



Governança e Sustentabilidade em Instituições Públicas de Ensino Superior: Uma Revisão Integrativa sob a Perspectiva ESG

Marcelo Batista Canteiro

(Universidade Federal de Pelotas / marcelo.bcanteiro@gmail.com)

Priscila Nesello

(Universidade Federal de Pelotas / pri.nesello@gmail.com)

RESUMO:

A crescente pressão por sustentabilidade e responsabilidade socioambiental tem ampliado o debate sobre a incorporação de práticas ESG (Environmental, Social and Governance) no setor público, incluindo as instituições públicas de ensino superior. Nesse contexto, as universidades assumem papel estratégico na promoção do desenvolvimento sustentável, tanto pela produção de conhecimento quanto por sua influência social e institucional. Este estudo tem como objetivo analisar como a literatura científica tem abordado a incorporação das práticas ESG em instituições públicas de ensino superior, com ênfase no papel da governança como elemento estruturante para sua consolidação. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e bibliográfica, desenvolvida por meio de revisão integrativa da literatura, com buscas nas bases Scopus, Google Scholar e repositórios institucionais, priorizando publicações entre 2020 e 2025. Os resultados indicam que, embora haja reconhecimento da relevância da sustentabilidade e do ESG no ambiente universitário, sua implementação ainda ocorre de forma incipiente e fragmentada. Evidencia-se que a governança pública desempenha papel central na institucionalização dessas práticas, ao favorecer mecanismos de planejamento, monitoramento e *accountability*. Conclui-se que o fortalecimento da governança universitária constitui condição essencial para a consolidação do ESG como vetor estratégico de desenvolvimento sustentável nas universidades.

PALAVRAS-CHAVE: ESG, governança pública, sustentabilidade, ensino superior, universidades públicas.



1. Introdução

As transformações socioambientais observadas nas últimas décadas, intensificadas pela crise climática, pelo aprofundamento das desigualdades sociais e pela crescente pressão sobre o uso responsável dos recursos naturais, têm imposto desafios significativos ao desenvolvimento sustentável, colocando em risco tanto a manutenção das condições de vida humana quanto o equilíbrio dos sistemas biológicos do planeta (Nações Unidas, 2015). Nesse contexto, modelos de desenvolvimento historicamente orientados pelo crescimento econômico e pela maximização do lucro passam a demandar a revisão de preceitos tradicionais de gestão e a adoção de abordagens capazes de conciliar eficiência econômica, justiça social e proteção ambiental (Freitas et al., 2023).

Nesse cenário, os debates sobre desenvolvimento sustentável ganham centralidade no plano internacional, especialmente a partir da publicação do Relatório Nosso Futuro Comum, ou Relatório Brundtland, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas em 1987 (ABNT, 2024). Ao definir o desenvolvimento sustentável como aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades (World Commission on Environment and Development, 1987), o relatório estabelece um marco conceitual fundamental. Ademais, reconhece a interdependência entre as dimensões ambiental e econômica e ressalta a necessidade de compatibilizar o desenvolvimento econômico com a preservação ambiental em escalas local e global (World Commission on Environment and Development, 1987).

A partir desse marco, consolida-se a compreensão do desenvolvimento sustentável como uma necessidade global, conferindo-lhe centralidade nas agendas internacionais e nas políticas públicas. Esse processo é reforçado por conferências e acordos internacionais, como a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio-92), a Agenda 21, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e, posteriormente, a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (ABNT, 2024).

Paralelamente, observa-se uma mudança de perspectiva nos modelos de gestão organizacional, superando a lógica associada à doutrina de Friedman (1970), segundo a qual a responsabilidade social das organizações estaria restrita à maximização do lucro para os acionistas (Freitas, 2023). Em contraposição, consolida-se uma visão ampliada de responsabilidade organizacional, que reconhece a necessidade de considerar de forma integrada os impactos sociais, ambientais e institucionais das organizações (IBGC, 2023). Nesse contexto, destaca-se a abordagem do *Triple Bottom Line* (TBL), proposta por Elkington (1994), que defende a avaliação do desempenho organizacional a partir do equilíbrio entre resultados econômicos, impactos sociais e ambientais (ABNT, 2024). Essa perspectiva contribui para o surgimento e a difusão do conceito de ESG (Costa; Ferezin, 2021), introduzido em 2004 pela ONU por meio do relatório *Who Cares Wins* (AUDIN-MPU, 2023).

Embora originado no contexto privado, o ESG amplia-se progressivamente como referencial analítico e gerencial também aplicável ao setor público, em razão de sua convergência com os princípios da sustentabilidade e da governança pública (AUDIN-MPU,



2023). Nesse contexto, desloca-se da lógica da geração de lucro para a criação de valor público, incorporando compromissos com eficiência administrativa, integridade institucional, transparência e responsabilidade socioambiental (Covre; Cyrillo, 2023). Assim, o ESG passa a ser compreendido como instrumento capaz de operacionalizar e monitorar o grau de aderência das organizações públicas aos compromissos associados à Agenda 2030 e aos ODS (Covre; Cyrillo, 2023).

As Instituições de Ensino Superior (IES) ocupam posição estratégica nesse cenário. Além de sua função de formação profissional e produção de conhecimento científico, as universidades públicas atuam como agentes de transformação social, inovação institucional e difusão de valores éticos e sustentáveis (Souto, 2024). Sua atuação transcende os limites do campus universitário, influenciando políticas públicas e práticas organizacionais, o que exige a incorporação transversal da sustentabilidade em sua gestão e em suas estruturas de governança (Caeiro; Azeiteiro, 2020).

Apesar dessa expectativa normativa e social, a literatura aponta que a incorporação das práticas ESG nas IES ainda ocorre de forma desigual, fragmentada e incipiente. Evidências empíricas indicam a predominância de estágios iniciais de maturidade dessas práticas em instituições de ensino superior, evidenciando a ausência de institucionalização plena desses princípios na gestão universitária (Souto, 2024).

Nesse contexto, a governança se destaca como elemento central para a compreensão dos avanços e limites das práticas ESG (ABNT, 2024). A governança pública, entendida como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle que orientam e monitoram a atuação organizacional, constitui a base institucional que viabiliza a integração das dimensões ambiental e social às rotinas administrativas (Brasil, 2020). No Brasil, esse processo encontra respaldo normativo no Decreto nº 9.203/2017 e em diretrizes institucionais como o Guia da Política de Governança Pública (Brasil, 2018), além de orientações produzidas por órgãos como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU).

Diante desse cenário, torna-se relevante compreender como a produção acadêmica tem abordado as práticas ESG nas instituições públicas de ensino superior, especialmente no que se refere ao papel da governança em sua consolidação. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo analisar, por meio de uma revisão integrativa da literatura, como as práticas ESG vêm sendo abordadas no contexto das instituições públicas de ensino superior, com ênfase no papel da governança na consolidação dessas práticas.

2. Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica deste artigo estrutura-se a partir das categorias analíticas da revisão integrativa, construídas com base na literatura selecionada sobre sustentabilidade, ESG, governança pública e IES. Parte-se do pressuposto de que as práticas ESG, embora frequentemente abordadas de forma fragmentada, devem ser compreendidas como um sistema integrado, cuja efetividade depende de arranjos institucionais de governança capazes



de articular as dimensões ambientais, sociais e administrativas em organizações públicas complexas, como as universidades.

2.1. ESG e sustentabilidade em instituições públicas de ensino superior

Para Costa e Ferezin (2021), o desenvolvimento sustentável não se configura como um processo de implementação pontual na sociedade, mas como uma dinâmica contínua e sistemática de adaptações, capaz de atender às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras. Nessa perspectiva, a sustentabilidade assume centralidade nas decisões das organizações contemporâneas.

No contexto das instituições públicas de ensino superior, essa discussão adquire especial relevância. Viega, Lorenzi Junior e Glasenapp (2023) destacam que as universidades ocupam posição estratégica como agentes de transformação social no debate sobre desenvolvimento sustentável e na incorporação das práticas ESG, contribuindo para o fortalecimento dos processos decisórios, do planejamento institucional e da governança universitária. Para além de sua função administrativa, Sales et al. (2020) ressaltam o papel formativo, científico e social das universidades na produção e disseminação do conhecimento e na formação de cidadãos e profissionais socialmente comprometidos, a partir da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Carvalho (2024) acrescenta que, além do impacto na formação profissional e cidadã, as universidades desempenham papel relevante no desenvolvimento econômico e social das regiões em que estão inseridas. Ao incorporarem práticas ESG em suas ações institucionais, essas organizações ampliam esse potencial, promovendo transformações internas e contribuindo para a construção de contextos regionais mais sustentáveis.

O protagonismo das IES na promoção da sustentabilidade também converge com os debates internacionais sobre Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS). Essa centralidade é reconhecida desde a Agenda 21 e reafirmada na Declaração de Aichi-Nagoya (UNESCO, 2014), que reforça o papel estratégico das instituições educacionais na formação de competências, valores e práticas orientadas ao desenvolvimento sustentável. Somam-se a esses marcos as declarações da UNESCO de 1975 e a Declaração de Talloires (1990), que reconhecem a educação como instrumento essencial para o enfrentamento dos desafios ambientais e a promoção do desenvolvimento sustentável (Viega; Lorenzi Junior; Glasenapp, 2023).

A adoção de práticas ESG contribui para o fortalecimento da gestão organizacional ao apoiar a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos, além de aprimorar o relacionamento e o engajamento entre as partes interessadas (ABNT, 2024). Nesse sentido, Viega, Lorenzi Junior e Glasenapp (2023) destacam que o ESG se consolida como um instrumento de apoio à gestão, qualificando os processos decisórios e orientando a atuação institucional de forma integrada. Rabelo e Botezelli (2025) argumentam que, à medida que as organizações reconhecem de forma mais consistente os benefícios associados às práticas ESG, observa-se uma tendência de ampliação e sistematização de sua adoção. Quando incorporado de maneira estruturada, com diretrizes claras, mecanismos de governança e instrumentos de monitoramento, o ESG consolida-se como um vetor estratégico do desenvolvimento



sustentável, favorecendo a geração de valor de longo prazo, o fortalecimento do ambiente institucional e a promoção de impactos positivos nas dimensões econômica, social e ambiental.

No ambiente universitário, essa incorporação mostra-se particularmente relevante. Finatto et al. (2023) reconhecem as IES como espaços especialmente propícios ao desenvolvimento das metas e melhorias sociais associadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Em razão de sua capacidade de articulação entre a comunidade acadêmica e o território no qual estão inseridas, as universidades exercem influência direta sobre dinâmicas sociais, econômicas e ambientais em âmbito regional. Nesse contexto, a implementação de práticas ESG e o fortalecimento de iniciativas voltadas ao desenvolvimento sustentável nas IES devem ocorrer de forma sistemática, estratégica e institucionalizada. Costa e Ferezin (2021) enfatizam que a adoção do ESG compreende um conjunto de práticas de amplo alcance, com impactos em múltiplas dimensões da sociedade, não se restringindo a políticas ambientais isoladas ou iniciativas de baixa governança. De forma semelhante, Finatto et al. (2023), ao investigarem a adoção das práticas ESG e dos ODS em uma instituição de ensino superior, evidenciam o potencial do ESG para o alcance das metas globais, destacando a necessidade de sua integração à cultura institucional para a consolidação de resultados sustentáveis. Silva (2025) reforça que a incorporação do ESG no ambiente universitário constitui um compromisso institucional voltado ao atendimento das demandas contemporâneas de sustentabilidade e responsabilidade social, orientado à construção de um futuro sustentável.

Entretanto, a literatura também evidencia limites importantes nesse processo. Pizzutilo e Venezia (2021) discutem a relevância da integração entre responsabilidade social e maturidade em sustentabilidade no meio educacional como condição para o alcance dos ODS, ressaltando o papel decisivo da gestão e dos educadores das IES na identificação de ações estratégicas e no desenvolvimento de políticas institucionais capazes de ampliar a contribuição dessas organizações para o desenvolvimento sustentável. Contudo, os autores indicam que a incorporação efetiva desses princípios aos currículos e às políticas institucionais ainda é limitada. Nessa mesma direção, Aleixo, Leal e Azeiteiro (2018), ao investigarem a percepção de stakeholders de instituições públicas de ensino superior portuguesas, evidenciam que, embora haja conhecimento geral sobre sustentabilidade no ambiente universitário, persistem lacunas conceituais quanto ao que caracteriza uma instituição de ensino superior sustentável, o que dificulta a implementação de ações institucionais consistentes e integradas. Resultados semelhantes são apontados por Habib et al. (2021), que identificam limitações no engajamento da educação para o desenvolvimento sustentável em instituições de ensino superior paquistanesas, reforçando a existência de desafios estruturais e institucionais para a consolidação da sustentabilidade no ensino superior.

No que se refere especificamente ao ESG, Balestra e Teixeira Castro (2023), ao proporem a mensuração do grau de engajamento da alta gestão de uma universidade federal com os pilares ESG, identificam que o tema vem ganhando visibilidade no contexto universitário, especialmente no que se refere à sustentabilidade e à governança institucional, embora ainda se apresente de forma incipiente. Rabelo e Botezelli (2025) e Belizário e Ávila (2024) reforçam a existência de lacunas relevantes na literatura sobre a adoção do ESG nas



universidades, destacando a escassez de estudos voltados especificamente ao contexto universitário. Além disso, Ávila et al. (2017) apontam que obstáculos organizacionais e administrativos, como a insuficiência de apoio institucional e de liderança estratégica, dificultam a implementação de iniciativas de sustentabilidade nas universidades. Os autores também evidenciam a recorrência de atuações pontuais e fragmentadas, sem integração sistemática das práticas ESG às prioridades estratégicas institucionais, revelando fragilidades no alinhamento entre governança universitária e sustentabilidade institucional.

Nesse contexto, crescem as expectativas e responsabilidades das universidades quanto à condução de ideias e soluções sustentáveis. Conforme destacam Aleixo, Leal e Azeiteiro (2018), iniciativas de sustentabilidade no ambiente educacional, tanto no âmbito acadêmico quanto administrativo, podem contribuir para o enfrentamento de diversos desafios internos das IES, incluindo aspectos financeiros, administrativos e sociais. Uma abordagem integrada da sustentabilidade favorece a melhoria dos processos internos de gestão, o uso mais eficiente de recursos e o fortalecimento da governança institucional. Por fim, Di Nauta et al. (2020) e Viega, Lorenzi Junior e Glasenapp (2023) convergem ao destacar que se espera das universidades uma ampliação de sua responsabilidade social, o que envolve a necessidade de reestruturar e reorientar suas políticas institucionais e modelos de gestão administrativa, com foco na formulação e implementação de estratégias de desenvolvimento sustentável capazes de gerar impactos positivos para a sociedade e para o território em que estão inseridas.

2.2. Governança pública e universitária como eixo estruturante das práticas ESG

A governança pública é definida como o conjunto de mecanismos, processos e controles que orientam as organizações públicas, permitindo direcionar, monitorar e avaliar o desempenho institucional com o objetivo de entregar valor à sociedade (Brasil, 2020; 2021). No contexto brasileiro, esse conceito encontra respaldo normativo no Decreto nº 9.203/2017, que institui a Política de Governança da Administração Pública e estabelece princípios como liderança, estratégia, controle, integridade, transparência e *accountability* como fundamentos da boa governança pública (Brasil, 2017).

Para Sales et al. (2020), a governança pública concretiza-se por meio do gerenciamento das organizações com a participação ativa de seus diversos atores, sendo orientada à qualificação da gestão, ao fortalecimento da relação entre o ente público e a sociedade, pautada pela ética no trato do erário, pela transparência das ações e pela legitimidade dos processos decisórios. Nesse sentido, as universidades federais, enquanto gestoras de recursos públicos, inserem-se nessa lógica, demandando o aprimoramento contínuo de mecanismos de controle e gestão voltados à boa governança. Da Silva Braga Marques et al. (2020) acrescentam que tais mecanismos contribuem para uma gestão mais assertiva dos recursos, ampliando os benefícios institucionais para além das fronteiras da universidade.

Gesser et al. (2021) destacam que a integração dos elementos de governança no serviço público é fundamental para a condução de mudanças democráticas na relação entre governo e sociedade, favorecendo processos mais participativos e ampliando o engajamento social na definição de escolhas e na implementação de políticas públicas de maior impacto.



Viega, Lorenzi Junior e Glasenapp (2023) ressaltam que o conhecimento produzido no ambiente universitário pode impulsionar ações voltadas ao desenvolvimento sustentável, sendo a governança o meio necessário para o sucesso dessas transformações e para o fortalecimento do papel das universidades públicas diante da sociedade. De forma convergente, Balestra e Teixeira Castro (2023) observam que os objetivos e metas da Agenda 2030 adquiriram relevância nas esferas governamentais, tornando as boas práticas de governança e a adoção de políticas públicas eficientes condições essenciais para seu alcance.

Niedlich et al. (2020) demonstram que a cultura organizacional das universidades constitui um elemento central para a governança da sustentabilidade, evidenciando que a articulação entre dimensões culturais e estratégicas é fundamental para a identificação e implementação de ações voltadas à sustentabilidade institucional.

Da Silva Braga Marques et al. (2020), ao analisarem o nível de adesão de 60 universidades federais brasileiras às práticas de governança recomendadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), identificaram um estágio ainda incipiente de maturidade institucional. Os resultados indicam que apenas uma das universidades apresentou nível aprimorado de adesão, com média geral de conformidade de aproximadamente 55%.

De forma semelhante, Sales et al. (2020), ao avaliarem 48 universidades federais com base nas recomendações da International Federation of Accountants, identificaram índice médio de conformidade de 49%, evidenciando baixo grau de maturidade em governança e ausência de comportamento homogêneo entre as instituições analisadas.

Salvione, Franzoni e Cassano (2017) apontam que universidades de maior qualidade apresentam relação direta com níveis mais elevados de inovação e efetividade na governança institucional, especialmente aquelas orientadas estrategicamente ao desenvolvimento sustentável. Contudo, os autores ressaltam que a maioria das universidades ainda não articula de forma consistente a eficácia econômica e a eficiência socioambiental como elementos estruturantes da gestão e da obtenção de resultados sustentáveis no médio e longo prazo.

Apesar da relevância da governança no contexto público, estudos como o de Gesser et al. (2021) indicam que a produção acadêmica sobre o tema, particularmente no ambiente universitário brasileiro, ainda é recente e fragmentada, apresentando lacunas teóricas e empíricas que demandam aprofundamento e sistematização.

Na perspectiva de Di Nauta et al. (2020), espera-se que as instituições adotem mecanismos de governança consistentes, capazes de qualificar a tomada de decisão, reestruturar sistemas internos de ensino e pesquisa e influenciar processos políticos e institucionais orientados à promoção de uma sociedade sustentável.

Por fim, Vass (2024) afirma que a governança constitui fator condicionante para uma atuação ética e transparente nas instituições de ensino superior, sendo o pilar que sustenta a aplicação dos princípios ESG ao fornecer mecanismos que tornam as ações ambientais e sociais específicas, verificáveis e mensuráveis. Hassan e Ahmad (2025) complementam que instituições com estruturas de governança consolidadas tendem a apresentar maior integração entre sustentabilidade, planejamento estratégico e gestão de riscos, além de maior



capacidade de monitoramento e avaliação das iniciativas implementadas, fortalecendo seu compromisso com a sustentabilidade.

3. Método de Pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, utilizando-se a metodologia de revisão integrativa da literatura. A adoção dessa estratégia metodológica justifica-se pela necessidade de reunir, analisar e sintetizar criticamente a produção científica sobre sustentabilidade e práticas ESG em instituições públicas de ensino superior, bem como sobre o papel da governança na consolidação dessas práticas no âmbito organizacional.

No que se refere aos instrumentos de coleta de dados e às fontes de informação, a busca pelos estudos foi iniciada na base de dados Scopus e, posteriormente, ampliada para outras plataformas e bases de indexação, como o Google Scholar, além de periódicos e repositórios institucionais de universidades brasileiras. Essa ampliação teve como objetivo privilegiar a identificação de produções no contexto nacional, possibilitando captar estudos relevantes à compreensão da temática sob a perspectiva brasileira, sem desconsiderar pesquisas internacionais pertinentes. Dessa forma, buscou-se assegurar maior amplitude, diversidade e representatividade do material analisado.

O recorte temporal adotado concentrou-se, prioritariamente, no período de 2020 a 2025, com o objetivo de contemplar estudos recentes e alinhados às discussões contemporâneas sobre sustentabilidade, governança e ESG. Excepcionalmente, foram incluídas publicações anteriores quando consideradas conceitualmente relevantes ou com contribuição significativa para os objetivos da pesquisa.

As estratégias de busca na base Scopus foram elaboradas com o uso de operadores booleanos, combinando descritores em língua inglesa, de modo a ampliar o alcance e a relevância dos resultados. Posteriormente, os achados foram refinados por meio de filtros relacionados à revisão por pares e ao período de publicação. Diante da limitação inicial dos resultados, as buscas foram complementadas no Google Scholar e em repositórios institucionais, com a ampliação do recorte temporal, buscando aumentar a abrangência e captar estudos alinhados à temática investigada.

O processo de seleção dos estudos seguiu etapas de identificação, triagem, elegibilidade e análise, conforme procedimentos recomendados para revisões integrativas da literatura. Como critérios de seleção, considerou-se a pertinência temática e a abordagem das práticas de governança, sustentabilidade e ESG no contexto das organizações públicas, com especial atenção às instituições de ensino superior. Foram utilizadas como palavras-chave principais governança, universidade, sustentabilidade e administração pública. Esse processo resultou na seleção de artigos empíricos e teóricos que evidenciaram a relevância da adoção de práticas de governança, sustentabilidade e ESG no setor público, bem como a incipiência dos estudos aplicados ao contexto universitário e as lacunas existentes na literatura.



O processo de busca e seleção dos estudos envolveu etapas de identificação, triagem, leitura integral e análise, com base nos critérios de pertinência temática definidos para a revisão. Após a exclusão de registros duplicados e de estudos sem aderência ao escopo da pesquisa, constituiu-se um corpus analítico composto por 21 estudos, os quais subsidiaram a análise interpretativa apresentada na seção de resultados.

Quanto aos meios de análise dos dados, realizou-se uma síntese interpretativa dos achados, buscando estabelecer relações entre os resultados dos diferentes estudos analisados e o referencial teórico adotado. Essa etapa possibilitou a identificação de convergências, lacunas e diferentes abordagens presentes na literatura, além de permitir a discussão de implicações teóricas e práticas para a gestão universitária e para o campo da administração pública.

Nesse sentido, a revisão integrativa foi conduzida a partir de questões norteadoras que orientaram a seleção e análise dos estudos. As principais questões que guiaram a investigação foram: (i) como a literatura acadêmica tem abordado a incorporação das práticas de sustentabilidade e ESG no contexto das instituições públicas de ensino superior; (ii) quais são os principais desafios e limitações identificados para a institucionalização dessas práticas no ambiente universitário; e (iii) qual o papel atribuído à governança pública e universitária na consolidação das práticas de sustentabilidade e ESG. A partir dessas questões orientadoras, buscou-se compreender os avanços, lacunas e convergências presentes na literatura, subsidiando a análise e discussão dos resultados apresentados na seção seguinte.

4. Análise e Discussão dos Resultados

A análise dos resultados, fundamentada na revisão integrativa da literatura, evidencia que a implementação das práticas de sustentabilidade e ESG nas instituições de ensino superior (IES) ainda se encontra em estágio insipiente e fragmentado (Souto, 2024; Aleixo; Leal; Azeiteiro, 2018). Embora o debate acadêmico sobre sustentabilidade tenha se intensificado a partir de marcos globais como a Agenda 2030, a aplicação prática desses princípios no âmbito universitário ainda demanda processos mais amplos de institucionalização (Aleixo; Leal; Azeiteiro, 2018).

Apesar do reconhecimento da existência de estruturas formais de governança nas universidades públicas, observa-se uma dissonância entre o papel estratégico das IES como agentes de transformação social (Souto, 2024; Viegas; Lorenzi Junior; Glasenapp, 2023) e a realidade de sua gestão interna. Embora as universidades sejam protagonistas na produção de conhecimento sobre o desenvolvimento sustentável, as evidências empíricas indicam baixos níveis de maturidade institucional em suas práticas de governança e sustentabilidade, conforme corroboram Souto (2024) e Da Silva Braga Marques et al. (2020).

Nesse sentido, a literatura analisada permite formular a seguinte proposição:



Proposição 1: A incorporação das práticas de sustentabilidade e ESG nas instituições públicas de ensino superior ocorre de forma incipiente e fragmentada, refletindo lacunas entre o discurso institucional e sua efetiva implementação na gestão universitária.

A discussão também evidencia que a governança desempenha papel central na consolidação dessas práticas. Os achados reforçam que a governança não deve ser compreendida apenas como uma dimensão do ESG, mas como o eixo estruturante que viabiliza a integração das dimensões ambiental e social às práticas institucionais. Na ausência de estruturas de governança robustas, que envolvam liderança estratégica, transparência e mecanismos de controle, as iniciativas de sustentabilidade tendem a se apresentar de forma isolada, dependentes de esforços individuais e sem continuidade institucional (TCU, 2024). Conforme destaca o próprio TCU (2024), a fragilidade desses mecanismos resulta em uma gestão insegura e carente de diretrizes objetivas.

Diferentemente do setor privado, onde o ESG emergiu como instrumento voltado à mitigação de riscos financeiros e à maximização de lucros, no setor público essa abordagem desloca-se para a geração de valor público (AUDIN-MPU, 2023; Covre; Cyrillo, 2023), configurando-se como um referencial de gestão orientado ao fortalecimento das políticas públicas e à promoção do bem-estar coletivo (Covre; Cyrillo, 2023).

A partir dessas evidências, apresenta-se a segunda proposição do estudo:

Proposição 2: A governança pública e universitária constitui o eixo estruturante para a consolidação das práticas ESG nas instituições de ensino superior, ao possibilitar a integração entre sustentabilidade, planejamento estratégico e mecanismos de accountability.

Entretanto, a literatura também evidencia que essa transição enfrenta barreiras significativas. Entre os principais desafios identificados destacam-se a rigidez organizacional, a escassez de recursos orçamentários e a resistência cultural às mudanças institucionais (Aleixo; Leal; Azeiteiro, 2018). Ademais, a complexidade burocrática e a ausência de indicadores padronizados dificultam a mensuração dos impactos das ações, limitando a incorporação da sustentabilidade como princípio transversal da gestão universitária (Hassan; Ahmad, 2025).

Os resultados convergem com a teoria do *Triple Bottom Line* (Elkington, 1994) e com a Pirâmide da Responsabilidade Social (Carroll, 1991), ao indicar que a sustentabilidade institucional exige o equilíbrio entre eficiência administrativa, justiça social e proteção ambiental. Entretanto, a lacuna entre o conhecimento teórico dos stakeholders e a efetiva implementação das ações, evidenciada por Aleixo, Leal e Azeiteiro (2018), aponta para a necessidade de fortalecimento da alfabetização em sustentabilidade entre gestores universitários. Universidades que conseguem articular eficácia econômica e eficiência socioambiental tendem a apresentar melhores indicadores de qualidade e imagem institucional (Salvione; Franzoni; Cassano, 2017; Viegas; Lorenzi Junior; Glasenapp, 2023).

Diante desses desafios, a literatura permite formular a terceira proposição:

Proposição 3: A institucionalização das práticas ESG nas instituições públicas de ensino superior depende do fortalecimento da governança universitária, da integração da

sustentabilidade ao planejamento estratégico e do desenvolvimento de capacidades institucionais voltadas à gestão sustentável.

Por fim, destaca-se que o fortalecimento da governança pública e universitária emerge como condição indispensável para que as práticas ESG transcendam o plano discursivo e se consolidem como vetor estratégico de desenvolvimento institucional (ABNT, 2024; Itoz, 2025). A integração da sustentabilidade ao planejamento estratégico e a adoção de mecanismos de *accountability* configuram-se como caminhos fundamentais para que as instituições — incluindo as IES — cumpram sua missão de formar cidadãos e profissionais comprometidos com a construção de um futuro sustentável (Costa; Ferezin, 2021; Silva, 2025).

A partir das evidências identificadas na revisão integrativa, propõe-se um modelo analítico que sintetiza a relação entre os desafios institucionais, o papel da governança e a consolidação das práticas ESG nas instituições públicas de ensino superior. A Figura 1 apresenta essa síntese conceitual, estruturada a partir das proposições desenvolvidas na análise.



Figura 1. Governança universitária como eixo estruturante da consolidação das práticas ESG nas IES.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A Figura 1 sintetiza os principais achados da revisão integrativa, evidenciando a relação entre os desafios institucionais, o papel da governança e a consolidação das práticas ESG nas instituições públicas de ensino superior. O modelo indica que limitações como fragmentação das iniciativas, rigidez organizacional, escassez de recursos e ausência de indicadores dificultam a implementação das práticas de sustentabilidade nas universidades. Nesse contexto, a governança pública e universitária emerge como elemento estruturante para



integrar sustentabilidade, planejamento estratégico e mecanismos de *accountability*. A partir desse fortalecimento institucional, desenvolvem-se capacidades organizacionais voltadas à gestão da sustentabilidade, permitindo avançar na institucionalização das práticas ESG e na geração de valor público, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030.

5. Conclusões

Este artigo teve como objetivo analisar, por meio de uma revisão integrativa da literatura, a relevância das práticas de sustentabilidade e do ESG no âmbito da administração pública, com ênfase nas instituições públicas de ensino superior (IES), considerando sua importância estratégica e sua influência no contexto regional para a promoção do desenvolvimento sustentável. A análise realizada permitiu compreender como a literatura tem abordado a incorporação dessas práticas no ambiente universitário, bem como identificar desafios e condicionantes institucionais relacionados à sua consolidação.

Os resultados evidenciam que, embora as universidades públicas desempenhem papel estratégico na produção e disseminação do conhecimento sobre desenvolvimento sustentável, a incorporação das práticas ESG em suas estruturas de gestão ainda ocorre de forma incipiente e fragmentada. Nesse sentido, os achados da revisão permitiram formular três proposições analíticas. A primeira indica que a incorporação das práticas de sustentabilidade e ESG nas instituições públicas de ensino superior ainda apresenta baixo nível de institucionalização, refletindo lacunas entre o discurso institucional e sua implementação efetiva na gestão universitária. A segunda proposição destaca que a governança pública e universitária constitui o eixo estruturante para a consolidação das práticas ESG, ao possibilitar a integração entre sustentabilidade, planejamento estratégico e mecanismos de *accountability*. Por fim, a terceira proposição evidencia que a institucionalização dessas práticas depende do fortalecimento das estruturas de governança, da integração da sustentabilidade ao planejamento estratégico e do desenvolvimento de capacidades institucionais voltadas à gestão sustentável.

No que se refere às contribuições teóricas, o estudo avança ao sistematizar e integrar a produção científica relacionada ao ESG em instituições públicas de ensino superior sob a perspectiva da governança pública, evidenciando convergências, lacunas e limitações presentes na literatura. Ao adotar a revisão integrativa como método, a pesquisa amplia a compreensão acerca da aplicação do ESG no setor público educacional, um campo ainda em processo de consolidação e que demanda maior aprofundamento teórico e empírico.

Do ponto de vista empírico e prático, os resultados oferecem subsídios relevantes para gestores universitários e formuladores de políticas públicas, ao evidenciar que o fortalecimento da governança constitui condição fundamental para a consolidação das práticas ESG no ambiente universitário. Nesse contexto, a institucionalização de estruturas formais de governança, a integração da sustentabilidade ao planejamento estratégico e o desenvolvimento de indicadores e sistemas de monitoramento emergem como caminhos



prioritários para a promoção de uma gestão universitária mais sustentável e alinhada aos princípios da Agenda 2030.

Como limitações do estudo, destaca-se o fato de a revisão integrativa basear-se exclusivamente em fontes secundárias, não contemplando análises empíricas diretas em instituições específicas. Ademais, embora tenham sido utilizadas bases de dados amplamente reconhecidas, é possível que estudos relevantes não tenham sido capturados em função das estratégias de busca e dos critérios de seleção adotados.

Diante dessas limitações, recomenda-se que pesquisas futuras avancem no desenvolvimento de estudos empíricos voltados à análise aprofundada da implementação das práticas ESG em instituições públicas de ensino superior, por meio da adoção de abordagens metodológicas mistas que integrem técnicas qualitativas e quantitativas. Sugere-se, ainda, a exploração de instrumentos de avaliação de maturidade ESG aplicados ao contexto universitário, bem como a realização de estudos comparativos entre instituições nacionais e internacionais, buscando ampliar a compreensão dos fatores institucionais que condicionam, potencializam ou limitam a consolidação da sustentabilidade e do ESG no ensino superior público.

Referências

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT PR 2030-1: ambiental, social e governança (ESG) – parte 1: conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações**. Rio de Janeiro: ABNT, 2024.

ALEIXO, Ana Marta; LEAL, Susana; AZEITEIRO, Ulisses Miranda. Conceptualization of sustainable higher education institutions, roles, barriers, and challenges for sustainability: an exploratory study in Portugal. **Journal of Cleaner Production**, v. 172, p. 1664–1673, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.010>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652616318443?via%3Dihub>. Acesso em: 18 ago. 2025.

ÁVILA, Lucas Veiga; LEAL FILHO, Walter; BRANDLI, Luciana et al. Barriers to innovation and sustainability at universities around the world. **Journal of Cleaner Production**, v. 164, p. 1268–1278, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.025>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617314531>. Acesso em: 16 nov. 2025.

AUDITORIA INTERNA DO MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO. **Cartilha ESG e a gestão pública: uma visão geral**. Brasília: Audin-MPU, 2023. Disponível em: <https://auditoria.mpu.mp.br/documentos-audin-mpu/manuais-e-cartilhas/cartilha-da-audin-mpu/cartilha-esg-e-a-gestao-publica-uma-visao-geral/cartilha-esg-assinada.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2025.



BALESTRA, Karina Mosel Paixão; TEIXEIRA CASTRO, Darlene. ESG na administração pública: uma proposta de metodologia para mensuração na Universidade Federal do Tocantins. **Desafios – Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins**, v. 10, n. especial 4, 2023. DOI: https://doi.org/10.20873/DossieGov.Sust_4. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/desafios/article/view/17559>. Acesso em: 22 ago. 2025.

BELIZÁRIO, Ana Paula; ÁVILA, Lucas Veiga. Mensurando a sustentabilidade: uma revisão sistemática da literatura recente dos indicadores ESG na gestão de empresas, cidades e universidades. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 8, 2024. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i8.4036>. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4036>. Acesso em: 25 ago. 2025.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da política de governança pública**. Brasília: Casa Civil, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica/view>. Acesso em: 28 dez. 2025.

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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 nov. 2017. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_passos_para_boa_governanca_v4.pdf. Acesso em: 28 dez. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf. Acesso em: 23 ago. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **10 passos para a boa governança**. 2. ed. Brasília: TCU, 2021. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_passos_para_boa_governanca_v4.pdf. Acesso em: 23 jan. 2026.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1205/2023 – Plenário**. Brasília: TCU, 2023. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/redireciona/acordao-completo/ACORDAO-COMPLETO-2593893>. Acesso em: 23 jan. 2026.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1913/2024 – Plenário**. Brasília: TCU, 2024. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/doc/acordao-completo/NUMACORDAO:1913%20ANOACORDAO:2024%20COLEGIADO:%22Plenario%22>. Acesso em: 23 jan. 2026.



CAEIRO, Sandra; AZEITEIRO, Ulisses Miranda. Sustainability assessment in higher education institutions. **Sustainability**, v. 12, n. 8, p. 3433, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12083433>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/2/543>. Acesso em: 18 ago. 2025.

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39–48, 1991. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/000768139190005G>. Acesso em: 14 out. 2025.

CARVALHO, Alexey. ESG (Environmental, Social and Governance): uma jornada para instituições de educação superior. In: CHIRINOS, Y.; RAMÍREZ, A.; GODÍNEZ, R.; BARBERA, N.; ROJAS, D. (org.). **Tendencias en la investigación universitaria: una visión desde Latinoamérica**. v. 23. [S. l.]: Fondo Editorial Universitario Servando Garcés, 2024. DOI: <https://doi.org/10.47212/tendencias2024vol.xxiii.2>. Disponível em: https://alinin.org/wp-content/uploads/2024/10/Tendencias_XXIII_19-34.pdf. Acesso em: 25 ago. 2025.

COSTA, Edwaldo; FEREZIN, Nataly Bueno. ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. **Revista Alterjor**, v. 24, n. 2, p. 79–95, 2021. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2176-1507.v24i2p79-95>. Disponível em: https://revistas.usp.br/alterjor/pt_BR/article/view/187464. Acesso em: 25 ago. 2025.

COVRE, Mariana; CYRILLO, Rose Meire. **Guia ESG público: contribuições para as organizações públicas**. Salvador: Editora Mente Aberta, 2023. Disponível em: <https://conhecimento.igcp.org.br/wp-content/uploads/2023/11/Guia-ESG-Publico-contribuicoes-para-as-organizacoes-publicas-.pdf>. Acesso em: 2 set. 2025.

DA SILVA BRAGA MARQUES, Pauliane Venessa; PETER, Maria da Glória Arrais; NASCIMENTO, Cícero Philip Soares do; MACHADO, Marcus Vinícius Veras. Governança nas universidades federais do Brasil segundo o levantamento integrado de governança organizacional pública do Tribunal de Contas da União. **Revista Controle**, v. 18, n. 2, p. 164–196, 2020. DOI: <https://doi.org/10.32586/rcda.v18i2.629>. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/629>. Acesso em: 23 ago. 2025.

DI NAUTA, Pasquale; IANNUZZI, Enrico; MILONE, Maurizio; NIGRO, Claudio. The impact of sustainability principles on the strategic planning and reporting of universities. **Sustainability**, v. 12, n. 18, p. 7269, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12187269>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/18/7269>. Acesso em: 25 ago. 2025.

ELKINGTON, John. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90–100, 1994. DOI:



<https://doi.org/10.2307/41165746>. Disponível em:
<https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165746>. Acesso em: 21 jan. 2026.

FINATTO, Carla Patricia; FUCHS, Paulo Guilherme; DUTRA, Ana Regina Aguiar; GUERRA, José Baltazar Salgueirinho de Andrade. Environmental, social, governance and sustainable development goals: promoting sustainability in universities. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 25, n. 6, p. 1121–1136, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJSHE-11-2022-0361>. Disponível em:
<https://www.emerald.com/ijsh/article-abstract/25/6/1121/1217328/Environmental-social-governance-and-sustainable?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 24 out. 2025.

FREITAS, Adriano Evangelista et al. ESG: os desafios de uma gestão sustentável. **Revista Foco**, v. 16, n. 2, 2023. Disponível em:
<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/1119/846>. Acesso em: 30 jun. 2025.

FRIEDMAN, Milton. A Friedman doctrine: the social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times**, New York, 13 set. 1970. Disponível em:
<https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>. Acesso em: 21 jan. 2026.

GESSER, Grazielle Alano et al. Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação**, v. 26, n. 1, p. 64–85, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772021000100002>. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/aval/a/dHSCFkhscTBnXtYzv59KBgD/abstract/?stop=previous&lang=pt&format=html>. Acesso em: 21 ago. 2025

HABIB, Muhammad Nauman et al. Sustainability in higher education: what is happening in Pakistan? **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 22, n. 3, p. 681–706, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJSHE-06-2020-0207>. Disponível em:
<https://www.emerald.com/ijsh/article-abstract/22/3/681/334297/Sustainability-in-higher-education-what-is?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 17 nov. 2025.

HASSAN, Mohamud Mohamed; AHMAD, Abd Rahman. Systematic literature review on the sustainability of higher education institutions: dimensions, practices and research gaps. **Cogent Education**, v. 12, n. 1, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01116-w>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2025.2549789>. Acesso em: 16 dez. 2025.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24640/2023_C%C3%B3digo%20das%20Melhores%20Pr%C3%A1ticas%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa_6a%20Edi%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 23 jan. 2026.



ITÓZ, Cláudio de. **Framework conceitual para informações Environmental, Social and Governance (ESG) em instituições de ensino superior**. 2025. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2025. Disponível em: <http://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/13681>. Acesso em: 7 fev. 2026.

NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Brasília: ONU Brasil, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2026.

NIEDLICH, Sebastian et al. Cultures of sustainability governance in higher education institutions. **Higher Education Quarterly**, v. 74, n. 4, p. 373–390, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/hequ.12237>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/hequ.12237>. Acesso em 16 ago. 2025.

PIZZUTILLO, Fabio; VENEZIA, Elisabetta. On the maturity of social responsibility and sustainability integration in higher education institutions. **The International Journal of Management Education**, v. 19, n. 3, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100515>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1472811721000641?via%3Dihub>. Acesso em: 18 ago. 2025.

RABELO, João Paulo Moraes; BOTEZELLI, Luciana. Práticas sociais, ambientais e de governança: perspectivas para o ESG no Brasil. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 30, p. 137–150, 2025. DOI: [https://doi.org/10.21438/rbgas\(2025\)123010](https://doi.org/10.21438/rbgas(2025)123010). Disponível em: <https://revista.ecogestaoBrasil.net/v12n30/v12n30a10a.html>. Acesso em: 22 ago. 2025.

SALES, Eduardo 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. DOI: <https://doi.org/10.55905/oelv21n11-071>. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/1772>. Acesso em: 23 ago. 2025.

SALVIONI, Daniela M.; FRANZONI, Simona; CASSANO, Raffaella. Sustainability in the higher education system: an opportunity to improve quality and image. **Sustainability**, v. 9, n. 6, 2017. DOI: <https://doi.org/10.3390/su9060914>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/6/914>. Acesso em: 16 nov. 2025.

SILVA, Kamilla Pereira. ESG na prática organizacional: análise das ações estratégicas da UFAM sob a ótica da ABNT PR 2030. **UFAM Business Review**, v. 7, n. 1, p. 24–40, 2025. Disponível em: <http://www.periodicos.ufam.edu.br/index.php/ufambr/article/view/15874>. Acesso em: 28 ago. 2025. Acesso em: 28 ago. 2025.



SOUTO, Cícero Klein. **Ambiental, social e governança no ensino superior (ABNT PR 2030): análise sob a perspectiva da comunidade acadêmica**. 2024. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2024. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/32765>. Acesso em: 21 mai. 2025.

UNESCO. **Declaração de Aichi-Nagoya sobre educação para o desenvolvimento sustentável**. Paris: UNESCO, 2014. Disponível em: <https://www.unesco.org/pt/digital-library/world-conference-education-sustainable-development-final-report>.

UNITED NATIONS. **Who cares wins: connecting financial markets to a changing world**. Geneva: UN Global Compact, 2004. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2026.

VASS, L. Application of ESG principles in higher education institutions: environmental, social and governance aspects. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, Special Issue, 2024. DOI: <https://doi.org/10.24193/tras.SI2024.19>. Disponível em: <https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/810>. Acesso em: 24 out. 2025.

VIEGA, G.; LORENZI JUNIOR, D.; GLASENAPP, S. Princípios ESG: universidade como instituições condutoras ao desenvolvimento sustentável. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, v. 21, n. 11, 2023. DOI: <http://10.55905/oelv21n11-071>. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/1772>. Acesso em: 6 fev. 2026.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our common future**. Oxford: Oxford University Press, 1987. Disponível em: <https://www.are.admin.ch/en/1987-brundtland-report>. Acesso em: 14 jan. 2026.