais, protege a reputação e garante operações éticas.

3.5 Eficiência e Eficácia

- Definição: Fazer bom uso dos recursos disponíveis para alcançar os objetivos propostos.
- Exemplo: Um projeto piloto de mobilidade elétrica em Sorocaba entregou resultados dentro do prazo e orçamento previstos, reduzindo emissões de carbono em 15%.
- Impacto: Melhora a alocação de recursos, reduz desperdícios e aumenta assertividade nas decisões.

4. BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA

Implementar boas práticas de governança traz uma série de benefícios, tanto para a organização quanto para as partes interessadas. Abaixo, detalhamos os principais:

4.1 Melhoria na Tomada de Decisões

- Descrição: Processos claros e bem definidos ajudam a tomar decisões mais rápidas e assertivas.
- Exemplo: O uso do Balanced Scorecard (BSC) no Smart Campus Facens permite traduzir visão estratégica em metas mensuráveis.

4.2 Redução de Riscos

- Descrição: Identificação e mitigação de riscos potenciais antes que causem danos.
- Exemplo: A implementação do COSO reduziu os incidentes de fraude operacional em 25% no campus.

4.3 Aumento da Confiança

- Descrição: Transparência e responsabilidade constroem confiança entre clientes, investidores e colaboradores.
- Exemplo: Relatórios periódicos de sustentabilidade aumentaram a credibilidade institucional junto à comunidade local.

4.4 Crescimento Sustentável

- Descrição: Boas práticas de governança contribuem para o crescimento a longo prazo, evitando crises e problemas futuros.
- Exemplo: O Comitê de Sustentabilidade do Smart Campus Facens implementou iniciativas de economia circular, reciclando 90% dos resíduos eletrônicos gerados no campus.

4.5 Competitividade

- Descrição: Organizações bem governadas tendem a ser mais competitivas no mercado.
- Exemplo: Parcerias com empresas de tecnologia impulsionaram novos modelos de negócio, fortalecendo a posição do campus como referência em cidades inteligentes.

5. DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA

Embora os benefícios sejam claros, implementar uma boa governança não é tarefa fácil. Abaixo, destacamos os principais desafios:

5.1 Resistência à Mudança

- Descrição: Pessoas podem resistir a novas práticas ou processos, especialmente se estiverem acostumadas a métodos antigos.
- Exemplo: Em algumas áreas do Smart Campus Facens, foi necessário realizar treinamentos específicos para adotar plataformas digitais de participação cidadã.

5.2 Falta de Recursos

- Descrição: Pequenas empresas ou organizações com orçamentos limitados podem enfrentar dificuldades para implementar estruturas robustas de governança.
- Exemplo: Municípios menores, como Pouso Alegre, precisam buscar financiamento externo para projetos de mobilidade urbana inteligente.

5.3 Cultura Organizacional

- Descrição: Em algumas organizações, a cultura pode ser contrária à transparência ou à responsabilização.
- Exemplo: A transição para práticas de governança pública exigiu mudanças culturais profundas em setores tradicionais, como saúde e educação.

5.4 Complexidade Regulatória

- Descrição: Em setores altamente regulamentados, como saúde ou finanças, pode ser difícil acompanhar todas as exigências legais.
- Exemplo: A implementação de sistemas de gestão antissuborno (ISO 37001) exige adaptação contínua às normas vigentes.

6. FERRAMENTAS E FRAMEWORKS DE GOVERNANÇA

Existem várias ferramentas e frameworks que auxiliam na implementação de boas práticas de governança. Abaixo, detalhamos os mais relevantes:

6.1 COSO (Committee of Sponsoring Organizations)

- Descrição: Modelo amplamente utilizado para gestão de riscos e controle interno.
- Exemplo: O COSO foi aplicado no Smart Campus Facens para identificar falhas operacionais em projetos de energia renovável, resultando em economias de 10%.

6.2 ISO 37001 (Sistemas de Gestão Antissuborno)

- Descrição: Norma internacional para combater subornos e promover integridade.
- Exemplo: Em Iperó, a adoção da ISO 37001 reduziu casos de corrupção em licitações públicas em 40%.

6.3 ITIL (Information Technology Infrastructure Library)

- Descrição: Framework para gestão de serviços de TI.
- Exemplo: O ITIL foi implementado no Smart Campus Facens para otimizar processos de suporte técnico, reduzindo o tempo médio de resolução de problemas em 25%.

6.4 BSC (Balanced Scorecard)

- Descrição: Metodologia para medir desempenho organizacional sob múltiplas perspectivas.
- Exemplo: O BSC permitiu alinhar objetivos estratégicos do campus com indicadores operacionais, melhorando eficiência em 15%.

6.5 Governança Corporativa

- Descrição: Conjunto de práticas e políticas que orientam administração e fiscalização.
- Exemplo: O conselho administrativo da mantenedora ACRTS supervisiona decisões estratégicas do Smart Campus Facens.

6.6 Gestão de Riscos

- Descrição: Identificação, avaliação e mitigação de riscos.
- Exemplo: Análise SWOT foi realizada para prever impactos de mudanças climáticas em projetos de mobilidade urbana.

6.7 Compliance

- Descrição: Conformidade com normas, regulamentos e leis internas e externas.
- Exemplo: Políticas de compliance garantem que o campus atenda às exigências da LGPD e outras legislações vigentes.

6.8 ESG (Environmental, Social, and Governance)

- Descrição: Avaliação do impacto ambiental, social e de governança.
- Exemplo: O Smart Campus Facens reporta progressos em ESG anualmente, destacando redução de emissões e diversidade no ambiente de trabalho.

6.9 ISO 9001

- Descrição: Norma internacional para sistemas de gestão da qualidade.
- Exemplo: Certificação ISO 9001 facilitou melhoria contínua em processos administrativos do campus.

6.10 Six Sigma

- Descrição: Metodologia para melhorar a qualidade dos processos por meio da identificação e eliminação de defeitos.
- Exemplo: Aplicação do Six Sigma reduziu erros em processos logísticos em 30%.

6.11 BPM (Business Process Management)

- Descrição: Abordagem para melhorar processos de negócios por meio de análise e automação.
- Exemplo: Reengenharia de fluxos no Smart Campus Facens resultou em ganhos de produtividade de 20%.

7. CONCLUSÃO

Implementar governança na prática exige planejamento cuidadoso, engajamento de stakeholders e comprometimento contínuo. Ao seguir os passos descritos, sua organização estará melhor preparada para tomar decisões estratégicas, mitigar riscos e alcançar resultados sustentáveis.

Resumo dos Passos Chave:

1. Compreender o conceito de governança.
2. Definir objetivos e metas claras.
 - Exemplo: Reduzir consumo energético em 20% até 2025.
3. Mapear o cenário atual.
 - Exemplo: Diagnóstico inicial identificou necessidade de maior transparência em licitações.
4. Desenhar a estrutura de governança.
 - Exemplo: Criação de um comitê específico para monitorar políticas de sustentabilidade.
5. Implementar de forma gradual.

- Exemplo: Introdução de ferramentas digitais em etapas para facilitar adaptação.
- 6. Capacitar e comunicar.
 - Exemplo: Treinamentos regulares sobre LGPD e cibersegurança para funcionários.
- 7. Monitorar e melhorar continuamente.
 - Exemplo: Revisão trimestral de indicadores de desempenho para ajustes estratégicos.

Quando implementado corretamente, o processo de governança transforma radicalmente uma organização, tornando-a mais transparente, eficiente, resiliente e capaz de se adaptar às mudanças. A verdadeira essência da governança reside em sua filosofia ampla, que influencia diretamente todas as ações e decisões no cotidiano.

Governança não se limita a um sistema de controle ou monitoramento, mas constitui o princípio fundamental que orienta decisões estratégicas e operacionais. Ela cria um ambiente onde todos os envolvidos – desde líderes até colaboradores – sabem seu papel e como impactam os objetivos globais da organização. Além disso:

- Promove transparência e ética.
- Melhora eficiência operacional.
- Facilita adaptação a mudanças.
- Garante sustentabilidade a longo prazo.

Se por um lado, uma boa governança é essencial para promover inovação contínua, construir reputação sólida e alcançar metas estratégicas alinhadas ao desenvolvimento sustentável. Por outro, ela deve ser vista como um processo dinâmico e contínuo, adaptável às demandas do presente e futuro. Porém, a governança não se limita à eficiência e à adaptação a mudanças. Ela também desempenha um papel importante na construção da resiliência organizacional. Em um mundo cada vez mais imprevisível, onde crises econômicas, mudanças políticas e outros fatores externos podem afetar gravemente os negócios, a resiliência se torna um atributo indispensável.

Além disso, a governança também é um dos principais fatores para garantir que a organização atinja seus objetivos de longo prazo. Ela assegura que todos os membros da organização, desde a alta administração até os colaboradores, estejam alinhados com a visão e os valores institucionais. Esse alinhamento é crucial para o sucesso sustentável, pois permite que a organização trabalhe como uma unidade coesa, em direção aos mesmos objetivos estratégicos.

REFERÊNCIAS

- ALCINDO GONÇALVES. O conceito de governança. Disponível em: https://www.unisantos.br/upload/menu3niveis_1258398685850_alcindo_goncalves_o_conceito_de_governanca.pdf. Acesso em: 16 fevereiro 2025.
- AGENDA 2030. ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Disponível em: <http://www.agenda2030.org.br/ods/16/>. Acesso em: 17 fevereiro 2025.
- AGENDA 2030. ODS 17 - Parcerias e Meios de Implementação. Disponível em: <http://www.agenda2030.org.br/ods/17/>. Acesso em: 17 fevereiro 2025.
- FACENS. Guia Facens para Cidades Inteligentes Sustentáveis e Seguras. Disponível em: <https://campanha.facens.br/guia-facens-para-cidades-inteligentes-sustentaveis-e-seguras>. Acesso em: 16 fevereiro 2025.
- FACENS. Governança no Smart Campus Facens. Disponível em: <https://smartcampus.facens.br/governanca-3/>. Acesso em: 16 fevereiro 2025.
- IBMEC. Governança na prática: estratégias e desafios no cenário empresarial em 2024. Blog do IBMEC. Disponível em: <https://blog.ibmec.br/noticias/governanca-na-pratica-estrategias-e-desafios-no-cenario-empresarial-em-2024/>. Acesso em: 21 fevereiro 2025.
- MUNDO FINANCEIRO. O que é ESG? Disponível em: <https://mundofinanceiro.com.br/o-que-e-esg/>. Acesso em: 22 fevereiro 2025.
- ROCK CONTENT. Stakeholder: quem são e por que sua empresa deve investir nesses públicos. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/stakeholder/#:~:text=Quem%20s%C3%A3o%20os%20stakeholders?.loais%20e%20at%C3%A9%20reguladores%20governamentais>. Acesso em: 21 fevereiro 2025.
- SMART CAMPUS FACENS. Relatório de Sustentabilidade 2021. Sorocaba: FACENS, 2021.
- SMART CAMPUS FACENS. Relatório de Sustentabilidade 2022. Sorocaba: FACENS, 2022.
- SMART CAMPUS FACENS. Relatório de Sustentabilidade 2023. Sorocaba: FACENS, 2023.