

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
DOUTORADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

CLARETE DE ITOZ

***FRAMEWORK CONCEITUAL PARA INFORMAÇÕES
ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG) EM INSTITUIÇÕES
DE ENSINO SUPERIOR***

**Porto Alegre - RS
2025**

CLARETE DE ITOZ

***FRAMEWORK CONCEITUAL PARA INFORMAÇÕES
ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG) EM INSTITUIÇÕES
DE ENSINO SUPERIOR***

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Ciências Contábeis, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. João Zani

Porto Alegre - RS

2025

FICHA CATALOGRÁFICA

C591f de Itoz, Clarete

FRAMEWORK CONCEITUAL PARA INFORMAÇÕES ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG) EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR / Clarete de Itoz. - Brasília: Escola Superior do Ministério Público da União, 2025.

125f.

Tese (PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS DOUTORADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS) - Escola Superior do Ministério Público da União: Brasília, 2025.

Orientador(a): Dr. João Zani

1. Fatores ESG. 2. Universidades Públicas Federais. 3. Teoria da Legitimidade. 4. Inércia e barreiras de políticas ESG. 5. Relatório de gestão. I. Título.

CLARETE DE ITOZ

**FRAMEWORK CONCEITUAL PARA INFORMAÇÕES
ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG) EM INSTITUIÇÕES
DE ENSINO SUPERIOR**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Aprovado em 24/04/2025

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 JOAO ZANI
Data: 03/05/2025 14:13:07-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. João Zani – Unisinos

Documento assinado digitalmente
 ROBERTO FROTA DECOURT
Data: 09/05/2025 23:26:30-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Roberto Frota Decourt – Unisinos

Documento assinado digitalmente
 CLOVIS ANTONIO KRONBAUER
Data: 08/05/2025 11:20:40-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Clovis Antônio Kronbauer – Unisinos

Documento assinado digitalmente
 VALTUIR SOARES FILHO
Data: 05/05/2025 08:14:27-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Valtuir Soares Filho – Universidade Federal do Tocantins (UFT)

Documento assinado digitalmente
 WILSON TOSHIRO NAKAMURA
Data: 07/05/2025 10:03:42-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr Wilson Toshiro Nakamura – Universidade Presbiteriana Mackenzie

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e sua grandiosa misericórdia em todos os meus dias.

À minha família pelo apoio e incentivo. Aos meus pais, por serem meu exemplo e o meu porto seguro.

Aos colegas da turma de Doutorado, especialmente aos colegas Leonardo Moro, aluno do Mestrado da Unisinos, e Dulciane Alves Luczkiewicz.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Unisinos, em especial aos professores João Zani e Clea Beatriz Macagnan.

Nem todos podem tirar um curso superior, mas todos podem ter respeito, alta escala de valores e as qualidades de espírito que são a verdadeira riqueza de qualquer pessoa. (Alfred Montapert)

RESUMO

Estudos sobre *Environmental, Social and Governance* (ESG) em Instituições de Ensino Superior, especialmente as do segmento público, ainda são bastantes incipientes e com pouca bibliografia direcionada. Este estudo pesquisa informações ESG para as Universidades Públicas Federais, a partir do conteúdo do relatório de gestão. Além de descrever o contexto da função social das Universidades Federais Públicas, o estudo contextualiza esse ambiente como altamente regulatório imposto não somente pelo Ministério da Educação (MEC), mas também altamente regulado por legislações e normativas de órgãos de controle, uma vez que há o uso de recursos totalmente públicos para a manutenção e desenvolvimento de suas atividades. Assim, considera-se essencial entender como o ESG se apresenta e é produzido nesses ambientes. Ao buscar informações ESG nos relatórios de gestão das Universidades Públicas, observa-se que as de sustentabilidade Ambiental e Social são as que se apresentam menos evidenciadas, e as informações de Governança aparecem bem estruturadas e de forma bem evidenciada. Isso não quer dizer que as Universidades Públicas Federais, não trabalhem suas atividades no contexto ambiental e social, mas, sim, e talvez, precisam buscar uma forma de melhor evidenciar em seu relatório de gestão essas informações. Esta tese tem por objetivo principal propor um *framework conceitual* de fatores ESG para Universidades Públicas Federais. Para tanto, a construção teórica se embasou no conceito da teoria da legitimidade, por se considerar que as Universidades Públicas Federais estão em um ambiente constituído de regras, crenças e valores criados e consolidados por meio da interação social e fatores ESG para ambientes dessas instituições. Trata-se de um estudo exploratório, descritivo, documental, com pesquisa qualitativa e estratégia de *Design Science Research* (DSR). O artefato é denominado *framework* ESG para Universidades Públicas Federais, sendo um modelo teórico para utilização na coleta, tratamento e distribuição dessas informações para composição do relatório de gestão. O artefato de forma geral, diz respeito ao aprimoramento de mecanismos, principalmente de caráter ambiental e social, pois os dados do TCU 2024, apontam que essas Instituições conseguiram demonstrar somente 22% de carga de peso em seus relatórios de gestão, quando são avaliadas nesses quesitos. A contribuição teórica do estudo se constitui a partir da afirmativa que as

Universidades Públicas Federais são predominantemente instituições que, independente do seu tempo, estão sempre atuando e protagonizando assuntos relativos a questões ambientais e sociais. Em relação à contribuição prática, se destaca o aprimoramento proposto para incremento de informações no relatório de gestão, uma vez que existe possibilidade de trazer melhorias ao caráter informacional, apesar de sua estrutura e conteúdo serem normatizados.

Palavras-chave: Universidades Públicas; Relatório de Gestão; *Framework* conceitual para informações ESG.

ABSTRACT

Studies on Environmental, Social and Governance (ESG) in Higher Education Institutions, especially those in the public sector, are still quite incipient and there is little targeted literature. This study research ESG information for federal public universities, based on the content of their management reports. In addition to describing the context of the social function of public federal universities, the study contextualizes this environment as highly regulatory, imposed not only by the Ministry of Education (MEC), but also highly regulated by legislation and regulations from control bodies, since there is the use of totally public resources for the maintenance and development of their activities. It is therefore essential to understand how ESG is presented and produced in these environments. When looking for ESG information in the management reports of public universities, it can be seen that environmental and social sustainability information is the least evident, while governance information is well structured and well evidenced. This does not mean that federal public universities do not work on their activities in the environmental and social context, but perhaps they need to look for a way to better disclose this information in their management reports. The main aim of this thesis is to propose a conceptual framework of ESG factors for federal public universities. To this end, the theoretical construction was based on the concept of legitimacy theory, as it is considered that Federal Public Universities are in an environment made up of rules, beliefs and values, created and consolidated through social interaction and ESG factors for these institutions' environments. This is an exploratory, descriptive, documentary study, with qualitative research and a Design Science Research (DSR) strategy. The artifact is called the ESG Framework for Federal Public Universities, and is a theoretical model for use in collecting, processing and distributing this information to compose the management report. In general, the artifact concerns the improvement of mechanisms, mainly of an environmental and social nature, since data from TCU 2024 shows that these institutions were only able to demonstrate a 22% weight load in their management reports, when they are evaluated on these issues. The study's theoretical contribution is based on the assertion that Federal Public Universities are predominantly institutions that, regardless of their time, are always acting and playing a leading role in matters relating to environmental and social issues. As for the practical contribution, it is worth highlighting the proposed improvements to the

information in the management report, since there is a possibility of improving its informational nature, even though its structure and content are standardized.

Key-words: Public Universities; Management Report; Conceptual framework for ESG information.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública	42
Figura 2 – Etapas da pesquisa.....	53
Figura 3 – Mapeamento dos pilares ESG com os ODS	55
Figura 4 – Ambientes das Universidades Públicas Federais e fatores ESG	96

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quadrante percentual do iGG 2024 Universidades Públicas Federais ...44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas da <i>DSR</i> , baseada no modelo de Manson (2006)	51
Quadro 2 – Palavras utilizadas na associação semântica	59
Quadro 3 – Elementos de fatores ESG	62
Quadro 4 – ODS, Dimensões ESG e informações presentes nos relatórios de gestão	72
Quadro 5 – Fatores ESG para Universidades Públicas Federais.....	79
Quadro 6 – Comparativo entre a carga percentual absoluta dos índices iESGo e iGG e o quantitativo de Universidades	84
Quadro 7 – Proposta de incremento ao Relatório de Gestão, com evidências de fatores ESG.....	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de Frequência e Estatística Descritiva.....	81
---	----

LISTA DE SIGLAS

A3P	Programa Agenda Ambiental da Administração Pública
ABC	Associação Brasileira de Ciência
ABE	Associação Brasileira de Educação
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CGU	Controladoria Geral da União
CIPFA	<i>Chartered Institute of Public Finance and Accountancy</i>
DJSI	Índice de Sustentabilidade Dow Jones
DSR	<i>Design Science Research</i>
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
IAS	Instituto de Avaliação de Sustentabilidade
IASU	Instrumento de Avaliação de Sustentabilidade de Universidades
IES	Instituição de Ensino Superior
iESGo	Índice de Governança e Sustentabilidade
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
iGG	Índice de Gestão e Governança
IIA	<i>Organization for Economic Co-Operation and Development</i>
IIRC	<i>International Integrated Reporting Council</i>
IN	Instrução Normativa
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
IEC	<i>International Electrotechnical Commission</i>
ISS	Serviço Institucional ao Acionista
LAI	Lei de Acesso à Informação
LDB	Lei de Diretrizes e Base da Educação
MASS	Global de Avaliação da Sustentabilidade Socioambiental
MEC	Ministério da Educação
MMA	Ministério do Meio Ambiente
MMS	Modelo de Maturidade em Sustentabilidade
MPU	Ministério Público da União
MSCI	Empresa que fornece dados globais de ações, renda fixa, índices imobiliários, ESG e produtos climáticos

OCC	Matriz Orçamentária de Outros Custeio e Capital
OCDE	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Action</i>
PR	Prática Recomendada
RepRisk	Empresa de ciência de dados ambiental, social e de governança corporativa
RSU	Responsabilidade Social Universitária
SAHTE	<i>Modelo Global Sustainability Assessment for Higher Technological Education</i>
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
TCU	Tribunal de Contas da União
UFT	Universidade Federal do Tocantins

SUMÁRIO

1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.1	OBJETIVOS	23
1.1.1	Objetivo Geral	23
1.1.2	Objetivos Específicos	24
1.2	JUSTIFICATIVA	24
1.2.1	Relevância	24
1.2.2	Ineditismo	27
1.2.3	Oportunidade	28
1.2.4	Contribuições do estudo	30
1.3	ESTRUTURA DA TESE	31
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	33
2.1	BASE TEÓRICA DE ESTUDO: TEORIA DA LEGITIMIDADE	33
2.2	UNIVERSIDADE PÚBLICAS FEDERAIS: CARACTERIZAÇÃO E MODELO GOVERNANÇA	38
2.3	FATORES ESG: CONCEITOS E CARACTERIZAÇÃO PARA AMBIENTES DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS	45
3	METODOLOGIA	50
3.1	TIPOLOGIA DE PESQUISA	50
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITO DA PESQUISA	52
3.3	DELINEAMENTO DA PESQUISA	53
3.4	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	55
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS E APRESENTAÇÃO DO MODELO FRAMEWORK CONCEITUAL DE FATORES ESG PARA UNIVERSIDADE PÚBLICAS	61
4.1	BASE DE CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA FATORES ESG PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS	61
4.2	RELATOS DA ENTREVISTA REALIZADA COM O GESTOR	68
4.3	APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISES	71
4.4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO MODELO <i>FRAMEWOK</i> CONCEITUAL PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS	78
4.4.1	Necessidade de mapear e identificar fatores ESG nos ambientes das Universidades Públicas Fderais	81

4.4.2 A inércia e as barreiras para a construção de políticas ESG nas Universidades Públicas Federais	85
4.5 PROPOSTA DE INCREMENTO AO CONTEÚDO DO RELATÓRIO DE GESTÃO COM EVIDÊNCIAS DE FATORES ESG	91
5 ARGUMENTAÇÃO E DEFESA DA TESE.....	94
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
REFERÊNCIAS.....	107
APÊNDICE I	120
APÊNDICE II	122

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Remonta-se à década de 1960 o início de discussões sobre responsabilidade social no contexto das organizações. A partir de 1990, o termo começa a ser discutido mais intensamente nos ambientes empresariais, trazendo, entre outros temas emergentes, a preocupação sobre qualidade de vida das pessoas e a degradação do meio ambiente.

Em 2004, o então Secretário Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), Kofi Annan, provocou 50 *Chief Executive Officer* (CEOs) de grandes instituições financeiras sobre como integrar fatores sociais e ambientais e de governança no mercado de capitais. Nessa mesma época, foi elaborado o Relatório *Freshfield*¹ pela *United Nations Environment Programme Finance Initiative* (UNEP-FI), que destacava a importância da integração de fatores Ambiental, Social e de Governança (ESG) na avaliação financeira de produtos e serviços.

Environmental, Social e Governance (ESG) são medidas que compõem dimensões ambientais, sociais e de governança nos ambientes empresariais. É um assunto de discussões e reconhecimento mundial por aquelas empresas que adotam formas de crescimento e consolidação mercadológica de suas atividades, com base em normas e atitudes que visam a proteção do meio ambiente, direitos humanos e com normas de governança que ajudam a dimensionar resultados internos e voluntariamente implementados no âmbito da empresa.

A partir do Relatório *Freshfield*, o relatório da ONU, *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*, publicado no ano de 2004 pela Organização das Nações Unidas (ONU) em parceria com o Banco Mundial, destaca a importância de integrar fatores ESG aos mercados financeiros e às operações comerciais. O relatório argumenta que empresas e investidores que priorizam fatores ESG têm mais probabilidade de sucesso a longo prazo e enfatiza que os fatores ESG não dizem respeito somente à filantropia ou às boas intenções, mas à tomada de decisões sólidas que beneficiam tanto os resultados financeiros quanto a sociedade.

Questões pertinentes à temática ESG estão sendo alçadas ao topo das

¹ Relatório *Freshfield*, produzido pela *United Nations Environment Programme Finance Initiative* (UNEP-FI), fornece um guia aos investidores e administradores financeiros sobre como integrar as questões ESG em suas decisões de investimentos.

agendas corporativas, impulsionadas por instituições financeiras e investidores que buscam oportunidades de investimento em organizações socialmente responsáveis (BLUEPRINT, 2020). Originalmente, estudos como o de Cruz *et al.* (2022), apontam que o termo ESG iniciou-se a partir do conceito de Investimento Socialmente Responsável (SRI) e remonta às décadas de 1960 e 1970, quando países europeus e americanos se viram diante de diversos problemas de ordem ambiental e social vindos do crescimento industrial acelerado (Gao *et al.*, 2021).

Para Miralles, Quirós *et al.* (2018), o termo “E” se reporta a ao desempenho ambiental e à gestão ambiental empresarial que envolvem aspectos relacionados ao controle e à prevenção de impactos ambientais; o termo “S” está relacionado ao desempenho social, sobretudo no que se refere aos funcionários, clientes e sociedade; e o termo “G”, refere-se ao desempenho da governança, que busca refletir uma gestão independente, experiente e diversa.

Ao longo dos tempos, e após destaque no relatório da ONU, o tema ESG foi tomando proporções de aplicação e avançando nos estudos acadêmicos, buscando se sedimentar e atender outros segmentos do mercado, como é o caso das Instituições de Ensino Superior (IES). Dentro do arcabouço das IES e por força da Lei Nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, encontram-se as Universidades Públicas Federais que são regidas pelo direito público e se caracterizam pela indissociabilidade das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, atendendo ainda, ao disposto no art. 52 da Lei Nº 9.394, de 1996 (DECRETO Nº 9235, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2017).

Portanto, esta tese propõe a elaboração de um “*framework* conceitual de informações ESG em Universidades Públicas Federais”. Busca-se elaborar o modelo, a partir de informações presentes nos relatórios de gestão das Universidades Públicas Federais, realizando a associação semântica de palavras, conforme estudos de Nelson e Schreiber (1992). Os autores propõem esta metodologia em duas etapas: o tamanho do conjunto total é o número de respostas diferentes geradas por um grupo de pessoas para cada estímulo-alvo; e o tamanho do conjunto significativo é o número de respostas geradas por duas ou mais pessoas.

Para o presente estudo, a metodologia de Nelson e Schreiber (1992) foi adaptada, considerando-se o conjunto total de palavras com fatores ESG, aquelas

determinadas pelo número de palavras presentes nos relatórios de gestão. Nesse contexto, a associação semântica possibilitou se conhecer 47 palavras identificadas na literatura estudada, que são comuns quando o assunto é ESG. Do total de palavras identificadas, 20 delas tratam de fatores ambientais, 18 de fatores sociais e 9 de fatores de governança.

Para Huang e Watson (2015), os fatores ESG geralmente são apresentados como um conjunto de práticas que visam adequar a atividade operacional da organização aliada à implementação de políticas de governança e integradas a fatores ambientais e sociais. Os autores ainda dizem que é muito comum pesquisas apresentarem métricas e/ou indicadores para avaliar essas práticas, fato este que propicia a geração de relatórios ESG, decompondo desempenho organizacional nessas áreas (HUANG e WATSON, 2015).

A importância da pesquisa está em que fatores ESG, para as Universidades Públicas Federais, ajudam a avaliar a eficiência administrativa a partir de práticas representadas nos termos *Environmental*, *Social* (ES) e, ajudam a alinhar a *Governance* (G) às melhores práticas globais de atuação responsável e sustentável dessas organizações, conforme o Tribunal de Contas da União (TCU, 2023).

Para Nuber *et al.* (2019), fatores ESG possuem a governança como moderador, uma pontuação geral, refletindo uma visão equilibrada de uma empresa nas áreas ambiental e social. Já para Walter (2020), os índices ESG refletem as iniciativas das empresas para equilibrar ações internas guiadas por políticas de governança que ajudam a remediar ações junto aos fatores sociais e ambientais, seja a empresa pertencente ao setor público ou privado.

Para os órgãos públicos, existe uma iniciativa formulada pelo TCU por meio do Acórdão Nº 1205/2023, que traz uma proposta de levantamento sobre a situação de adoção de práticas de governança integradas a práticas de responsabilidade social, por meio de um instrumento de pesquisa chamado Índice de Eficiência e Sustentabilidade da Governança (iESGo). A coleta de dados para o cálculo do iESGo iniciou-se no ano de 2024, por meio de um questionário eletrônico, que permite avaliar o nível de adesão das organizações públicas federais e de outros entes jurisdicionados ao TCU, relacionando a gestão às práticas ESG.

Nesse contexto, observa-se que, até o presente momento, somente alia-se

indicadores de eficiência e sustentabilidade de governança às práticas ESG, para as Universidades Públicas Federais, por meio de respostas ao questionário autoavaliativo iESGo implantando pelo TCU a partir do ano de 2024. Assim, é possível vislumbrar que o relatório de gestão das Universidades Públicas Federais, precisa ser um instrumento divulgador de práticas ESG para esse ambiente, pois a ausência desses pode levar à ineficiência na execução de políticas e orçamentos públicos, além de propiciar ambiente para que agentes públicos adotem condutas não aderentes à função institucional ou sem preocupações sociais e ambientais (TCU, 2023).

É importante destacar, ainda, que relatar as práticas de ESG no relatório de gestão, para as Universidades Públicas Federais, assegura o conjunto de incentivos equilibrados aos gestores e a existência de boas práticas de ESG que podem contribuir para melhorar a atuação dos agentes públicos e, por consequência, é essencial no atingimento dos objetivos finalísticos e na eficiência na execução do orçamento de recursos públicos federal (TCU, 2023).

O relatório de gestão dos órgãos públicos é padronizado e a Instrução Normativa (IN-TCU) Nº 84/2020 adota modelo de estrutura, conteúdo e diretrizes. O modelo adotado pelo TCU é alinhado com o modelo de Relato Integrado (*International Integrated Reporting Council – IIRC*). Ao realizar breves leituras nos relatórios de gestão das Universidades Públicas Federais, é possível identificar informações reportadas com fatores ESG, mas são apresentadas num contexto geral, não se evidenciando ou ainda se relacionando aos fatores fundamentais de Governança, e, esses, integrados às dimensões Sociais e Ambientais.

O TCU vem realizando levantamentos e monitora governança organizacional pública desde 2014. No entanto, somente a dimensão Governança, “(...) tornou-se insuficiente diante do amadurecimento da sociedade brasileira para questões sociais e ambientais. Há algum tempo, fala-se da relevância da governança, mas não dentro do contexto ESG, que inclui as dimensões Social e Ambiental” (TCU, 2023). O TCU (2023) ainda reforça que as práticas de governança aliadas à gestão pública com dimensão social e ambiental, promovem maior equilíbrio, pois, ao adotar práticas ESG, as organizações públicas tendem a se tornar mais eficientes, uma vez que a sustentabilidade pode gerar redução de custos (TCU, 2023).

Esta pesquisa é conduzida pela seguinte questão-problema: quais

informações ambientais, sociais e de governança presentes nos relatórios de gestão Universidades Públicas Federais ajudam a elaborar um *framework* conceitual com fatores ESG? A Lei Nº 8.443, de 16 de julho de 1992, aponta a necessidade expressa dos gestores públicos elaborarem instrumentos para julgamento e fiscalização, tomada e prestação de contas. O relatório de gestão é um dos elementos estabelecidos pelo TCU, que integra a tomada e a prestação de contas dos agentes públicos. A Instrução Normativa Nº 84, de 22 de abril de 2020, diz que o relatório de gestão é um dos elementos da prestação de contas e é um documento elaborado pelos gestores públicos, que tem como objetivo oferecer uma visão clara para a sociedade sobre como a estratégia, a governança e o desempenho da Unidade, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazos, além de demonstrar e justificar os resultados alcançados em face dos objetivos estabelecidos.

A Decisão Normativa Nº 198, de 23 de março de 2022, estabelece normas para a prestação de contas dos gestores públicos e define em seu Anexo elementos de conteúdo do relatório de gestão a partir de sete capítulos, a saber:

- a. elementos pré-textuais, com informações gerais que auxiliem o leitor, de acordo com suas necessidades de localizar informações contidas no relatório;
- b. mensagem do dirigente, que apresenta, de forma resumida, os principais resultados alcançados, incluindo aqueles que indiquem o grau de alcance de metas fixadas nos documentos institucionais, considerando os objetivos estratégicos de curto prazo, bem como prioridades da gestão;
- c. visão geral organizacional e ambiente externo: fundamentalmente, deve responder o que a organização faz e quais as circunstâncias em que atua, qual o modelo de negócio, como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório de gestão e como estes temas são quantificados e avaliados;
- d. riscos, oportunidades e perspectivas: fundamentalmente, deve responder quais os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade de a organização gerar valor em curto, médio e longo prazo, como a organização lida com esses riscos e quais os desafios e as incertezas que a organização provavelmente enfrentará ao buscar executar seu plano estratégico e as

- potenciais implicações para seu modelo de negócio e desempenho futuro
- e. Governança estratégia e desempenho: fundamentalmente, deve dizer para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá; como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo; e quais os principais resultados alcançados e até que ponto a organização alcançou seus objetivos estratégicos no exercício;
 - f. Informações orçamentárias, financeiras e contábeis: fundamentalmente, deve responder quais as principais informações orçamentárias, financeiras e contábeis, inclusive de custos, dão suporte às informações de desempenho da organização no período; e, por fim,
 - g. Anexos, apêndices e links: disponibilizam documentos e informações úteis à compreensão do relatório podendo ser fornecidos mediante links, nesta ou nas seções anteriores ao longo do relatório de gestão, para documentos, tabelas, páginas ou painéis de informação já produzidos pela Unidade.

A prestação de contas é uma obrigação imposta pelo Parágrafo Único do art. 70 da Constituição da República Federativa do Brasil (CF) segundo a qual qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre valores de recursos públicos, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária, tem o dever de prestar contas. O TCU alerta que a prestação de contas é de obrigação da pessoa física responsável por bens e valores públicos, não da entidade, e a comprovação deve ser feita de acordo com as normas da Administração.

Nesse contexto, e com base nos elementos de conteúdo do relatório de gestão, verifica-se a possibilidade de elaborar um *framework* com fatores ESG para as Universidades Públicas Federais. As informações contidas no relatório de gestão são aquelas apresentadas pelos gestores dessas organizações e servem para demonstrar, esclarecer e justificar os resultados alcançados frente aos objetivos estabelecidos. Uma das perspectivas de análise de informações ESG, é aquela que possibilita alinhar a estratégia empresarial com o desenvolvimento de políticas e regulações que, efetivamente, promovam a sustentabilidade e a responsabilidade empresarial corporativa.

O tema de pesquisa está dentro do escopo da linha de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis/Unisinos, Contabilidade e Finanças, que compreende estudos que contemplam os usuários externos das informações decorrentes da estrutura patrimonial contábil, visando a eficiência do seu processo e a competitividade de sua organização. Por ser um assunto relativamente novo ao ambiente das Universidades Públicas Federais, acredita-se que informações presentes nos relatórios de gestão, possibilitam a descrição de um *framework conceitual* para fatores de ESG e, assim, ajudam a definir o papel de representatividade dessas instituições a partir de práticas implementadas de governança e práticas voltadas para o social e o ambiental.

Os conceitos que delimitam a pesquisa são discutidos no capítulo 2, iniciando com a teoria da legitimidade, que foi a base para a produção da pesquisa. Tal capítulo discute como as organizações buscam legitimar sua existência, ao demonstrar que suas ações são desejáveis ou apropriadas. O presente capítulo apresentou conceitos e discussões introdutórias necessários à compreensão dos assuntos que são discutidos nas próximas seções, como objetivos e justificativa de estudo.

1.1 OBJETIVOS

Considerando a delimitação do tema, a questão problema de pesquisa apresentada no tópico anterior, o relacionamento de dados e conceitos expostos na contextualização, assim como no decorrer do texto, a presente pesquisa pretende alcançar os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo Geral

Propor um *framework conceitual* de fatores ESG para Universidades Públicas Federais.

1.1.2 Objetivos Específicos

(OE1) Conceituar e caracterizar fatores ESG para as Universidades Públicas Federais;

(OE2) Correlacionar fatores ESG à governança pública das Universidades Públicas Federais;

(OE3) Propor incremento ao conteúdo do relatório de gestão, com evidências a fatores ESG nesses ambientes;

(OE4) Realizar uma análise crítica do instrumento.

Assim como acontece em outras pesquisas, há justificativas e restrições para a busca dos objetivos e da resposta à questão problema de pesquisa apresentada, que serão expostas na próxima seção.

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa deste estudo será desenvolvida em quatro tópicos, os quais se julgam essenciais e fundamentam toda a sua construção que são: a relevância, o ineditismo, a oportunidade e as contribuições do estudo.

1.2.1 Relevância

Este trabalho se justifica pela ótica teórica na medida em que aborda um tema latente e em constante construção no meio acadêmico, os fatores ESG. De modo geral, a análise de fatores ESG para Universidades Públicas Federais poderá se apresentar com limitações, pois são instituições regidas por um arcabouço legal de direito público e estão sujeitas a instrumentos de controle da sua eficiência, o que poderá afetar diretamente a possibilidade de aplicar uma metodologia específica (PASCUCCI, *et al.*, 2016).

O número de publicações acadêmicas que abordam o tema fatores ESG, apesar de crescente, é bastante limitado, principalmente se consideradas produções voltadas para as Universidades Públicas Federais com publicações recentes, com grande avanço a partir do ano de 2024. Legalmente, o TCU, no ano de 2024, começou a avaliar o nível de adesão das organizações públicas federais em relação

às práticas ESG por meio do questionário eletrônico de autoavaliação chamado iESGo, o qual foi gerado a partir da reformulação do questionário do iGG.

Essa medida, que passou a integrar a avaliação dos processos de governança e gestão com fatores de sustentabilidade ambiental e social, trabalha com os seguintes temas: Liderança, Estratégia e Controle; Gestão de Pessoas; Gestão de Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação; Gestão de Contratações; Gestão Orçamentária; Sustentabilidade Ambiental; e Sustentabilidade Social. O documento que institui a avaliação de fatores ESG nos órgãos públicos federais é o Acórdão Nº 1913, de 2024, cujo assunto é o levantamento sobre a situação dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal quanto à adoção de práticas ambientais, sociais e de governança (ESG).

Todas as 69 Universidades Públicas Federais responderam ao questionário e obtiveram o resultado médio do iESGo 2024 de 58,25%. O iESGo é composto pelo resultado do índice integrado de governança e gestão públicas (iGG) e do índice integrado de sustentabilidade ambiental e social (iES). O iES é composto pelos índices de governança e gestão da sustentabilidade ambiental (iGovSustentAmb) e de governança e gestão da sustentabilidade social (iGovSustentSocial). O resultado médio das Universidades Públicas Federais do iES é de 53,24% e o resultado médio do iGG é de 54,36%.

É notável, nesses ambientes, que as práticas de gestão e governança estão sendo alinhadas aos fatores de sustentabilidade ambiental e social, mas é imperioso dizer que, entre os índices, o que se sobressai é o de gestão e governança (TCU, 2024). O índice iESGo 2024 das Universidades Públicas Federais, avalia o nível de adesão dessas organizações às práticas ESG. Para Pacheco e Silva (2021), as Universidades Públicas Federais possuem a função social de capacitar os cidadãos para o mercado de trabalho e possuem um papel essencial na implementação de ações para fortalecer o desenvolvimento social e ambiental. Nessa perspectiva, é importante que as Universidades Públicas Federais repensem suas práticas organizacionais, com o objetivo de corroborar com um projeto de sociedade e para a sociedade, empregando práticas de gestão voltadas para a responsabilidade organizacional, incluindo fatores social e ambiental (FAGUNDES e BATISTA, 2021).

O recente estudo de Felismino (2023) traz possibilidades de avaliação de fatores ESG para as universidades federais, por meio de um instrumento criado a

partir de uma revisão bibliográfica e fornece formas de medir o progresso em direção ao cumprimento dos objetivos estratégicos de sustentabilidade socioambiental e de governança. A proposta da autora é trabalhar fatores ESG nas Universidades Públicas Federais, a partir de práticas e temáticas, conforme descrito a seguir:

- a) Práticas ambientais – em quatro temáticas: Gestão de resíduos sólidos; Consumo de água; Consumo de energia; e Práticas ambientais relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão;
- b) Práticas sociais – em cinco temáticas: Currículo acadêmico; Legislação Trabalhista; Diversidade/ausência de discriminação; Política de saúde e segurança no trabalho; Qualidade de vida, Práticas sociais no ensino, pesquisa e extensão; e
- c) Práticas de Governança – em cinco temáticas: Controle interno/auditoria; Gestão de riscos; Programas de integridade/compliance; Transparência; e Gestão.

Neste contexto, a falta de critérios e de metodologia na apresentação de informações ESG para Universidades Públicas Federais, desperta o interesse de pesquisadores para auxiliar os gestores. Para além disso, existe uma emergente necessidade de se repensar os tradicionais modelos de gestão, colocando informações socioambientais no centro dos processos (MACPHERSON, GASPERINI e BOSCO, 2011).

Polk, Huber e Comstock (2017) relatam que a abordagem aos fatores ESG tem sido facilitada devido à existência de provedores de informação que ajudam a promover o acompanhamento das organizações quanto às suas práticas. Estudos de algumas empresas do setor, como Bloomberg ESG Data Service; Corporate Knights Global 100; Índice de Sustentabilidade DowJones (DJSI); Serviço Institucional ao Acionista (ISS); MSCI ESG Research; RepRisk; Relatórios ESG da Empresa de Sustentabilidade; e *Thomson Reuters ESG Research Data*, trazem práticas sustentáveis aplicadas e incorporadas a fatores ESG nas organizações (POLK, HUBER e COMSTOCK, 2017).

Num outro contexto, observa-se um crescente interesse em classificar as organizações por critérios ESG. A análise ESG envolve, em grande parte, elementos não-financeiros, mas, ao mesmo tempo, a grande quantidade de dados e subjetividade na avaliação cria espaço para desvios desses elementos (POLK,

HUBER e COMSTOCK, 2017). Segundo Hughes, Urban e Wójcik (2020), as classificações clássicas se utilizam de sistemas de avaliação com poucos dados e esse modelo vai, aos poucos, sendo substituído pela avaliação de métodos que analisam os riscos e as oportunidades.

Por fim, a contribuição deste estudo se justifica pela necessidade de se comprovar fatores ESG para Universidades Públicas Federais a partir de evidências informacionais com a finalidade de melhorar a transparência dessas informações. Os achados poderão contribuir para melhorar o *disclosure* de fatores ESG para as Universidades Públicas Federais e ser um parâmetro que ajuda a identificar se essas organizações apresentam ou não fatores ESG em seus relatórios de gestão.

1.2.2 Ineditismo

A partir de uma revisão bibliográfica sobre fatores ESG nas Universidades Públicas Federais, constata-se que, primeiro, as publicações acadêmicas são recentes e estão em estágio inicial, com alguns trabalhos de pesquisa acadêmica despontando sobre o tema e, segundo, em se tratando de gestão pública e fatores ESG, a maioria dos trabalhos tem direcionado sua análise para investigar a desmaterialização de processos financeiros e tributários na administração pública como uma estratégia para alcançar maior eficiência, reduzir custos e promover a sustentabilidade, como os estudos de Vargas (2024). Os estudos de Saldanha, Dias e Guillaumon (2022) enfatizam que inovação, confiança, transparência, diversidade, inclusão e respeito ao meio ambiente são critérios para avaliar o desempenho sustentável e ético de uma instituição segundo as práticas de ESG. Já o estudo de Marx (2023) traz a nova governança pública e os princípios ESG.

Desde o advento do Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que define diretrizes de governança pública, os critérios informacionais para a gestão pública vão além da perspectiva financeira, como é o caso de fatores ESG. Segundo Dalmau, Silva e Canto (2021), a administração pública vem se transformando, impulsionada pelas mudanças do setor privado, o que dá a ideia de nova gestão pública, com apego a indicadores de qualidade e excelência. Para Pereira *et al.* (2021), o caráter informacional é muito alaistrado para o mercado financeiro, no qual acionistas e *stakeholders* adotam esse tipo de informação como [...] um conjunto

de métricas e indicadores dessas áreas, visando gerar valor e como vantagem competitiva no mercado em que atuam.

Para Batista (2016), nesse novo modelo, a administração pública busca por uma maior profissionalização na administração do Estado, pelo aumento da eficiência, redução de custos, foco em resultados e o aumento da produtividade, tendo, dessa forma, como consequência, a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade, buscando uma abordagem mais gerencial, trazendo uma melhor definição de responsabilidades e buscando a utilização dos recursos do poder público de uma maneira mais seletiva e criteriosa.

O ineditismo da tese está na proposição de um *framework conceitual* com fatores ESG para Universidades Públicas Federais a ser mapeado a partir de práticas ESG presentes nos relatórios de gestão. Para mapear práticas ESG nas Universidades Públicas Federais, o estudo de Felismino (2023) será base, a partir de práticas ambientais, sociais e de governança e suas temáticas propostas.

1.2.3 Oportunidade

A necessidade, por parte da gestão pública, de mostrar cada vez melhor a profissionalização da gestão e que está em constante transformação, desperta o interesse de pesquisadores em identificar meios que possam auxiliar os gestores, bem como os órgãos controladores. Além disso, existe uma necessidade emergente dos órgãos públicos melhorarem a capacidade informacional ampliando a sua legitimidade na medida em que democratizam as suas informações junto à sociedade. A Lei Nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI) é uma das práticas que garantem o direito fundamental à informação de interesse público.

Nesse sentido, é oportuno utilizar-se de mecanismos que ajudam a fornecer expectativas de leituras diferenciadas de informações presentes nos relatórios de gestão das Universidades Públicas Federais. Para Felismino (2023), é primordial que os fatores ESG e suas métricas sejam implantados, não só nas empresas privadas, mas em todas as instâncias públicas, medindo ações de proteção ao meio ambiente, diversidade, inclusão, respeito aos direitos humanos, governança e transparência.

No contexto das Universidades Públicas Federais, é oportuno dizer que, por serem instituições de fomento de ensino, pesquisa e extensão e, por conseguinte, formadoras de opinião, estando presentes em um contexto com relevância singular, torna-se imprescindível para essas instituições promoverem as melhores práticas de sustentabilidade ambiental, social e de governança (FELISMINO, 2023).

Para Colossi (1999), a diversidade de objetivos, bem como o tipo de profissionais que nelas atuam e a indissociabilidade do tripé ensino, pesquisa e extensão, fez com que, ao longo dos tempos, as universidades desenvolvessem estilo próprio de estrutura, forma de agir e modo de tomada de decisão e isso influencia no processo de tomada de decisão. Assim, esses ambientes, no seu formato de ser, também se caracterizam como organizações complexas, portadoras de peculiaridades que diferenciam a forma de gestão e seu próprio ambiente das demais organizações.

Ao mesmo tempo que existe um ambiente diferenciado entre Universidades Públicas Federais e Universidades da iniciativa privada, os modelos que se utilizam nesses ambientes são trazidos e adaptados para os ambientes públicos, como é o caso da governança. Para Gesser *et al.* (2021), a gestão aplicada às Universidades Públicas Federais tornou-se um recurso de grande valor, visto que, assim como ocorre em organizações privadas, a tomada de decisão é um ato contínuo e de alta relevância por envolver ou impactar variados atores, tanto do ambiente interno quanto externo das Universidades Públicas Federais. Estudos de Keller (1983) e Meyer (2014) apontam que não existe uma teoria da administração universitária, a gestão das universidades tem se valido de modelos e paradigmas criados para outros contextos organizacionais.

Para as Universidades Públicas Federais, identificarem dimensões ESG a partir das práticas de gestão vai além de evidenciar práticas de gestão relacionadas aos aspectos sociais, ambientais e de governança, sendo um instrumento de fortalecimento da transparência de informações. Segundo a Prática Recomendada (PR) 2030 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2022), a implementação efetiva de práticas ESG nas organizações pode desenvolver maior perenidade ao negócio e aos resultados por meio da ampliação do seu propósito e de sua atuação econômica, social e ambientalmente responsável.

Dessa forma, tem-se a oportunidade de instigar pesquisadores, órgãos controladores e o público interessado na informação dos órgãos públicos a repensar, tratar e analisar dados contidos nessas informações. O desenvolvimento de um *framework conceitual* ESG para as Universidades Públicas Federais possibilita aos gestores ter acesso a mais uma ferramenta que permite acompanhar a efetividade de suas ações nos aspectos social, ambiental e de governança, além de ser uma forma de mensuração de informações necessárias para dar suporte à gestão, ao controle, ao planejamento e ao desempenho das suas atividades.

1.2.4 Contribuições do estudo

As oportunidades advindas da análise de fatores ESG para Universidades Públicas Federais podem ser consideradas de fundamental importância para essas organizações, assim como para todos os órgãos públicos que buscam meios de melhorar seu processo informacional. Uma contribuição que este estudo traz é que os fatores ESG compreendem variadas questões, tais como as emissões de carbono, o impacto ambiental das empresas, a cidadania corporativa e o desenvolvimento de capital humano. Assim, e conforme Silva (2016), há necessidade de se reforçar os instrumentos de governança nos diferentes níveis da administração pública, de modo que esta pesquisa pode trazer benefícios no sentido de promover informações relevantes inerentes à entidade analisada e aos seus *stakeholders*. Leal Filho *et al.* (2021) ressaltam que as questões de governança são conhecidas por serem a base para a implementação de ações para o desenvolvimento sustentável nas instituições de ensino superior.

Para este estudo, foi identificado que as Universidades Públicas Federais não podem estar fora do contexto ESG quando o assunto é dimensionar suas práticas de gestão relacionadas a fatores ambientais e sociais, mas, principalmente, não podem estar fora do centro de pesquisas acadêmicas, pela sua representatividade social. Assim, é necessário que os gestores desses ambientes, passem a adotar medidas substanciais de conhecimento a respeito do que é ESG, buscando uma maior compreensão dos riscos ambientais, sociais e de governança, sendo essencial o desenvolvimento de uma metodologia e estratégias de trabalho para todas as áreas da instituição.

Outro ponto que também se percebe nas contribuições deste estudo é que, assim como outros setores da economia, o setor público, ao cumprir suas atividades, consome bens e serviços que também devem ser apreciados a partir de práticas sustentáveis. A busca pelo desenvolvimento sustentável deve ser um diferencial na gestão pública e, mesmo que simples, boas ações diárias podem trazer grandes mudanças na redução do uso de recursos naturais e em outras práticas (GARCIA, 2021). Dessa forma, os fatores ESG precisam ser aplicados no setor público, semelhante ao que acontece com o setor privado e até mesmo os cidadãos, podem incorporar as práticas em suas interações com as diferentes organizações.

Por fim, a contribuição inovadora de estudo está em saber que o ESG pode ser também considerado um índice que a sociedade pode usar para analisar seus próprios governos e políticos (MACHADO, 2021). As Universidades Públicas Federais, por sua vez, são instituições que têm como finalidade promover a formação profissional, a produção do saber técnico e científico e o desenvolvimento cultural de diversos públicos, como discentes, docentes, colaboradores e vários segmentos da população (SILVEIRA *et al.*, 2017), cabendo a elas ser exemplo de boas práticas de fatores ESG.

A seção seguinte encerra esta contextualização geral apresentada, sintetizando a estrutura de como será apresentada a presente pesquisa nos próximos capítulos.

1.3 ESTRUTURA DA TESE

O conteúdo dos capítulos da tese deriva de uma ampla revisão de bibliografia, trabalho este que se manteve durante toda sua elaboração, realizando quase que pesquisas diárias, uma vez que, recentemente, o tema fatores ESG no ambiente das Universidades Públicas Federais, começou a ser identificado em pesquisas científicas. Importante registrar que fatores ESG são identificados em todos os ambientes organizacionais, sejam públicos ou privadas, não importante o tamanho da organização, mas, ao mesmo tempo, são identificados em particular em cada um desses ambientes, conforme sua forma e modelo de apresentação. Então, além do capítulo introdutório que contextualiza o tema, apresenta a questão-problema,

descreve os objetivos e a justificativa, esta pesquisa é dividida em mais cinco capítulos.

O capítulo dois detalha o procedimento metodológico, bem como procedimentos utilizados para atendimento aos objetivos propostos. O capítulo três, apresenta as bases teórico-conceituais abarcando os seguintes temas: caracterização das universidades públicas federais; governança pública; fatores ESG para universidades públicas federais; e correlação entre os fatores ESG e a governança pública no ambiente das universidades públicas federais.

O quarto capítulo apresenta o modelo teórico do *framework* conceitual de fatores ESG para Universidades Públicas Federais. Já o capítulo cinco apresenta a análise crítica do instrumento com argumentação e defesa da tese. As considerações finais são apresentadas no capítulo seis, que descreve limitações, delineamentos da pesquisa em si e as indicações para estudos futuros. As referências e os apêndices fecham o texto desta tese.

Após esta contextualização inicial, o capítulo seguinte apresenta a fundamentação teórica do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, a teoria da legitimidade é apresentada como base da discussão teórica do tema de pesquisa, para a qual as Universidades Públicas Federais, se legitimam, em termos legais, na sua natureza jurídica própria e autonomia administrativa, financeira e de gestão. Em seguida, apresenta-se a caracterização sobre o modelo de governança aplicável às Universidades Públicas Federais e, por fim, apresenta-se conceitos e caracterização de fatores ESG para esses ambientes.

2.1 BASE TEÓRICA DE ESTUDO: TEORIA DA LEGITIMIDADE

A base teórica da pesquisa é a teoria da legitimidade, que é considerada como uma das teorias dominantes na investigação sobre a divulgação de informação. Vários estudos consideram que as organizações têm como principal motivação a preocupação em legitimarem as suas atividades a partir da divulgação de informações, como os estudos de Dowling e Pfeffer (1975); Suchman, (1995); Deegan e Rankin (1996); O'Donovan (1992); Deegan (2002); Guthrie *et al.* (2004).

Dowling e Pfeffer (1975) fundamentam que a legitimidade é um recurso estratégico importante para as organizações. Ela é descrita pelos autores como uma percepção geral do público de que as ações da empresa são conforme as suas expectativas sociais e políticas. O argumento é que, se uma organização for vista como legítima, ela terá mais facilidade em obter recursos, apoio político e aceitação pública, bem como uma melhor reputação.

Para Dowling e Pfeffer (1975), as organizações podem melhorar ou manter sua legitimidade de várias maneiras:

- a) A primeira é a conformidade com as normas e expectativas sociais, que são frequentemente codificadas a partir de leis e regulamentos. Neste sentido, as organizações podem aderir às leis e regulamentos existentes ou criar e aderir a padrões mais rigorosos do que as normas existentes;
- b) A segunda maneira é a gestão da imagem, que envolve a manipulação da percepção pública da organização e isso pode ser alcançado através da publicidade ou relações públicas a fim de influenciar a nossa percepção de uma organização.

- c) A terceira é a participação na resolução de problemas sociais. As organizações podem ganhar legitimidade ao contribuir para a resolução de problemas sociais, como a assistência a comunidades carentes ou o desenvolvimento de tecnologia limpa e sustentável, por exemplo.

Sobre a legitimidade organizacional, Dowling e Pfeffer (1975), dizem que, se, por um lado, uma organização age de forma antiética, ela pode ainda ser vista como legítima, desde que a percepção pública seja gerenciada corretamente, por outro lado, mesmo que a organização esteja agindo de forma ética e legal, ela ainda pode ser vista de forma negativa se a percepção pública for negativa.

A teoria da legitimidade de Suchman (1995) induz que as organizações procuram manter a sua aceitação e apoio na sociedade através da construção da sua legitimidade, que é o reconhecimento social de que a organização tem um papel importante e necessário para a sociedade e está de acordo com as normas e valores dela (SUCHMAN, 1995). Para o autor, a legitimidade é composta por três elementos: cognitivo, afetivo e normativo.

O elemento cognitivo refere-se ao conhecimento e compreensão das atividades da organização por parte da sociedade. O elemento afetivo diz respeito às emoções e sentimento que as pessoas têm em relação à organização e o elemento normativo, diz respeito à conformidade da organização com as normas e valores da sociedade. Assim, as organizações procuram manter a sua legitimidade através da adoção de práticas e comportamentos que são compatíveis com as normas e valores da sociedade e através da comunicação eficaz com seus *stakeholders*. Ainda, as organizações podem ter instrumentos de legitimação, como certificações, prêmios e reconhecimentos, para reforçar a sua aceitação na sociedade (SUCHMAN, 1995).

Deegan e Rankin (1996) sugerem que existem três fontes de legitimidade para a organizações: as normas sociais e expectativas dos *stakeholders*, a legitimidade baseada no desempenho e a legitimidade baseada na ética. A legitimidade baseada nas normas sociais refere-se à adesão e conformidade da organização com as normas e expectativas da sociedade em que está inserida. Isso inclui a conformidade com leis e regulamentos, normas sociais e expectativas dos *stakeholders*, incluindo clientes, fornecedores, funcionários, governo e comunidade em geral.

A legitimidade baseada no desempenho refere-se à capacidade da organização de cumprir suas metas e objetivos, demonstrando a competência e eficácia em se manter competitiva e rentável. A legitimidade na ética, segundo Deegan e Rankin (1996), está relacionada ao valor que uma organização atribui aos princípios morais, ao meio ambiente e aos direitos humanos. A adesão a uma abordagem ética é uma fonte crescente de legitimidade para organizações que desejam demonstrar responsabilidade social, ambiental e corporativa.

O'Donovan (1992) enfatiza a importância de que uma organização seja vista como justa e correta para que seja amplamente aceita e respeitada pela sociedade. Segundo essa teoria, a legitimidade é um resultado das percepções e expectativas dos *stakeholders* em relação à organização. O autor identifica três tipos de legitimidade: legal, moral e pragmática. A legitimidade legal é baseada no cumprimento das leis e regulamentações aplicáveis à organização; a legitimidade moral é baseada em princípios éticos e morais que a organização deve seguir; e a pragmática se refere ao desempenho e resultados da organização e à capacidade de atender às necessidades dos *stakeholders* (O'DONOVAN, 1992).

O'Donovan (1992) sugere que a legitimidade pode ser afetada por fatores internos e externos à organização. Fatores externos incluem a competição, as expectativas sociais, a regulação governamental e o escrutínio da mídia. Internamente, a legitimidade pode ser impactada pela gestão inadequada de questões éticas, conflitos de interesses e falhas na comunicação com os *stakeholders*. Para manter a legitimidade, o autor destaca a importância da transparência e prestação de contas da organização aos seus *stakeholders*. Isso inclui fornecer informações claras e precisas sobre a gestão e desempenho da organização, bem como ouvir e responder às preocupações e expectativas dos *stakeholders*.

Deegan (2002) aborda a importância da percepção que os *stakeholders*, que são os maiores interessados na organização, têm sobre a legitimidade dela. A legitimidade é a crença de que a organização está operando de acordo com as expectativas e normas sociais, sendo percebida como legítima pelos seus *stakeholders*. Segundo essa teoria, as organizações devem gerenciar a percepção de legitimidade por meio da adoção de práticas e comportamentos que sejam socialmente aceitos pelos seus *stakeholders*, caso contrário, corre-se o risco de perder a legitimidade e, conseqüentemente, enfrentar sanções internas e externas.

Deegan (2002) diz que a legitimidade pode ser afetada por fatores internos e externos à organização. Fatores internos incluem práticas e políticas adotadas pela organização e sua cultura, enquanto fatores externos incluem a pressão social, a opinião pública, a concorrência e as normas legais e regulatórias. Dessa forma, as organizações devem estar atentas às expectativas e normas sociais, adaptando-se e ajustando-se continuamente para manter sua posição de legitimidade diante dos *stakeholders*. O gerenciamento da legitimidade pode ser visto como uma questão de sobrevivência e sucesso empresarial em um ambiente de constante mudança.

Gutherie *et al.* (2004) propõem que a percepção de legitimidade é um elemento crucial na relação entre as organizações e seus *stakeholders*. Segundo a teoria dos autores, as organizações são consideradas legítimas quando suas ações são vistas como justas, apropriadas e aceitáveis pelos *stakeholders*. Para os autores, a legitimidade é baseada em três elementos: a lógica do sistema, a lógica dos valores e a lógica dos resultados. A lógica do sistema refere-se às regras e normas que governam o comportamento das organizações; a lógica dos valores está relacionada às crenças e valores compartilhados pelos *stakeholders* em relação às ações da organização; e a lógica dos resultados diz respeito aos resultados alcançados pelas organizações aos objetivos estabelecidos.

De acordo com a teoria de Gutherie *et al.* (2004), a percepção de legitimidade é afetada por quatro fatores: atributos da organização, característica do ambiente, processos de comunicação e respostas organizacionais. Os atributos da organização incluem a reputação da organização, sua história e sua estrutura; as características do ambiente incluem a competição, a regulação governamental e a pressão dos *stakeholders*; os processos de comunicação incluem a forma como a organização se comunica com seus *stakeholders* e a qualidade da comunicação; e as respostas organizacionais incluem as ações da organização em resposta às preocupações dos *stakeholders*.

Gutherie *et al.* (2004) sugerem, ainda, que, para manter a legitimação, as organizações devem estar atentas às preocupações dos *stakeholders* e tomar medidas para garantir a justiça, a transparência e a responsabilidade em suas ações. As organizações também devem manter uma comunicação aberta e transparente e estar dispostas a fazer mudanças para responder às suas preocupações.

Numa discussão mais recente sobre teoria da legitimidade, Yang (2017) trata a legitimidade organizacional como um sistema aberto, em que a fronteira entre a organização e o mundo exterior não é clara, mas interrelacionada. Desse modo, considera-se que a evolução organizacional não é apenas nos aspectos financeiros, mas em aspectos não-financeiros que vêm das normas, da cultura, das crenças, e dos valores e costumes.

Yang (2017) propõe que a legitimidade de uma instituição seja uma construção social e dinâmica que surge através da interação entre a avaliação moral da instituição pelos cidadãos e a resposta da instituição às demandas da sociedade. Para o autor, a legitimidade é composta de três dimensões: legitimidade moral, capacidade de resposta e conformidade com as normas e expectativas sociais. A legitimidade moral é avaliada pelos cidadãos com base em valores e princípios éticos, enquanto a capacidade de resposta está relacionada à capacidade da instituição de atender a demandas e necessidades da sociedade e, a conformidade com as normas e expectativas sociais, refere-se à conformidade da instituição com as leis, regulamentos e normas sociais.

Yang (2017) ainda argumenta que a legitimidade é afetada por fatores como a comunicação entre a instituição e a sociedade, a qualidade da governança, as expectativas da sociedade e o desempenho da instituição. Além disso, a legitimidade pode ser afetada por eventos externos, como crises econômicas ou desastres naturais. A teoria de Yang (2017), destaca a importância da avaliação moral dos cidadãos em relação às instituições e como a resposta das instituições às demandas sociais pode afetar a percepção pública de sua legitimidade.

Num contexto amplo, pode-se dizer que todas as teorias da legitimidade apontadas até aqui sugerem que a legitimidade dos regimes políticos das organizações depende da percepção dos cidadãos sobre a sua legalidade, justiça e eficácia. De acordo com Yang (2017), as pessoas tendem a aceitar e respeitar as autoridades por três principais razões: (a) legitimidade: a autoridade é vista como legítima se as regras e procedimentos para o seu poder foram estabelecidos de forma legal e constitucional; (b) justiça: a autoridade é vista como legítima de suas decisões políticas e as ações promovem a justiça social e a igualdade de oportunidade; e, (c) eficácia: a autoridade é vista como legítima se é capaz de responder às necessidades e demandas da sociedade, estabelecendo um ambiente pacífico e seguro para os cidadãos.

Neste contexto, a legitimidade das Universidades Públicas Federais, em termos legais, inicia a partir de sua natureza jurídica, com personalidade pública própria e autonomia administrativa, financeira e de gestão. A natureza jurídica, refere-se à sua estrutura legal, baseada em leis, decretos e regulamentos os quais legitimam sua existência. Já a personalidade pública própria, diz respeito à sua ação como sujeito de direito e obrigações, independente de quem a represente; e, por fim, a autonomia diz respeito ao direito que garante a sua capacidade de se auto-organizar e autoadministrar dentro dos limites estabelecidos por lei.

Além da legitimidade legal, as Universidades Públicas Federais têm a legitimidade social, que diz respeito a como suas políticas de ensino, a pesquisa e a extensão se integram, são aceitáveis e benéficas para a sociedade. Diferente de outras organizações, a sociedade exige que as Universidades Públicas Federais adotem políticas com práticas eficazes de ensino, pesquisa e extensão as quais possam efetivamente contribuir para o desenvolvimento dos seus cidadãos.

2.2 UNIVERSIDADE PÚBLICAS FEDERAIS: CARACTERIZAÇÃO E MODELO GOVERNANÇA

Data-se que em 1920, pelo Decreto Nº 14.343, foi instituída e criada a primeira universidade do Brasil por meio da união da Escola Politécnica do Rio de Janeiro, da Faculdade de Medicina do Rio de Janeiro e da Faculdade de Direito do Rio de Janeiro, criando-se a Universidade do Rio de Janeiro (URJO). Para Souza (1996), a razão principal da criação da Universidade do Rio de Janeiro teria sido a necessidade diplomática de conceder o título de doutor *honoris causa* ao rei da Bélgica em visita ao país. A universidade criada tinha foco em atividades de ensino e pesquisa, sendo que a pesquisa era considerada de caráter elitista (OLIVEN, 2002).

A criação da Universidade do Rio de Janeiro ganhou notoriedade em organizações como a Associação Brasileira de Educação (ABE) e a Associação Brasileira de Ciências (ABC) que destacaram o conceito e as funções a serem desempenhadas. Fávero (2006) diz que os principais pontos enfatizados por essas entidades foram o conceito e as funções desempenhadas pelas universidades brasileiras, sua autonomia e o modelo de Ensino Superior a ser seguido em âmbito nacional.

O Decreto Nº 19.851, de 11 de abril de 1931, dispôs sobre o ensino superior no Brasil e trouxe o elemento figurativo Estatuto das Universidades Brasileiras, dizendo que poderiam ser criadas e mantidas pela União, pelos Estados ou, sob a forma de fundações ou de associações, por particulares, constituindo universidades federais, estaduais e livres. Neste mesmo decreto, o Art. 8º diz que o Governo Federal poderá realizar acordo com os governos estaduais para a organização de universidades federais, constituídas de institutos de ensino superior federais, os quais exerceriam a atividade universitária com os recursos financeiros concedidos pelos Governos Federal ou por dotações de qualquer procedência.

Outros Decretos relevantes contribuíram para estruturar o ensino superior no Brasil, como o Decreto Nº. 19.850, de 11 de abril de 1931, que criou o Conselho Nacional de Educação e o Decreto Nº. 19.851, de 11 de abril de 1931, que dispôs sobre a organização do ensino superior no Brasil e adotou o regime universitário. Em 1931, com a aprovação do Estatuto das Universidades Brasileiras pelo ministro da Educação e Saúde, Francisco Campos, foi realizada a primeira reforma universitária, popularmente conhecida como “Reforma Francisco Campos”. Nessa reforma, criou-se o então Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública, hoje Ministério da Educação (MEC).

Em 1996, a Lei Nº 9.394 criou as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) que afirma que a educação escolar brasileira se compõe de educação básica (formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio) e educação superior. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão ofertar a educação superior com abrangência aos seguintes cursos e programas: cursos sequenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino, desde que tenham concluído o ensino médio ou equivalente; de graduação, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo; de pós-graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros, abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino; e de extensão, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos em cada caso pelas instituições de ensino.

As instituições de ensino superior podem ser classificadas em categorias administrativas públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e

administradas pelo Poder Público; privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado; e comunitárias, na forma da lei. Após a LDB, decretos posteriores definem as funções de cada tipo de instituição universitária e não universitária, classificando-as em universidades, universidades especializadas, centros universitários, instituições não universitárias, faculdades integradas, centros de educação tecnológica e centros federais de educação tecnológica, instituições superiores de educação e estabelecimentos isolados ou faculdades isoladas (Neves, 2002).

Segundo a LDB, as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; e um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

A gestão das Universidades Públicas Federais se dá por meio de adoção de um conjunto de práticas propícias à gestão pública trazido pelo Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, com alterações trazidas pelo Decreto Nº 9.901, de 08 de julho de 2019, cujo art. 2º traz o seguinte conceito: “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

Matias-Pereira (2010) afirma que a governança em organizações públicas e privadas apresenta muitas semelhanças, mas possuem focos distintos. As semelhanças, segundo o autor, estão nos princípios básicos que as regem. São alguns dos princípios da governança, segundo Bizerra (2011), a transparência (*disclosure*), o senso de justiça (*fairness*), a prestação de contas (*accountability*), o cumprimento das leis (*compliance*) e a ética (*ethics*).

Para Alves (2001, p. 81), a governança é

um conceito frequentemente difuso, podendo ser aplicado tanto a métodos de gestão da empresa (governança corporativa) quanto a meios de preservação do meio ambiente (governança ambiental) ou formas de combate ao suborno e à corrupção de funcionários públicos (governança pública). Não obstante seu caráter difuso, o conceito de governança tem como ponto de partida a busca do aperfeiçoamento do comportamento das pessoas e das instituições (ALVES, 2001 p. 81).

Seja na esfera pública ou privada, a governança está intimamente relacionada a boas práticas e a uma administração eficaz em uma estrutura democrática (ZORZAL e RODRIGUES, 2016). O TCU, com base em conceitos internacionais, diz que governança no setor público “compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (TCU, 2021).

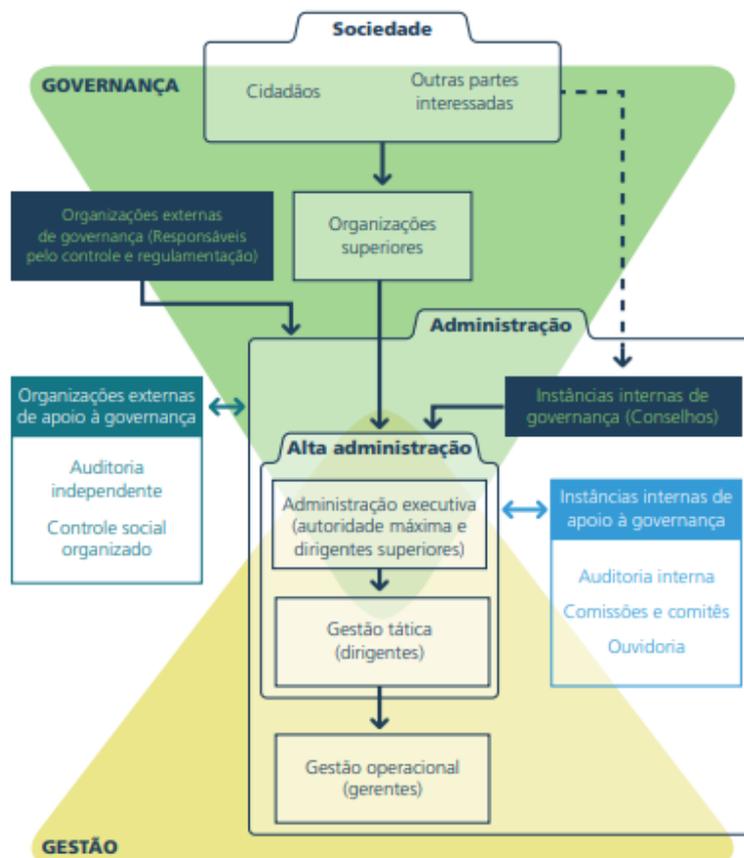
O TCU (2021) ainda retira que a governança no setor público pode ser analisada sob quatro perspectivas de observação: (a) sociedade e Estado; (b) entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; (c) órgãos e entidades; e (d) atividades intraorganizacionais. Enquanto a primeira define as regras e os princípios que orientam a atuação dos agentes públicos e privados regidos pela Constituição e cria as condições estruturais de administração e controle do Estado, a segunda se preocupa com as políticas públicas e com as relações entre estruturas e setores, incluindo diferentes esferas, poderes, níveis de governo e representantes da sociedade civil organizada; a terceira garante que cada órgão ou entidade cumpra seu papel; e a quarta reduz os riscos, otimiza os resultados e agrega valor aos órgãos ou entidades (TCU, 2021).

Toda a estrutura de governança reflete a maneira como os diversos atores se organizam, interagem e procedem. No contexto do setor público, existe estrutura de governança pública interna e externa a órgãos e entidades. As organizações externas de governança são responsáveis pela fiscalização, controle e regulação, avaliação, auditoria e monitoramento. As instâncias internas de governança, são responsáveis por definir e avaliar a estratégia e as políticas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho dessas. As instâncias internas de apoio a governança, realizam a comunicação a partes interessadas, tanto interna quanto externamente.

A boa governança pública poderá ajudar a definir modelo informacional ESG nas Universidades Públicas Federais, como se destaca no modelo trazido pelo TCU (2021), Figura 1, em relação à existência dos conselhos superiores. O Decreto Nº 19.851, de 11 de abril de 1931, Art. 14, diz que as Universidades serão administradas por um Reitor e um Conselho Universitário. Os Conselhos Universitários, como órgãos deliberativos superiores, conforme o Art. 22 do mesmo Decreto, tem por incumbência aprovar políticas de planejamento de natureza

acadêmica, administrativa, econômico-financeira e patrimonial. Assim, percebe-se que, o Conselho Universitário, como instância interna de governança, poderá aprovar normativas e resoluções que tratam de informações ESG nos relatórios de Gestão das Universidades Públicas Federais.

Figura 1 – Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública



Fonte: TCU (2021).

Nesse sistema, a governança pública, envolve três funções básicas, alinhadas às tarefas sugeridas pela *International Organization for Standardization* (ISO) e normativa da *Internacional Electrotechnical Commission* (IEC), ISO; IEC Nº 38500 de 2024:

- a) avaliar o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros;
- b) direcionar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos; e
- c) monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas.

Assim, não se pode confundir a gestão pública e a governança pública. Enquanto a gestão pública trata de processos organizacionais e é responsável pelo planejamento, execução, controle e ação, a governança pública provê direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas (TCU, 2021). Num outro contexto, a governança pública deve direcionar esforços para a qualidade do processo decisório e sua efetividade; gestão, por sua vez, trabalha na premissa de que já existe um direcionamento superior e que, aos agentes públicos, cabe garantir que ele seja executado da melhor maneira possível em termos de eficiência.

Segundo o TCU (2021), para que as funções de governança pública sejam executadas de forma satisfatória, é preciso adotar alguns mecanismos como liderança, estratégia e controle. A liderança refere-se ao conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança; a estratégia é o que permeia toda a condução do processo necessário à boa governança; e o controle, é o estabelecimento de procedimentos para que os processos sejam executados, incluindo a avaliação periódica, a transparência e o *accountability*, que envolve, entre outras coisas, a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados (TCU, 2021).

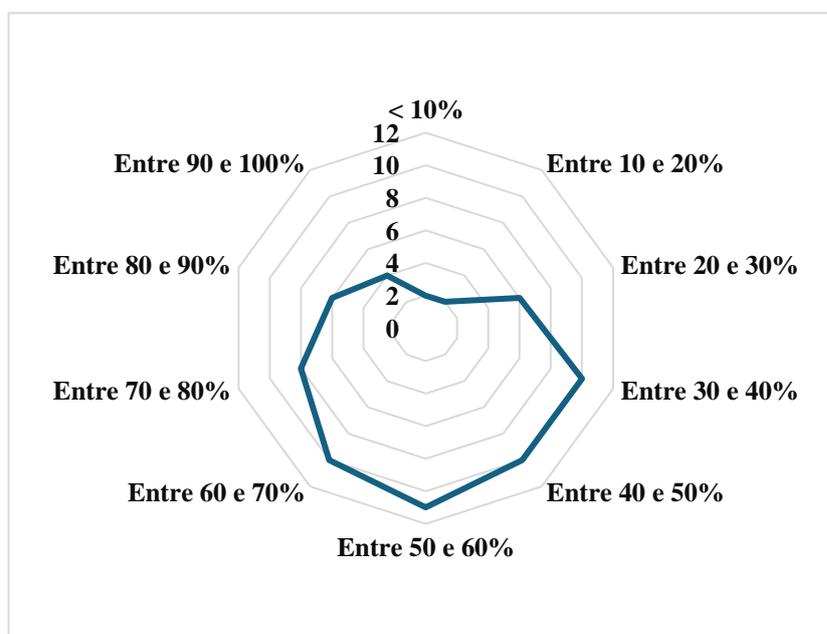
A governança pública é considerada um assunto novo, tanto para sua prática nos órgãos públicos como para a área da pesquisa. Neste contexto não há, portanto, um entendimento de consenso sobre o conceito de governança pública, tanto entre autores quanto entre organizações nacionais e internacionais, possuindo esta ampla e múltipla abordagem conceitual (TEIXEIRA e GOMES, 2019). É um modelo prático e inovador para a gestão pública em que vários órgãos e instituições já começaram a reformar suas estruturas e práticas de trabalho em busca de boa governança (RIBEIRO FILHO e VALADARES, 2017).

As universidades federais, como integrantes do sistema público federal, são monitoradas e avaliadas por métricas do TCU, quando o assunto é as boas práticas de governança e gestão no setor público. Na última avaliação divulgada no ano de 2024, foram avaliadas 69 Universidades Públicas Federais federais (TCU, 2024). Os dados apontam para o estado de desenvolvimento da governança pública nesses ambientes.

O TCU avalia a governança pública por meio de Índice Integrado de Gestão e Governança (iGG), na perspectiva dos seguintes temas: liderança, estratégia, controle, gestão de Pessoas, gestão de Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação, gestão de contratações e gestão orçamentária. O resultado médio do iGG das Universidades Públicas Federais, do ano de 2024, considerando as 69 respondentes, é de 54,35%, conforme Apêndice 1. O resultado do iGG, sintetiza as práticas de governança organizacional e gestão públicas e é formado pela agregação dos indicadores de Governança Pública Organizacional; Gestão de Pessoas; Gestão de Tecnologia da Informação e de Segurança da Informação; Gestão de Contratações e Gestão Orçamentária.

Importante destacar que o iGG atua na identificação de riscos sistêmicos, encaminha recomendações aos órgãos governantes superiores e identifica aquela instituição – ou aquelas – que precisa avançar nos procedimentos e estruturas de governança, a partir dos resultados individualizados (TCU, 2023). Os dados do iGG 2024 das Universidades Públicas Federais, permitem consolidar o quadrante percentual dos índices de gestão e governança para o total de 69 Universidades Públicas Federais, conforme o Gráfico 1:

Gráfico 1 – Quadrante percentual do iGG 2024 Universidades Públicas Federais



Fonte: A autora (2025).

Pelos dados consolidados no Gráfico 1, é possível dizer que, entre as 69 Universidades Públicas Federais, 43,50% apresentam o iGG com resultado até 50%,

sendo que dessas, duas apresentam o resultado menor que 10%. Das 10 Universidades que apresentam o resultado do iGG entre 50 e 60%, três delas apresentam o índice mais próximo da casa dos 50%, não sendo maior que 50,20%. Nesse ponto, é possível afirmar que 47,85% das Universidades Públicas Federais apresentam riscos sistêmicos e são aquelas instituições que precisam avançar nos procedimentos e estruturas de governança a partir dos resultados individualizados.

Por outro lado, há que se considerar que, 52,18% das Universidades Públicas Federais não apresentam riscos sistêmicos e são aquelas instituições que já avançam nos procedimentos e estruturas de governança, a partir de suas práticas e políticas internas. O iGG TCU também promove a capacidade de maturidade da gestão pública e, nesse contexto, a pesquisa apresenta a maturidade no ambiente das Universidades Públicas Federais e indica a capacidade de gestão e governança.

Aqui é importante destacar que, pelos mecanismos de governança organizacional pública, essas instituições precisam, entre outras medidas: estabelecer melhor o modelo de governança; promover a integridade e capacidade de liderança; gerir melhor os riscos; estabelecer a estratégia; promover a gestão estratégica; monitorar o alcance dos resultados organizacionais e o desempenho nas funções de gestão; promover a transparência; garantir o *accountability*; e avaliar a satisfação das partes interessadas e a efetividade da auditoria (TCU, 2024).

Por fim, vale lembrar que o TCU é um órgão de controle externo do governo federal e auxilia o Poder Legislativo na missão de acompanhar a execução orçamentária e financeira nos órgãos públicos, contribuindo com o aperfeiçoamento da Administração Pública em benefício da sociedade. O iGG TCU não mede resultados, mas foi concebido para ser um guia de melhoria da governança e da gestão, que são pré-condições para o alcance de resultados mais efetivos na gestão pública (TCU, 2021).

2.3 FATORES ESG: CONCEITOS E CARACTERIZAÇÃO PARA AMBIENTES DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

Fatores ESG são um conjunto de princípios que orientam as práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização, fazendo-se percepção dos reais impactos gerados na sociedade e no ambiente (COUTINHO, 2021). Para Pollman (2021), os fatores ESG podem ser considerados como um conjunto de

“fundamentos não financeiros que têm impacto na performance financeira das empresas, tal como na governança societária”. Nesse sentido, é propício dizer que os fatores ESG são identificados a partir de processos, políticas e procedimentos que a organização adota, segundo sua missão, objetivo e estratégia, os quais impactam indicadores ambientais, sociais e de governança.

Alves (2023) destaca que a governança é o elo que conecta as dimensões ambientais e sociais do ESG, consolidando-as em uma estrutura de tomada de decisão que privilegia boas práticas, relevância a questões éticas e busca por resultados sustentáveis. A governança é um conjunto de mecanismos desenhados a partir de políticas organizacionais, que deixam claras questões de liderança, estratégia e controle que ajudam a avaliar, direcionar e monitorar a missão, seus objetivos e sua estratégia de forma eficaz e com responsabilidades.

Galindo, Zenkner e Kim (2022) observam que a governança no ESG transcende a simples administração de recursos e processos, trata-se de integrar valores organizacionais à tomada de decisões estratégicas, promovendo práticas que gerem impacto positivo no ambiente e nas pessoas. Nesse sentido, a governança corporativa deve ser estruturada de modo a abranger as questões ambientais e sociais, pois boas práticas de governança propiciam o desenvolvimento das boas práticas ambientais e sociais, conseqüentemente (BLANCHET, 2021).

Segundo o Ministério Público Federal (MPF, 2023), no setor privado, se desenvolvem práticas ESG sob a ótica do setor financeiro, para o setor público, no entanto, embora não haja o apelo do acréscimo de valor comercial aos seus entes por meio das práticas de ESG, em razão da ausência do objetivo de geração de lucro, pode-se observar a questão do ponto de vista da finalidade precípua da Administração Pública, qual seja a de zelar pelos interesses da sociedade e, sob a ótica da economia, a possibilidade de fazer melhor gestão do orçamento público com base em práticas de desenvolvimento sustentável.

Para Scarabelin, Oliveira, Taha e Carrenho (2024) a relação ESG e setor público, está nos fundamentos em assumir as práticas de gestão e são muito mais amplos. A própria Constituição Federal prevê, entre os objetivos fundamentais da República, o desenvolvimento nacional sustentável – não só do ponto de vista econômico, mas também social e ambiental. Os autores completam dizendo que, na Administração Pública, o ESG cumpre com os preceitos de governança corporativa,

social e ambiental, com foco em melhoria contínua na prestação de serviços à sociedade (SCARABELIN, OLIVEIRA, TAHA e CARRENHO, 2024).

Marx (2023) diz que a expressão ESG ainda não é encontrada no arcabouço normativo que regulamenta as questões referentes à governança pública na Administração Pública Federal, mas seus princípios podem ser identificados em algumas práticas impulsionadas pelo ambiente externo. O autor ainda afirma que, contudo, a implementação de medidas de fatores ESG no ambiente da administração pública, suscita dúvidas em relação à sua efetividade diante da possibilidade de adoção de práticas meramente formais ou de fachada. Nesse sentido, é preciso que sejam definidas metodologias de avaliação dessas práticas para comprovar que essas medidas estão sendo efetivamente adotadas na prática e estão produzindo os resultados esperados (MARX, 2023).

Para Ferola e Paglia (2021), para a implantação de um programa ESG nas organizações públicas é necessário se trabalhar com a seguinte dinâmica:

- ✓ Introspecção dinâmica para a introdução de uma cultura de sustentabilidade em uma instituição – se expressa por um processo de autoanálise, a fim de identificar quais tópicos da agenda ESG são relevantes, cabíveis e aplicáveis à realidade;
- ✓ Estruturação para a implementação de um programa ESG – se dá pela definição de sua metodologia, sempre em atenção ao autoexame previamente estabelecido. Para tal metodologia, deve-se estabelecer metas claras, razoáveis e factíveis para cada um dos escopos social, ambiental e de governança, dentro do que couber à especificidade do negócio e em resposta a seus riscos anteriormente identificados;
- ✓ Monitoramento para a implementação de um programa ESG – consiste na divulgação e na supervisão dos resultados. Por meio de um relatório ESG alimentado pelos sistemas de monitoramento e coleta de dados estabelecidos na etapa anterior, propõe-se uma narrativa perante o mercado acerca das iniciativas de sustentabilidade implementadas na instituição das ações de responsabilidade socioambiental e de governança corporativa, dos resultados obtidos e dos objetivos e compromissos assumidos, compilados em documento explicativo e de fácil entendimento.

Para o MPU (2023), a vantajosidade da adoção de fatores ESG nas organizações públicas, assim como os demais atos de gestão administrativa, deve contemplar as proporções de custo x benefício e efeitos de curto, médio e longo prazo. Outro aspecto a ser considerado diz respeito aos prazos de emprego das práticas de ESG e do usufruto dos seus benefícios. Provavelmente, a realização de uma política de ESG eficaz demandará que sua execução ultrapasse os mandatos de gestão normalmente estabelecidos no Brasil. Via de regra, ações de ESG requerem mudança de cultura institucional, que, por sua vez, requer alteração nos hábitos das pessoas envolvidas e esses, especialmente se arraigados há anos, levam tempo para serem transformados (MPU, 2023).

Sobre fatores ESG, Fernandes e Linhares (2017) dizem que eles possibilitam aprofundar os componentes ambientais, sociais e de governança nas organizações, criando a médio e longo prazo elementos de valor. Estudos acadêmicos relacionados a esse assunto, nos últimos anos, passaram a ser mais atraentes, pois, conforme o tema ESG vai tomando robustez e importância mercadológica, percebe-se que organizações passam a adotar, cada vez mais, medidas de gerenciamento ambiental e social ao mesmo tempo em que vão melhorando os aspectos sobre governança.

Os autores Van Duuren, Plantinga e Scholtens (2016) relatam que, cada vez mais, os fatores ESG tornam-se presentes na tomada de decisão de grandes investidores financeiros, servindo, principalmente, para melhorar a gestão de riscos. Segundo Shiller (2013), investimentos que incorporam as dimensões ESG, além de serem inovadores, beneficiam os investidores e, também, a sociedade em geral, como é o caso das organizações públicas.

Para Machado (2021), os fatores ESG e suas métricas devem ser também implantados nas instâncias públicas, na mesma velocidade e importância que ocorre nas instâncias do setor privado, de forma que as políticas de responsabilidade e ética usadas nas corporações públicas possam atingir bons níveis de governança. Além disso, os gestores públicos devem se posicionar de uma forma mais ativa na captação de investimentos mais conscientes que produzam reflexos positivos para a sociedade (MACHADO, 2021).

Para assegurar que fatores ESG sejam implementados e implantados no ambiente das Universidades Públicas Federais, é preciso que elas estejam em conformidade com suas práticas, com vistas a minimizar os impactos negativos sobre as práticas de gestão e questões ambientais, sociais e de governança. Para a ONU (2023), práticas ESG nada mais são do que a própria sustentabilidade organizacional. Uma organização que está em conformidade com práticas ESG entende quais são seus impactos negativos e positivos na sociedade e consegue agir sobre eles. Ainda, é necessário desenvolver ações que provocam a minimização de impactos negativos e potencializar os positivos, assim como equacionar os prejuízos já provocados (ONU, 2023).

Para a ONU (2023), uma organização cumpre a dimensão ambiental quando aborda uma prática preventiva, responsável e proativa para os desafios ambientais; desenvolve iniciativas e práticas para promover e disseminar a

responsabilidade socioambiental; e incentiva o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente responsáveis. A organização cumpre a dimensão social quando respeita e apoia os direitos humanos reconhecidos internacionalmente na sua área de influência, assegura a não participação em violações dos direitos humanos; apoia a liberdade de associação e reconhecimento ao direito de negociação coletiva; elimina todas as formas de trabalho forçado ou compulsório; erradica todas as formas de trabalho infantil da sua cadeia produtiva; estimula práticas que eliminem qualquer tipo de discriminação ao emprego. E, por fim, a organização cumpre sua dimensão de governança quando combate a corrupção em todas as suas formas, incluindo a extorsão e o suborno.

Nesse sentido, assim como em outras organizações, fatores ESG para as Universidades Públicas Federais, são todos aqueles elementos mapeados e identificados que influenciam ou que venham a influenciar o meio ambiente, sejam eles internos ou externos; todos os elementos que influenciam a forma como se trata, se pensa, se sente e se age dentro de um contexto social local e regional; e todos os elementos que são identificados como um conjunto de regras, processos e práticas que garantam que ela seja dirigida e gerida de forma ética e responsável.

A fundamentação teórica de fatores ESG para ambientes das Universidades Públicas Federais apresentada neste capítulo, ajuda a entender que essas organizações também se legitimam quando apresentam um bom e sólido modelo de governança, com boas práticas de conduta e transparência, agindo de forma socioambientalmente responsável. As teorizações expostas servem de base para o capítulo 4, quando será construído o modelo de *framework* conceitual, diretamente relacionado com suas práticas ambientais, sociais e de governança.

3 METODOLOGIA

Esta seção aborda os procedimentos metodológicos delineadores da pesquisa, cujos objetivos guiam a definição da tipologia de pesquisa; a unidade de análise e o sujeito; bem como a coleta e análise de dados. O objetivo de pesquisa é propor um *framework conceitual* de fatores ESG para Universidades Públicas Federais.

3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

Em relação à abordagem do problema, esta pesquisa classifica-se como qualitativa, já que, segundo Sampiere *et al.* (2013), o enfoque qualitativo utiliza a coleta de dados de pesquisa sem a medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação. Para Gunter (2006), o estudo qualitativo facilita a interpretação e avaliação dos dados e das informações obtidas para o desenvolvimento de novas informações a partir do conjunto de opiniões dos sujeitos envolvidos.

Para Yin (2016), a pesquisa qualitativa possui como característica a apresentação do significado da realidade social na perspectiva dos membros de um estudo, abrangendo o contexto social, cultural, relacional e econômico que os sujeitos vivem, destacando-se, nessa pesquisa, o universo das Universidades Federais. Assim, é possível identificar, nesta pesquisa, essas características, já que seu objetivo é propor um *framework conceitual* de fatores ESG para Universidades Públicas Federais, resultando na produção de um conhecimento crítico, abrangendo o contexto que essas organizações vivem.

Esse estudo possui como estratégia de pesquisa a *Design Science Research* (DSR), que, segundo Dresch, Lacerda e Antunes Junior (2014), busca construir e avaliar artefatos que permitam transformar situações, como é o caso da proposta no *framework* de fatores ESG para Universidades Públicas Federais a partir dos temas e ações dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Para Manson (2006), a DSR é realizada a partir de cinco etapas: a Conscientização, que trata da problemática envolvida; a Sugestão, que está vinculada a atividades de desenvolvimento de alternativas para a solução do problema; o Desenvolvimento, que diz respeito ao processo da constituição de um

artefato; a Avaliação, que é o processo de verificação da utilidade, qualidade e eficácia do artefato; e a Conclusão, que consiste na formalização geral do processo e sua comunicação.

A seguir, no Quadro 1, apresenta-se as etapas e finalidades DSR relacionadas à produção deste estudo de tese:

Quadro 1 – Etapas da DSR, baseada no modelo de Manson (2006)

Etapa	Finalidade
1 – Conscientização	Quais informações presentes nos relatórios de gestão das Universidades Públicas Federais, ajudam a descrever um <i>framework conceitual</i> com práticas ESG?
2 – Sugestão	Proposição de um instrumento para a verificação de fatores ESG, a partir do relatório de gestão de uma Universidade Pública Federal
3 – Desenvolvimento	O instrumento foi composto pelas dimensões ambiental, social e de governança e com 47 possíveis fatores ESG, sendo 20 fatores ambientais; 18 fatores sociais e nove fatores ambientais
4 – Avaliação	Validação do instrumento elaborado por meio de análise direta realizada por um gestor de uma Universidade Pública Federal
5 – Conclusão	Formalização do processo, comunicando através deste, a elaboração do artefato às comunidades acadêmicas e aos profissionais.

Fonte: A autora (2025).

Quanto aos fins, a pesquisa tem caráter exploratório, pois tem como principal objetivo compreender informações sobre fatores ESG para Universidades Públicas Federais, sendo considerado um assunto pouco explorado nos estudos acadêmicos, possibilitando sua definição e seu delineamento e buscando, dessa forma, facilitar a delimitação do tema da pesquisa, orientando a fixação dos objetivos (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Para Gray (2011), a pesquisa exploratória alcança maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado quando permite que o pesquisador delineie de maneira mais precisa o problema. Dessa forma, por meio de uma revisão bibliográfica, foram mapeadas as variáveis ambientais, sociais e de governança, além de permitir aprofundar o tema da pesquisa.

A pesquisa é descritiva porque descreve as características de um fenômeno, bibliográfica, uma vez que utiliza material já publicado, como livros e artigos científicos, e documental, pois analisa documentos.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITO DA PESQUISA

Para a proposição de um *framework* conceitual de fatores ambientais, sociais e de governança (ESG) para as Universidades Públicas Federais, foram analisados modelos/indicadores de sustentabilidade socioambiental e de governança encontrados na literatura a fim de identificar suas peculiaridades e complementaridades. Para propor uma estrutura de relatório de gestão que evidencie fatores ESG para Universidades Públicas Federais analisou-se o conteúdo do Anexo II da Decisão Normativa TCU, Nº 187, de 9 de setembro de 2020, que estabelece elementos de conteúdo do relatório de gestão.

Dessa forma, por meio de uma revisão de literatura, foi possível se conhecer o que é determinante para a identificação de fatores ESG nos ambientes das Universidades Públicas Federais. Assim, é imprescindível encontrar temas e relatos que trazem medidas de redução de desperdícios; que traduzam a eficiência energética para além do consumo de energia elétrica; que tratem sobre o uso de transporte sustentável; que tenham políticas e programas sobre desenvolvimento de pessoas, bem-estar e saúde no trabalho; que traduzam as ações de engajamento com a comunidade; que demonstrem a estrutura e fatores de governança, a ética e transparência de informações para além de códigos e políticas; que descrevam a gestão de riscos, a conformidade e a regulação interna. Alguns modelos, normas e estudos que serviram nesta etapa:

- a) Modelos: o Indicador do Instituto Ethos; Programa Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P); Modelo Global de Avaliação da Sustentabilidade Socioambiental (MASS); Modelo Global *Sustainability Assessment for Higher Technological Education* (SAHTE); Índice de Governança e Gestão Pública (iGG-TCU);
- b) Normas: Estudo dos Órgãos/Normas apresentadas no Quadro 1; *International Framework conceitual: Good Governance in the Public Sector* (IFAC; CIPFA, 2014); estudo da *Organization for Economic Co-Operation and Development* – OCDE (2011); estudo *Assessing Organizational Governance in the Public Sector* (IIA,2014); publicação Governança Pública, referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública e ações indutoras de melhoria (TCU, 2014).
- c) Estudos: Modelo de Maturidade em Sustentabilidade para as Instituições de

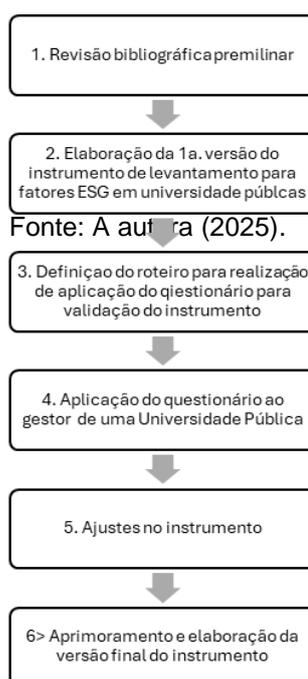
Ensino Superior (PALAVER, 2017); Análise Comparativa de Instrumentos para Avaliação da Sustentabilidade em Universidades visando uma proposta para o Brasil (GOES, 2015); Publicação dos autores Silva *et al.* (2016), Pontes (2018) e Jezine (2004); Avaliação dos fatores ambientais, sociais e de governança (ESG): uma proposta para universidades federais (FELISMINO, 2023); A nova governança pública e os princípios ESG (MARX, 2023).

Após o levantamento bibliográfico e identificados os temas que podem traduzir fatores ESG para as Universidades Públicas Federais, se propôs um modelo conceitual por meio do desenho de um *framework* de fatores ESG. O modelo foi validado por especialistas e profissionais das instituições de ensino superior, os quais tinham competências e funções com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do modelo. A próxima seção detalha de forma mais específica o delineamento da pesquisa, como aconteceu a coleta e a análise de dados.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para melhor demonstrar os procedimentos metodológicos, foi elaborado um esquema que demonstra o fluxo das etapas da pesquisa, conforme Figura 2:

Figura 2 – Etapas da pesquisa



Fonte: A autora (2025).

A primeira etapa foi reservada para realizar a revisão de literatura, permitindo a seleção de características de fatores ambientais, sociais e de governança que poderiam compor o *framework* conceitual de fatores ESG para Universidades Públicas Federais. Nesta etapa, foram objeto de estudo os conceitos presentes na literatura com modelação adaptada para atender aos objetivos da pesquisa.

Os documentos analisados foram base para iniciar a segunda etapa, que permitiu a elaboração da primeira versão do documento de levantamento sobre fatores ESG para Universidades Públicas Federais. Destaca-se que fatores ESG foram catalogados e identificados em todos os documentos pesquisados. Em mãos com a primeira versão do documento de levantamento, na terceira etapa, foi possível realizar a primeira validação do instrumento junto a gestores públicos, os quais foram contatados via e-mail e por formulário *Google Forms* tendo a finalidade de refinar e melhorar a proposta.

Na quarta etapa, e com o instrumento em mãos para sua versão final, foi realizada uma entrevista com um gestor de uma Universidade Pública Federal. Por meio de e-mail, foram encaminhadas algumas questões que orientariam a entrevista e eram relativas a práticas ESG no ambiente das universidades. No e-mail, também foi encaminhado o instrumento de levantamento e a proposta do *framework*. A entrevista foi composta de questões descritivas e abertas, visando assegurar a melhor validação dos dados. A escolha de um entrevistado foi para se obter melhor precisão da alcançada na etapa três, onde o instrumento já tinha sido validado por um grupo de gestores públicos.

Na quinta etapa, e após todo o processo de validação do instrumento, com base no mapeamento dos pilares ESG aderentes aos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), conforme estudos de Khaled, Ali e Mohamed (2021), Figura 3, foi possível elaborar a versão final do instrumento.

Figura 3 – Mapeamento dos pilares ESG com os ODS



Fonte: Khaled, Ali e Mohamed (2021).

Ao todo, foi possível delinear 47 (quarenta e sete) fatores ESG que se busca nos relatórios de gestão das Universidades Públicas Federais. Para a dimensão social, delinear-se 18 (dezoito) fatores ESG, entre outros, aqueles que dizem respeito à saúde e segurança, relações trabalhistas, direitos humanos, inclusão e diversidade, relacionamento com comunidades e estudo de impacto de vizinhança. Para a dimensão ambiental, delinear-se 20 (vinte) fatores ESG, entre os quais: gestão de risco, gestão ambiental, gestão de águas e efluentes, eficiência energética, aplicação de legislação específica e certificações. E, para fatores de governança, delinear-se 9 (nove) fatores como: transparência, equidade, prestação de contas, código de condutas, privacidade e proteção de dados, gestão de riscos, políticas de integridade, práticas anticorrupção e relações com partes interessadas.

3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, para a elaboração da primeira versão do instrumento proposto, foram coletados dados em documentos acadêmicos como artigos científicos conhecidos na plataforma *Web of Science Platform*, com acesso via Café Capes; teses e dissertações postadas no banco dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes); livros acessados em biblioteca presencial e virtual (plataforma virtual Minha Biblioteca); documentos elaborados por organismos

internacionais que dizem respeito a fatores sociais, ambientais e de governança, bem como análise de alguns instrumento de fatores ESG já existentes. Esse procedimento de levantamento bibliográfico foi para subsidiar a construção do instrumento de levantamento para a proposta de pesquisa.

Os dados qualitativos conhecidos na etapa inicial de coleta de dados foram submetidos à análise pela associação semântica de palavras, estereótipos e conotações conhecidos pela associação semântica de Nelson e Schreiber (1992), que se refere a uma metodologia que consiste em relacionar uma palavra a outra, de modo que o significado da palavra associada esteja relacionado ao alvo.

O instrumento foi validado em duas importantes etapas como forma de promover maior segurança do seu conteúdo. Uma das etapas da validação foi a entrevista realizada com um gestor de uma Universidade Pública Federal, do qual foi solicitado que pudesse dar suas contribuições de melhorias no instrumento. Anterior ao encaminhamento do instrumento pelo e-mail, foi realizada uma conversa pessoalmente com o gestor para falar sobre o tema da tese e a proposta de sua contribuição ao conteúdo do instrumento, como uma forma de validação.

A entrevista não foi gravada, mas rascunhada como uma forma de confrontar ao que poderia ser realizado na forma escrita se houvesse resposta do e-mail. A entrevista foi conduzida por uma conversa no formato de perguntas abertas, para as quais foram realizadas anotações e observações sobre o entendimento e quais ações internas que ele entendia que poderiam ser representativas para identificar fatores ESG no ambiente.

A entrevista não teve a pretensão de coleta de dados específicos, mas com a finalidade de validar informações na proposta do instrumento de levantamento. As contribuições dadas pelos gestores públicos e aquelas conhecidas pela entrevista com o gestor da Universidade Pública Federal, foram separadas uma a uma e compõem diretamente a melhoria do instrumento proposto. Para Parasuramam (1991), um questionário é somente um conjunto de questões feito para gerar dados necessários para atingir os objetivos propostos. O questionário pode ser aplicado diretamente para que um público seja conhecido em suas crenças, conhecimentos, representações e informações pontuais ou para questões a respeito do meio em que vivem (MIRANDA, 2020).

No caso, a entrevista ocorreu de forma presencial com um roteiro direcionador sobre os temas do iESGO 2024, a qual o próprio entrevistado

respondeu sem auxílio direto do entrevistador. O instrumento foi validado pelo gestor, via formulário *Google Forms*, que é uma ferramenta online que permite criar formulários para pesquisas e obter respostas em espaço de tempo mais curto. As abordagens tradicionais de coleta de informações dos participantes da pesquisa, como entrevistas presenciais e questionários impressos, nem sempre conseguem gerar resultados rápidos e não mais acompanham a tendência tecnológica e dinâmica das populações (EKMAN e LITTON, 2007).

O *Google Forms* permite a criação de formulários personalizáveis com opções de respostas nos formatos múltipla escolha, *checkbox*, respostas em menu *dropdown*, resposta curta, resposta em parágrafo, *grid* de múltipla escolha, escala linear de opções, e, também, data e hora (GOOGLE, 2024). O estudo realizado pelos pesquisadores Medeiros, Steiner Neto e Zotto (2000) conclui que os formulários virtuais apresentaram mais retornos favoráveis do que aqueles utilizados em papel. Logo após o contato com as respostas e conhecendo as considerações realizadas pelos participantes, foi realizada uma interpretação das considerações a partir do referencial teórico utilizado e, somente após isso, foram realizadas as devidas alterações no instrumento proposto.

A partir desse processo, realizou-se levantamento de informações presentes no relatório de gestão das Universidades Públicas Federais, cujo foco era conhecer fatores ESG no ambiente dessas organizações. Segundo o TCU (IN 84/2020), o relatório de gestão é um documento elaborado pelos responsáveis pelas Unidades Prestadoras de Contas (UPC) e tem como objetivo principal oferecer uma visão clara para a sociedade sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da UPC, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazo, além de demonstrar e justificar os resultados alcançados em face dos objetivos estabelecidos, de maneira a atender as necessidades comuns de informação dos usuários (TCU, 2020).

O relatório de prestação de contas é apresentado na forma de relato integrado e a sua estrutura é padronizada em sete grandes capítulos:

- a) Capítulo um: são descritos os elementos pré-textuais com informações que auxiliem o leitor, de acordo com a necessidade de localizar informações contidas no relatório;
- b) Capítulo dois: mensagem do dirigente máximo da unidade com apresentação, em forma de tabelas e gráficos, dos principais resultados

alcançados, incluindo aqueles que indiquem o grau de alcance das metas fixadas no planejamento organizacional;

- c) Capítulo três: traz a visão geral organizacional e ambiente externo. É destinado para identificar a unidade prestadora de conta, descrevendo a estrutura organizacional, a estrutura de governança, o modelo de negócios, a cadeia de valor, as políticas e programas de governo, o ambiente externo e a determinação da materialidade das informações;
- d) Capítulo quatro: descreve os riscos, oportunidades e perspectivas na perspectiva de gestão de riscos e controles internos;
- e) Capítulo cinco: trata da governança, estratégia e desempenho; do apoio da estrutura de governança à capacidade da UPC de gerar valor; dos resultados e desempenho da gestão; dos resultados alcançados ante os objetivos estratégicos e as prioridades da gestão; dos resultados das principais áreas de atuação ou ações da UP;
- f) Capítulo seis: traz aspectos da gestão orçamentária e financeira; da gestão de custos; da gestão de pessoas; da gestão de licitações e contratos, da gestão patrimonial e infraestrutura; da gestão da tecnologia da informação; da sustentabilidade ambiental; de informações orçamentárias, financeiras e contábeis; e, por fim,,
- g) Capítulo sete: apresentação de apêndices, anexos e links.

Do ponto de vista formal, a prestação de contas é uma obrigação trazida pela Constituição Federal, parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal de 1988, a qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária. O dever de prestar contas é da pessoa física responsável por bens e valores públicos, não da entidade, e a comprovação deve ser feita de acordo com as normas da Administração.

Os relatórios de gestão foram analisados com a metodologia de Nelson e Schreiber (1992), a partir da associação de palavras representativas de fatores ambientais, sociais e de governança, estereótipos e conotações, conforme Quadro 2:

Quadro 2 – Palavras utilizadas na associação semântica

FATORES AMBIENTAIS		Estereótipo	Conotações
Item	Palavra de associação pesquisada		
1.	Resíduos		
2.	gestão ambiental		
3.	água e efluentes		
4.	eficiência energética		
5.	Legislações		
6.	Certificações		
7.	contratações sustentáveis		
8.	currículos de cursos		
9.	práticas ambientais		
10.	programas e atividades de extensão		
11.	pesquisa sustentabilidade e ambiente		
12.	Formações		
13.	pesquisas e tecnologias		
14.	plano de expansão		
15.	gestão integrada		
16.	plano de redução de resíduos		
17.	plano de Consumo Sustentável		
18.	construções e expansão da infraestrutura		
19.	prevenção e redução de poluição		
20.	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)		
FATORES SOCIAIS		Segundo Dicionário Aurélio (2025) é o conceito ou imagem preconcebida, padronizada e generalizada pelo senso comum sobre algo ou alguém, é utilizado especialmente para delinear e rotular distinções quanto a aparência (idade, cor da pele, tipo de vestimentas, uso de acessórios, etc.), naturalidade (região ou país de origem) e comportamento (religião, cultura, crença, nível educacional, etc.)	Segundo Dicionário Aurélio (2025) é a associação subjetiva, cultural e ou emocional, que está para além do significado escrito ou literal de uma palavra, frase ou conceito. É o sentido de palavras em um sentido incomum, figurado, circunstancial, que depende sempre do contexto. É o significado que palavras ou expressões adquirem, em situações particulares de uso.
21.	saúde e segurança do trabalho		
22.	relações trabalhistas		
23.	Direitos Humanos		
24.	inclusão e diversidade		
25.	estudo de impacto de vizinhança		
26.	melhoria nutricional e agricultura sustentável		
27.	vida saudável e promoção do bem-estar		
28.	educação inclusiva, equitativa e de qualidade		
29.	disparidades		
30.	conhecimento e habilidades		
31.	grupos sensíveis a deficiências e ao gênero		
32.	ampliação de bolsas de estudos		
33.	promoção e crescimento inclusivo		
34.	desenvolvimento tecnológico, pesquisa e inovação		
35.	mudanças climáticas		
36.	ecossistemas e biodiversidade		
37.	parcerias		
38.	qualificação de servidores		
FATORES DE GOVERNANÇA			
39.	transparência		
40.	equidade		
41.	prestação de contas		
42.	códigos de condutas		
43.	privacidade e proteção de dados		
44.	gestão de riscos		
45.	política de integridade		
46.	práticas anticorrupção		
47.	relações com público interno e externo		

Fonte: A autora (2025).

Para melhor efetividade da pesquisa, principalmente na técnica de associação semântica de palavras, todas as pesquisas iniciais foram realizadas com as palavras definidas no Quadro 2. Para cada um dos fatores, a pesquisa era realizada com destaque entre aspas. Posteriormente, utilizou-se da técnica de redução de palavras, por exemplo, “contratações sustentáveis”, buscou-se associação pela palavra “contratações” e “sustentáveis”, em separado.

Felimismo (2023), apresentou em seus estudos um instrumento para verificação do nível de adesão às práticas ESG no âmbito das Universidades Federais, porém não entrou em detalhes sobre o mapeamento e identificação dessas práticas nesses ambientes. Esta lacuna é tratada com particular detalhe na proposta da presente tese. A fundamentação teórica sobre fatores ESG foi realizada no capítulo 2 e a metodologia da pesquisa foi apresentada no capítulo 3. A análise e discussão de resultados, com a apresentação do modelo de *framework* conceitual de fatores ESG para Universidades Públicas Federais, é apresentado no capítulo 4.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E APRESENTAÇÃO DO MODELO *FRAMEWORK* CONCEITUAL DE FATORES ESG PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Nesta seção, apresenta-se a análise de dados e discute-se os resultados da pesquisa. Primeiramente, a análise de dados será apresentada pela contextualização dos procedimentos metodológicos. A apresentação do modelo *framework* conceitual de fatores ESG para Universidades Públicas Federais se dá pela contextualização teórica e a prática da pesquisa. Logo após, apresenta-se a proposta avaliada e analisada separadamente pelas três dimensões ESG – ambiental, social e de governança.

4.1 BASE DE CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA FATORES ESG PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

Essa etapa consistiu, primeiramente, na realização de um levantamento bibliográfico sobre fatores ESG para Universidades Públicas Federais. Essa prática não foi a condutora da pesquisa por limitar o entendimento sobre como os fatores poderiam se apresentar, devido a poucos estudos presentes na literatura. Dessa forma, o levantamento bibliográfico teve que ser ampliado e optou-se por pesquisar conceitos e aplicações de fatores ESG para ambientes organizacionais. Com esse procedimento, e baseado em literaturas mais específicas como a do TCU, assim como do Ministério Público Federal (MPF), que tratam de ESG dentro das organizações públicas, foi realizada a adaptação e entendimento de aplicabilidade para as Universidades Públicas Federais.

A proposição de um *framework conceitual* de fatores ESG para as Universidades Públicas Federais, neste estudo, também foi conduzida pelos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), que são compromissos assumidos entre países que convergem para a melhoria da condição humana, ambiental e social. Aqui, entende-se que as Universidades Públicas Federais, assim como outras organizações, por se apresentarem como organismos vivos e dinâmicos no planeta, devem estar em comum acordo com metas globais e, a partir de suas ações, colaborar para proteger o meio ambiente e garantir que os indivíduos possam desfrutar de mais qualidade de vida.

Os objetivos do desenvolvimento sustentável abrangem diferentes temas relacionados a aspectos ambientais e sociais. Os autores Khaled, Ali e Mohamed (2021) desenvolveram um estudo estrutural, mapeando manualmente os ODS e suas metas com as práticas de sustentabilidade de uma empresa, refletidas em seus aspectos Ambientais, Sociais e Pontuações de governança (ESG) (Figura 2). O mapeamento fornece uma solução prática para as empresas identificarem como os ODS estão ligados ao seu desempenho ESG e, conseqüentemente, medem de forma tangível o seu progresso para alcançar os ODS (KHALED, ALI e MOHAMED, 2021).

O levantamento bibliográfico sobre fatores ESG permitiu conhecer alguns elementos que também ajudaram na elaboração do instrumento. O Quadro 3 lista por dimensão ESG, a descrição de estudos consultados, a fonte e os elementos que ajudaram a descrever a proposta final do instrumento:

Quadro 3 – Elementos de fatores ESG

Item	Dimensão	Descrição	Fonte	Elementos
1	AMBIENTAL	O estudo propõe analisar grupos de indicadores sociais e ambientais para a Universidade Federal de Sergipe (UFS), sob a ótica do Desenvolvimento Sustentável, tendo como objetivos específicos: identificar os indicadores de sustentabilidade social e os ambientais presentes na Universidade; mensurar a sustentabilidade da Universidade partir dos indicadores selecionados.	Oliveira (2025)	Indicadores sociais e ambientais para a Universidade Federal de Sergipe (UFS), sob a ótica do Desenvolvimento Sustentável
2		O estudo propôs a estruturar atributos e indicadores de sustentabilidade no contexto Responsabilidade Social Universitária (RSU), a serem aplicado em Instituições de Ensino Superior (IES).	Soares Filho (2022)	Atributos e indicadores de sustentabilidade no contexto da Responsabilidade Social Universitária (RSU)
3		O estudo buscou analisar a concepção de sustentabilidade das instituições e identificar indicadores utilizados pelas universidades nas dimensões: econômico, social e ambiental.	Zulpo, Moraes e Tedesco (2020)	Análise da concepção de sustentabilidade das instituições e identificar indicadores utilizados pelas universidades nas dimensões: econômico, social e ambiental
4		O estudo propõe uma sistematização de procedimentos, culminando num modelo para a implantação de um SGA, adaptado às IES que iniciarão a implantação de um campus universitário, permitindo a essas instituições controlarem os impactos ambientais e se adequarem à legislação, ainda no momento da concepção da sua infra-estrutura.	Tauchen e Brandli (2006)	Implantação de um SGA, adaptado às IES
5	SOCIAL	O estudo analisa o conceito de responsabilidade social universitária (RSU) nas suas diferentes dimensões: promoção social e cultural, desenvolvimento sustentável e econômico, e também identificar os desafios impostos à universidade do século XXI, como	Ribeiro e Magalhães (2014)	A RSU configura-se como uma alternativa de modernização, que permite a busca constante de redefinição da gestão socialmente responsável

		uma forma de compromisso a assumir perante os tecidos social e educacional, dos quais faz parte.		
6		O estudo repousa sobre a compreensão intuitiva dos principais conceitos, propriedades e construção de indicadores sociais. O público alvo são estudantes de graduação, pós-graduação e pesquisadores em geral. Metodologicamente, fez-se uso da simulação básica e dados observacionais para ilustrar como indicadores sociais podem ser construídos a partir da análise de componentes principais.	Parahos <i>et al.</i> (2013)	Compreensão intuitiva dos principais conceitos, propriedades e construção de indicadores sociais
7		O estudo propõe um conjunto de indicadores de sustentabilidade que compreenda suas três dimensões (social, ambiental e econômico), baseado na revisão de literatura, capazes de avaliar o desempenho sustentável de Instituições de Ensino Superior (IES).	Silva e Almeida (2012)	Indicadores de sustentabilidade que compreenda suas três dimensões: social, ambiental e econômico
8		O estudo analisa formas de atuação das Instituições de Ensino Superior (IES) na construção de um novo modelo de gestão, que incorpore a dimensão socioambiental e contribua para a sustentabilidade	Viegas e Cabral (2014)	Discussões sobre sustentabilidade e modelos de gestão organizacional
8		As Instituições de Ensino Superior (IES) têm ocupado um papel diferenciado na sociedade: elas estão predispostas a estar na vanguarda das mudanças sociais e a lidar com problemas. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho foi investigar como o tema da sustentabilidade é tratado e a aplicação da mesma nas IES	Matias (2022)	Papel de vanguardas das IES ea aplicação da sustentabilidade no ambiente interno
9	DE GOVERNANÇA	Analisa o nível de evidenciação das práticas de governança pública nos relatórios de gestão das universidades federais brasileiras	Borges (2024)	Evidencia e práticas de governança pública
10		Investiga o nível de aderência das Universidades Federais brasileiras às práticas de governança pública recomendadas pela IFAC, considerando as Dimensões “Estrutura e Processos Organizacionais” e “Controle”	Sales <i>et al.</i> (2020)	Aderência à práticas de governança pública pelas IES
11		Investiga as práticas de governança pública adotadas pelos órgãos da Administração Pública Federal Brasileira (APFB)	Correio <i>et al.</i> (2019)	Práticas de governança pública
12		Relaciona as práticas de estratégia, segundo os princípios da governança pública, com a realidade da gestão em instituições de ensino superior	Teixeira <i>et al.</i> (2017)	Conjunto de práticas busca o aperfeiçoamento do desempenho da gestão nas organizações

Fonte: A autora (2025).

Para relacionar os estudos bibliográficos pesquisados às dimensões ESG e à proposta deste estudo, optou-se para aqueles que tratavam de conceitos gerais sobre os temas das três dimensões, sendo que esses temas deveriam estar com aderência ao objeto deste estudo. Ainda, buscou-se bibliografias com aplicação prática de cada uma das dimensões ESG que poderiam ser aproveitadas nas Universidades Públicas Federais ou aplicadas a ambientes públicos para haver uma maior compreensão de como se identificar e aplicar fatores ESG para o objeto de estudo. Dessa forma, e levando em consideração esses critérios, o Quadro 3

apresenta as literaturas utilizadas para a elaboração do *framework* conceitual ESG nas Universidades Públicas Federais.

Na dimensão ambiental, o estudo de Franco e Pineiro (2024) utiliza os seguintes indicadores: materiais gastos pela instituição que causam impactos ambientais como consumo de papel (branco clorado e reciclado) e de cartuchos de tinta de impressão; destinos dos resíduos (comuns, recicláveis, químicos e infectantes); acuidade da Arborização e da Estação de Tratamento de Esgoto, Capacidade Institucional e os indicadores relacionados com o Ensino, a Pesquisa e a Extensão na instituição. Já Soares Filho (2022) apresenta uma matriz com 50 indicadores, dividida em quatro dimensões: gestão organizacional, ensino, pesquisa e extensão; além de quatro atributos de sustentabilidade: câmpus sustentável, transparência, integralidade e pertença comunitária.

No estudo de Zulpo, Moraes e Tedesco (2020) foram identificados diferentes indicadores sendo considerados ambientais: poluição atmosférica, resíduos sólidos (recicláveis e eletrônicos), efluentes domésticos, consumo de água, consumo de energia, emissões dos gases do efeito estufa e biodiversidade; econômicos: orçamento, investimento em pesquisas e viagens acadêmicas, combustíveis, participação em eventos científicos e despesas administrativas; e sociais: sistema de transporte dentro dos *campi*, alimentação, ligação dos acadêmicos com a sustentabilidade, a universidade como modelo sustentável, currículo acadêmico e as instalações das salas de aula e seus recursos.

Tauchen e Brandli (2006), pela metodologia *Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (checar ou verificar) e *Action ou Act* (agir) (PDCA), as ações aparecem incorporadas a um Sistema de Gestão Ambiental (SGA para as Instituições de Ensino Superior - IES) com os seguintes temas destacados: assessoria ambiental, trabalhos de levantamento de aspectos e impactos ambientais e elaboração do SGA; gestão de recursos - gestão de energia, gestão da água, qualidade e conforto térmico; gestão de resíduos, prevenção da poluição; construção sustentável: plano diretor definido para todos os prédios a serem construídos; compras integrando critérios ambientais: materiais e equipamentos; educação integrando aspectos ambientais: sensibilização ambiental, formação, informação, currículo integrando aspectos ambientais, projetos de investigação sobre temas do SGA, campanhas; declarações e relatórios ambientais: para uma fase posterior ao SGA e após a sua revisão; investimentos nos aspectos paisagísticos, recuperação da mata ciliar, criação da biblioteca natural,

espaços verdes; e sistema de captação de águas pluviais e utilização nas bacias sanitárias, mictórios e jardins.

Na dimensão social, o estudo de Ribeiro e Magalhães (2014) diz que o conceito de Responsabilidade Social Universitária (RSU) construído permite emitir algumas considerações como a universidade estar ligada à sociedade por um fio condutor chamado *responsabilidade social*. O conhecimento gerado e difundido na universidade por meio do ensino, da investigação e da extensão é útil ao processo de desenvolvimento e o desenvolvimento advindo do conhecimento gerado na universidade assume múltiplas dimensões – social, cultural, ambiental e econômica. A gestão da universidade deve ser democrática e estar atenta às influências das forças sociais e o entendimento sobre a RSU deve ser orientado por questões políticas, assumindo diferentes vetores, como a superação dos problemas sociais, a valorização cultural, o desenvolvimento sustentável e o fortalecimento econômico.

Parahos *et al.* (2013) ressaltam que os indicadores sociais têm um papel fundamental na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. São os indicadores que informam a desigualdade de renda de um país, o grau de violência de um estado e a taxa de desemprego do município. Os indicadores sociais permitem estimar a efetividade das ações governamentais e avaliar em que medida o dinheiro público está sendo eficientemente investido. No entanto, os indicadores sociais, por si próprios, apenas cumprem esses papéis quando os pesquisadores compreendem efetivamente o que eles são, quais são as suas características e como eles são construídos.

Silva e Almeida (2012) conseguiram propor 36 indicadores para o monitoramento da sustentabilidade nas IES. A ferramenta proposta toma por base as três dimensões da sustentabilidade social, ambiental e econômica. A proposta salienta que os indicadores são significativos em pelo menos uma das dimensões da sustentabilidade, como também observam a interligação dos indicadores em duas ou mais dimensões, de modo que cada aspecto possa ser contemplado em diferentes dimensões. Foram propostos 12 indicadores caracterizados na dimensão social, 9 indicadores na dimensão ambiental e cinco indicadores na dimensão econômica, observando que alguns indicadores se configuram em diferentes dimensões, sendo, 10 sociais e ambientais, e um ambiental e econômico.

Para Viegas e Cabral (2014), no âmbito das IES brasileiras, os estudos mostram que há evidências da incorporação da sustentabilidade no campo no

ensino, da pesquisa e da extensão, bem como nas práticas de gestão mais rotineiras, como as descritas neste estudo, a exemplo da coleta seletiva de lixo, do gerenciamento dos resíduos de produtos químicos, da adequação das construções às normas específicas e ao princípio da sustentabilidade (como a arborização e o paisagismo de forma integrada).

Matias e Farias (2021) propuseram a integração das dimensões da sustentabilidade com a atividade-fim das IES brasileiras. Por meio de modelagem de equações estruturais concluíram que a avaliação da aplicação da sustentabilidade demonstrou que, embora existam constantes esforços tanto das IES públicas como privadas, a sustentabilidade ainda atinge baixos níveis de aplicação na maioria delas.

Na dimensão governança, Borges (2024) verificou um bom alinhamento de informações entre o nível de adoção de práticas de governança identificado nesta pesquisa e o índice iGovPub de avaliação de governança apresentado pelo TCU, cujos dados comparativos estavam disponíveis no período analisado. Notou, ainda, que algumas universidades federais demonstram avançada adoção da governança pública, mas que a maioria delas necessita ainda fortalecer seus mecanismos.

Sales *et al.* (2020) concluíram que o nível de aderência das Universidades Federais brasileiras, as práticas de governança pública recomendadas pela IFAC para as Dimensões “Estrutura e Processos Organizacionais” e “Controle” é de cerca de 49%, ou seja, a maioria das universidades adota apenas 38 das 77 práticas recomendadas. Existem práticas que não são adotadas por nenhuma universidade, enquanto outras são adotadas por todas, significando que não há comportamento homogêneo em relação ao tema governança nessas instituições.

Os resultados da pesquisa de Correio *et al.* (2019) apontam que, dentre as práticas de governança pública avaliadas pelo TCU, as seguintes vêm sendo adotadas pelos órgãos da Administração Pública Federal Brasileira: define e comunica formalmente papéis e responsabilidades para a governança corporativa (Pap&Rep); dispõe de um comitê de direção estratégica que auxilia nas decisões relativas às diretrizes, estratégias, políticas e no acompanhamento da gestão institucional (Conselho); realiza avaliações sobre a definição e compreensão dos papéis e das responsabilidades organizacionais (AvalPap&Resp); e dispõe de um código de ética formalmente instituído, bem como divulga e monitora o seu cumprimento.

Por fim, o estudo de Teixeira *et al.* (2018) diz que as instituições públicas com fortes princípios de governança corporativa se mostrarão mais fortes para atravessar os períodos sombrios que o setor público atravessa, sendo esses períodos cada vez mais constantes. Somente aquelas que justificarem sua presença na comunidade e que fizerem bom aproveitamento dos recursos é que poderão fornecer bons serviços e comprovar sua essencialidade aos *stakeholders* (TEIXEIRA *et al.*, 2018).

Ressalta-se que, para elaboração do instrumento de levantamento de fatores ESG nas Universidades Públicas Federais, também foram utilizados alguns modelos que aparecem na literatura com o objetivo de avaliar e padronizar ações, como:

- a) Modelo da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) – programa criado pelo Ministério do Meio Ambiente (MMA), em 2014, com o objetivo de promover e incentivar as instituições públicas a adotarem e implantarem ações na área de responsabilidade socioambiental em suas atividades internas e externas. É uma iniciativa voluntária e que demanda engajamento pessoal e coletivo;
- b) Modelo de Avaliação da Sustentabilidade Socioambiental (MASS) de Freitas (2013) – propôs um Modelo de Avaliação de Sustentabilidade Socioambiental (MASS) para IFES. Constituiu em um inventário de 231 elementos interrogativos, com perguntas de respostas dicotômicas (SIM/NÃO) para avaliação de sustentabilidade definidos em eixos e grupos de avaliação (administração, infraestrutura, compras, ensino, pesquisa e extensão) e classificados em dimensões de avaliação (gestão e prestação de serviços);
- c) Modelo de Maturidade em Sustentabilidade para as Instituições de Ensino Superior (MMS-IES) de Garcia (2021) – ferramenta de avaliação da sustentabilidade no âmbito das Instituições de Ensino Superior, elaborada de acordo com critérios de Modelos de Maturidade comumente aplicados em outras áreas e outros tipos de organizações, usados para avaliarem os mais diversos tipos de produtos ou processos, inclusive a sustentabilidade, no entanto, não é comum esse tipo de avaliação em instituições de ensino, nem para avaliar a sustentabilidade;
- d) Instrumento para Avaliação da Sustentabilidade de Universidades para uso no Brasil (IASU), de Góes (2015) – a partir do estudo de sete Instrumentos de Avaliação da Sustentabilidade (IAS), foi proposto o modelo de Instrumento para Avaliação da Sustentabilidade de Universidades para uso no Brasil

- (IASU) baseado em aparatos legais e diretrizes aplicáveis no âmbito universitário;
- e) Indicador de Governança (IG-Sest) – desenvolvido pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais com vistas a induzir boas práticas de governança, sendo instrumento de acompanhamento contínuo das empresas estatais federais. É aferido por meio da avaliação do cumprimento de diversos dispositivos legais, infralegais e de boas práticas aplicáveis às estatais federais, principalmente no que se refere à Lei das Estatais, ao Decreto 8.945/2016 e às resoluções CGPAR; e o
 - f) Referencial básico de governança (TCU,2014) – define governança no setor público como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

4.2 RELATOS DA ENTREVISTA REALIZADA COM O GESTOR

A partir do roteiro referencial de elaboração do instrumento e após ter a primeira versão compilada, buscou-se meios de validar as informações com uma entrevista realizada com um gestor de uma universidade pública federal. O gestor, atualmente, é o reitor, o qual está no cargo desde 2019. Inicialmente, a conversa foi sobre o questionário iESGo TCU 2024, o qual o gestor relatou ter visualizado as respostas, que foram dadas pela sua equipe de gestão, mas que foram validadas a partir da experiência, maturidade e entendimento do que esses gestores estratégicos tinham para relatar.

O gestor acha muito importante a iniciativa do TCU de buscar meios de promover o acompanhamento da gestão pública no Brasil, apesar que, em muitos casos, o TCU acaba somente recomendando, sem haver cobrança ou obrigações da entrega, como é o caso do questionário iESGo. Também colocou que os temas trazidos pelo questionário iESGo são de suma importância à gestão pública, pois é uma forma não somente de acompanhamento, mas de provocação para que os planos de gestão se alinhem às iniciativas do TCU, com a finalidade de trazer para a gestão pública, padrões e melhor entendimento de suas práticas.

Sobre as dimensões ESG dentro do ambiente das Universidades Públicas Federais, o entrevistado disse que o seu plano de gestão inicial não foi projetado ou pensando sobre práticas ESG, uma vez que, quando foi elaborado, havia outros assuntos mais emergentes que deveriam ser tratados, como estruturação da gestão e infraestrutura. Após assumir o cargo e tendo melhor entendimento sobre as práticas da universidade que poderiam ajudar a consolidar seu papel social, foram realizadas adaptações ao plano de gestão inicialmente proposto.

Sobre o resultado iESGo da instituição 2024, o reitor disse que precisa, urgentemente, alinhar algumas ações com a equipe visando melhorar as práticas. Sobre o tema governança organizacional pública, o reitor disse que é um dos maiores desafios que ele enfrenta, pois é preciso alinhar práticas a um contexto maior da gestão que é gerir sobre diretrizes de governança. Esse fato, disse ele, mexe muito com a cultura organizacional e isso não é fácil de ser trabalhado nesses ambientes por causa de vícios, entendimentos e procedimentos. Segundo ele, cultura da gestão pública é muito latente e voltada para determinados procedimentos que ainda precisam ser lapidados a uma cultura de governança pública.

A instituição que ele dirige conseguiu ser avaliada de forma mediana. Ao longo dos anos, e na perspectiva cultural, a governança organizacional da instituição vem alcançando melhores resultados. Tal questão não envolve somente mudança de pessoas, disse ele, mas uma mudança de cenários, de medidas, de formas e outros fatores que ajudam a preparar o ambiente para o que precisa ser feito. Não adianta alterar documentos escritos em forma de normativas, por exemplo, se o ambiente e as pessoas não estão organizados para efetivar a mudança, completou.

Sobre o aspecto de gestão de pessoas, o gestor disse que considera o maior desafio. O ambiente é formado por servidores concursados e que, particularmente, é habitado por múltiplas culturas, pois eles migram de regiões e estados brasileiros com suas mais diferentes culturas, então o fator cultura vem junto com os processos de concursos e, alinhar isso num ambiente interno restrito como a Universidade, é o grande desafio. No caso, a gestão de pessoas no ambiente da universidade em questão não envolve somente práticas, mas entendimento de como alinhar e administrar a comunicação, o trabalho em equipe e os mais diversos processos das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

A comunicação é um dos maiores desafios a serem enfrentados na gestão de pessoas. Em um ambiente multicultural, como é o ambiente universitário, a

comunicação deve ser estratégica e idealizada para os mais diversos públicos que se apresentam na comunidade acadêmica. No ambiente das Universidades Públicas Federais, a comunicação é desafiadora, mas, ao mesmo tempo, é um instrumento que ajuda na construção de políticas de melhoria universitária, disse o gestor.

Uma particularidade que é vista na gestão de pessoas no setor público, é que é um ambiente em permanente alteração e que fica sujeito às constantes mudanças de governo, o que força a desenvolver estratégias e recursos com maior flexibilidade da forma mais coerente possível. Fora esse contexto de mudanças, para a gestão de pessoas, pode-se dizer que existe ambiente bastante burocratizado e que, mesmo que se pense a gestão de pessoas de forma mais estratégica, as normas legais muitas vezes se apresentam de forma obsoletas, o que dificulta o avanço de melhores procedimentos nesse tema. É um desafio de longo tempo que vem sendo enfrentado pela gestão pública, sobre o qual muito se avançou, mas muito também precisa se avançar, disse o gestor.

Sobre a gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação, a universidade ainda não trabalha na sua potencialidade nessas questões, pois demanda investimentos a serem realizados. Nesse sentido, a instituição tem, hoje, uma infraestrutura mínima para atender demandas de tecnologia da informação e da comunicação. Com a estrutura mínima, a instituição consegue cumprir o mínimo quando se fala de proteção de informações contra acesso não autorizado, divulgação, uso, alteração ou interrupção. A estrutura existente garante que os dados organizacionais estejam disponíveis a acesso público e os dados confidenciais são mantidos, na sua integridade, como dados confidenciais, relatou o gestor.

Sobre a gestão de contratações, o relato do gestor é que se cumpre o que prevê a Lei Nº 14.133, de 01 de abril de 2021. O que falta implementar nesse quesito é a gestão de riscos e controles internos, mas a instituição trabalha com uma estrutura de processo e procedimentos de compras conjuntas entre as unidades internas, bem como faz uso da política de adesão a contratações e processos que o governo federal lança, como, por exemplo, a compra de itens de almoxarifado pelo processo do almoxarifado central do governo. A instituição não trabalha com a política de adesão de atas de outras instituições, a famosa carona, apesar desse sistema de contratações permitir que a administração assegure preços mais

vantajosos, pois entende-se que se perde o momento do planejamento interno, bem como entende melhor a necessidade da aquisição, disse o gestor.

Sobre a gestão orçamentária e financeira, a instituição tem implementadas duas diretorias distintas, a Diretoria de Gestão Orçamentária, que tem a responsabilidade de apresentar a proposta de matriz orçamentária anual, fazer o acompanhamento da execução orçamentária especificamente, e a Diretoria de Contabilidade e Finanças que cuida de todo o processo formal dos aspectos contábeis, bem como realiza os pagamentos necessários. O gestor considera que, nesse aspecto, a instituição está se consolidando ao longo do tempo, sem comprometer outros âmbitos. Orçamento e finanças são duas partes delicadas dentro das instituições federais, mas que, com processos e procedimentos definidos, ajudam todas as demais áreas institucionais, relatou o gestor.

Sobre a sustentabilidade ambiental e social, o gestor relata que a instituição ainda está “se conhecendo”, se identificando nesses processos”. A instituição tem dois *campi* em duas cidades diferentes e cinco estruturas administrativas, acadêmicas. Nesse sentido, é um processo que está em construção, pois existe a necessidade de mapeamento de atividades que acontece em todos esses ambientes, mas alguns requisitos ambientais e sociais a instituição já consegue cumprir, sem ter muitos procedimentos ainda definidos, finalizou o gestor.

4.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISES

O *framework conceitual* proposto apresenta fatores ESG para Universidades Públicas Federais e é baseado nas dimensões ambiental, social e de governança. Essas dimensões procuram compreender como esses fatores acontecem no ambiente das Universidades Públicas Federais. Para atingir o objetivo do estudo e a partir da literatura de normativas, os fatores ESG são adaptados para o ambiente dessas organizações. Os fatores ESG, para compor o *framework* conceitual das Universidades Públicas Federais, também são propostos a partir dos temas e das ações dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, os quais Khaled, Ali e Mohamed (2021) conseguiram articular.

Os fatores ESG para Universidades Públicas Federais presentes no Apêndice Único foram conhecidos a partir da busca realizada nos relatórios de gestão apresentados no ano de 2024. Especificamente, centrou-se a busca das

informações dentro dos relatórios de gestão do ano de 2024, tendo em vista que foi a partir desse ano que o TCU implementou o questionário iGG para o questionário iESGo, que traz análise integrada de sustentabilidade ambiental e social aos indicadores de gestão e governança existentes desde 2017, ano do primeiro levantamento integrado de governança e gestão, que gerou o iGG.

No Quadro 4, apresenta-se os 17 ODS, alinhados às dimensões ESG e informações identificadas nos relatórios de gestão das Universidades Públicas Federais:

Quadro 4 – ODS, Dimensões ESG e informações presentes nos relatórios de gestão

ODS	Dimensões ESG	Fatores ESG identificados nos relatórios de gestão da Universidades Públicas Federais.
 <p>1 ERADICAÇÃO DA POBREZA</p> <p>Erradicação da pobreza</p>	S	Quatro universidades apresentam informações sobre programas de extensão que trabalharam estratégias de desenvolvimento de ações sobre programas de alimentos.
 <p>2 FOME ZERO E AGRICULTURA SUSTENTÁVEL</p> <p>Fome Zero e Agricultura Sustentável</p>	S	34 universidades apresentam informações sobre pesquisas que envolvem o alcance à segurança alimentar, melhoria nutricional e agricultura sustentável.
 <p>3 SAÚDE E BEM-ESTAR</p> <p>Saúde e bem estar</p>	S	Todas as universidades apresentam dados sobre saúde e bem estar promovidos aos servidores; 10 universidades apresentam programas de extensão sobre a promoção da saúde e bem estar para comunidades.
 <p>4 EDUCAÇÃO DE QUALIDADE</p> <p>Educação de qualidade</p>	S	Todas as universidades apresentam dados sobre a promoção da educação inclusiva, equitativa e de qualidade com oportunidades de aprendizagem ao longo da vida acadêmica.
 <p>5 IGUALDADE DE GÊNERO</p> <p>Igualdade de Gênero</p>	S-G	Todas as universidades apresentam dados sobre inclusão e diversidade alinhados ao plano para educação apropriada à realidade local e regional com destaque a grupos sensíveis às deficiências e ao gênero, garantindo ambientes de aprendizagem seguros, não violentos, inclusivos e eficazes a todos; e dados sobre programas e ações para o tratamento com equidade em todos seus ambientes.
 <p>6 ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO</p> <p>Água potável e Saneamento</p>	E-S	Quarenta e duas universidades apresentam dados sobre gestão integrada de uso de recursos hídricos, e dados sobre uso de água e tratamento e efluentes.
 <p>7 ENERGIA LIMPA E ACESSÍVEL</p> <p>Energia limpa e acessível</p>	E	52 universidades apresentam dados sobre eficiência energética, apesar de 14 delas relatarem estágios iniciais desses processos.

 <p>8 TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO</p> <p>Trabalho Decente e Crescimento Econômico</p>	S	Todas as universidades relatam dados sobre a promoção de trabalho decente, relações trabalhistas e direitos humanos; todas elas relatam qualificação de servidores e seus agentes; 32 relatam dados sobre estudos de impacto da vizinhança.
 <p>9 INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA</p> <p>Indústria, Inovação e Infraestrutura</p>	G	Todas as universidades relatam dados sobre infraestrutura, mas nem todas relatam a integração dessa com o meio; todas elas relatam ações de inovação, mas nem todas dizem que têm projetos inovadores dentro de seus ambientes. 22 apresentam dados sobre a promoção de impacto da vizinhança voltado para o setor industrial.
 <p>10 REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES</p> <p>Redução das desigualdades</p>	S-G	Todas as universidades apresentam dados da educação inclusiva, equitativa e de qualidade com oportunidades de aprendizagem ao longo da vida acadêmica; formas de eliminação de disparidades na educação garantindo igualdade e acesso a todos que a busquem; garantias aos estudantes para que adquiram conhecimento e habilidades para promover o desenvolvimento local e regional; plano para educação apropriada a realidade local e regional com destaque a grupos sensíveis às deficiências e ao gênero, garantindo ambientes de aprendizagem seguros, não violentos, inclusivos e eficazes a todos; plano de ampliação de bolsas de estudos, incluindo incentivos à formação profissional com uso de tecnologia da informação e de comunicação; promoção e crescimento inclusivo e sustentado pela geração de empregos e trabalho decente para seus servidores, no caso, plano de carreira destinado a servidores.
 <p>11 CIDADES E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS</p> <p>Cidades e Comunidades Sustentáveis</p>	E-S	52 universidades relatam construções e expansão da infraestrutura inclusiva, de qualidade, confiável, sustentável e resiliente proporcionando o acesso universal a espaços públicos seguros, inclusivos, acessíveis e verdes; todas relatam ações sobre prevenção e redução de níveis de poluição ao ambiente global a partir da produção interna de lixo e descarte de materiais e equipamentos; todas elas relatam apoio ao desenvolvimento tecnológico, à pesquisa e à inovação, local e regional, para um ambiente político propício para a diversificação industrial e comercial.
 <p>12 CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS</p> <p>Consumo e produção sustentáveis</p>	E-G	Todas elas relatam adequações ao processo de contratações sustentáveis, conforme Lei N. 14.133, de 01 de abril de 2021 e de acordo com as políticas e prioridades nacionais; 47 relatam dados sobre plano de consumo sustentável; 62 relatam plano de expansão da infraestrutura de modernizar a tecnologia para o fornecimento de serviços de energia modernos e sustentáveis para todos os seus ambientes; 47 relatam dados sobre a gestão integrada de recursos hídricos; e 58 delas relatam a existência de plano de redução de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reuso.
 <p>13 AÇÃO CONTRA A MUDANÇA GLOBAL DO CLIMA</p> <p>Ação contra a mudança global do clima</p>	E	Todas elas relatam ter plano de gerenciamento de resíduos; 65 relatam que têm gestão ambiental de materiais, produtos, equipamentos; 28 delas relacionam dados sobre questões ambientais e legislações aplicadas e pertinentes; 32 delas relatam certificações ambientais.
 <p>14 VIDA NA ÁGUA</p> <p>Vida na água</p>	E	17 universidade relatam o uso de mecanismos relacionados a mudanças climáticas e à gestão racional e eficaz de seus recursos; 58 universidades relatam pesquisas e tecnologias de energia limpa, incluindo energias renováveis, eficiência energética e tecnologias de combustíveis fósseis avançadas e mais limpas.
 <p>15 VIDA TERRESTRE</p> <p>Vida terrestre</p>	E	47 universidades relatam programas que as ajudam na promoção sustentável dos ecossistemas terrestres locais e regionais de forma a combater a desertificação e deter e reverter a degradação e perda de

Vida terrestre		biodiversidade.
 Paz, justiça e instituições eficazes	G	16 universidades relatam participação ou parcerias para ações que visem a promoção de relações pacíficas e inclusivas.
 Parcerias e meios de implementação	E-S-G	Todas as universidades relatam em suas ações: o atendimento aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS); formações internas e externas com propósito de fortalecer a participação das comunidades locais para melhorar a gestão ambiental local e regional; promoção de conteúdos sobre sustentabilidade ambiental nos currículos dos cursos; uso de variáveis ambientais e medidas de sustentabilidade como conteúdos em seus programas e atividades de extensão; informações sobre pesquisa e o incentivo ao tema sobre sustentabilidade e questões ambientais; adoção de programas e política de transparência; possuem códigos de condutas, posturas e comportamentos; mecanismos de privacidade e proteção de dados; trabalho com gestão de riscos, política de integridade e práticas anticorrupção; mas nenhuma delas declara liderança em assuntos e práticas ambientais locais e regionais; sua prestação de contas de forma voluntária e na perspectiva das diretrizes de <i>accountability</i> .

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2025).

O Quadro 4 foi elaborado a partir do estudo de Khaled, Ali e Mohamed (2021), que faz o Mapeamento dos pilares ESG com os ODS e relaciona os dados da pesquisa de fatores ESG identificados nos relatórios de gestão das Universidades Públicas Federais.

Os resultados coletados apontam que não foram encontrados dados sobre a liderança em assuntos e práticas ambientais locais e regionais. Esse dado chama atenção, mas, talvez, a forma de procedimento da pesquisa não conseguiu ter a busca de dado procurado. Panizzi (2002) diz que a universidade precisa assumir que a discussão acadêmica, a pesquisa científica e o acesso ao conhecimento não conhecem fronteiras. Complementa o autor sobre a importância das universidades na sociedade, dizendo que “[...] as universidades têm extraordinária importância para nossas sociedades como lugar da diversidade cultural e da pluralidade ideológica, do debate e do diálogo que constroem sujeitos e coletividades, da crítica comprometida com a ética, que busca ser verdadeira e justa”. (PANIZZI, 2002).

Sobre a prestação de contas de forma voluntária, e na perspectiva das diretrizes de *accountability*, é fato, e quase imperativo aos órgãos públicos, que a prestação de contas se limita, tanto qualitativa quando quantitativamente, ao que se é solicitado. O tema transparência ganhou relevância na informação pública a partir do advento da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.

Posteriormente, atos legais e normativos trouxeram outro aspecto da informação como a Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira. Outra medida mais recente é a Lei de Acesso à Informação (LAI) nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que regula o acesso à informação e traz procedimentos a serem observados para garantir o acesso a informações.

Para Bairral, Silva e Alves (2014), a transparência pública começa a se expandir para além da linha legal/fiscal e passa a abordar outros aspectos da gestão pública, como por exemplo, desempenho, controles, entre outros. Essa ampliação traz novos requisitos para a responsabilização pública (*public accountability*), via órgãos de controle, que passam a avaliar se, efetivamente, as informações públicas estão acessíveis ao cidadão, seja via relatórios fiscais, portais eletrônicos de transparência e relatórios de gestão anuais (BAIRRAL, SILVA e ALVES, 2014).

Para Ishikura *et al.* (2010), a *accountability* não corresponde somente à vontade exclusiva do gestor, mas a uma obrigatoriedade exigida em lei, sob pena de responder por seus atos e sofrer as sanções previstas. Para Kim *et al.* (2005), transparência significa que a informação deve ser completa, de fácil entendimento, acessível, comparável com períodos anteriores, sem viés, e deve, ainda, atentar para os diversos meios em que é possível promover a “ampla divulgação” da gestão pública.

Bairral, Silva e Alves (2014) dizem que a transparência de informações é um elemento da comunicação entre a sociedade e a gestão pública, é um contrato social tácito em que, na perspectiva da clássica teoria da agência, o principal (cidadão) delega ao agente (gestor público) uma atividade de seu interesse e monitora sua realização. Entretanto, conflitos surgem nessa relação resultando numa informação incompleta em razão da existência de três premissas, segundo Slomski (2007): o agente (gestor público) que dispõe de vários comportamentos; a ação do agente que pode afetar o bem-estar de ambas as partes; e as ações do agente que dificilmente são observáveis pelo agente principal, o cidadão, que leva à existência de assimetria informacionais.

Nesse universo de comunicação, um bom indicador para mudança de postura é a entrada da figura dos usuários específicos como fornecedores, servidores

públicos, financiadores etc., cuja definição, no cenário público, seria todo aquele que tem um “razoável direito” de conhecer a informação relativa às entidades governamentais, ou seja, inclui todos os grupos ou indivíduos que podem afetar ou são afetados pelas atividades da organização pública (TOOLEY, HOOKS e BASNAN, 2010).

Conforme Steccolini (2002), os gestores públicos são responsáveis perante a sociedade na disponibilização de informações transparentes e compreensíveis sobre as ações governamentais que desenvolvem. Contudo, os níveis de transparência da informação pública podem variar e essa variabilidade pode estar associada a incentivos que estimulam ou inibem o gestor público a divulgar a informação, como podemos perceber no levantamento realizado, conforme Quadro 5. O incentivo a divulgação de informações públicas pode acontecer de diversas formas, mas, principalmente, pelo incentivo do contexto político e institucional, governamental, social e financeiro.

A evidenciação de informações públicas pode estar associada a variáveis, como, por exemplo, o contexto político, a competição e o porte. Segundo Perez, Bolivar e Hernandez (2008), o fator competição pode explicitar que os gestores estariam dispostos a fornecer mais informação como forma de melhor visibilidade para se elegerem ou permanecerem nos cargos. Quanto ao porte, quer dizer que, quanto mais robustez na estrutura, maiores custos de agência e, portanto, divulgam mais informação com vistas a reduzir tais custos (BAKAR e SALEH, 2011). Neste contexto, o que deveria prevalecer é que as organizações públicas operam dentro um arcabouço político e social e não deveriam depender do cumprimento de determinadas regras e procedimentos estabelecidos pela legislação, mas deveriam adotar padrões de práticas de evidenciação como forma de garantir sua legitimidade perante a sociedade.

O aspecto do incentivo governamental, segundo Bairral, Silva e Alves (2014), está associado a questões de desempenho, ou seja, à forma como as organizações públicas formulam, planejam, implementam suas políticas públicas e controlam suas funções estatais visando o bem-estar social. A variável explicativa, comumente utilizada, é o tipo governamental (centralizado ou descentralizado) no qual as formas de administração pública mais gerenciais tendem a adotar melhores práticas de divulgação, pois os gestores são mais bem preparados em quesitos de administração que incluem as práticas de desempenho (ZIMMERMAN, 1977).

Para Bairral, Silva e Alves (2014), o incentivo social é associado ao contexto de pressão social (direito da sociedade) que influencia tanto a divulgação obrigatória como a voluntária. A fácil acessibilidade à informação pública estimula um melhor nível de evidenciação e reflete o comprometimento com a transparência e com a *public accountability* (BAKAR e SALEH, 2011).

O aspecto financeiro está relacionado com variáveis representativas, como a dependência federal e a receita governamental. Nas Universidade Públicas Federais, a distribuição dos recursos provenientes da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LOA) às Universidades Públicas Federais está condicionada ao desempenho dado pelas informações que compõem a Matriz Orçamento de Outros Custeios e Capital (Matriz OCC), que é o instrumento utilizado pelo governo federal para a distribuição anual de recursos destinados à manutenção e funcionamento das universidades federais.

O uso de matriz para distribuição orçamentária, no âmbito das Universidades Públicas Federais, está previsto no Decreto Nº 7.233, de 19 de julho de 2010, Art, 4º, que diz “na elaboração das propostas orçamentárias anuais das universidades federais, o Ministério da Educação deverá observar matriz de distribuição, para a alocação de recursos destinados a despesas classificadas como Outras Despesas Correntes e de Capital”. A Portaria do MEC Nº 651 de 24 de julho de 2013, institucionalizou, no âmbito do Ministério da Educação, a Matriz OCC como instrumento de distribuição anual dos recursos destinados a todas as Universidades Públicas Federais.

O modelo de distribuição Matriz OCC é um indicador de eficiência e qualidade, pois a composição da Matriz OCC tem como base o número de alunos equivalentes, calculado a partir dos indicadores relativos ao número de alunos matriculados e concluintes da graduação e pós-graduação de cada Universidade Pública Federal, bem como, entre outros, o indicador de eficiência/eficácia da relação aluno/professor (RAP) e os indicadores de qualidade dos cursos de graduação e pós-graduação que são baseados em sistemas de informação do Ministério da Educação (ART. 3º, Portaria MEC Nº 651/2013).

Para todos os efeitos e para os dados dessa pesquisa, pode-se considerar que os relatórios de gestão são um dos mecanismos utilizados pelos gestores das Universidades Públicas Federais para divulgar e concretizar a responsabilização dos atos públicos em relação à sociedade. É uma exigência normativa aplicável a todas

as entidades, públicas ou privadas, que gerem recursos públicos, e se constitui em uma das peças primordiais do processo de prestação de contas estabelecido pelos órgãos de controle (Controladoria Geral da União — CGU e TCU, 2016).

Por fim, considera-se que o relatório de gestão das Universidades Públicas Federais foi uma importante fonte para a busca de dados para atender esta pesquisa, uma vez que possibilitou apresentar o *framework* conceitual de ESG, conforme Apêndice Único. Pelos resultados da pesquisa apresentados no Quadro 4, foi possível identificar esses fatores ESG nas atividades de gestão das Universidades Públicas Federais.

4.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO MODELO *FRAMEWOK* CONCEITUAL PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

O *framework* conceitual proposto divide-se nas três dimensões ESG, ambiental, social e de governança, que, pelos dados conhecidos da pesquisa, refletem e promovem a integração bem-sucedida aos ODS. Cada dimensão foi estruturada para oferecer uma abordagem prática e adaptável, respeitando a particularidade do ambiente das Universidades Públicas Federais, o qual foi conhecido pelo conteúdo do relatório de gestão.

Para o termo ESG, a dimensão ambiental mostra o desempenho e o desenvolvimento de práticas que visam à preservação ambiental e o consumo consciente de recursos (MANRIQUE e MARTI-BALLESTER, 2017). A dimensão social trata sobre questões de pessoas, gênero, inclusão e melhorias da satisfação de clientes e de colaboradores, já a dimensão governança, reflete aspectos de boas práticas de gestão interna, conformidade de processos institucionais e aplicação correta da lei (VELTE, 2017; TARMUJI, MAELAH e TARMUJ, 2016).

Felismino (2023) diz que, de uma forma mais prática, a dimensão ambiental procura conservar e gerir os recursos ambientais, em especial, aqueles tipos de recursos que são indispensáveis ao suporte à vida e que são não renováveis, requerendo uma série de ações específicas; a dimensão social aborda a igualdade e o respeito pelos direitos humanos a todos os indivíduos da sociedade, com o objetivo de promover uma sociedade justa e com inclusão social; e, a dimensão de governança tem por objetivo, dentre tantos outros, antecipar os riscos que possam também repercutir no desempenho econômico da organização, preocupando-se em

gerar prosperidade em diferentes níveis, refletindo em empregos de qualidade e riqueza em suas atividades.

O Quadro 5 apresenta a proposta de fatores ESG para Universidades Públicas Federais a partir de informações presentes nos Relatórios de Gestão do ano de 2024:

Quadro 5 – Fatores ESG para Universidades Públicas Federais

Item	Identificar/Mapear FATORES AMBIENTAIS de
1.	... gestão de resíduos
2.	... gestão ambiental de materiais, produtos, equipamentos
3.	... o uso de água e efluentes
4.	... dados de eficiência energética
5.	... relaciona dados sobre questões ambientais e legislações aplicadas e pertinentes
6.	... certificações ambientais
7.	... contratações sustentáveis, conforme Lei N. 14.133 de 01 de abril de 2021 e de acordo com as políticas e prioridades nacionais
8.	... conteúdos sobre sustentabilidade ambiental nos currículos dos cursos
9.	... liderança em assuntos e práticas ambientais locais e regionais
10.	... programas e atividades de extensão que usam de variáveis ambientais e medidas de sustentabilidade como conteúdos
11.	... pesquisa e o incentivo ao tema sobre sustentabilidade e questões ambientais
12.	... formações internas e externa com propósito de fortalecer a participação das comunidades locais, para melhorar a gestão ambiental local e regional
13.	... pesquisas e tecnologias de energia limpa, incluindo energias renováveis, eficiência energética e tecnologias de combustíveis fósseis avançadas e mais limpas
14.	... plano de expansão da infraestrutura de modernizar a tecnologia para o fornecimento de serviços de energia modernos e sustentáveis para todos os seus ambientes
15.	... gestão integrada de uso de recursos hídricos
16.	... Plano de redução de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reuso
17.	... Plano de Consumo Sustentáveis
18.	... construções e expansão da infraestrutura inclusiva, de qualidade, confiável, sustentável e resiliente proporcionado o acesso universal a espaços públicos seguros, inclusivos, acessíveis e verdes
19.	... prevenção e redução de níveis de poluição ao ambiente global a partir da produção interna de lixo e descarte de materiais e equipamentos
20.	... atendimento aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) em suas ações
Identificar/Mapear FATORES SOCIAIS de	
21.	...saúde e segurança do trabalho
22.	...relações trabalhistas
23.	...Direitos Humanos
24.	... inclusão e diversidade
25.	... estudo de impacto de vizinhança
26.	... pesquisas que envolvem erradicação da fome, alcance a segurança alimentar, melhoria nutricional e agricultura sustentável
27.	... vida saudável e promoção do bem-estar a servidores e com extensão a participação de outros agentes da comunidade universitária
28.	...promove a educação inclusiva, equitativa e de qualidade com oportunidades de aprendizagem ao longo da vida acadêmica
29.	... formas de eliminar disparidades na educação garantido igualdade e acesso a todos que a busquem
30.	... garantias aos estudantes para que adquiram conhecimento e habilidades para promover o desenvolvimento local e regional
31.	... plano para educação apropriada a realidade local e regional com destaque a grupos sensíveis a deficiências e ao gênero, garantido ambientes de aprendizagem seguros e não violentos, inclusivos e eficazes a todos
32.	... plano de ampliação de bolsas de estudos, incluindo incentivos à formação profissional com uso de tecnologia da informação e de comunicação
33.	...promoção e o crescimento inclusivo e sustentado pela geração de empregos e trabalho decente

	para seus servidores
34.	... apoio ao desenvolvimento tecnológico, a pesquisa e a inovação, local e regional, para um ambiente político propício para a diversificação industrial e comercial
35.	... promoção de mecanismos relacionados à mudanças climáticas e à gestão racional e eficaz de seus recursos
36.	... programa que a ajuda na promoção sustentável dos ecossistemas terrestres locais e regionais de forma a combater a desertificação e deter e reverter a degradação e perda de biodiversidade
37.	... participação ou parcerias para ações que visem a promoção de relações pacíficas e inclusivas
38.	... qualificação de servidores e seus agentes
Identificar/Mapear FATORES DE GOVERNANÇA de	
39.	.. programas e política de transparência
40.	... programa e ações para o tratamento com equidade em todos seus ambientes
41.	... sua prestação de contas de forma voluntária e na perspectiva das diretrizes de accountability
42.	...códigos de condutas, posturas e comportamentos
43.	... privacidade e proteção de dados
44.	... gestão de riscos
45.	... política de integridade
46.	... práticas anticorrupção
47.	...relações com públicos internos e externos de forma a manter o ambiente cordial e justo às práticas de governança pública

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O modelo é apresentado a partir da associação semântica de palavras (Quadro 2), elementos de fatores ESG encontrados na literatura (Quadro 3) e informações presentes nos relatórios de gestão (Quadro 4), em que se promove a triangulação entre os ODS, dimensões ESG e informações presentes nos relatórios de gestão das Universidades Públicas Federais.

Importante ressaltar que poderá haver fatores ESG não identificados nos relatórios de gestão pela limitação apresentada no Quadro 2 e Quadro 3, bem como em decorrência do fato de os órgãos públicos fazerem sua prestação de contas por meio da apresentação e divulgação de informações e análises quantitativas e qualitativas dos resultados da gestão orçamentária, financeira, operacional e patrimonial do exercício, com vistas ao controle social e ao controle institucional previsto nos artigos 70, 71 e 74 da Constituição Federal.

Assim, observa-se que não necessariamente o relatório de gestão poderá trazer todas ou maior detalhamento de informações de fatores ESG, uma vez que o próprio conteúdo fica limitado a apresentação e divulgação de informações e análises quantitativas e qualitativas com critérios mais orçamentários, financeiros, operacional e patrimonial. Nesse sentido, existe uma necessidade quase emergente das Universidades Públicas Federais adotar algumas medidas para identificar/mapear fatores ESG em seus ambientes.

4.4.1 Necessidade de mapear e identificar fatores ESG nos ambientes das Universidades Públicas Federais

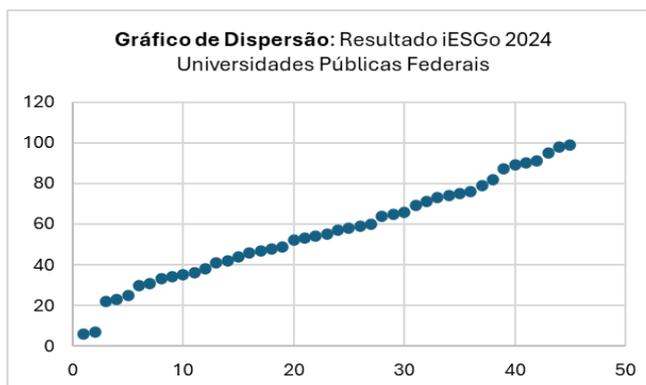
O resultado do iESGo 2024 (Apêndice Único) das Universidades Públicas Federais, que é o índice que sintetiza as práticas de governança, gestão e sustentabilidade, com agregação de indicadores de capacidade em liderança; capacidade em estratégia; capacidade em controle; índice integrado de sustentabilidade ambiental e social e o índice de gestão pública trouxe alguns dados que apontam a necessidades dessas instituições de identificar fatores ESG em seus ambientes.

O resultado iESGo é apresentado na Tabela 1 pela distribuição de frequência e pelos cálculos da estatística descritiva, que resumem os aspectos do conjunto desses dados:

Tabela 1 – Distribuição de Frequência e Estatística Descritiva

Tabela de Frequência			Dados Estatística Descritiva		
Valor	Frequência	Frequência %			
6	1	1,45	Mínimo		6
7	1	1,45	Máximo		99
22	1	1,45	Faixa		93
23	1	1,45	Tamanho		69
25	1	1,45	Soma		4.018
30	1	1,45	Significar	$\bar{x} - \bar{x} =$	582.318.841
31	1	1,45	Mediana	$\bar{x} \sim =$	58
33	1	1,45	Modo		55
34	1	1,45	Desvio Padrão	$s =$	223.910.072
35	3	4,35	Variância	$s^2 =$	501.357.204
36	3	4,35	Médio alcance	SR. =	52,5
38	2	2,9	Quartis		
41	1	1,45	Quartis:		Q ₁ --> 39,5
42	1	1,45			Q ₂ --> 58
44	1	1,45			Q ₃ --> 74,5
46	1	1,45	Intervalo interquartil	IQR =	35
47	2	2,9	Valores atípicos		Nenhum
48	2	2,9	Soma dos Quadrados	SS =	340.922.899
49	1	1,45	Desvio absoluto médio	MAD =	183.289.225
52	1	1,45	Raiz Quadrada Média	RMS =	623.301.169
53	1	1,45	Erro padrão da média	$SE_{\bar{x}} = SE_{\bar{x}} =$	26.955.605
54	1	1,45	Assimetria	$\gamma_1 =$	-0,092344937
55	4	5,8	Curtose	$\beta_2 =$	256.832.865
57	1	1,45	Excesso de curtos		
58	2	2,9	(curtose no Excel e Planilhas)	$\alpha_4 =$	-0,568713412
59	2	2,9	Coeficiente de Variação	CV =	0,384514559
60	1	1,45	Desvio Padrão Relativo	RSD =	38,45%
64	1	1,45			
65	2	2,9			
66	2	2,9			
69	3	4,35			

71	2	2,9
73	2	2,9
74	1	1,45
75	2	2,9
76	1	1,45
79	1	1,45
82	2	2,9
87	3	4,35
89	1	1,45
90	1	1,45
91	2	2,9
95	1	1,45
98	2	2,9
99	1	1,45



Fonte: Elaborado pela autora, Resultado iESGo 2024 das Universidades Públicas Federais.

Não é objetivo desta tese a análise quantitativa de dados, mas, para fins de análises qualitativas, são apresentados na Tabela 1, dados da distribuição de frequência e os dados da estatística descritiva que ajudam a entender o resultado do iESGo 2024 das 69 Universidades Públicas Federais. A partir dos dados da Tabela 1, é possível dizer que:

- a) o índice mínimo e máximo ordenado no conjunto de dados é 6 e 99, respectivamente; a faixa do intervalo do conjunto de dados é 93; e a soma total de todos os valores dos dados é 4.018;
- b) a média do índice é de 58,25%; a mediana, que separa a metade superior dos dados da amostra ordenada da metade inferior é 58; e a moda, que são os valores que ocorrem com mais frequência no conjunto de dados, é 55;
- c) o desvio padrão, que apresenta a medida da dispersão dos valores em relação à média, é de 22,40; a variância, que é a dispersão dos dados em relação à média, é de 501,36; e o intervalo médio do conjunto de dados é de 52,5;
- d) os quartis que separam os dados se apresentam da seguinte forma: Q_2 , que divide o conjunto de dados ordenado em metades superior e inferior, 58; Q_1 , que é a mediana da metade inferior, não incluindo Q_2 , 39,5; Q_3 , que é a mediana da metade superior, 74,5; e o intervalo de Q_1 a Q_3 , chamado de intervalo interquartil (IQR), é de 35;
- e) a amostra não apresentou nenhum valor atípico, ou seja, a amostra não apresenta *outliers* potenciais de valores que estão acima da cerca superior ou abaixo da cerca inferior;

- f) a soma dos quadrados, que são as diferenças quadradas entre os valores dos dados e a média, é de 34092.2899, e o desvio absoluto médio, que é a soma do valor absoluto das diferenças entre os valores dos dados e a média, é de 18.3289225;
- g) a raiz quadrada média que descreve a magnitude do conjunto de números é 62.3301169; o erro padrão da média da amostra é 2.6955605; e a assimetria, que descreve o quão distorcida para a esquerda ou para a direita uma distribuição de conjunto de dados está em relação a uma curva em sino simétrica, é -0,0923449372;
- h) a curtose, que descreve a extremidade das caudas de uma distribuição populacional e é um indicador de valores discrepantes na base de dados, é de 2.56832865; ao calcular o excesso de curtose, que descreve a altura das caudas de uma distribuição, e não a extremidade do comprimento das caudas, é de -0,568713412; e
- i) o coeficiente de variação, que descreve a dispersão dos dados em torno da média, é de 0,384514559; o desvio padrão relativo que descreve a variância de um subconjunto de dados em relação à média é de 38,4514559%; e a frequência, que é o número de ocorrências de cada valor de dados no conjunto de dados, é 55.

A carga média de 58,25% que as Universidades Públicas Federais obtiveram no iESGo 2024, retrata a integração da avaliação dos processos de governança e gestão com os de sustentabilidade ambiental e social e a inovação desses ambientes. Importante frisar que este dado foi obtido através de respostas às 101 questões do questionário iESGo/TCU. O resultado é contraponto da conclusão do TCU quando ele diz que seria esperado que o iESGo seria menor que o iGG, “dado que a inclusão da sustentabilidade como tema no questionário é uma novidade, enquanto os temas gestão e governança têm sido objeto de trabalhos do TCU desde 2014, mostrando avanços consistentes a partir de 2017”. (TCU, 2024).

O Quadro 6 apresenta dados comparativos entre a carga percentual absoluta dos índices iESGo e iGG, com o quantitativo de Universidades Públicas nelas enquadradas:

Quadro 6 – Comparativo entre a carga percentual absoluta dos índices iESGo e iGG e o quantitativo de Universidades

Carga percentual	Número de Universidades Públicas Federais que atingem o iESGo	Número de Universidades Públicas Federais que atingem o iGG
Abaixo de 10%	2	2
Entre 10 e 20%	-	2
Entre 20 e 30%	4	6
Entre 30 e 40%	11	10
Entre 40 e 50%	9	10
Entre 50 e 60%	13	11
Entre 60 e 70%	8	10
Entre 70 e 80%	9	8
Entre 80 e 90%	7	6
Entre 90 e 100%	6	4
TOTAIS	69	69

Fonte: Elaborado pela autora a partir do iESGo e iGG do setor público (TCU, 2024).

Os dados do Quadro 6 permitem concluir que 30 Universidades Públicas Federais atingem a carga iGG em até 50% sendo que duas delas apresentam a carga abaixo de 10% e 39 dessas instituições apresentam a carga entre 50 a 98,64%, sendo que nenhuma delas chega à carga de 100%. Quanto ao iESGo, é possível dizer que 26 Universidades Públicas Federais atingem a carga de até 50%, sendo que duas delas apresentam a carga abaixo de 10% e 43 dessas instituições apresentam a carga entre 50 e 97,98%, sendo que nenhuma delas apresenta carga de 100%.

Os dados do Quadro 6 ainda permitem concluir que nem sempre as boas práticas de gestão e governança estão aliadas às práticas de sustentabilidade ambiental e social, uma vez que, conforme dados do ano de 2024 das Universidades Públicas Federais, a maior quantidade delas fica na carga acima de 50% no índice iESGo se comparado com o iGG. Ao mesmo tempo, é possível dizer que, na carga abaixo de 50%, o quantitativo de Universidades Públicas Federais é menor se comparados os índices iESGo e iGG.

Aqui é importante destacar o estudo de Blanchet (2021), quando ele diz que boas práticas de governança propiciam o desenvolvimento das boas práticas ambientais e sociais, consequentemente, além dos autores Scarabelin, Oliveira, Taha e Carrenho (2024) quando dizem que, na Administração Pública, o ESG cumpre com os preceitos de governança corporativa, social e ambiental, com foco em melhoria contínua na prestação de serviços à sociedade.

Por fim, é importante dizer que os fatores ESG serão identificados e/ou mapeados nos ambientes das Universidades Públicas Federais por meio da avaliação de indicadores que medem o seu desempenho em relação aos seus impactos no meio ambiente, na sociedade e na governança corporativa. Essa identificação e/ou mapeamento envolve a coleta e análise de dados sobre diversos aspectos, como emissões de carbono, relações com colaboradores e comunidades, transparência financeira e ética. Em seguida, é preciso avaliar a materialidade desses fatores, sua relevância interna e seus impactos externos. A partir dessa análise, é possível definir metas, estratégias e ações para melhorar o desempenho ESG, buscando a sustentabilidade em todos os níveis da organização.

4.4.2 A inércia e as barreiras para a construção de políticas ESG nas Universidades Públicas Federais

A Organização das Nações Unidas (ONU) é um dos organismos que periodicamente está acompanhando a evolução das práticas ESG sob várias perspectivas, mas, principalmente, como elas se popularizam e despontam fatores para direcionamento de políticas e ações entre e para as nações.

O estudo de Smithline, Ichilcik, Koukios e Pong (2024), guia de conformidade corporativa, trata da ascensão do ESG como pilar social na América Latina. Como resultado, diz que o ESG capturou a atenção do mundo, e o 'S' em particular tem se tornado cada vez mais um foco para uma variedade de partes interessadas. Dada a amplitude da aplicação deste pilar e sua importância para as organizações, abordar e gerenciar Pilar Social é uma tarefa envolvente. No entanto, as empresas que tomaram medidas para mitigar preventivamente o risco nessas áreas, desfrutam de uma vantagem competitiva crescente, à medida que os governos começam a impor requisitos sobre o gerenciamento e a medição da conformidade em questões sociais (SMITHLINE, ICHILCIK, KOUKIOS e PONG, 2024).

Smithline, Ichilcik, Koukios e Pong (2024) alertam que é apenas uma questão de tempo antes que legislações e iniciativas privadas na América Latina comecem a fechar as lacunas e render consequências sérias para a não conformidade ESG. Embora possa ser difícil ganhar força, as empresas que escolherem ser mais avançadas quando se trata de conformidade ESG serão bem servidas a longo prazo, concluem os autores.

Em 2023, a ONU trouxe um importante dado sobre ESG e Universidades, relatando que, até aquele ano, em apenas 28% de todas as Universidades presentes na Região Sul Global, implementaram políticas ESG efetivas. A Região Sul Global é representada por países que têm uma história interconectada de colonialismo, neocolonialismos, marcados por uma estrutura social e econômica que apresenta desigualdades em padrões de vida. Essa situação não apenas sublinha a necessidade de uma análise mais profunda sobre os obstáculos enfrentados pelas Universidades Públicas Federais para adotarem melhores práticas ESG, mas também aponta para a urgência de desenvolver estratégias que possam acelerar esse processo (KERSCHBAUMER *et al.* 2024).

Para Kerschbaumer *et al.* (2024), a implementação de políticas ESG nas universidades não é apenas uma questão de responsabilidade social, mas também uma oportunidade para essas instituições se posicionarem como líderes na formação de futuros profissionais comprometidos com a sustentabilidade e a inovação. Ainda para os mesmos autores, a adoção de políticas ESG nas Instituições de Ensino Superior (IES) enfrenta diversas barreiras tanto no nível micro (organizacional) quanto no nível macro (contextual) (KERSCHBAUMER *et al.* 2024).

Como barreira do microambiente, os autores Kerschbaumer *et al.* (2024) destacam que a cultura organizacional é um fator de resistência à mudança, falta de liderança voltada para a sustentabilidade, recursos insuficientes e ausência de capacitação; e as do macroambiente envolvem as pressões socioeconômicas, políticas nacionais de educação, contextos regulatórios (MEC) e influências globais da educação (KERSCHBAUMER *et al.* 2024).

Segundo Marrucci *et al.* (2019), a cultura organizacional representa uma barreira significativa para a implementação de ESG, podendo ser resistente a mudanças que requeiram uma reorientação dos valores institucionais para incorporar práticas sustentáveis. Ao se visitar a *homepage* das Universidades Públicas Federais, observa-se que muitas delas ainda mantêm valores e práticas que não incorporam a sustentabilidade como um pilar central, fator esse que pode dificultar a prática ESG nos ambientes.

A resistência à mudança é outra barreira interna crítica e que se apresenta forte nos ambientes das Universidades Públicas Federais. É um fenômeno comum nas organizações e pode ser mitigado por meio de uma liderança eficaz e estratégias de comunicação claras (GEELS, 2019). A introdução de novas políticas e

práticas relacionadas a ESG frequentemente encontra resistência entre servidores recém-empossados e gestores que estão habituados a processos e estruturas tradicionais (KERSCHBAUMER *et al.*, 2024).

A liderança é uma prática essencial para a implementação de políticas de ESG bem-sucedidas. A liderança sustentável requer não apenas uma visão clara, mas também a capacidade de inspirar e mobilizar a organização em direção a práticas mais responsáveis (Ploum *et al.* 2018). A ausência de líderes comprometidos com a sustentabilidade pode estagnar iniciativas e criar um ambiente onde essas políticas não são prioritárias (KERSCHBAUMER *et al.*, 2024).

A falta de recursos financeiros direcionados para iniciativas de sustentabilidade é uma barreira significativa, pois a não alocação de recursos para atender especificamente estruturas internas, pode comprometer seriamente a eficácia das iniciativas de sustentabilidade (MADUEÑO *et al.*, 2016). Implementar políticas de ESG requer investimentos em infraestrutura, treinamento e pesquisa, recursos que muitas vezes são escassos nas Universidades Públicas Federais (KERSCHBAUMER *et al.*, 2024).

A capacitação de pessoas é fundamental para a implementação de práticas ESG. Sem o treinamento adequado, as pessoas podem não possuir as habilidades e conhecimentos necessários para promover e sustentar práticas sustentáveis nos ambientes das Universidades Públicas Federais (KERSCHBAUMER *et al.*, 2024). A educação e a formação contínua são componentes cruciais para integrar a sustentabilidade nas operações institucionais Vurro *et al.* (2024).

As pressões socioeconômicas, como crises econômicas, por exemplo, podem limitar a capacidade das Universidades Públicas Federais de investir em políticas de ESG. Essas pressões frequentemente direcionam recursos e atenção para questões mais imediatas, relegando a sustentabilidade a um plano secundário (KERSCHBAUMER *et al.*, 2024). O estudo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2023) destaca que as condições econômicas adversas podem dificultar a implementação de práticas sustentáveis em qualquer setor.

As políticas nacionais de educação e o contexto regulatório também influenciam a implementação de ESG no ambiente das Universidades Públicas Federais. Regulamentações e diretrizes governamentais que não priorizam a sustentabilidade podem criar obstáculos significativos (KERSCHBAUMER *et al.*,

2024). O relatório da ONU (2023) apresenta que a falta de um quadro regulatório favorável pode desencorajar as instituições a adotarem práticas sustentáveis de maneira proativa.

A ausência de diretrizes específicas voltadas para a ESG pode resultar em uma falta de orientação clara para os gestores das Universidades Públicas Federais. O Ministério da Educação (MEC) desempenha um papel crucial no direcionamento das políticas educacionais no Brasil. Para promover uma implementação eficaz do ESG, as políticas regulatórias nacionais precisam estar alinhadas com os objetivos de sustentabilidade (KUMAR, 2022). Aqui surge um ponto relevante, embora o MEC apresente políticas específicas para a sustentabilidade (KERSCHBAUMER *et al.*, 2024).

As influências globais, como as tendências internacionais em educação e sustentabilidade, também afetam a adoção dessas políticas nas Universidades Públicas Federais. A integração de práticas globais de sustentabilidade nas Universidades Públicas Federais requer uma adaptação cuidadosa às realidades locais para ser eficaz (BERNERT, 2022). A globalização traz consigo práticas e expectativas que podem ser desafiadoras de implementar localmente devido a diferenças culturais e estruturais de sustentabilidade (KERSCHBAUMER *et al.*, 2024).

É importante destacar que o ambiente das Universidades Públicas Federais se apresenta como qualquer órgão público altamente regulatório, principalmente com a modernização na última década, a partir da qual a organização do estado passa por grandes transformações e reformas inspirada na administração pública gerencial (*new public management*) (KERSCHBAUMER *et al.*, 2024). Segundo Kissler e Heidemann (2006), os fundamentos normativos da governança pública se estabelecem por um novo entendimento do Estado como agente de governança. Para os autores, o Estado produtor de serviços públicos é um Estado ativo. Ele se caracteriza por um setor público altamente diferenciado e superdimensionado.

Ao mesmo tempo em que o ambiente das universidades públicas se apresenta bastante regulatório, a organização de processos e procedimentos para melhores práticas de governança pública ainda precisa ser implementada. Kissler e Heidemann (2006) dizem que a organização de processos e procedimentos tem se apresentado com deficiências. Para os autores, a organização do processo deveria ser mais descentralizada e uma coordenação central deveria garantir a troca de

informações e a comunicação no processo de governança e, concomitantemente, assegurar ampla transparência sobre as providências e atividades locais desenvolvidas (KISSLER e HEIDEMANN, 2006).

Para fins de análise, essa pesquisa considera que a governança pública conduz melhores práticas ambientais e sociais nas organizações públicas. Segundo a Controladoria Geral da União (CGU), são mecanismos de governança pública: a liderança, a estratégia e o controle. A liderança é elemento crucial para promover a boa governança pública. O comprometimento dos agentes dos mais altos níveis políticos e gerenciais do setor público é essencial para o sucesso no desenvolvimento e implementação dos valores, estratégias, políticas e processos necessários à boa governança e à melhoria dos resultados que são entregues à sociedade. São os membros das Instâncias Internas de Governança que lideram a organização e são responsáveis pela direção e supervisão estratégicas e, ainda, pela *accountability* da organização (IFAC, 2014).

Para estabelecer sua estratégia, a organização deve partir da cadeia de valor, da missão institucional, da visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo, compreendendo os tipos de riscos aos quais está exposta e estabelecendo limites aceitáveis de exposição. Daí terá condições de analisar as alternativas de Estratégia disponíveis, selecionando aquela que melhor apoie a missão e visão organizacionais e promova o perfil de risco mais adequado (COSO, 2017).

A estratégia deve ser desenvolvida, comunicada e desdobrada para as demais unidades organizacionais de forma que os objetivos estratégicos sejam traduzidos em objetivos, indicadores e metas para as áreas responsáveis, monitorando-se e avaliando-se sua execução. A estratégia deve ser atualizada de acordo com o aprendizado organizacional e as mudanças no ambiente (KAPLAN e NORTON, 2008). Para isso, a gestão de riscos deve estar integrada não somente à formulação da Estratégia e seu planejamento, mas também à sua execução e monitoramento, nos diversos níveis organizacionais (COSO, 2017).

Sobre mecanismos de controle, é preciso entender que os cidadãos delegam ao setor público o poder para gerir os recursos públicos e alcançar os resultados esperados. Em contrapartida, as organizações do setor público devem prestar contas aos cidadãos, demonstrando que administraram os recursos a elas confiados em conformidade com os princípios éticos, diretrizes estabelecidas pelo Governo e normas aplicáveis (KERSCHBAUMER *et al.*, 2024).

Neste contexto, o estudo de Kerschbaumer *et al.* (2024) traz alguns pontos sobre as passividades das IES no Brasil e a implementação de políticas ESG. Uma das primeiras passividades que os autores relatam é que o contexto dos países Sul Global, que são aqueles países em desenvolvimento com economias e sociedades marcadas por desigualdades, ajuda a entender a lacuna significativa entre as demandas ESG e a aplicação prática nas IES, ambientes marcados por superficialidade no entendimento e ações limitadas.

Outras passividades apontadas no estudo de Kerschbaumer *et al.* (2024) dizem respeito às dimensões ambiental, social e de governança. Na dimensão ambiental, é destacado que se observa a falta de destaque para a sustentabilidade nas universidades brasileiras. Boas práticas de sustentabilidade ambiental podem incluir programas de reciclagem e sistema de coleta e reaproveitamento de água, dentro dos ambientes das Universidades Públicas Federais, ações essas que também funcionam como ferramentas educacionais (DE SOUZA SILVA *et al.*, 2022; HERNANDÉZ-CRUZ *et al.*, 2022).

Na dimensão social do ESG, é importante que as Universidades Públicas Federais foquem na inclusão e desenvolvimento comunitário, ações para além do ambiente interno. Ferdous (2021) e Aithal e Aithal (2020) dizem que é preciso existir políticas para aumentar a inclusão de minorias e estudantes de baixa renda e, ainda, os programas de extensão universitária são cruciais para melhorar a qualidade de vida das comunidades locais.

A dimensão governança nas Universidades Públicas Federais envolve a transparência de informações e a participação. Os autores Antwi *et al.* (2023), destacam a importância da implementação de conselhos consultivos, promovendo maior transparência e maior participação das partes interessadas no ambiente das Universidades Públicas Federais. Manan *et al.* (2023) apontam que, no entanto, a corrupção e a falta de recursos continuam sendo desafios significativos para o desenvolvimento de melhores práticas de governança.

As Universidades Públicas Federais enfrentam limitações financeiras e a infraestrutura ainda é deficiente, o que dificulta ainda mais a implementação de práticas ESG. Ainda pode-se relatar como passividades de implementação de práticas ESG no ambiente das Universidades Públicas Federais, três fatores: a necessidade de abordar problemas de governança e recursos de forma integrada; a institucionalização de uma cultura voltada para a resistência a adoção e

implementação de políticas ESG; e, por fim, a falta de especialistas em ESG apontada pelos autores North *et al.* (2020) como um dos fatores mais críticos.

Assim, a implementação efetiva de políticas ESG, no ambiente das Universidades Públicas Federais poderá ser mais completa do que verdadeiramente se apresentam os cenários, com enfrentamento de barreiras em níveis micro e macro ambientais. Compreender e desenvolver estratégias para superar essas barreiras é essencial para o desenvolvimento desses ambientes (KERSCHBAUMER *et al.*, 2024).

Os mecanismos de governança adotados nos ambientes das Universidades Públicas Federais interconectam e refletem a abordagem de práticas ESG (KERSCHBAUMER *et al.*, 2024). Pela pesquisa realizada, o modelo de governança alinha os processos, os procedimentos, a regulação, a liderança a estratégia e o controle com objetivos na dimensão ambiental, social e de governança. Os componentes do ambiente de governança são fios condutores de boas práticas e representam um modelo abrangente do objeto de estudo, as Universidades Públicas Federais, promovendo o alinhamento com as demandas ambientais e sociais. Importante destacar que o *framework* apresentado Tabela 1 não reflete somente práticas de sustentabilidade, mas reforça a identidade das instituições, permitindo que avancem em sua relevância socioambiental.

4.5 PROPOSTA DE INCREMENTO AO CONTEÚDO DO RELATÓRIO DE GESTÃO COM EVIDÊNCIAS DE FATORES ESG

Neste ponto é importante evidenciar que não é objetivo principal do estudo apresentar uma proposta de implementação ao relatório de gestão das Universidades Públicas Federais que evidenciem fatores ESG em suas informações, isso é apenas mais uma das contribuições desse estudo. A proposta é concebida a partir do levantamento de dados dos objetivos da pesquisa, que, no percurso dos fatos, viu-se a necessidade de avançar nos objetivos propostos e deixar mais uma contribuição do estudo.

O atual relatório de gestão dos órgãos públicos adota estrutura de conteúdo e de diretrizes que vêm sendo implementadas desde as contas do exercício de 2018. Atualmente, a Instrução Normativa (IN)-TCU Nº 84/2020, traz o modelo, a estrutura, o conteúdo e as diretrizes alinhados com o modelo de Relato Integrado (*International*

Integrated Reporting Council – IIRC). Importante destacar que o relatório de gestão dos órgãos públicos é padronizado por uma estrutura trazida pela Decisão Normativa (DN)-TCU Nº 187, de 9 de setembro de 2020, que estabelece a padronização e os elementos de conteúdo, sugerindo, inclusive, informações que podem constar no relatório de gestão, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Proposta de incremento ao Relatório de Gestão, com evidências de fatores ESG

Estrutura trazida pelo Anexo II da DN - TCU Nº 187/2020	Elementos de conteúdo sugeridos pelo Anexo II da DN - TCU Nº 187/2020	Proposta de implementação com evidências a fatores ESG
Elementos pré-textuais	Informações que auxiliem o leitor, de acordo com a necessidade, a localizar as informações contidas no relatório, a exemplo de sumário.	-
Mensagem do dirigente máximo	Apresentação, em forma de tabelas e gráficos, dos principais resultados alcançados, incluindo aqueles que indiquem o grau de alcance das metas fixadas nos planos da organização, considerando os objetivos estratégicos e de curto prazo, bem como as prioridades da gestão [UPC em números], que estão mais bem detalhados no corpo do relatório. A mensagem do dirigente deve conter o reconhecimento de sua responsabilidade por assegurar a integridade (fidedignidade, precisão e completude) do relatório de gestão.	Apresentar dados quantitativos e qualitativos, trazendo materialidade e aderência de fatos, situações e práticas relacionadas aos ODS e fatores ESG mapeados no período.
Visão geral organizacional e ambiente externo	Fundamentalmente, deve responder às perguntas: 1) “O que é a organização, o que faz e quais são as circunstâncias em que atua?”; 2) “Qual o modelo de negócios da organização?”; e 3) “Como a organização determina os temas a serem incluídos no relatório de gestão e como estes temas são quantificados ou avaliados?”	
Riscos, oportunidades e perspectivas	Fundamentalmente, deve responder às perguntas: 1) “Quais são os riscos e oportunidades específicos que afetam a capacidade de a organização gerar valor em curto, médio e longo prazo e como a organização lida com esses riscos?” e 2) “Quais os desafios e as incertezas que a organização provavelmente enfrentará ao buscar executar seu plano estratégico e os potenciais implicações para seu modelo de negócio e desempenho futuro?”	Destacar temas relacionados a sustentabilidade, fatores ESG ambiental, social e de governança. Detalhar materialidade e aderência de fatos, situações e práticas relacionadas a governança e a estratégia institucional. Descrever informações que identifiquem o “negócio” e ações e sustentabilidade. Apresentar e dar acesso a agenda climática adotada pela instituição e fatores sobre riscos sociais e ambientais e climáticos, assim como elementos relacionados a biodiversidade.
Governança, estratégia e desempenho	Fundamentalmente, deve responder às perguntas: 1) “Para onde a organização deseja ir e como ela pretende chegar lá?”; 2) “Como a	Incrementar com informações e destaques a ecoeficiência, emissões operacionais, gestão de energia, água, resíduos e materiais (fatores ambientais). Descrever dados sobre pessoas e o

	estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?" e 3) "Quais os principais resultados alcançados pela organização?"	ambiente interno, relação com fornecedores e a vizinhança, detalhar regulações apreciadas e atendidas no período, assim como fatores relacionados a direitos humanos. Apresentar a governança e questões sobre ética, integridade e transparência. Descrever medidas de privacidade de dados e segurança da informação. Tratar de assuntos sobre tecnologia e inovação, dois importantes aliados ao alinhamento da organização ao atingimento dos ODS e práticas efetivas ESG.
Informações orçamentárias, financeiras e contábeis	Fundamentalmente, deve responder à pergunta: "Quais as principais informações orçamentárias, financeiras e contábeis, inclusive de custos, dão suporte às informações de desempenho da organização no período?"	Apresentar dados financeiros destacando investimentos do orçamento destinados à implementação de práticas ESG e atendimento aos ODS.
Anexos, apêndices e links	Se aplicáveis, documentos e informações de elaboração da UPC ou de terceiros úteis à compreensão do relatório, que podem ser fornecidos mediante links, nesta ou nas seções anteriores ao longo do relatório de gestão, para documentos, tabelas, páginas ou painéis de informação já produzidos pela UPC.	Para cada informação acima detalhada, ampliar as informações com relatórios, documentos e outras informações específicas a serem elaboradas em outros materiais a serem produzidos para além do relatório de gestão e apresentar, por meio de anexos, apêndices e links, se for o caso.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A proposta surge pela necessidade de incremento informacional destacando fatores ESG que se apresentam no ambiente das Universidades Públicas Federais. O disposto no art. 5º, § 1º, e art. 6º da IN-TCU 84/2020 diz que cabe aos gestores públicos apresentar e divulgar informações e análises quantitativas e qualitativas dos resultados da gestão orçamentária, financeira, operacional e patrimonial do exercício, com vistas ao controle social e ao controle institucional previsto nos artigos 70, 71 e 74 da Constituição Federal.

A proposta tem validade a partir das orientações do Anexo II da IN-TCU Nº 84 de 9 de setembro de 2020, que traz "elementos de conteúdo **sugeridos** e informações que **podem** constar no relatório de gestão" (grifo nosso). Aqui, entende-se que a estrutura do relatório de gestão é fixa, pois padroniza elementos informacionais e de análise, mas os elementos de conteúdo são variáveis, cabendo uma decisão, por parte da gestão, do que e como apresentar.

O capítulo 4, apresentou e analisou o instrumento, apontou as necessidades que de se criar condições para mapear e identificar fatores ESG nos ambientes das Universidades Públicas Federais e o capítulo 5, apresenta a argumentação e defesa da tese, com justificativas e argumentos que avaliam a validade e relevância dela.

5 ARGUMENTAÇÃO E DEFESA DA TESE

Neste estudo, sustenta-se a tese que a utilização de fatores ESG nos ambientes das Universidades Públicas Federais, em conjunto com estratégias para a implementação de melhores práticas de governança, pode gerar vantagem e seus efeitos perpetuarem em práticas de desenvolvimento sustentável, visando o bem-estar comum.

O escopo deste trabalho apresenta-se em pesquisas acadêmicas a respeito dos temas governança pública, práticas e fatores ESG para Universidades Públicas Federais e em elementos teóricos de conteúdos capazes de sustentar a tese proposta a partir da adoção do método de construção teórica *Design Science Research* (DSR) e pela associação semântica de Nelson e Schreiber (1992), que busca compreender o seu significado e identificar padrões ou tendências presentes nos dados.

O passo inicial para validação da tese foi identificar se fatores ESG poderiam contribuir ou mesmo gerar vantagem para as Universidades Públicas Federais. Por meio da revisão bibliográfica de literatura, nas subseções 3.2 e 3.3 do capítulo 3, Fundamentação Teórica, mostrou-se que o uso de fatores ESG para as Universidades Públicas Federais gera vantagem muito além do que simplesmente melhorar a governança dessas instituições. Uma relação acurada entre práticas ESG e gestão pública pode ser entendida como uma jornada por meio da qual as instituições públicas podem direcionar sua atuação no sentido de que o alcance da estratégia ocorra de forma conjugada com a geração de valores éticos, ambientalmente sustentáveis e de impacto social positivo (MPU, 2023).

O tema ESG, assim como o tema governança pública é recente para a administração pública brasileira. O advento do Decreto N. 9.203, de 22 de novembro de 2017, impôs a adoção de política de governança para toda administração pública, seja ela direta ou indireta, na perspectiva de seis princípios: capacidade de resposta; integridade; confiabilidade; melhoria regulatória; prestação de contas e responsabilidade; e transparência. Entretanto, como menciona Marx (2021), a expressão “ESG” ainda não é encontrada no arcabouço normativo que regulamenta as questões referentes à governança pública na Administração Pública Federal, mas a necessidade de adoção de boas práticas ambientais e sociais atreladas à boa

política de governança pública amplia a discussão sobre os vários aspectos envolvidos no papel que essas organizações desempenham na sociedade.

Augusto e Petiz (2020) apontam para a necessidade de os órgãos governamentais se prepararem para lidar com essas questões, pois, à medida que mais organizações privadas adotarem os critérios ESG em suas decisões, os entes públicos terão de se qualificar para se adequarem às novas exigências do mercado. É possível que, futuramente, organismos internacionais passem a exigir que o Brasil adote tais critérios, assim como já exigem a implementação de políticas de integridade pública (MARX, 2023).

Na revisão de literatura, opcionalmente, também buscou-se integrar fatores ESG e a governança pública como forma de melhoria desses resultados, não sendo possível ainda integrar, apesar que o estudo de Balestra e Castro (2023), trazer evidências de que, na Universidade Federal do Tocantins (UFT), a área de governança é mais desenvolvida que a ambiental e a social, carecendo atenção especial da gestão para que a instituição esteja bem representada na sociedade em que está inserida e consiga demonstrar o valor que agrega às suas partes interessadas.

Como aponta o MPU (2023), a realização de uma política de ESG eficaz demandará que sua execução ultrapasse os mandatos de gestão normalmente estabelecidos no Brasil. Via de regra, ações de ESG requerem mudança de cultura institucional que, por sua vez, requer alteração nos hábitos das pessoas envolvidas e esses, especialmente se arraigados há anos, levam tempo para serem transformados.

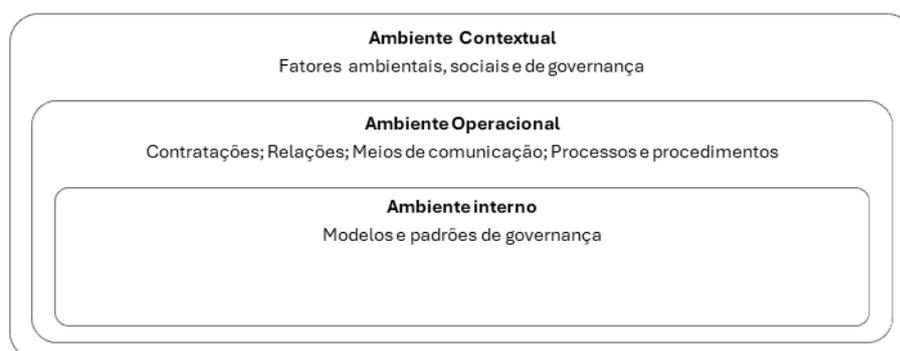
O universo de fatores ESG associado a práticas de governança pública devem ser pensados a partir da missão de cada órgão. Nem sempre um fator ESG aplicado a um órgão público poderá atender o desempenho de outro, assim como nem toda a governança pública aplicada a um órgão, necessariamente servirá de modelo para outro. O setor público é complexo, pois entidades públicas não operam com uma estrutura legislativa comum, nem possuem tamanho ou forma padrão organizacional. Mello (2006) diz que o setor público é complexo, pois entidades públicas não operam com uma estrutura legislativa comum, nem possuem tamanho ou forma padrão organizacional. É importante, portanto, o reconhecimento da diversidade desse setor e os diferentes modelos de governança que são aplicados

em diferentes países e diferentes setores, cada um dos quais com características diferentes que requerem atenção especial e impõem diferentes responsabilidades.

No contexto das Universidades Públicas Federais, Carvalho (2024) lista algumas iniciativas que podem ser realizadas no âmbito dos pilares ESG. Na dimensão “E”: Projetos, pesquisas e ações de proteção do meio ambiente e desenvolvimento sustentável do campus; Educação e pesquisa: realização de eventos transversais, inter e transdisciplinares, cursos, pesquisas, publicações, websites e relatórios relacionados ao verde e à sustentabilidade. Na dimensão “S”: Projetos de vinculação e desenvolvimento territorial, com impacto social, diálogo e comprometimento com a comunidade; Programas de promoção dos direitos humanos, combate ao trabalho infantil e ao trabalho forçado; Programas e ações para promover a diversidade e a inclusão. E na dimensão “G”: Contribuir nas instâncias de governança, revisando sua estrutura, composição e representatividade; Trabalhar pela transparência, prestação de contas e apresentação de relatórios periódicos. As ações e propostas oferecem alternativas que podem ser exploradas por IES ou grupos que desejam adentrar ao universo ESG buscando seus próprios caminhos para contribuir com a sustentabilidade.

Assim, observa-se que pesquisas sobre a implementação de práticas ESG consolidam-se como área de estudo acadêmico, tendo o ambiente das organizações públicas como alvo, ao que se pode denominar “a nova governança pública” ou “a evolução da administração pública”, no caso desta tese, o ambiente das Universidades Públicas Federais. A Figura 4 apresenta a constituição do cenário das Universidades Públicas Federais e fatores ESG:

Figura 4 – Ambientes das Universidades Públicas Federais e fatores ESG



Fonte: A autora (2025).

A Figura 4 apresenta a integração de fatores ESG no ambiente das universidades públicas. Os modelos e padrões de governança do ambiente interno é o elo entre elementos presentes em um ambiente operacional totalmente dinâmico e altamente pressionado pelo ambiente contextual de fatores ESG já presentes no dia a dia das organizações, impulsionado pela dinâmica de crescimento do setor privado, principalmente.

Percebe-se, pela figura, que os elementos ambientais e suas funções estão integrados. Entretanto, para responder questões dinâmicas de cada um desses ambientes, é necessário que se mude processos, procedimentos e, principalmente, a cultura impregnada, principalmente no ambiente operacional e interno das organizações públicas. Adotar práticas ESG no ambiente das Universidades Públicas Federais não é um código de conduta obrigatório ou uma medida para policiar as políticas e práticas de gestão. Antes disso, é uma iniciativa que fornece diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras (MPU, 2023).

Ao adotar práticas ESG nas Universidades Públicas Federais, também se assume a responsabilidade de contribuir para o alcance dos 17 (dezessete) Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) componentes da Agenda 2030, aprovada em 2015 pelo Brasil e os outros países-membros da Organização das Nações Unidas (ONU). A Agenda apresenta um plano de ação de 2015 a 2030 para as pessoas, para o planeta e para a prosperidade (MPU, 2023).

As práticas ESG no ambiente das Universidades Públicas Federais se utilizam de três fontes de coleta de informações – a ambiental, a social e a de governança –, que, se forem constantemente aperfeiçoadas, proporcionam melhores condições para a Contribuição Nacionalmente Determinada (NDC) do Brasil ao Acordo de Paris e traz a visão do país para 2035 nas seguintes perspectivas:

- ✓ O pacto pela transformação ecológica, que consagra compromissos dos chefes dos três Poderes, com matérias prioritárias, organizadas em três eixos: Ordenamento territorial e fundiário, Transição energética e Desenvolvimento sustentável com justiça social, ambiental e climática; e,
- ✓ O compromisso para o federalismo climático, com a Resolução Nº 3 do Conselho da Federação, 3 de julho de 2024, define que agenda climática compõe a pauta prioritária dos Poderes

Executivos nas decisões governamentais de cada nível de governo.

As Universidades Públicas Federais exercem e deveriam ser protagonistas em assuntos que permeiam as discussões globais, como é o caso de melhores práticas de ecologia e melhores práticas climáticas. Exercer seu papel social para além da formação de profissionais, levando conhecimento produzido no ambiente interno e se aprimorando de saberes do ambiente externo é uma forma das universidades públicas impulsionarem a transformação positiva social e ambiental. As Universidades Públicas Federais têm extraordinária importância para nossas sociedades como lugar da diversidade cultural e da pluralidade ideológica, do debate e do diálogo que constroem sujeitos e coletividades, da crítica comprometida com a ética, que busca ser verdadeira e justa (PANIZZI, 2002, p. 13).

Percebe-se que a adoção de práticas ESG nos ambientes das Universidades Públicas Federais, não necessariamente é fácil de compreender, mas entender que esses ambientes produzem esses fatores é essencial para agregar valor na sua função e representatividade social. ESG é caracterizado como fatores ambientais, sociais e de governança usados para medir o desempenho sustentável das empresas organizações (TRIPATHI e BHANDARI, 2014; WATSON, 2015). Para além de medir desempenho, fatores ESG mostram a relação e a forma como as organizações lidam com as questões ambientais, sociais e de governança (PEREIRA *et al.*, 2021).

Percebe-se, ainda, pela figura, que entender o limite de atuação de cada um desses fatores no ambiente organizacional que eles são produzidos, gera inúmeros benefícios. Os fatores ESG refletem as iniciativas das organizações que geram impacto para remediar os danos ao meio ambiente, injustiças sociais e melhorar as suas práticas de governança (WALTER, 2020). As dimensões ESG resumem um conjunto de padrões e boas práticas de gestão responsável dentro do ambiente das Universidades Públicas Federais e, conhecer a produção desses fatores nesses ambientes, ajuda a medir impactos socioambientais de suas atividades.

O *framework* conceitual (Figura 5) desenvolvido para embasar a tese de fatores ESG no ambiente das Universidades Públicas Federais, considera a interação das capacidades e dos recursos humanos para a interpretação e análise dessas informações em forma de dimensões das práticas ambientais, sociais e de

governança nesses ambientes. Giamporcaro e Leslie (2018) dizem que a prática e a conscientização dos tópicos relacionados ao ESG alimentam um conjunto de dados a serem apresentados.

Para Eccles, Lee e Strohle (2020), não existe uma definição universal aceita de métricas ESG. Assim, as empresas desenvolvem suas próprias metodologias e seus próprios conjuntos de indicadores. O resultado é um ecossistema complexo de métricas ESG, com classificações que precisam ser contextualizadas para sua correta interpretação. Para a análise dos dados, os usuários precisam ter um bom entendimento das decisões tomadas e como elas alteram os resultados (PEREIRA *et al.*, 2021).

No cenário das Universidades Públicas Federais na atualidade, para implementar fatores ESG de forma mais consisa e precisa é necessário:

- a. Criar cultura ESG e práticas voltadas para fatores ambientais, sociais e de governança;
- b. Tratar o tema ESG em reuniões com alunos, professores, técnicos administrativos, diretores e outras, com pauta permanente;
- c. Formar comitês com reuniões ativas mensais, não somente para acompanhar, mas para monitorar e mapear a produção de fatores ESG nesses ambientes, considerando que eles podem se apresentar em diferentes contextos e nas mais diversas atividades assumidas;
- d. Manter um programa de constante formação de pessoas para perpetuar a ação e para criar uma cultura voltada aos padrões ESG dentro do ambiente organizacional.

Como aponta a preocupação do MPU (2023), a realização de uma política de ESG eficaz demandará que sua execução ultrapasse os mandatos de gestão normalmente estabelecidos no Brasil. Nessa perspectiva, é preciso que a comunidade acadêmica faça a indicação de dirigentes das Universidades Públicas Federais, conforme determina o Decreto N. 1.916, de 23 de maio de 1996, que apresentem planos de gestão voltados para práticas ESG, perpetuando a ação e integrando a proposta ao ambiente.

Conforme o MPU (2023) relata, ações de ESG requerem mudança de cultura institucional e alteração nos hábitos das pessoas envolvidas, o que leva tempo para serem transformados (MPU, 2023). Esta tese não aborda a questão da cultura

organizacional e hábitos dos agentes públicos, apenas sinaliza que esses podem ser fatores iniciais a serem trabalhados dentro do ambiente das Universidades Públicas Federais, que, dependendo da forma como se aborda, serão mais eficientes e podem criar o ambiente propício ao olhar sobre fatores ESG.

Sendo assim, argumenta-se que a construção teórica apresentada neste estudo indica para a validação da tese proposta: a utilização de fatores ESG nos ambientes das Universidades Públicas Federais, em conjunto com estratégias para a implementação de melhores práticas de governança, pode gerar vantagem e seus efeitos perpetuar em práticas de desenvolvimento sustentável, visando o bem-estar comum.

O capítulo 6, que se refere as considerações finais e conclusões, apresenta a contextualização da proposta da pesquisa, recomendações e análises para estudos futuros. Além disso, reforça que, as Universidades Públicas Federais podem e devem adotarem melhores práticas ESG, pois tais práticas conferem legitimidade a essas organizações, geram melhor transparência de dados, promovem redução de custos organizacionais, sem falar que ajuda a alinhar o modelo de governança e gestão ao Referencial Básico de Governança (RBG), recomendado pelo TCU aos órgãos públicos federais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral propor um *framework conceitual* de fatores ESG para Universidades Públicas Federais. Os objetivos específicos foram conceituar e caracterizar fatores ESG para as Universidades Públicas Federais; correlacionar fatores ESG à governança pública das universidades; propor um incremento ao conteúdo do relatório de gestão, com evidências a fatores ESG para as Universidades Públicas Federais; e realizar uma análise crítica do instrumento. O estudo foi orientado por uma questão-problema que procurava saber quais informações presentes nos relatórios de gestão das Universidades Públicas Federais ajudam a descrever um *framework conceitual* com práticas ESG.

Os objetivos de pesquisa e a questão-problema de pesquisa foram respondidos quando se realizou uma investigação qualitativa, com o objetivo de elaborar um *framework* conceitual de fatores ESG para as Universidades Públicas Federais. As fontes de pesquisa para coleta de dados foram artigos científicos publicados em periódicos, teses, dissertações, normativas, legislações, modelos de análise de sustentabilidade e foram analisados alguns modelos de um *framework* conceitual, para subsídio à elaboração do instrumento. Com os dados coletados e após análises realizadas, iniciou-se a segunda etapa de pesquisa, que foi o momento para identificar, organizar e catalogar todos os documentos, definindo os temas e os relatos observados em cada dimensão.

Após catalogados os documentos, foi o momento de produzir a primeira versão do instrumento articulado com os ODS, por considerar seus temas e ações propícios ao desenvolvimento e à implementação do papel social que as Universidades Públicas Federais exercem. Após ter em mãos a primeira versão do instrumento, realizou-se uma entrevista junto a um gestor de uma universidade federal, com o objetivo de alinhar o instrumento, mas também entender a visão dele quando o assunto é fatores ESG e suas práticas vivenciadas na gestão universitária. A versão final do instrumento consta no Apêndice Único.

Posteriormente, iniciou-se a coleta de dados nos relatórios de gestão das Universidades Públicas Federais. O objetivo geral de pesquisa foi atingido quando, agregado com as informações do instrumento, apresentou-se, na Figura 3, os componentes do *framework* teórico e dimensões ESG para as Universidades Públicas Federais. Os objetivos específicos foram alcançados à medida que se

conceituou e caracterizou fatores ESG para as Universidades Públicas Federais a partir da revisão de literatura realizada, em conjunto com os ODS; correlacionou-se fatores ESG à governança pública das universidades, item 3.3 da fundamentação teórica; propôs-se um *framework* conceitual de fatores ESG para as Universidades Públicas Federais, conforme Quadro 5; apresentou-se o modelo *framework* conceitual para Universidades Públicas, no item 4.4, com análise da proposta; e se propôs um incremento ao conteúdo do relatório de gestão, item 4.5.

Dentre os principais pontos relatados pelo gestor, destaca-se a dificuldade de alinhar processos, procedimentos internos e diretrizes de governança. No relato realizado, o gestor aponta que o principal fator dessa dificuldade é a herança cultural, bem como a diversidade do ambiente que as Universidade Públicas Federais vivem em toda a sua extensão de atividades, sejam elas acadêmicas ou de cunho administrativo. Outro fator importante relatado pelo gestor é que ESG é um tema muito incipiente no ambiente da gestão universitária, que precisa ser bem mais amadurecido e entendido em relação a como pensar a gestão a partir dessas práticas. Isso não é somente para a equipe de gestão, mas para toda a comunidade acadêmica que deve ser articulada e movimentada para esse entendimento.

Esta pesquisa traz um estudo sobre fatores ESG para Universidades Públicas Federais e espera-se ter contribuído para fomentar esse tema dentro desses ambientes, bem como que este trabalho seja mais um que promova a ampliação do debate e alinhamento de práticas de gestão e governança a fatores ESG para os ambientes das Universidade Públicas Federais. Espera-se, também, que a pesquisa forneça subsídios aos gestores dessas instituições, a fim de implementar a sua prática a partir de um plano de gestão totalmente voltado para atender as dimensões ESG. Espera-se, ainda, que esse estudo chegue ao conhecimento da comunidade acadêmica e que ele sirva de estímulo para a indicação da lista tríplice de reitores, a partir de um plano de gestão alinhado com práticas ESG.

Entre os resultados, destaca-se que foi possível alinhar o conteúdo estudado à teoria da legitimidade, a qual foi a orientadora do estudo. Neste ponto, uma das conclusões de estudo é que as Universidades Públicas Federais podem e devem se legitimar pelas práticas e pela transparência de fatores ESG. Um fato que fica conhecido pelo estudo realizado é que a boa governança pública articula e legitima melhores práticas de sustentabilidade ambiental e social. Essa conclusão corrobora com os dizeres do TCU (2021), quando aponta que, para que as funções de

governança pública sejam executadas de forma satisfatória, é preciso adotar alguns mecanismos como liderança, estratégia e controle. É nesses três importantes mecanismos que a governança atua para melhores práticas de sustentabilidade ambiental e social. A liderança se apresenta pelo conjunto de práticas que asseguram condições mínimas para a gestão atuar; a estratégia, se bem definida, atua como condutora das ações de gestão; e o controle, que é onde se materializam procedimentos executados.

Sobre a legitimidade organizacional, das Universidades Públicas Federais, por melhores práticas ESG, os estudos de Deegan e Rankin (1996) demonstram técnicas que, se bem definidas no ambiente interno, ajudam na prospecção da legitimação para o ambiente externo, entre elas, as normas sociais, o desempenho e a ética. A adesão a normas sociais, como é o caso de pilares ESG, ajuda a dar conformidade da organização. Importante lembrar que não existem legislações e normativas para os órgãos públicos para divulgar fatores ESG em suas práticas de gestão, mas, no atual contexto social e ambiental, espera-se que essas instituições possam cada vez mais se adaptar às expectativas da sociedade em que está inserida. O desempenho, trazido por Deegan e Rankin (1996), está relacionado à capacidade das Universidades Públicas Federais de cumprir suas metas e objetivos, preferencialmente alinhados a fatores ESG. A legitimidade por critérios baseados na ética, relaciona essas organizações a um valor socialmente aceito, com princípios morais e respeito ao ambiente.

Trazer práticas de fatores ESG às práticas de gestão, confirma o estudo de O'Donovan (1992) que enfatiza os termos justa e corretamente aceita e respeitada pela sociedade. A legitimidade é a crença de que as Universidades Públicas Federais estão operando de acordo com as expectativas, não sobre regulamentos impostos por órgãos de controle, mas aquelas impostas por práticas socialmente aceitas. A legitimidade trazida por Guthrie *et al.* (2004) diz que as organizações são consideradas legítimas quando suas ações são vistas como justas, apropriadas e moralmente aceitáveis. Por fim, a legitimidade de Yang (2017) propõe a construção social e essa dinâmica que surge através da interação entre a avaliação moral da instituição pelos cidadãos e a resposta da instituição às demandas da sociedade.

Outro ponto importante é que fatores ESG no ambiente das Universidades Públicas Federais, vai além de evidenciar melhores práticas de gestão. É possível se trabalhar conteúdos sobre dimensões ESG nos currículos de ensino, pesquisa e

extensão. O ensino nesses ambientes, acontece não somente da graduação, mas também nos programas de mestrado e doutorado, bem como nos programas e atividades de extensão e pesquisa. Tratar de dimensões ESG no ensino, na pesquisa e na extensão, fortalece e dissemina práticas ambientais e sociais, assim como melhores práticas de governança pública.

O estudo permite ainda concluir que é possível sim alinhar práticas de gestão e governança a fatores ESG no ambiente das Universidades Públicas Federais. Como apresentam os dados do Quadro 5, 62,32% dessas organizações apresentam a carga do índice iESGo entre 50 e 100%. Se comparar esse dado percentual ao índice iGG, 56,52% delas apresentam a carga percentual entre 50 e 100%. Como incremento ao objetivo específico 3, no item 4.5, apresentou-se a proposta de incremento ao conteúdo do relatório de gestão das Universidades Públicas Federais, com evidências de fatores ESG.

Esta pesquisa contribui com pesquisas acadêmicas ao gerar um novo conhecimento para pesquisas nas três dimensões, que são temas interrelacionados: fatores ambientais, fatores sociais e fatores de governança pública. O estudo promove a difusão da importância de práticas voltadas para dimensões ambientais, sociais e de governança e sua aplicação no ambiente das Universidades Públicas Federais, além de trazer um arcabouço de literatura sobre o tema, bem como elementos sobre a interrelação entre ESG e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

A pesquisa é importante para diferentes pesquisadores de diferentes áreas de pesquisa, pois promove a ampliação do conhecimento sobre fatores ESG para Universidades Públicas Federais. Outro fator importante que a pesquisa traz, é o uso do iESGo, a partir do ano de 2024, pelo TCU. Como fonte de coleta de dados atualizados, o iESGo, poderá ser um precursor, pois às informações sobre a eficiência e a sustentabilidade da governança pública que são atualizadas anualmente (a partir de um questionário com temas sobre Liderança, estratégia, controle, gestão de Pessoas, gestão de Tecnologia da Informação e da Segurança da Informação, gestão de Contratações, Gestão Orçamentária), agrega-se índices de Sustentabilidade Ambiental e Sustentabilidade Social, para saber avaliar o nível de adesão das organizações públicas federais em relação às práticas ESG.

Como limitação deste estudo, relata-se a falta de análise em outros documentos institucionais, normativos ou não, que possam relatar práticas de ESG

no ambiente das Universidades Públicas. A pesquisa não apresenta dados comparativos de instrumentos de fatores ESG existentes, bem como não apresenta dados quantitativos sobre fatores ESG das Universidades Públicas Federais, limitando-se a analisar somente o relatório de gestão. A pesquisa também fica limitada por não comprovar a aderência das práticas ESG à legislação e normas vigentes.

Por fim, outra limitação é o fato de que somente um gestor público de uma Universidade Pública Federal foi contatado para uma entrevista. Neste ponto, é importante reafirmar que os gestores públicos, que trabalham dentro das organizações públicas, fizeram a validação do instrumento. A entrevista com o reitor de uma Universidade Pública Federal, foi somente para validar as informações já dispostas no instrumento e que foram validadas anteriormente, sendo ele considerado o da área de objeto de estudo. Vale lembrar que, apesar dos diferentes ambientes em que acontecem os fatores ESG, em sua grande maioria eles se apresentam como pontos comuns, conforme a literatura estudada.

Como delineamentos futuros, a tese oferece a possibilidade de implantação do *framework* no ambiente de uma universidade, na forma de um estudo de caso, realizando mapeamento dos fatores ESG propostos nas atividades, nos seus processos e procedimentos; e ampliação do estudo para base de análise totalmente qualitativa, a partir de resultados do questionário iESGo, diversificando e aprofundando para melhor entender como esses indicadores se apresentam nas Universidades Públicas Federais e como uma forma de ampliar a discussão sobre o seu papel e a sua responsabilidade socioambiental. Ademais, sugere-se também que estudos futuros promovam entrevistas com mais gestores das Universidades Públicas Federais para ampliar a visão sobre as práticas ESG no contexto do dia a dia da gestão.

Diante dos resultados da pesquisa, espera-se promover reflexão e fomento a práticas de fatores ESG, visando repensar o desenvolvimento do ambiente interno das Universidades Públicas Federais e abrindo o espaço para novas discussões sobre a temática. O desenvolvimento mais constante de práticas de debate sobre fatores ESG é de fundamental importância para alavancar a ideia que as Universidades Públicas Federais já foram protagonistas em vários temas de interesse social, cabendo a elas também serem precursoras sobre temáticas ESG.

Melhores práticas ESG promovem o fortalecimento de ações de curto, médio e longo prazo como forma de alinhar a estratégia institucional às práticas ESG.

É válido ressaltar que o assunto não se esgota pela finalização desta pesquisa, mas espera-se contribuições que possam melhorar o desenvolvimento do instrumento proposto como forma de ser uma pesquisa aberta ao debate e colocada sob a análise da comunidade acadêmica e da sociedade, na expectativa de receber sugestões que lhe permitam cumprir seu papel avaliativo.

Finalmente, acredita-se que a disseminação da proposta de pesquisa e seus instrumentos promove uma nova abordagem para o papel das Universidades Públicas Federais, permitindo aperfeiçoar seu modelo de governança pública, com uma visão mais ampla sobre sua responsabilidade socioambiental e seu papel protagonista sobre temas de interesse social.

REFERÊNCIAS

AITHAL, P. S., AITHAL, S. Analysis of the Indian National Education Policy 2020 towards achieving its objectives. **International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)**, 5(2), 19-41, 2020.

ALVES, Lauro E. S. Governança e cidadania empresarial. São Paulo. **RAE**, v. 41, n. 4, Out./Dez. 2001.

ALVES, Ricardo Ribeiro. **ESG: O presente e o futuro das empresas**. Rio de Janeiro: Vozes, 2023.

ANTWi, T. A. J., *et al.* Characteristics of Governance System of Health Training Institutions in Sub-Saharan Africa: Ghana in Focus. **International Journal For Multidisciplinary Research**, 5(10.36948), 2023.

ASSOCIACAO BRASILEIRA DE NORMAS TECNICAS (ABNT). **ABNT PR 2030-1:2024 - Ambiental, social e governança (ESG). Parte 1: Conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações**.

AUGUSTO, N. C.; PETIZ JÚNIOR, C. R. L.. A revolução ESG e o papel do compliance público. Jota, 8 dez. 2020. **Controle Externo: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás**, ano 03 – n. 06 | jul./dez. – 2021 Belo Horizonte | p. 1-136 | ISSN 2357-7304 | DOI: 10.52028/TCE-GO.v3i6.

BAIRRAL, M.A.C; SILVA, A.H.C; ALVES. F.J. S. Transparência no setor público: uma análise dos relatórios de gestão anuais de entidades públicas federais no ano de 2010. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 3, p. 642 a 675-642 a 675, 2014.

BAKAR, Nur B. A.; SALEH, Zakiah. Disclosure of accountability information in public sector: the case of Malaysian federal statutory bodies. In: **BIENNIAL CIGAR CONFERENCE: Bridging public sector and non-profit sector accounting**, 13, Ghent, June 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BATISTA, E. M. Governança no setor público: uma análise das práticas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2016. 128f. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

BERNERT, P., WANNER, M., FISCHER, N., BARTH, M. Design principles for advancing higher education sustainability learning through transformative research. **Environment, Development and Sustainability**, 1-18, 2022.

BIZERRA, André Luiz Villagelim. Governança no setor público: a aderência dos relatórios de gestão do Poder Executivo municipal aos princípios e padrões de boas práticas de governança. 2011. 124f. **Dissertação** (Mestrado em Ciências Contábeis)

– Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

BLANCHET, E. **A Responsabilidade dos Administradores e o Dever de Diligência**. Disponível em: <<https://www.blanchetlaw.com.br/a-responsabilidade-dos-administradores-e-o-dever-de-diligencia/>>. Acesso em: 13 mar. 2024.

BLUEPRINT. Environmental, Social, and Governance (ESG) **Investing**. **Environmental, Social, and Governance (ESG) Investing**, [S. l.], v. 07030, n. 201, p. 9930, 2020. DOI: 10.1016/c2018-0-03866-9.

BORGES. G. G. Evidenciação de práticas de governança pública em relatórios de gestão: um estudo nas universidades federais brasileiras. **Dissertação**: Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, UFC, 2024.

BRASIL. **Controladoria Geral da União: Governança**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/governanca>. Acesso em: 21 de fevereiro de 2025.

BRASIL. **Decreto Nº 14.343 de 7 de setembro de 1920**. Institui a Universidade do Rio de Janeiro. SiBI - Divisão de Memória Institucional da UFRJ - Anos 1920.

BRASIL. **Decreto Nº 19.851 de 11 de abril de 1931 (revogado)**. Dispõe que, o ensino superior no Brasil e o Estatuto das Universidades Brasileiras.

BRASIL. **Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

BRASIL. **Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

BRASIL. **Decreto Nº 9.901, de 08 de julho de 2019**. Altera o Decreto Nº 9.203, de 22 novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

BRASIL. **Decreto Nº 9235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino.

BRASIL. **Lei Nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal.

BRASIL. **Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

BRASIL. **Lei Nº 8443 de 16 de julho de 1992**. Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União e dá outras providências.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Dez passos para a boa governança. **Tribunal de Contas da União**. Edição 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União**: Acórdão 1913/2024 - Plenário.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União**: Acórdão Nº 1205/2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União: **iESGo**: Índice de Governança e Sustentabilidade - relatório de levantamento, **2024**.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União**: Instrução Normativa (IN-TCU) Nº 84/2020.

BRASIL. **Decreto Nº 19.851 de 11 de abril de 1931 (revogado)**. Instituiu o Estatuto das Universidades Brasileiras que estabeleceu os critérios para a organização de universidades no Brasil.

CARVALHO, J. R. M. DE. Environmental, Social and Governance: Um Panorama da Trajetória Evolutiva de Redes de Pesquisas (2011-2022). **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 11, n. 3, p. 100–117, 6 jun. 2024

CÉSAR AUGUSTO MARX. A nova governança pública e os princípios ESG. **Revista Controle Externo** v. 3, n. 6, 8 abr. 2023.

COLOSSI, Nelson. Controle da gestão na universidade: algumas considerações. San Miguel de Tucumán. **Anais** [...] Universidad Nacional de Tucumán. San Miguel de Tucumán, Argentina, 1999.

CORREIO, O. P., NÉA M.; CORREIO, O. V. O. Práticas de Governança Pública Adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**, vol. 11, núm. 2, 2019

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise Risk Management: integrating with Strategy and Performance, 2017**. Disponível em: <https://www.coso.org/Pages/erm.aspx>. Acesso em 12 nov. 2024.

COUTINHO. L. de M O Pacto Global da ONU e o desenvolvimento sustentável The UN Global Compact and sustainable development. **R. BNDES**, Rio de Janeiro, v. 28 n. 56, p. 501-518, dez. 2021.

CRUZ, V. E.; KAMIL S.; PEDDADA, N.; SAILER, C.; BALASUBRAMANIAN, S.; WEIRICH C. S.; STENGE F.; ERZBERGE, J. P.: 2022 **Container: Nature structural molecular biology (Online) Publisher: NaturePortfolio** Volume: 29 Issue: 12 Page: 1228-1238 DOI: 10.1038/s41594-022-00874-9

DAIANA, G. C. **Rumo à sustentabilidade: uma análise da implementação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável em Instituições de Ensino Superior**. XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022 On-line - 21 - 23 de set de 2022 2177-2576 versão online.

DALMAU, M. B. L.; SILVA, C. S. DA; CANTO, J. P. DO. A implementação do modelo de Gestão por Competências nas universidades federais brasileiras. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 9, p. 023020, 1 set. 2022.

DE SOUZA SILVA, J. L., *et al.* Case study of photovoltaic power plants in a model of sustainable university in Brazil. **Renewable Energy**, v. 196, p. 247-260, 2022.

DEEGAN, C. RANKIN, M. Do Australian Companies Report Environmental News Objectively? An Analysis of Environmental Disclosures by Firms Prosecuted Successfully by the Environmental Protection Authority. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 9, 50-67, 1996.

DEEGAN, C. M. The Legitimising Effect of Social and Environmental Disclosures— A Theoretical Foundation. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 15, 282-311, 2002.

DEEGAN, C., RANKIN, M. TOBIN, J. An Examination of the Corporate Social and Environmental Disclosures of BHP from 1983-1997: A Test of Legitimacy Theory. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, 15, 312-343, 2002

DOWLING, J. PFEFFER, J. Organizational Legitimacy Social Values and Organizational Behavior. **Pacific Sociological Review**, 18, 122-136. - References - Scientific Research Publishing, 1975.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JUNIOR, J. A.V. **Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Bookman, Porto Alegre, 2014.

ECCLES, R. G., LEE, L.-E., STROEHLE, J. C.. The social origins of ESG: an analysis of innovest and KLD. **Organization & Environment**, 33(4), 575–596, 2020.

EKMAN, A.; LITTON, J.-E. New times, new needs; e-epidemiology. *European Journal of Epidemiology*, v. 22, n. 5, p. 285–292, 16 maio 2007.

FAGUNDES, J.; DA, R.; BATISTA, S. **O papel dos atores na sustentabilidade: uma pesquisa bibliométrica sobre universidades verdes**. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/230173/210012.pdf?sequenc e=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 9 nov. 2024.

FAVERO, M. DE L. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006. Editora UFPR v. 28, p. 17–36, 2006.

FELISMINO, M. M. Avaliação dos fatores ambientais, sociais e de governança (ESG): uma proposta para universidades federais fortaleza 2023. **Dissertação: Mestrado Profissional em Administração e Controladoria**. Universidade Federal do Ceará Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade.

FERDOUS, S.. **Partition as Border-making: East Bengal, East Pakistan and Bangladesh**. Routledge India, 2021.

FERNANDES, J. L. B.; LINHARES, H. DA C. **Análise do desempenho financeiro de investimentos esg nos países emergentes e desenvolvidos (Financial Performance of ESG Investments in Developed and Emerging Markets).**

FEROLA, B. G.; PAGLIA, L. B. ESG: primeiros passos, em especial para empresas públicas. **Revista Latino-americana de Governança**, v. 1, p. e027–e027, 22 dez. 2021.

FILHO SOARES, V. Proposta de uma matriz de atributos e indicadores de sustentabilidade na perspectiva da responsabilidade social universitária. **Tese:** Programa de Pós-Graduação em Ciências do Ambiente e Desenvolvimento, Universidade do Vale do Taquari – Univates, 2022.

FRANCO, B. D.; PINHEIRO, C. R. Explorando a materialidade nos relatórios de sustentabilidade: a retórica e a prática das estratégias ESG. **Revista de Direito e Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, 26 ago. 2024

GALINDO, Fábio; ZENKNER, Marcelo; KIM, Yoon Jung. **Fundamentos do ESG: Geração de valor para os negócios e para o mundo.** Belo Horizonte, Fórum, 2022.

GAO, M., B.A. FRANZ, K. Knobelspiesse, P.-W. Zhai, V. MARTINS, S. Burton, B. Cairns, R. Ferrare, J. Gales, O. Hasekamp, Y. Hu, A. Ibrahim, B. McBride, A. Puthukkudy, P.J. Werdell, and X. Xu, 2021: Efficient multi-angle polarimetric inversion of aerosols and ocean color powered by a deep neural network forward model. **Atmos. Meas. Tech.**, 14, no. 6, 4083-4110, doi:10.5194/amt-14-4083-2021.

GARCIA, Deise Palaver. **Proposta de um modelo de maturidade em sustentabilidade para as instituições de ensino superior (MMS-IES).** Ponta Grossa-PR: Atena Editora, 2021

GEELS, F. W. Socio-technical transitions to sustainability: a review of criticisms and elaborations of the Multi-Level Perspective. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, v. 39, p. 187–201, jul. 2019.

GESSER, G. A. *et al.* Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 26, n. 1, p. 5–23, abr. 2021.

GIAMPORCARO, S. and LESLIE, D. Responsible investment at Old Mutual: a case of institutional entrepreneurship. **Emerald Emerging Markets Case Studies**. ISSN 2045-0621, 2018.

GOES, H. C. D. A. Análise Comparativa de Instrumentos para Avaliação da Sustentabilidade em Universidades visando uma Proposta para o Brasil. **Tese:** Programa Planejamento Energético. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2015.

GOOGLE. **Criar o primeiro formulário no Formulários Google - Centro de aprendizagem do Google Workspace.** Disponível em:

<<https://support.google.com/a/users/answer/9303071?hl=pt-BR>>. Acesso em: 15 mar. 2024.

GRAY, D. E. **Pesquisa no Mundo Real 2ª Edição**. 2ª ed. Penso, 2011.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201–209, 1 ago. 2006.

HERNÁNDEZ-CRUZ, A., *et al.* (2022). An overview of modeling efforts of water resources in Mexico: Challenges and opportunities. **Environmental Science & Policy**, 136, 510-519, 2022.

HUANG, X. B., WATSON, L. (2015). Corporate social responsibility research in accounting. **Journal of Accounting Literature**, 34, 1-16.

HUGHES, A.; URBAN, M. A.; WÓJCIK, D. Alternative ESG Ratings: How Technological Innovation Is Reshaping Sustainable Investment. **Sustainability**, v. 13, n. 6, p. 3551, 23 mar. 2021.

HUMBLE, J. **What is the Double Diamond Design Process?** Disponível em: <<https://www.thefountaininstitute.com/blog/what-is-the-double-diamond-design-process>>.

IFAC, The International Federation of Accountants; CIPFA, **The Chartered Institute of Public Finance & Accountancy. International Framework: Good Governance in the Public Sector, 2014**. Disponível em: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/publications/international-framework-good-governance-public-sector>. Acesso em: 12 nov. 2024.

IFRS FOUNDATION. **Integrated Reporting**. Disponível em: <<https://integratedreporting.ifrs.org/>>.

ISHIKURA, E. R., BOGONI, NM., ZONATTO, V. C., FERNANDES, F. C. Proposta de um modelo de relatório para o setor público baseado no Parecer de Orientação no 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, 44(1), 42-119, 20210.

ISO. **ISO/IEC 38500:2024**. Norma fornece princípios orientativos para os membros das estruturas de governança das organizações (que podem incluir proprietários, diretores, parceiros, gerentes executivos ou similares) sobre o uso efetivo, eficiente e aceitável de tecnologia da informação (TI) dentro de suas organizações. Disponível em: <<https://www.iso.org/standard/81684.html>>.

JEZINE, Edineide Mesquita. As Práticas Curriculares e a Extensão Universitária. **Anais** do 2º Congresso Brasileiro de Extensão Universitária Belo Horizonte, 12 a 15 de setembro de 2004

KELLER, J. M. Motivational design of instruction. In C. M. Reigeluth (Ed.), *Instructional design theories and models An overview of their current status* (pp. 383-

434), 1983. Hillsdale, NJ Lawrence Erlbaum. - References - Scientific Research Publishing.

KERSCHBAUMER, A. *et al.* Efficacy and safety of pharmacological treatment of psoriatic arthritis: a systematic literature research informing the 2023 update of the EULAR recommendations for the management of psoriatic arthritis. **Annals of the rheumatic diseases**, p. ard-225534, 19 mar. 2024.

KERSCHBAUMER, F. E.; MORAES, G.F.; SANTOS, D. D. KOREN, B. B. A inércia das Universidades nas políticas de ESG: superando barreiras e promovendo práticas sustentáveis no Sul Global. **Anais: XXVII Seminários em Administração – SemeAd**, 2024.

KERSCHBAUMER, F. E.; MORAES, G.F.; SANTOS, D. D.; DIAS, M.R; BARBOSA, A. S. Passividade acadêmica no Sul Global: o desafio de adotar políticas ESG. **Anais: XXVI Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente da FEA/USP**, 2024.

KERSCHBAUMER, A, SMOLEN JS, FERREIRA R.J.O, *et al.* Efficacy and safety of pharmacological treatment of psoriatic arthritis: a systematic literature research informing the 2023 update of the EULAR recommendations for the management of psoriatic arthritis **Annals of the Rheumatic Diseases** 2024;**83**:760-774.

KHALED, R.; ALI, H.; MOHAMED, E. K. A. The Sustainable Development Goals and corporate sustainability performance: Mapping, extent and determinants. **Journal of Cleaner Production**, v. 311, n. 1, p. 127599, ago. 2021.

KIM, P.S. *et. al.* Toward participatory and transparent governance: report on the Sixth Global Forum on Reinventing Government. **Public Administration Review**, Washington, v. 65, n. 6, Nov./Dec. 2005.

KISSELER. L. HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **RAP** Rio de Janeiro 40(3):479-99, Maio/Jun. 2006,

KUMAR, S. A quest for sustainium (sustainability Premium): review of sustainable bonds. **Academy of Accounting and Financial Studies Journal**, 26(2), 1-18, 2022.

LEAL FILHO, W. *et al.* A framework for the implementation of the Sustainable Development Goals in university programmes. **Journal of Cleaner Production**, v. 299, p. 126915, maio 2021.

MACHADO, Roseli Nogueira. ESG: a urgência para o setor público. **LinkedIn**, 2021. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/esg-urg%C3%A2ncia-para-o-setor-109-p%C3%BAblico-roseli-nogueira-machado/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 13 maio 2021.

MACHADO, Roseli Nogueira. ESG: a urgência para o setor público. **LinkedIn**, 2021. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/esg-urg%C3%A2ncia-para-o-setor-109-p%C3%BAblico-roseli-nogueira-machado/?originalSubdomain=pt>

p%C3%BAblico-roseli-nogueira-machado/?originalSubdomain=pt. Acesso em: 13 maio 2024.

MACPHERSON, M.; GASPERINI, A.; BOSCO, M. Implications for Artificial Intelligence and ESG Data. **SSRN Electronic Journal**, 2021.

MADUEÑO, J. H.; JORGE, M. L.; CONESA, I. M.; MARTÍNEZ-MARTÍNEZ, D. Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 19, n. 1, p. 55-72, 2016.

MANAN, A. F. A., *et al.* The Challenges in the Anti-Corruption Efforts by the Government Agencies in Southeast Asia. **International Journal of Academic Research In Business And Social Sciences**, 2023.

MANRIQUE, S.; MARTÍ-BALLESTER, C.-P. Analyzing the Effect of Corporate Environmental Performance on Corporate Financial Performance in Developed and Developing Countries. **Sustainability**, v. 9, n. 11, p. 1957, 27 out. 2017.

MANSON, N. J. Is operations research really research? **Orion**, v. 22, n. 2, p. 155-180, 2006.

MARIA, S. A governança nas instituições de ensino superior: o caso da Universidade Federal de Pernambuco. **Dissertação** de Mestrado – Programa de Pós-Graduação e Administração. Universidade Federal de Pernambuco, 2016.

MARRUCCI, L., DADDI, T., IRALDO, F. The integration of circular economy with sustainable consumption and production tools: Systematic review and future research agenda. **Journal of Cleaner Production**, 240, 118268, 2019.

MARX. C. A. A nova governança pública e os princípios ESG. **Revista Controle Externo** v. 3, n. 6, 8 abr. 2023.

MATIAS. E.P.B; FARIA L. Integração entre as dimensões da sustentabilidade e a atividade-fim das IES brasileiras. **Revista Brasileira de Educação Ambiental (RevBEA)**, v. 16, n. 6, p. 83–103, 1 dez. 2021.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, vol. 2, núm. 1, enero-marzo, 2010, pp. 109-134.

MEDEIROS, C. B; STEINER NETO, P. J.; ZOTTO, Ozir Francisco de Andrade. Usando questionários virtuais em pesquisas quantitativas. In: BALAS 2000 CONFERENCE, 1., 2000, Caracas. **Anais BALAS CONFERENCE**. Caracas: Balas Conference, 2000. p. 1-3.

MELLO, A. J. P. A EVOLUÇÃO DO ESG – Environmental, social and governance, o conceito em alta no mercado. **Economia Ecológica, território e desenvolvimento sustentável: perspectivas e desafios - Volume 3**, p. 194–206, 2023.

MELLO, G. R. Governança Corporativa no Setor Público Federal Brasileiro. 127 f. **Dissertação** (mestrado em ciências contábeis). São Paulo: FEA/USP, 2006.

MEYER, E.. **The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business**. Public Affairs Books, 2014.

MIRALLES-QUIRÓS, María Mar; MIRALLES-QUIRÓS, José Luis; GONÇALVES, Luis Miguel Valent. The Value Relevance of Environmental, Social, and Governance Performance: **The Brazilian Case. Sustainability**, 2018.

MIRANDA, Gilberto José. Elaboração e aplicação de questionários. In: NOVA, Silvia Pereira de Castro Casa *et al.* (org.). Trabalho de Conclusão de Curso: uma abordagem leve, divertida e prática. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. p. 216-229.

NELSON DL, SCHREIBER TM. **Word concreteness and word structure as independent determinants of recall**. J Mem Lang. 1992;31(2):237-60.

NEVES, C. E. B. A estrutura e o funcionamento do ensino superior no Brasil. In: SOARES, M. S. A. (Org.). **A educação superior no Brasil**. Porto Alegre: Unesco, 2002. p. 43-106.

NORTH, M. A., *et al.* Out of Africa: The underrepresentation of African authors in high-impact geoscience literature. **Earth-Science Reviews**, 208, 103262, 2020.

NUBER, C.; VELTE, P.; HÖRISCH, J. The curvilinear and time-lagging impact of sustainability performance on financial performance: Evidence from Germany. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 18 jun. 2019.

O'DONOVAN, J. **Company Receivers and Managers, by Sydney**, The Law Book Company Limited, 1981, lxxxiii + 545 pp, 1992.

OECD. (2023). **OECD Economic Outlook**. Issue 1. Paris: OECD Publishing

OLIVEN, Arabela Campos. Histórico da educação superior no Brasil. In: SOARES, Maria Susana Arrosa (Org.). **A educação superior no Brasil**. Brasília: CAPES, 2002. p. 31-42.

ONU. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável | As Nações Unidas no Brasil**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>.

PACHECO, I.B. G.; SILVA, M., R. Agenda Ambiental na Administração Pública: aplicação e contribuições socioambientais em Universidades Federais / Environmental Agenda in Public Administration: Application and Social Environmental Contributions in Federal Universities. **ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 15, n. 57, p. 297–317, 31 out. 2021

PALAVER, D. Desenvolvimento de um modelo de maturidade em sustentabilidade para as instituições de ensino superior. **Dissertação**: Pós-graduação em Engenharia de Produção – FEB. Universidade Estadual Paulista (Unesp), 2017.

PANIZZI, W. M. A universidade pública em debate no cenário internacional. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**. v. 4 n. ½; maio/novembro 2002.

PARAHOS, R. *et al.* Construindo indicadores sociais: uma revisão da bibliografia especializada. **Perspectivas: Revista de Ciências Sociais**, v. 44, 2025.

PARASURAMAM.A. **Marketing research**. 2. Ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PASCUCCI, I. *et al.* A STEEPER THAN LINEAR DISK MASS–STELLAR MASS SCALING RELATION. **The Astrophysical Journal**, v. 831, n. 2, p. 125, 2 nov. 2016.

PEREIRA, F. *et al.* Model-guided development of an evolutionarily stable yeast chassis. **Molecular Systems Biology**, v. 17, n. 7, 1 jul. 2021.

PEREIRA.R.; MARCILIO B. B.; GUERCIO, M.J.; TAKIMOTO, T; PEREIRA FIALHO, F. A.ESG: UMA REVISÃO INTEGRATIVA. **ENGEMA 2021** - XXIII Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente - FEA/USP

PÉREZ, C. C., BOLÍVAR P.R , HERNÁNDEZ, A.M., "e-Government process and incentives for online public financial information", **Online Information Review**, Vol. 32 No. 3, pp. 379-400, 2008.

PLOUM, L. *et al.* Exploring the relation between individual moral antecedents and entrepreneurial opportunity recognition for sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, v. 172, p. 1582–1591, jan. 2018.

POLLMAN, E. **Corporate Social Responsibility: ESG, and Compliance**, University of Pennsylvania. Carey Law School, 2021.

POLK, D. M.; HUBER, B. M.; COMSTOCK, M. **ESG Reports and Ratings: What They Are, Why They Matter**. Posted by Betty Moy Huber and Michael Comstock, Davis Polk & Wardwell LLP, on Thursday, July 27, 2017

PONTES, Érika Vanessa de Oliveira. Qualidade de vida no trabalho: percepção de servidores técnico-administrativos do Campus I da Universidade Federal da Paraíba. **Dissertação**: Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior UFPB, 2018.

PRODANOV, C. C., FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
RIBEIRO FILHO, W. F.; VALADARES, J. L. Governança: uma nova perspectiva de gestão aplicada à administração pública. **The Journal of Engineering and Exact Sciences** – JCEC, v. 3, n. 5, p. 721-723, 2017.

- RIBEIRO, R. C.; MAGALHÃES, A. M. Política de responsabilidade social na universidade: conceitos e desafios. **Revista Educação Sociedade e Cultura**, n. 42, p. 133–156, 1 ago. 2014.
- SALDANHA, D. M. F.; DIAS, C. N.; GUILLAUMON, S. Transparency and accountability in digital public services: Learning from the Brazilian cases. **Government Information Quarterly**, v. 39, n. 2, p. 101680, fev. 2022.
- SALES, E. C. DE A. S. *et al.* Governança no setor público segundo a IFAC – estudo nas Universidades Federais Brasileiras. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 2, p. 1477–1495, 2020.
- SAMPIERI, R. H. COLLADO, F. C. LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5ª ed. Porto Alegre: Artmed, 20213.
- SCARABELIN, C. OLIVEIRA, F. B. de. TAHA, F.; CARRENHO M. S. Promovendo ESG no Setor Público: estratégias de implementação e benefícios socioambientais. **Revista Governança e Inovação no Setor Público**, v. 1 n. 1, 2024.
- SHILLER, R. J. Capitalism and Financial Innovation. **Financial Analysts Journal**, v. 69, n. 1, p. 21–25, jan. 2013.
- SILVA, A. *et al.* Proposição de um Indicador para avaliação da sustentabilidade ambiental no campus do setor litoral da Universidade Federal do Paraná. **XVI ENGEMA**, São Paulo, 2016.
- SILVA, G. S.; ALMEIDA, L. A.. Indicadores de sustentabilidade para instituições de ensino superior: uma proposta baseada na revisão de literatura. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, vol. 8, núm. 1, 2019, -, pp. 123-144.
- SILVEIRA, A. *et al.* GOVERNANÇA PÚBLICA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS: uma análise bibliométrica. [s.l: s.n.]. **XX SEMEAD Seminários em Administração**, 2024.
- SLOMSKI, V.. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2007.
- SMITHLINE, R. ICHILCIK, H. Koukios, J.M. Pong, S. **The Guide to Corporate Compliance - Fifth Edition: The rise of ESG as a social pillar in Latin America**, 2024.
- SOUZA, J. G. DE. Evolução histórica da universidade brasileira: abordagens preliminares. **Revista de Educação PUC-Campinas**, v. 1, n. 1, 1996.
- STECOLINI, Ileana. Local government annual report: an accountability medium? In: **Working Paper Series**, SDA Bocconi, n. 81, 2002.
- SUCHMAN, M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571–610, 1995.

TARMUJI, I.; MAELAH, R.; TARMUJI, N. H. The Impact of Environmental, Social and Governance Practices (ESG) on Economic Performance: Evidence from ESG Score. **International Journal of Trade, Economics and Finance**, v. 7, n. 3, p. 67–74, 2016.

TAUCHEN, J.; BRANDLI, L. L. A gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implantação em campus universitário. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 3, p. 503–515, dez. 2006.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 4, p. 519–550, 27 dez. 2019.

TEIXEIRA, L. I. L., ALMEIDA, A. J. B., PAIVA, S. C. Q., RODRIGUES, M. V.. Governança em IFES do Nordeste: concepção, execução e monitoramento da gestão estratégica. **Revista Organizações em Contexto**, 14(28), 265-291, 2018.

TOOLEY, S.; HOOKS, J.; BASNAN, N. Performance reporting by malaysian local authorities: identifying stakeholder NEEDS. **Financial Accountability & Management**, v. 26, n. 2, p. 103–133, maio 2010.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIAO (TCU). **IESGO**. Disponível em: <<https://iesgo.tcu.gov.br/>>. Acesso em: 15 jan. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **INSTRUÇÃO NORMATIVA nº 84, DE 22 DE abril DE 2020 - DOU - Imprensa Nacional**.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **iESGo: Índice de Governança e Sustentabilidade**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/iesgo2024/iESGo2024_Relatorio_tecnico.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2025.

TRIPATHI, V.; BHANDARI, V. Socially responsible investing—An emerging concept in investment management. **FIIB Business Review** 3 (4): 16–30, 2014.

UNITED NATIONS. **Who Cares Wins W Who Ca ho Car res es W Win ins s Connecting Financial Markets to a Changing World**, 2004.

VAN DUUREN, E.; PLANTINGA, A.; SCHOLTENS, B. ESG Integration and the Investment Management Process: Fundamental Investing Reinvented. **Journal of Business Ethics**, v. 138, n. 3, p. 525–533, 19 mar. 2016.

VARGAS. **ESG na gestão pública: a desmaterialização de processos financeiros e tributários como indicador de eficiência e sustentabilidade**. Disponível em: <<https://repositorio.fgv.br/items/ee4ca19b-f7a9-43e5-a6dd-c915f61a57ae>>. Acesso em: 13 nov. 2024.

VIEGAS, S. F. S., CABRAL, E. R. Práticas de sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior: evidências de mudanças na gestão organizacional. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, 8(1), 236-259, 2015.

VURRO, C., ROMITO, S., COSTANZO, L. A., GHOBADIAN, A., RUSSO, A.. Alliance management capabilities in sustainability-oriented collaboration: Problematization and new research directions. *International Journal of Management Reviews*, 26(1), 8-33, 2024.

WALTER, I. Sense and Nonsense in ESG Ratings. **Journal of Law, Finance, and Accounting**. 5: 307–336, 2020.

WANDER; VALADARES, J. L. GOVERNANÇA: UMA NOVA PERSPECTIVA DE GESTÃO APLICADA À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **The Journal of Engineering and Exact Sciences**, v. 3, n. 5, 22 ago. 2017.

YANG, H. I. Capital market consequences of managers' voluntary disclosure styles. **Journal of Accounting and Economics**, v. 53, n. 1-2, p. 167–184, fev. 2017.

YIN RK. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução de Daniela Bueno. Revisão técnica de Dirceu da Silva. Porto Alegre, RS: Penso, 2016.

ZIMMERMAN, P. J. Principles of Design for Information Systems. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 28, n. 4, p. 183–191, 1 jul. 1977.

ZORZAL, L.; RODRIGUES, G. M. Transparência e boas práticas de governança: Análise de padrões e princípios nos relatórios de gestão de universidades federais brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 17., 2016, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: XVII ENANCIB, 2016.

ZULPO, M.; MORAES, A. B.; TEDESCO, C. D. Universidades e as dimensões da sustentabilidade: econômica, social e ambiental, uma revisão bibliográfica. **Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais**, v. 11, n. 4, p. 406–415, 28 abr. 2020.

**APÊNDICE I – BASE DE DADOS DO IESGO E IGG UNIVERSIDADES PÚBLICAS
FEDERAIS ANO DE 2024**

Respondente	Sigla	iESGo %	iGG %
Fundação Universidade Federal de Viçosa	UFV	97,97996	98,63623
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN	98,54421	98,20576
Universidade Federal de Lavras	UFLA	97,88928	95,63338
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS	94,80177	92,9366
Universidade Federal do Pará	UFPA	90,76432	86,86548
Fundação Universidade Federal de Uberlândia	UFU	82,10073	83,07715
Fundação Universidade de Brasília	FUB	89,33113	83,02268
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM	87,45243	82,12615
Universidade Federal do Paraná	UFPR	86,76782	81,29191
Fundação Universidade Federal de Sergipe	UFS	89,77338	80,8148
Universidade Federal de Goiás	UFG	91,12894	78,28012
Universidade Federal do Ceará	UFC	82,26443	78,12498
Fundação Universidade Federal do Tocantins	UFT	73,7192	77,40483
Universidade Federal da Bahia	UFBA	70,5437	76,50451
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso	UFMT	75,71387	74,64837
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	79,26806	73,80779
Universidade Federal do Oeste da Bahia	UFOB	64,24091	73,51887
Universidade Federal Rural da Amazônia	UFRA	86,51471	71,15414
Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	74,8299	69,46383
Universidade Federal de Pernambuco	UFPE	65,26804	67,87358
Universidade Federal Rural do Semiárido	UFERSA	72,66457	67,67043
Fundação Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA	69,29855	66,47489
Universidade Federal do Oeste do Pará	UFOPA	69,24915	64,85855
Fundação Universidade Federal de São João Del Rei	UFSJ	59,31989	63,22029
Universidade Federal Fluminense	UFF	72,98393	62,10124
Fundação Universidade Federal do ABC	UFABC	65,34257	61,74063
Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP	75,19927	61,55982
Universidade Federal de Alfenas	UNIFAL-MG	56,91724	61,12069
Universidade Federal de Pelotas	UFPEl	58,74088	59,28668
Fundação Universidade Federal do Rio Grande	FURG	68,84433	58,67557
Universidade Federal do Triângulo Mineiro	UFTM	71,09533	57,69158
Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS	65,7224	55,61091
Universidade Federal do Cariri	UFCA	58,47661	53,97665
Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	59,85534	52,22644
Fundação Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP	57,59519	51,63693
Fundação Universidade Federal do Maranhão	UFMA	42,0994	51,12997
Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRPE	66,37463	50,20173
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	UNIFESSPA	55,22442	50,18259
Universidade Federal de Santa Maria	UFSM	55,26104	50,00266
Fundação Universidade Federal do Acre	UFAC	46,63929	49,85724

Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR	54,86026	49,39466
Universidade Federal da Paraíba	UFPB	53,24386	49,17679
Fundação Universidade do Amazonas	UFAM	55,1709	49,10697
Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI	47,41336	48,63341
Fundação Universidade Federal da Grande Dourados	UFGD	53,53267	48,58024
Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA	44,38085	43,41395
Universidade Federal de Roraima	UFRR	48,74346	42,2842
Fundação Universidade Federal de São Carlos	UFSCar	40,6063	41,13482
Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF	51,50276	40,50105
Universidade Federal de Jataí	UFJ	48,16196	39,06369
Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ	46,47974	38,40453
Universidade Federal de Alagoas	UFAL	34,40941	38,38603
Fundação Universidade Federal de Rondônia	UNIR	34,52514	37,6772
Universidade Federal de Campina Grande	UFCG	47,64588	33,59083
Fundação Universidade Federal do Amapá	UNIFAP	38,18547	32,4149
Universidade Federal do Espírito Santo	UFES	34,96965	32,14211
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	UFRB	32,81249	31,56219
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ	35,8622	30,93827
Universidade Federal de Rondonópolis	UFR	29,56048	30,60567
Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA	38,18648	29,63339
Fundação Universidade Federal do Piauí	UFPI	34,87419	29,62691
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	UNILAB	36,26772	29,01811
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	UniRIO	31,48673	28,97649
Universidade Federal do Sul da Bahia	UFSB	36,43995	28,20727
Universidade Federal de Catalão	UFCAT	25,43736	25,44542
Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco	Univasf	23,13785	19,45633
Universidade Federal do Norte do Tocantins	UFNT	22,13998	17,63941
Universidade Federal do Delta do Parnaíba	UFDPAr	6,122525	6,793784
Universidade Federal do Agreste de Pernambuco	UFAPE	7,030073	5,956881
TOTAIS - Índices Médios		58,24624	54,35336

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do TCU 2024.

APÊNDICE II – INSTRUMENTO DE LEVANTAMENTO

FATORES AMBIENTAIS					
tem		Afirmativa	Não menciona*	Menciona parcialmente**	Menciona totalmente***
1.	A universidade apresenta dados sobre...	... gestão de resíduos			
2.		... gestão ambiental de materiais, produtos, equipamentos			
3.		... o uso de água e efluentes			
4.		... dados de eficiência energética			
5.		... relaciona dados sobre questões ambientais e legislações aplicadas e pertinentes			
6.		... certificações ambientais			
7.		... contratações sustentáveis, conforme Lei N. 14.133 de 01 de abril de 2021 e de acordo com as políticas e prioridades nacionais			
8.		... conteúdos sobre sustentabilidade ambiental nos currículos dos cursos			
9.		... liderança em assuntos e práticas ambientais locais e regionais			
10.		... programas e atividades de extensão que usam de variáveis ambientais e medidas de sustentabilidade como conteúdos			
11.		... pesquisa e o incentivo ao tema sobre sustentabilidade e questões ambientais			
12.		... formações internas e externa com propósito de fortalecer a participação das comunidades locais, para melhorar a gestão ambiental local e regional			
13.		... pesquisas e tecnologias de energia limpa, incluindo energias renováveis, eficiência energética e tecnologias de combustíveis fósseis avançadas e mais limpas			
14.		... plano de expansão da infraestrutura de modernizar a tecnologia para o fornecimento de serviços de energia modernos e sustentáveis para todos os seus ambientes			
15.		... gestão integrada de uso de recursos hídricos			
16.		... Plano de redução de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reuso			
17.		... Plano de Consumo Sustentáveis			
18.		...construções e expansão da infraestrutura inclusiva, de qualidade, confiável, sustentável e resiliente proporcionado o acesso universal a espaços públicos seguros, inclusivos, acessíveis e verdes			
19.		...prevenção e redução de níveis de poluição ao ambiente global a partir da produção interna de lixo e descarte de materiais e equipamentos			
20.		... atendimento aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) em suas ações			
FATORES SOCIAIS					
21.	A universidade apresenta dados sobre...	...saúde e segurança do trabalho			
22.		...relações trabalhistas			
23.		...Direitos Humanos			
24.		... inclusão e diversidade			
25.		... estudo de impacto de vizinhança			
26.		... pesquisas que envolvem erradicação da fome, alcance a segurança alimentar, melhoria nutricional e agricultura sustentável			
27.		... vida saudável e promoção do bem-estar a servidores e com extensão a participação de outros agentes da comunidade universitária			
28.		...promove a educação inclusiva, equitativa e de qualidade com oportunidades de aprendizagem			

		ao longo da vida acadêmica			
29.		... formas de eliminar disparidades na educação garantido igualdade e acesso a todos que a busquem			
30.		... garantias aos estudantes para que adquiram conhecimento e habilidades para promover o desenvolvimento local e regional			
31.		... plano para educação apropriada a realidade local e regional com destaque a grupos sensíveis a deficiências e ao gênero, garantido ambientes de aprendizagem seguros e não violentos, inclusivos e eficazes a todos			
32.		... plano de ampliação de bolsas de estudos, incluindo incentivos à formação profissional com uso de tecnologia da informação e de comunicação			
33.		...promoção e o crescimento inclusivo e sustentado pela geração de empregos e trabalho decente para seus servidores			
34.		... apoio ao desenvolvimento tecnológico, a pesquisa e a inovação, local e regional, para um ambiente político propício para a diversificação industrial e comercial			
35.		... promoção de mecanismos relacionados à mudanças climáticas e à gestão racional e eficaz de seus recursos			
36.		... programa que a ajuda na promoção sustentável dos ecossistemas terrestres locais e regionais de forma a combater a desertificação e deter e reverter a degradação e perda de biodiversidade			
37.		... participação ou parcerias para ações que visem a promoção de relações pacíficas e inclusivas			
38.		... qualificação de servidores e seus agentes			
FATORES DE GOVERNANÇA					
39.	A universidade apresenta dados sobre...	.. programas e política de transparência			
40.		... programa e ações para o tratamento com equidade em todos seus ambientes			
41.		... sua prestação de contas de forma voluntária e na perspectiva das diretrizes de accountability			
42.		...códigos de condutas, posturas e comportamentos			
43.		... privacidade e proteção de dados			
44.		... gestão de riscos			
45.		... política de integridade			
46.		... práticas anticorrupção			
47.		...relações com públicos internos e externos de forma a manter o ambiente cordial e justo às práticas de governança pública			

Fonte: Elaborado pela autora a partir do delineamento de pesquisa.

*Não menciona: pela pesquisa não aparece qualquer palavra associada, estereótipos ou conotações da informação pesquisada

**Menciona Parcialmente: aparece parte de um todo ou parte contido num todo de uma informação; informação que se apresenta ou existe em partes: listagem parcial de informações a partir de práticas e legislações aplicadas

**Menciona Totalmente: a informação se apresenta de forma completa a partir de práticas e legislações aplicadas