

**ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO SOCIOAMBIENTAL**

**GOVERNANÇA PARTICIPATIVA E SUSTENTABILIDADE EM UNIVERSIDADES  
PÚBLICAS BRASILEIRAS: UM ESTUDO COMPARATIVO DAS PRÁTICAS ESG  
NA GESTÃO INSTITUCIONAL**



## Resumo

Esse estudo analisa como as práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) tem sido incorporadas e reconhecidas em universidades públicas brasileiras, com ênfase na participação dos *stakeholders* e nos princípios de governança democrática. Sob a pressão crescente por governança ética, sustentabilidade, responsabilidade socioambiental e transparência no ensino superior, o estudo visa analisar, por meio de estudo documental, as práticas ESG adotadas por quatro universidades públicas brasileiras, identificando a presença de diretrizes formais, o papel dos *stakeholders* e os mecanismos de governança envolvidas. A investigação assume uma perspectiva qualitativa, exploratória e descritiva, com ênfase na análise de documentos oficiais como Planos de Desenvolvimento Institucional e Relatórios de Gestão. Os resultados demonstram uma ampliação significativa das ações orientadas por valores sustentáveis, inclusão social e governança participativa, embora a sigla ESG nem sempre apareça de forma explícita nos documentos. As análises evidenciam forte participação dos *stakeholders* internos nos processos decisórios, juntamente com dispositivos normativos e conselhos institucionais consolidados. Apesar dos avanços, a atuação de *stakeholders* externos ainda se mostra reduzida e nota-se a ausência de uma articulação conceitual integrada das dimensões ESG. Embora as práticas associadas a ESG estejam presentes, identificam-se desafios enfrentados quanto a sua sistematização e comunicação estratégica. A pesquisa contribui ao oferecer fundamentos para o aprimoramento das práticas de administração universitária e para o fortalecimento da governança democrática nas instituições de ensino superior.

**Palavras-chave:** Governança participativa, Sustentabilidade, ESG, Universidades públicas, *Stakeholders*

## Abstract

This study analyzes how environmental, social, and governance (ESG) practices have been incorporated and recognized in Brazilian public universities, with an emphasis on stakeholder participation and democratic governance principles. Under growing pressure for ethical governance, sustainability, social and environmental responsibility, and transparency in higher education, the study aims to analyze, through a documentary study, the ESG practices adopted by four Brazilian public universities, identifying the presence of formal guidelines, the role of stakeholders, and the governance mechanisms involved. The research takes a qualitative, exploratory, and descriptive perspective, with an emphasis on the analysis of official documents such as Institutional Development Plans and Management Reports. The results show a significant expansion of actions guided by sustainable values, social inclusion, and participatory governance, although the acronym ESG does not always appear explicitly in the documents. The analyses show strong participation by internal stakeholders in decision-making processes, together with regulatory mechanisms and consolidated institutional councils. Despite the advances, the involvement of external stakeholders is still limited, and there is a noticeable lack of integrated conceptual articulation of the ESG dimensions. Although ESG-related practices are present, challenges have been identified in terms of their systematization and strategic communication. The research contributes by providing a basis for improving university management practices and strengthening democratic governance in higher education institutions.

**Keywords:** Participatory governance, Sustainability, ESG, Public universities, Stakeholders

## 1. Introdução

Nos últimos anos, as Instituições de Ensino Superior (IES) tem alargado seu papel social, ativando agendas que vão além da formação acadêmica, com destaque para as práticas relacionadas à sustentabilidade e à responsabilidade socioambiental (Silva, 2018; Husted, de Sousa-Filho, 2019; Gillan, Koch, Starks, 2021).

De acordo com Silva e Bizerril (2021) as IES têm sido desafiadas a repensar seus padrões de gestão e desempenho perante crescentes cobranças por transparência, compromisso ambiental e responsabilidade social. A governança e a sustentabilidade surgem nesse argumento como pilares essenciais para o desenvolvimento sustentável, sobretudo no tocante aos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS): ODS4, que aborda a educação de qualidade, e o ODS16, que solicita instituições mais eficazes, responsáveis e transparentes (Frazao, Valadao, Calegario, 2022).

Clark (1986) foi um dos pioneiros a debater modelos de governança universitária, destacando a interação entre forças internas (acadêmicos e administradores) e externas (governo, mercado e sociedade). O autor realizou análise comparativa de sistema de Ensino Superior em diferentes países, buscando entender como as IES se organizam e são coordenadas, propondo um modelo teórico designado “triângulo de coordenação” que identifica três principais forças que influenciam a governança universitária (o Estado, o mercado e a comunidade acadêmica). Clark (1986) demonstrou que o equilíbrio entre esses três determina o grau de autonomia, eficiência e direcionamento estratégico das instituições. O autor sublinha que diferentes países adotam combinações distintas dessas forças, o que gera variações significativas para compreender os conflitos e as tensões entre autonomia acadêmica, controle estatal e pressões de mercado.

Quando analisado à luz dos desafios atuais, o estudo de Clark (1986) apresenta lacunas expressivas, como aspectos ligados à sustentabilidade ambiental, responsabilidade social, transformação digital e a inclusão de novos atores no processo de governança, como estudantes e a sociedade civil que não são contemplados. Apesar desse modelo ser importante, precisa ser complementado por abordagens mais recentes que considerem a complexidade atual das IES.

Ao investigar aspectos ligados à avaliação da educação superior, Dias Sobrinho (2003) discutiu os sentidos e finalidade da avaliação no ensino superior, comparando criticamente duas abordagens: o da regulação (voltada ao controle e eficiência) e o da emancipação (que focaliza a transformação social e compromisso público da educação).

Dias Sobrinho (2003) alargou o debate sobre a importância da avaliação na construção de uma universidade comprometida com a equidade e a cidadania, evidenciando que, apesar do modelo regulatório ter ganhado força nas políticas públicas, ainda se restringe a autonomia das instituições e a redução da educação a métricas quantitativas, ao passo que o modelo emancipatório propõe uma avaliação crítica, participativa e voltada para a melhoria organizacional. O autor destaca a necessidade de desenvolver práticas avaliativas mais integradas aos projetos institucionais e à realidade local, questionando modelos reducionistas e produtivistas. Ademais, aponta para falta de espaços de participação efetiva dos diferentes atores acadêmicos no processo avaliativo.

Marques (2007) examina como os princípios da governança corporativa, tradicionalmente aplicados ao setor privado, podem e devem ser adaptados ao setor público, com destaque para contextos como o de Portugal. A autora argumenta que os pilares fundamentais da governança: liderança, integridade, compromisso,

responsabilidade (*accountability*), transparência e integração, são ao mesmo tempo essenciais para a administração pública, pois fornecem uma gestão mais eficiente, ética e alinhada aos interesses dos *stakeholders*. Ela também menciona o papel da *International Federation of Accountants* (IFAC), que reforça a importância da *accountability* como elemento central da governança pública, promovendo práticas de auditoria, monitoramento e prestação de contas.

Marques (2007) enfatiza ainda que a aplicação desses princípios no setor público requer o fortalecimento de estruturas de controle, como a separação entre funções executivas e auditoras, além da criação de conselhos com membros independentes e comitês de auditoria. A autora demonstra ainda experiências positivas em Portugal, como as reformas da Administração Financeira do Estado (RAFE) e a implementação do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), que estruturam a prestação de contas e a transparência das instituições públicas.

Conversando com essa visão, Teferra e Knight (2008) argumentam que a internacionalização impõe novos desafios à administração das instituições de ensino superior, exigindo maior transparência, *accountability* e mecanismos de avaliação consistentes. Na observância do autor, as universidades precisam adaptar suas estruturas internas para dar resposta às exigências de qualidade e competitividade impostas pelos padrões globais. Complementando, a autora recomenda fortalecer os conselhos universitários, profissionalizar a gestão e promover políticas institucionais mais integradas, em consonância com os princípios de boa governança aplicáveis ao setor público, como liderança, responsabilidade e participação dos *stakeholders*.

A governança pública eficaz depende, portanto, de uma cultura organizacional voltada à ética, à clareza de papéis e à orientação estratégica (princípios fundamentais para promover a confiança social e o bom uso dos recursos públicos). Nesse contexto, torna-se condição indispensável para consolidar a autonomia institucional e garantir que os processos de internacionalização contribuam de fato para o desenvolvimento educacional e social dos países (Teferra, Knight, 2008).

Freire, Conejero e Parente (2021) investigaram como a influência e a saliência dos *stakeholders*, principalmente internos, são priorizadas pelos gestores em instâncias deliberativas, assim como analisar o grau de participação desses membros nas estruturas de governança das IES públicas. O estudo evidenciou que os *stakeholders* internos como docentes, técnicos e estudantes, dominam as deliberações das estruturas de governança e o mapeamento efetivo dos *stakeholders* estratégicos e seus impactos decisórios está diretamente associado ao funcionamento das estruturas de governança. Os autores apontam como lacuna a deficiência na difusão e operacionalização dos modelos de priorização e na definição clara das atribuições dos conselhos e colegiados, enfatizando a necessidade de fortalecer os mecanismos de relacionamento com *stakeholders* e aprimorar a discussão de temas estratégicos nas governanças das IES.

As dimensões da ESG (Ambiental, Social e Governança), originalmente conexas ao universo empresarial, vem ganhando importância no contexto das universidades públicas, onde a sua adoção reflete o compromisso institucional com ética, a transparência, a inclusão e a sustentabilidade ambiental (Silva, 2018; Gillan, Koch, Starks, 2021). Portanto, embora se observe uma crescente atenção, ainda existe lacunas importantes no concernente à formalização, institucionalização, participação ativa dos *stakeholders* nesse processo (Silva, 2018).

Estudos recentes (Husted, de Sousa-Filho, 2019; Gillan, Koch, Starks, 2021) destacam que a governança pode se beneficiar de modelos mais participativos, que agreguem diferenciados autores na formulação e implementação de políticas ESG,

promovendo maior alinhamento entre os valores institucionais e as demandas sociais atuais. Diante desse cenário, levanta-se a seguinte questão: Como as práticas ESG são documentadas, desenvolvidas e institucionalizadas em IES públicas brasileiras, e em que medida essas práticas refletem o envolvimento dos *stakeholders* e os princípios democráticos?

Para responder essa questão, tem-se como objetivo geral: analisar por meio de estudo documental, as práticas ESG adotadas por quatro IES brasileiras, identificando a presença de diretrizes formais, o papel dos *stakeholders* e os mecanismos de governança envolvidos.

De forma mais específica, pretende-se mapear e descrever os documentos institucionais que formalizam práticas ESG nas universidades selecionadas; analisar como os *stakeholders* são contemplados nas práticas ESG, considerando sua participação nos processos decisórios e de governança; e comparar as abordagens adotadas pelas IES quanto à institucionalização das práticas ESG, evidenciando semelhanças, divergências e possíveis lacunas em relação à governança participativa.

## 2. Referencial Teórico

A pesquisa de Silva (2018) analisou os mecanismos de governança que influenciam a transparência nas universidades brasileiras, buscando compreender os mecanismos que se articulem com a prestação de contas e o acesso à informação pública. O estudo centrou-se na identificação de instrumentos formais e práticas institucionais adotadas pelas IES para cumprir as exigências legais de transparência, principalmente no que diz respeito ao acesso à informação. O estudo evidenciou que, apesar de muitas IES possuírem estruturas formais do conselho superior como ouvidorias e portais de transparência, sua aplicabilidade real varia significativamente. O autor ressalta que grande parte das IES cumprem apenas os requisitos normativos, sem adotar postura proativa, capacidade técnica e compromisso com a sociedade, destacando que fatores como a cultura organizacional, capacidade técnica e compromisso da alta gestão são determinantes para o grau de efetividade nos mecanismos de governança e transparência.

Entre as principais lacunas, Silva (2018) aponta para a escassez de estudos empíricos que associem os conceitos de governança, transparência e *accountability* no contexto das IES públicas. O autor ressalta ainda a necessidade de avançar na análise da participação dos *stakeholders* nos processos decisórios e de fiscalização, bem como a construção de indicadores qualitativos para além do cumprimento legal. E recomenda a realização de pesquisas comparativas que alargam a compreensão sobre essas práticas diferenciadas em contextos institucionais.

Husted e de Sousa-Filho (2019) investigaram a relação entre as características da estrutura do conselho de administração, como tamanho, independência, diversidade, e o nível de divulgação de informações ambientais, sociais e de governança (ESG) por empresas na América Latina. O estudo buscou compreender como aspectos internos de governança corporativa influenciam o compromisso organizacional com a transparência e a sustentabilidade. O estudo evidenciou que conselhos com maior proporção de membros independentes e maior diversidade tendem a estar associados a níveis mais elevadas de divulgação das práticas ESG. Além disso, a pesquisa também mostrou que o tamanho do conselho pode ter efeitos positivos, desde que esses não comprometam a eficiência das decisões.

Entre as principais lacunas, Husted e de Sousa-Filho (2019) destacam a necessidade de estudos que aprofundem a análise do contexto institucional

característicos da América Latina, considerando suas peculiaridades culturais, econômicas e regulatórias. Também são sugeridos estudos futuros que investiguem influências de outros mecanismos de governança, como sustentabilidade, além de integração entre a governança formal e informal na promoção da transparência ESG. Há ainda espaço para investigar os efeitos dessas práticas para o desempenho de longo prazo das instituições.

No estudo sobre Avaliação e Regulação da Educação Superior, Weber (2010) analisa criticamente o percurso histórico e político da avaliação do ensino superior no Brasil, destacando as diferenças entre diversas concepções e modelos avaliativos. A autora argumenta que a avaliação deve ser compreendida como uma prática social carregada de debates ideológicos e de projetos competidores de sociedade. E recupera os principais padrões da institucionalização da avaliação do ensino superior no país, entre eles o Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU), o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), e, posteriormente, o próprio Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861/2004.

Este último artifício é considerado uma conquista relevante por articular avaliação institucional, autoavaliação e regulação, visando a melhoria da qualidade da formação oferecida pelas IES. Todavia, Weber (2010) robustece que a implementação do SINAES mostrou tensões, principalmente com a valorização excessiva de indicadores quantitativos, como o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), o Conceito Preliminar de Curso (CPC) e o Índice Geral de Cursos (IGC), que tendem a amortizar o processo avaliativo à lógica dos resultados e do ranqueamento, em detrimento da dimensão formativa e reflexiva da avaliação.

O livro *Higher Education in Africa: The International Dimension*, organizado por Damtew Teferra e Jane Knight (2008), oferece um exame compreensivo sobre os desafios e oportunidades enfrentados pelo ensino superior africano diante das dinâmicas da internacionalização. O autor salienta que, embora o continente tenha adiantado em termos de acesso e expansão institucional, a arte de internacionalização ainda é marcada por assimetrias históricas, dependência de atores externos e falta de políticas nacionais coerentes. A mobilidade acadêmica, a cooperação internacional e a presença de agências multilaterais são elementos centrais no debate, mas a ausência de estratégias próprias limita o protagonismo africano nesse contexto global.

A governança e a sustentabilidade nas IES são elementos principais para a democratização efetiva da educação superior, uma vez que esses elementos não se limitam ao elevado número de matrículas, exigindo sobretudo a qualidade, equidade, inclusão e transformações estruturais no setor da educação e na sociedade em geral (Dias Sobrinho, 2010).

À luz dessa visão, Weber (2010) destaca que a avaliação da educação superior deve ser concebida como parte complementar de um artifício público voltado à construção de uma sociedade democrática, justa e igualitária, enfatizando que a avaliação institucional, tanto interna quanto externa, deve contribuir para o aperfeiçoamento contínuo das IES, respeitando suas especificidades e fortalecendo seus compromissos sociais. Weber (2010) considera a importância de aprimorar os instrumentos avaliativos, capacitar os avaliadores e preservar a dimensão formativa do SINAES, impedindo que a regulamentação se sobreponha à avaliação. Ademais, a autora recomenda que políticas como o Programa Universidade para Todos (PROUNI) sejam valorizadas por seu potencial de inclusão e impacto positivo na permanência e desempenho estudantil, sugerindo a necessidade de uma meta-avaliação do modelo vigente, capaz de assegurar que a expansão do ensino superior

ocorra com qualidade e em conformidade com os princípios democráticos e formativos que devem orientar a educação superior.

Gillan, Koch e Starks (2021) realizaram revisão de literatura abrangente sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e práticas ambientais, sociais e de Governança (ESG) no campo das finanças corporativas, buscando sintetizar os avanços teóricos e empíricos, destacando como as práticas RSC/ESG afetam decisões financeiras das empresas, como estrutura de capital, desempenho, risco, custo de capital e relacionamento com *stakeholders*. Os resultados evidenciaram que práticas ESG estão cada vez mais integradas a estratégias corporativas, gerando impactos positivos para o valor da empresa e a reputação no longo prazo. Essas evidências mostram que, quando bem implementadas, as iniciativas ESG podem reduzir riscos, atrair investidores e otimizar os processos.

Embora haja avanços, Gillan, Koch e Starks (2021) indicam lacunas na literatura, como a falta de consenso sobre medidas padronizadas e confiáveis para avaliação do desempenho ESG. Ademais, observa-se uma carência de estudos voltados a realidades emergentes, como América Latina e África, onde fatores institucionais característicos podem alterar os efeitos esperados das práticas ESG.

O estudo de Alano Gesser et al. (2023) identificou e analisou os *stakeholders* que influenciam diretamente a gestão universitária, compreendendo como esses atores impactam na formulação de estratégias e na tomada de decisões institucionais. A pesquisa destacou que *stakeholders* internos, como professores, estudantes e gestores, e externos, como governos, sociedade civil e mercado, exercem influências em diferentes níveis sobre as IES, variando conforme o contexto organizacional e os respectivos interesses. A pesquisa observou uma complexidade nas relações entre esses grupos e a necessidade de as IES adotarem abordagens de gestão mais participativas e interativas para lidar com as múltiplas demandas, por vezes contraditórias. Os autores apontam a necessidade de aprofundar a análise sobre mecanismos de participação dos *stakeholders* nos processos decisórios, como também explorar como diferentes modelos de governança podem favorecer ou limitar essa interação. Alano Gesser et al. (2023) recomendam que pesquisas futuras comparem variados tipos de IES e contextos regionais diferentes, alargando a compreensão sobre a atuação dos *stakeholders* na gestão universitária.

### 3. Metodologia

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa de natureza exploratória e descritiva, com o objetivo de compreender como as práticas ESG são documentadas, desenvolvidas e institucionalizadas em IES públicas brasileiras.

A escolha pela pesquisa qualitativa se justifica pela capacidade desse método de explorar a complexidade e profundidade das experiências humanas, proporcionando uma compreensão contextualizada e rica dos fenômenos estudados. Segundo Triviños (2007, p. 145), a pesquisa qualitativa permite ao pesquisador "aproximar-se da realidade estudada e dos sujeitos envolvidos, possibilitando uma compreensão mais profunda e contextualizada", o que é essencial quando se busca entender os significados e perspectivas dos participantes em profundidade. Esse enfoque imersivo e interpretativo facilita a captura das nuances e particularidades que outros métodos, como os quantitativos, poderiam não alcançar.

Ademais, Roller e Aizpurua (2024, p. 4) reforçam essa visão ao afirmar que a pesquisa qualitativa demanda "uma imersão completa no processo de análise e interpretação de dados", permitindo interpretações detalhadas e humanizadas. Ela ressalta que, embora as ferramentas tecnológicas e a inteligência artificial possam

apoiar o processo, a essência da pesquisa qualitativa está na dedicação do pesquisador em absorver e interpretar os contextos e as experiências dos participantes.

Para alcançar os objetivos propostos foi utilizada a análise documental, buscando identificar e interpretar os registros formais disponíveis nos portais institucionais das IES investigadas. A pesquisa documental considerou-se relevante pelo fato de corresponder "um método que utiliza documentos existentes, escritos ou audiovisuais, para investigar e interpretar fenômenos sociais e históricos" (Triviños, 2007, p. 148). Esse método é importante porque permite "acesso a informações que já estão disponíveis, possibilitando uma análise histórica e comparativa, além de complementar outras técnicas de coleta de dados" (Triviños, 2007, p. 149).

Para a realização desse estudo foram selecionadas quatro universidades públicas do Brasil: Universidade Federal de Uberlândia (UFU) – Sudeste; Universidade Federal de Ceará (UFC) – Nordeste; Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) – Sul; e Universidade de Brasília (UnB) – Centro-Oeste.

A seleção das quatro IES foi realizada com base em critérios de regionalidade (representando diferentes regiões do Brasil), porte institucional e disponibilidade de documentação pública, o que permitiu a diversidade e visibilidade da análise comparativa. Foram coletados nos portais e sites dessas instituições documentos tais como Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs), Relatórios de Gestão e Plano de logística sustentável, Relatório de Acompanhamento da Implementação do Plano de Logística Sustentável e Plano de Integridade, tidos como documentos que expressam diretrizes e ações vinculadas à agenda ESG. Todos os documentos foram extraídos dos sites oficiais das IES escolhidas.

Após a coleta dos documentos foi realizada uma análise de conteúdo orientada por categorias previamente definidas, alinhadas aos objetivos do estudo: existência e clareza das diretrizes ESG; participação dos *stakeholders* nos processos decisórios; e mecanismos e instâncias de governança participativa.

De forma complementar, foi realizada revisão de literatura sistemática e integrativa visando fundamentar teoricamente o estudo, explorar o tema à luz do setor educacional e identificar lacunas e contribuições de estudos anteriores sobre governança e ESG nas IES. A revisão de literatura é uma abordagem amplamente reconhecida como uma fase fundamental na produção de conhecimentos científicos. Tranfield, Denyer e Smart (2003) reconhecem sua função na construção de saberes baseados em evidências, por meio de processos sistêmicos e transparentes, especialmente na área de gestão.

A combinação entre os dados empíricos (documentais) e o referencial teórico permitiu uma análise crítica e comparativa das práticas observadas, contribuindo para alargar a compreensão sobre a institucionalização da agenda ESG nas IES públicas brasileiras e o papel dos *stakeholders* nesse processo.

## **4. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados**

### **4.1 Universidade Federal do Ceará (UFC) e suas práticas ESG**

A UFC, localizada na região Nordeste do Brasil é uma instituição pública federal de ensino superior criada em 1954, com sede em Fortaleza, atuando de forma descentralizada por meio de *campi* nos municípios de Sobral, Quixadá, Russas, Crateús e Itapagé. Possui uma comunidade acadêmica com mais de 50 mil integrantes, constituída por docentes, técnicos, estudantes e profissionais terceirizados. A UFC destaca-se nacional e internacionalmente nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e inovação. Seu lema, "O universal pelo regional" revela o

compromisso da universidade com soluções locais para desafios globais.

A análise das práticas ESG foi baseada em três documentos institucionais: o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023-2027, aprovado em dezembro de 2023 e atualizado até abril de 2024; o Relatório de Gestão 2024, elaborado como prestação de contas ao Tribunal de Contas da União (TCU); e o Plano de Logística Sustentável (PLS) 2025-2027, aprovado pela Resolução nº 64/CONSUNI (Conselho Universitário), de 16 de dezembro de 2024. Esses documentos foram escolhidos por representarem instrumentos essenciais de planejamento estratégico, prestação de contas e institucionalização das práticas de governança e sustentabilidade na UFC. A análise consistiu em três categorias: existência e clareza das diretrizes ESG; participação dos *stakeholders* nos processos decisórios; e mecanismos e instâncias de governança participativa.

Quanto à existência e clareza das diretrizes ESG, o PDI explicita valores como sustentabilidade, diversidade, inclusão e excelência acadêmica como fundamentos estratégicos. A seção sobre “Cadeia de Valor”, destaca “sustentabilidade e governança corporativa” como um dos macroprocessos institucionais fundamentais para a geração de valor público. Embora não seja utilizada diretamente a sigla ESG, os princípios que a compõem estão claramente incorporados. Por sua vez, o PLS adota formalmente os pilares ESG como diretrizes estratégicas. Inspirado no tripé da sustentabilidade de John Elkington e nos padrões da *Global Reporting Initiative* (GRI), o PLS alinha suas ações aos ODS, à Lei nº 14.133/2021 e ao Decreto nº 10.531/2020.

Quanto à participação dos *stakeholders* nos processos decisórios, o PDI apresenta um processo participativo de elaboração, com a realização de seminários temáticos, consultas públicas e grupos de trabalho, envolvendo os principais públicos internos. Em contrapartida, o Relatório de Gestão (RG) 2024 robustece o compromisso com a transparência e o envolvimento social, destacando canais de comunicação institucional e políticas públicas voltadas à inclusão e à equidade. O envolvimento dos discentes, docentes e técnicos no PDI, bem como o fortalecimento da transparência no RG, dialoga com os achados de Alano Gesser et al. (2023), ao evidenciar a influência dos *stakeholders* internos e a necessidade de abordagens participativa na gestão institucional.

No PLS 2025-2027, a participação ocorre principalmente por meio da Comissão Gestora do Plano Diretor de Logística Sustentável (CGPLS), composta por representantes das pró-reitorias, unidades administrativas e técnicas da UFC. Portanto, observa-se uma limitação na participação direta de *stakeholders* externos ou da comunidade acadêmica em sentido alargado, o que evidencia um desafio para consolidação de uma governança mais inclusiva e horizontal.

No referente aos mecanismos e instâncias de governança participativa, a UFC conta com uma estrutura formal de governança firmada por meio do Comitê de Governança (CGOV), com câmaras temáticas, órgãos de assessoramento (como a Secretaria de Governança, auditorias internas e Comissão de Ética), e a participação das pró-reitorias e direções de unidades. Essa estrutura é sustentada por normativos internos, como a resolução nº 34/2017/CONSUN/UFC, que regulam a gestão estratégica e a integridade institucional. Paralelamente, o PLS é conduzido sob responsabilidade de CGPLS e validado pelo CONSUN, o que garante institucionalização, mas ainda com limitada participação direta de partes não institucionais, manifestando-se a necessidade de aprimoramento dos mecanismos dialógicos e colaborativos de governança. A ausência de uma participação mais ampla no PLS da UFC reflete um desafio comum ao ensino superior, conforme apontam Teferra e Knight (2008) ao destacar a influência de estruturas externas e a ausência

de estratégias inclusivas e autônomas no desenvolvimento de políticas públicas institucionais.

A análise documental na UFC revela um comprometimento consistente com princípios alinhados ao ESG, principalmente no que tange à sustentabilidade, a estrutura de governança e ao engajamento do público interno nos processos de planejamento. Portanto, a ausência da nomenclatura ESG como conceito articulado nos documentos, principalmente no PDI e no RG, aponta para uma lacuna conceitual e comunicacional. Essa falta pode ser interpretada como oportunidade para aperfeiçoamento da sistematização e visibilidade das práticas ESG na universidade, alargando também os espaços de participação democrática e inclusão de *stakeholders* externos nos processos de governança.

#### 4.2 Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e suas práticas ESG

A UFU, localizada na região Sudeste do Brasil, é uma instituição pública federal de ensino superior fundada em 1969, com sede na cidade de Uberlândia (MG), na região do Triângulo Mineiro. A instituição está presente nos municípios de Monte Carmelo, Patos de Minas e Ituiutaba. É reconhecida por sua forte atuação em ensino, pesquisa, extensão e inovação, tendo se destacado pela diversidade de oferta acadêmica, pela qualidade institucional, expressa na nota máxima atribuída pelo Ministério da Educação (MEC) no credenciamento de 2024, e pelo compromisso com políticas públicas de inclusão, sustentabilidade e desenvolvimento regional.

A análise das práticas ESG na UFU também se baseou em três documentos institucionais: o PIDE 2022-2027, aprovado pelo CONSUN em março de 2022; o RG 2017-2024, que atende aos princípios de transparência e prestação de contas à comunidade acadêmica e aos órgãos de controle; e a Resolução nº 9/2019 do CONSUN, que institui a Política Ambiental, com diretrizes permanentes para a sustentabilidade ambiental da instituição. Cada um desses documentos contribuiu de forma complementar para a compreensão das práticas e estratégias da universidade no campo da governança e sustentabilidade.

No que diz respeito à existência e clareza das diretrizes ESG, apesar do conceito ESG não ser nomeado de forma explícita, os documentos analisados mostram diretrizes alinhadas aos seus princípios. O PIDE 2022-2027 considera metas e ações relacionadas à sustentabilidade ambiental, como uso racional de recursos, modernização da infraestrutura, eficiência hídrica e energética, a inclusão social (assistência estudantil, políticas afirmativas) e boa governança universitária.

Um exemplo palpável é a diretriz de alargar, adequar e gerir o uso e a ocupação sustentável do espaço físico, conexo aos ODS da ONU. A resolução CONSUN nº 9/2019 torna mais robusto esse compromisso ao estabelecer uma política ambiental institucional, com princípios como precaução, equidade intergeracional, gestão racional da água, eficiência energética e mitigação de impactos ambientais, mostrando uma orientação normativa clara no eixo ambiental do ESG.

No que concerne à participação dos *stakeholders* nos processos decisórios, o PIDE, por exemplo, foi formulado por meio de processos participativos, com consultas públicas, grupos temáticos e aprovação em conselhos superiores como Conselho Universitário, Conselho Diretor e Conselho de Graduação, envolvendo docentes, técnicos, estudantes e representantes externos. O RG robustece esse aspecto ao apontar a presença ativa da comunidade universitária e de parceiros em decisões estratégicas, como redefinição de cursos, implementação de projetos sociais e regularização fundiária. Em contrapartida, a política ambiental prevê a atuação do comitê de gestão ambiental (CGA/UFU), constituído por representantes de diferentes

unidades internas da instituição, o que assegura a corresponsabilidade e a escuta qualificada nas decisões relacionadas ao meio ambiente.

Quanto aos mecanismos e instâncias de governança participativa, a UFU é composta por conselhos superiores, pró-reitorias e comissões permanentes, como a Comissão Permanente de Desenvolvimento e Expansão (CPDE), que delibera a elaboração do PIDE. Essa estrutura viabiliza a integração entre planejamento estratégico, avaliação institucional e escuta da comunidade. O RG aponta para ações de governança adaptativa, com revisões periódicas das metas e práticas da universidade. As diretrizes do PIDE 2022–2027 e a Resolução CONSUN nº 9/2019 comprovam o compromisso institucional com a sustentabilidade e a governança, dialogando com Dias Sobrinho (2010) ao reconhecer que tais dimensões são centrais para a democratização da educação superior com qualidade, equidade e inclusão.

No que diz respeito ao ambiente, o CGA/UFU atua como instância consultiva e deliberativa, contribuindo com normas, acompanhamento de indicadores e articulação com outras políticas acadêmicas e administrativas. A resolução CONSUN nº 9/2019 também estabelece a educação ambiental como eixo transversal, materializando uma cultura organizacional voltada à sustentabilidade.

Portanto, a UFU apresenta diretrizes, ações e estruturas ajustadas aos pilares do ESG, apesar do conceito não estar sistematizado sob essa nomenclatura. Observa-se práticas sólidas de sustentabilidade, instrumentos normativos potentes e mecanismos participativos que engajam ativamente os *stakeholders*. O PIDE e o RG revelam a articulação entre o planejamento, inclusão social e governança colegiada. A ausência do termo ESG nos documentos pode ser interpretada como uma lacuna conceitual, mas não operacional, o que aponta para a necessidade no avanço da integração formal dos três pilares sob uma abordagem ESG mais robusta.

#### 4.3 Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e suas práticas ESG

A UFRGS localiza-se na região Sul do Brasil, é uma Instituição pública federal de ensino superior, localizada em Porto Alegre, possuindo *campi* nos bairros Centro, Saúde, Vale e no município de Tramandaí (Litoral Norte). Possui mais de 120 anos de história. Sua missão institucional demonstra o compromisso e a promoção da cidadania, orientada por princípios de ética, liberdade e diversidade.

A análise das práticas ESG na UFRGS sustenta-se em três documentos institucionais: PDI 2016-2026, aprovado pela Decisão nº 179/2016, de 24 de junho de 2016; RG 2024, elaborado pela Reitoria no contexto da prestação de contas ao final do ciclo administrativo; e o 1º Relatório de Acompanhamento da Implementação do Plano de Logística Sustentável (PLS) 2021-2026, referente ao ano de 2022, produzido pela Comissão UFRGS Sustentável, instituída pela portaria nº 5697/2022. Esses documentos demonstram o compromisso da instituição com as práticas sustentáveis, responsabilidade social e governança democrática.

Quanto à categoria existência e clareza das diretrizes ESG, a sigla ESG não é utilizada explicitamente, mas seus princípios estão incorporados nos documentos. O PDI 2016-2026 fixa parâmetros como sustentabilidade, responsabilidade social, ética, diversidade e transparência como essenciais na identidade da universidade. O RG 2024 robustece esse alinhamento ao relatar iniciativas como instalação de usina solar fotovoltaica, programas de inclusão, políticas afirmativas e ações voltadas ao Desenvolvimento Sustentável. O Relatório de Acompanhamento do PLS apresenta diretrizes claras em conformidade com os ODS da ONU, distribuídas em doze eixos temáticos, incluindo áreas como uso de água, energia, mobilidade, resíduos e qualidade de vida no ambiente universitário.

No referente à segunda categoria, participação dos *stakeholders* nos processos decisórios, a elaboração do PDI por exemplo, contou com consulta participativa que totalizou mais de 12.500 contribuições por meio de conferências, oficinas e grupos de trabalho com envolvimento ativo de docentes, técnicos e discentes.

O RG destaca prática de governança democrática, como a eleição paritária para a Reitoria em 2024, como também da escuta ativa e da construção coletiva de políticas. As práticas de governança democrática apontadas no RG refletem a perspectiva de Weber (2010), para quem a avaliação e gestão institucional devem fortalecer o compromisso social das IES e contribuir para a edificação de uma sociedade mais justa e democrática.

No que diz respeito ao PLS, a Comissão UFRGS sustentável conduz o planejamento e acompanhamento das ações, com engajamento de representantes de diferentes segmentos acadêmicos e administrativos. Em 2022, mais de 330 ações de extensão socioambiental foram efetivadas com envolvimento da comunidade universitária e da sociedade civil, explorando temas como saúde, meio ambiente, direitos humanos e inclusão.

No contexto da terceira categoria, mecanismos e instâncias de governança participativa, a UFRGS é composta por conselhos superiores (CONSUN, CEPE, CONCUR), comitês especializados (Comitê de Governança, Riscos e Controles, Comitê de Governança Digital), ouvidoria e uma unidade de integridade institucional. O PLS é operacionalizado por meio de comissões e grupos intersetoriais, com indicadores de desempenho e ciclos de revisão periódica. A instituição também desenvolve práticas específicas como capacitação de brigadistas, padronização de relatórios com foco em sustentabilidade, instalação de usinas fotovoltaicas, reaproveitamento de água da chuva, além de regulamentações como a Resolução nº 275/2022, que institui a política contra assédio, visando atuar na conscientização, prevenção, enfrentamento e responsabilização. Essas iniciativas demonstram uma governança estruturada, colaborativa e voltada à melhoria contínua.

A UFRGS apresenta ações consolidadas e diretrizes institucionais alinhadas aos fundamentos de ESG, principalmente nos eixos ambiental e social. Apesar da sigla não estar incorporada nos documentos, os princípios estão visivelmente implementados em políticas, ações e instrumentos de planejamento e gestão. A ativa participação dos *stakeholders*, a governança colegiada e os mecanismos de avaliação contínua demonstram uma cultura organizacional comprometida com a sustentabilidade, equidade e a transparência. Portanto, há uma oportunidade para tornar mais eficiente a sistematização conceitual e a viabilidade das práticas ESG, robustecendo esse posicionamento nas produções estratégicas futuras.

#### 4.4 Universidade de Brasília (UnB) e suas práticas ESG

A UnB, localizada na região Centro-Oeste do Brasil, é uma instituição pública federal de ensino superior, sediada no Distrito Federal, com os *campi*: Darcy Ribeiro, Ceilândia, Gama e Planaltina, além da Fazenda Água Limpa. A UnB possui aproximadamente 50 mil membros em sua comunidade acadêmica e é reconhecida por sua excelência acadêmica, atuação científica relevante e envolvimento social e ambiental. A sua missão institucional valoriza a formação ética, o compromisso com a democracia, inclusão e o desenvolvimento sustentável com ampla presença regional na região centro-Oeste.

A análise das práticas ESG na UnB consistiu em três documentos essenciais: PDI 2018-2022, aprovado em 2018; Plano de Integridade 2022-2026, publicado em 1º de março de 2022, através da Portaria nº142/2022; e o PLS 2018-2021, cuja versão

revisada foi atualizada em setembro de 2023. Esses documentos evidenciam a presença de diretrizes estratégicas e operacionais nas dimensões da sustentabilidade, ética, governança e participação institucional, alinhando-se aos princípios do ESG, ainda que a sigla não seja fortemente adotada nas ferramentas.

Diante da primeira categoria, existência e clareza das diretrizes ESG, apesar do conceito de ESG não estar explícito nos registros examinados, seus princípios estão fortemente integrados. O PDI 2018-2022 estabelece princípios como ética, sustentabilidade, transparência, inclusão, diversidade e responsabilidade social, que orientam as políticas de ensino, pesquisa, extensão e gestão institucional. Já o Plano de Integridade 2022-2026 alinha-se ao Sistema de Integridade Pública Federal, com foco em conduta ética, prevenção de riscos, controle interno e combate a irregularidades. O PLS 2018-2021 determina princípios transparentes para uma gestão ambiental responsável com metas e indicadores distribuídos por eixos, como uso racional de materiais, energia, água, gestão de resíduos, áreas verdes, transporte e educação ambiental. Enfatizam-se ações como compras sustentáveis, fluxo reverso e estímulo a eficiência energética.

Quanto à participação dos *stakeholders* nos processos decisórios, observa-se que o PDI foi elaborado com participação extensa da comunidade acadêmica, por meio de consultas públicas e contribuição de docentes, técnicos e discentes. O planejamento estratégico foi guiado pelos princípios da participação, da colaboração e do respeito à diversidade.

O plano de Integridade realça a inclusão da comunidade na percepção e comunicação da cultura de integridade, por meio de canais de denúncia, atuação da ouvidoria e práticas educativas. Em contrapartida, a elaboração e monitoramento do PLS envolveu comissões compostas por servidores, docentes e estudantes, com mobilização da comunidade por meio de campanhas de sensibilização e programas de saúde e qualidade de vida, como o “Viva Mais!” e “Equilíbrio”.

Quanto aos mecanismos e instâncias de governança participativa, a UnB possui uma estrutura de governança potente, com destaque para o Decanato de Planejamento, Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade, a Ouvidoria, a Comissão de Ética e a Permanência de Sindicância e o Processo Administrativo Disciplinar. O Plano de Integridade estrutura mecanismos de prevenção, detecção e resposta a irregularidades, promovendo a avaliação contínua da governança. A estrutura robusta de governança da UnB, evidenciada por instâncias como Comitê de Governança e o Plano de Integridade, dialoga com Gillan, Koch e Starks (2021), ao demonstrar que mecanismos bem acentuados contribuem para a mitigação de riscos, maior confiança institucional e fortalecimento da relação com os *stakeholders*.

A evolução institucional é evidenciada pelo incremento no Índice Integrado de Governança e Gestão, que passou de 44% em 2018 para 82% em 2021. No PLS, a governança é sustentada por comissões vinculadas à Reitoria, à Prefeitura da UnB, ao Núcleo de Sustentabilidade e à Coordenação de Estratégias Ambientais Sustentáveis, com atuação intersetorial e monitoramento por indicadores e cronogramas de execução.

Na UnB, observa-se um compromisso palpável com os princípios associados ao modelo ESG, mesmo que a expressão não se encontre formalmente incorporada nos documentos institucionais. As dimensões ambiental, social e de governança são incluídas nas políticas estruturadas, dispositivos legais, mecanismos participativos e indicadores de desempenho. A valorização da cultura de integridade, a promoção da sustentabilidade e o envolvimento democrático da comunidade acadêmica robustecem a aderência da UnB às boas práticas modernas de gestão pública. O seu

desafio reside na articulação mais explícita e integrada desses elementos sob a perspectiva ESG, o que pode significar uma evolução no fortalecimento institucional no alinhamento às diretrizes globais de sustentabilidade e responsabilidade social.

## 5. Considerações Finais

Com fundamento na análise dos documentos coletados junto a quatro universidades públicas Brasileiras: UFU (Sudeste), UFC (Nordeste), UFRGS (Sul) e UnB (Centro-Oeste), e tendo em vista o problema de pesquisa proposto, observa-se uma evolução considerável na incorporação de princípios alinhados à agenda ESG nas IES analisadas. Embora a sigla não esteja difundida de modo generalizado nos documentos institucionais, nos três eixos examinados (existência e clareza das diretrizes ESG; participação dos *stakeholders* nos processos decisórios; e mecanismos e instâncias de governança participativa), constata-se que as diretrizes ambientais e sociais estão largamente presentes, com destaque para políticas de sustentabilidade, inclusão, equidade, diversidade e ética.

Especificamente, os PLS das quatro IES analisadas demonstraram iniciativas organizadas de otimização e racionalização do uso de recursos naturais, compras públicas sustentáveis, eficiência energética e mobilização da comunidade, direcionadas à responsabilidade socioambiental. As diretrizes desses planos são em sua maioria orientadas pelos ODS, mostrando um alinhamento com marcos globais de sustentabilidade.

Em relação ao envolvimento dos *stakeholders*, as ferramentas analisadas revelam iniciativas importantes de escuta ativa e envolvimento da comunidade acadêmica, por meio de consultas públicas, grupos de trabalho, eventos participativos e canais institucionais de diálogo. As instituições examinadas mobilizam docentes, técnicos e estudantes nos processos de planejamento e monitoramento de políticas, ainda que o envolvimento de *stakeholders* externos (como organizações da sociedade civil ou setores produtivos) ocorra de maneira menos frequente ou estruturada. Esse ponto indica uma oportunidade de melhoria para alargamento da corresponsabilidade social e a legitimidade das decisões institucionais.

No eixo da governança, todas as IES dispõem de estruturas consolidadas e mecanismos normativos voltados à integridade, controle, gestão colegiada e *accountability*. Ademais, os conselhos superiores, comitês de governança e unidade de integridade e auditoria, constituem mecanismos recorrentes que intensificam o enfoque da transparência e da gestão democrática. A UFRGS e a UnB se destacam pelos indicadores positivos em governança avaliados por órgãos de controle externo, como o TCU.

Apesar das melhorias identificadas, percebe-se uma omissão transversal nos documentos examinados: a ausência da articulação conceitual e terminológica do ESG como eixo estratégico nos documentos institucionais. Ainda que os princípios estejam contemplados e aplicados em políticas, metas e práticas, a não sistematização sob a lógica ESG dificulta a integração entre as dimensões ambiental, social e de governança e reduz a visibilidade pública dessas práticas. As IES examinadas atuam em sintonia com os valores ESG, mas ainda carecem de uma formalização que reflita essas disposições de forma estruturada e comunicável, tanto internamente quanto para os públicos externos.

Assim, os resultados dessa pesquisa indicam que as IES públicas brasileiras analisadas avançam de forma sustentada na institucionalização de práticas compatíveis com o padrão ESG, com destaque para a sustentabilidade ambiental e a governança colegiada. Portanto há ainda barreiras relacionadas à integração

conceitual dessas práticas, à participação de *stakeholders* externos e à consolidação de governança participativa mais dialógica e multissetorial. Conforme apontam Husted e de Sousa-Filho (2019) e Gillan, Koch e Starks (2021), esses progressos seriam essenciais para ajustar as universidades às diretrizes modernas da gestão pública orientada por responsabilidade social, legitimidade institucional e compromisso com o futuro sustentável.

A partir dos resultados desta análise documental, surgem caminhos promissores para estudos futuros. Uma esfera de destaque seria o desenvolvimento de estudos comparativos com IES internacionais que já adotam o conceito ESG de forma consolidada, o que possibilitaria identificar boas práticas e referências aplicáveis ao contexto brasileiro. Sublinha-se também a importância de investigar a percepção dos *stakeholders* internos e externos das IES, como discentes, docentes, técnicos, organizações da sociedade civil e comunidades locais, no tocante à efetividade das práticas ESG e do seu envolvimento nos processos decisórios.

Outra oportunidade de exploração reside na avaliação da eficácia das ferramentas de governança institucional já existentes, como conselhos, comitês e ouvidorias, analisando seu papel na formulação, acompanhamento e fiscalização de políticas sustentáveis e inclusivas. Ademais, constata-se também a necessidade de construção de indicadores que permitem sistematizar e mensurar de forma integrada o desempenho das IES nos três eixos do ESG, contribuindo desse modo para análises longitudinais e comparações institucionais.

Este estudo, ao evidenciar a necessidade de avaliação efetiva dos mecanismos de governança e desenvolver indicadores integrados de desempenho ESG, complementa a postura de Silva (2018), que destaca a carência de estudos empíricos sobre governança e *accountability* em IES públicas, bem como a urgência de análises comparativas e qualitativas que fortaleçam a participação e o controle social.

Estudos posteriores também poderiam investigar sobre como o conceito ESG vem sendo incorporado ou negligenciado nas políticas públicas para educação superior, bem como nos instrumentos de avaliação institucional utilizados por órgãos como MEC e o TCU. Ao sugerir investigações sobre a presença do conceito ESG nas políticas públicas e nos instrumentos de avaliação das IES, dialoga com Husted e de Sousa-Filho (2019), que ressaltam a importância de aprofundar estudos sobre mecanismos de governança e sustentabilidade, incluindo a articulação entre práticas formais e informais e seus efeitos no desempenho institucional. Investigações continuadas, voltadas à análise da evolução dos planos estratégicos (como PDI, PLS e Relatórios de Gestão) igualmente se revelam relevantes para examinar o grau de evolução e integração das dimensões ESG ao longo do tempo.

## Referências

Alano Gesser, G., Lopes Cardoso, T., Barreto Moraes, M. C., & de Melo, P. A. (2023). Analisando os stakeholders das universidades. *GeSec: Revista de Gestão e Secretariado*, 14(3). <http://doi.org/10.7769/gesec.v14i3.1785>

Clark, B. R. (1986). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. Berkeley: University of California Press.

Dias Sobrinho, J. (2003). Avaliação da educação superior regulação e emancipação. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 8(02), 31-64.

Dias Sobrinho, J. (2010). Democratização, qualidade e crise da educação superior:

faces da exclusão e limites da inclusão. *Educação & Sociedade*, 31, 1223-1245. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302010000400010>

Frazão, L. F., Valadão, J. A. D., & Calegario, C. L. L. (2022). Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU em Estudos da Área de Gestão: Uma Revisão das Abordagens Teóricas Utilizadas. In *Anais do Congresso de Administração, Sociedade e Inovação-CASI (Evento On-line)*. 25-27 de maio de 2022.

Freire, B. D., Conejero, M. A., & Parente, T. C. (2021). Saliência, influência e participação dos stakeholders nas estruturas de governança e no processo de tomada de decisão de instituições públicas de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 251-275. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e80297>

Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>

Husted, B.W., & de Sousa-Filho, J. M. (2019). Board structure and environmental, social, and governance disclosure in Latin America. *Journal of Business Research*, 102, 220-227. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.017>

Marques, M. C. C. (2007). Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 11(2), 11–26. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000200002>

Roller, M., & Aizpurua, E. (2024). Qualitative Research: An Interview with Margaret Roller. *Survey Practice, Interview the Expert*, 17. <https://doi.org/10.29115/SP-2024-0008>

Silva, E. O. D. (2018). *A transparência em Universidades Federais Brasileiras: uma análise dos mecanismos de governança* (Master's thesis, Universidade Federal de Pelotas). Disponível em <http://guaiaca.ufpel.edu.br/handle/prefix/4545> Acesso em 11.07.2025.

Silva, N. D. P. M., & Bizerril, M. X. A. (2021). As iniciativas de sustentabilidade nas instituições de ensino superior: uma revisão integrativa. *EDUCERE-Revista da Educação da UNIPAR*, 21(2). <https://doi.org/10.25110/educere.v21i2.2021.8447>

Teferra, D., & Knight, J. (Eds.). (2008). *Higher education in Africa: The international dimension*. African Books Collective. Chestnut Hill: Boston College Center for International Higher Education.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14 (3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

Triviños, A. N. S. (2007). Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.

Weber, S. (2010). Avaliação e regulação da educação superior: conquistas e impasses. *Educação & Sociedade*, 31, 1247-1269. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302010000400011>