



# RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**AVALIAÇÃO DOS FATORES AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA (ESG): UMA PROPOSTA PARA UNIVERSIDADES FEDERAIS**

MARINA MIRANDA FELISMINO / JOSÉ DE PAULA BARROS NETO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - PPAC PROFISSIONAL



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E**  
**CONTROLADORIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**MARINA MIRANDA FELISMINO**

**Produto Técnico resultado da pesquisa**  
**AVALIAÇÃO DOS FATORES AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA**  
**(ESG): UMA PROPOSTA PARA UNIVERSIDADES FEDERAIS**

**FORTALEZA**  
**2023**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- F359a Felismino, Marina Miranda.  
Avaliação dos fatores ambientais, sociais e de governança (ESG): uma proposta para universidades federais / Marina Miranda Felismino. – 2023.  
17 f.
- Relatório Técnico Conclusivo – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2023.  
Orientação: Prof. Dr. José de Paula Barros Neto.
- ISBN: 978-85-7485-482-3
1. Relatório Técnico. 2. Sustentabilidade. I. Título.

---

CDD 658.1

**MARINA MIRANDA FELISMINO**

**AVALIAÇÃO DOS FATORES AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA  
(ESG): UMA PROPOSTA PARA UNIVERSIDADES FEDERAIS**

Produto Técnico resultante do Trabalho de conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estratégia e sustentabilidade  
Orientadora: Prof. Dr. José de Paula Barros Neto

FORTALEZA  
2023

Título: Avaliação dos fatores ambientais, sociais e de governança (ESG): uma proposta para universidades federais [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Marina Miranda Felismino e José de Paula Barros Neto

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenadora do PPAC Profissional; Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador do PPAC Profissional

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: dezembro de 2023

ISBN: 978-85-7485-482-3

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

**Resultado da Pesquisa “Avaliação dos fatores ambientais, sociais e de governança (ESG): uma proposta para universidades federais”**

**Turma:** MPAC / IEL

**Instituição contratante:** Instituto Euvaldo Lodi-CE (IEL-CE), integrante do Sistema Confederação Nacional da Indústria – CNI.

Prezada Sra. Superintendente do Instituto Euvaldo Lodi-CE,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por **Marina Miranda Felismino**, sob a orientação do Prof. Dr. José de Paula Barros Neto, no período de 2020 a 2023, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo Instituto Euvaldo Lodi-CE junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Marina Miranda Felismino, Me. em Administração e Controladoria (UFC)

José de Paula Barros Neto, Dr. em Administração (UFRGS)

## DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

### **Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:**

- Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

### **Finalidade:**

Propor um instrumento avaliativo para a verificação do nível de adesão às práticas ESG no âmbito das Universidades Federais

### **Impacto – Nível:**

- Médio

### **Impacto – Demanda:**

- Espontânea

### **Impacto – Objetivo da Pesquisa:**

- Solução de um problema previamente identificado

### **Impacto - Área impactada pela produção:**

- Econômico

### **Impacto – Tipo:**

- Potencial

### **Descrição do tipo de Impacto:**

Disseminação de práticas que potencializem a gestão organizacional.

### **Replicabilidade:**

- Sim

### **Abrangência Territorial:**

- Nacional

### **Complexidade**

- Média

### **Inovação:**

- Baixo teor inovativo

### **Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:**

- Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

### **Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:**

- Não

### **Houve fomento?**

- Cooperação

### **Há registro/depósito de propriedade intelectual?**

- Não

### **Há transferência de tecnologia/conhecimento?**

- Não

ISBN: 978-85-7485-482-3

## **1 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA**

Este Produto Técnico é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, e tem como objetivo principal propor um instrumento avaliativo para a verificação do nível de adesão às práticas ESG no âmbito das Universidades Federais. Para atingir o objetivo principal, são propostos os seguintes objetivos específicos: 1) Analisar os instrumentos existentes sobre a temática, à luz das Universidades Federais; 2) Identificar os principais itens que serão avaliados no instrumento avaliativo, organizando-os em dimensões específicas; 3) Propor um instrumento avaliativo teórico; 4) Realizar uma análise crítica do instrumento.

Para o alcance dos objetivos propostos, quanto à natureza, a pesquisa enquadrou-se como sendo de abordagem qualitativa. Quanto aos fins, trata-se de um estudo exploratório. Quanto aos meios, caracteriza-se como uma pesquisa teórica e de campo, tendo como estratégia de pesquisa a Design Science Research (DSR).

Para a formulação da proposta de indicador ESG para as UF foi necessário realizar uma coleta de dados secundários, que foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica em que foram analisados indicadores que são utilizados individualmente para avaliação das práticas socioambientais e de governança em organizações diversas com o objetivo de servir de parâmetro para a construção de uma nova proposta de indicadores. Ademais, realizou-se também uma análise em artigos, revistas, livros e legislações, com o objetivo de obter uma visão geral de conceitos e potenciais questionamentos e hipóteses sobre os fatores ESG. Dessa forma, foi sugerido um instrumento avaliativo para a verificação do nível de adesão às práticas ESG de uma Universidade Federal, que foi testado e aprovado por especialistas profissionais da educação superior até chegar em sua versão final

## **2 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta seção, serão analisados e discutidos os resultados do trabalho. Primeiramente, será desenvolvida a primeira proposta de avaliação dos fatores ESG para UFs. Logo após, a proposta será avaliada por especialistas e profissionais da educação superior para, finalmente, ser construída e validada a última versão do modelo.

Cabe destacar que, para direcionar as práticas de governança pública, existem os princípios basilares, dentre os quais destacam-se: transparência, *accountability*,

responsabilidade, participação e eficiência com recursos públicos. Nesta questão, prevalece uma habitual preocupação com a transparência, a *accountability*, a integridade e a participação.

A adoção de boas práticas de governança colabora para a credibilidade das universidades públicas, e pode ser tratada como um componente estratégico. Dessa forma, a busca pela eficiência demandou dos órgãos controladores a criação de mecanismos que auxiliassem a gestão no planejamento e aplicabilidade dos recursos financeiros. Nessa conjuntura, práticas de governança pública vêm sendo empregadas nas Universidades para que, através do aperfeiçoamento dos atos dos gestores públicos, o interesse coletivo seja atendido de maneira mais eficiente e conseqüentemente menos dispendiosa

Na governança pública, um novo marco surgiu com a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 001/2016, da Controladoria Geral da União (CGU) e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), que definiu a necessidade dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal em instituir um Comitê de Governança, Riscos e Controles. Dessa forma, é importante enfatizar que as Universidades tomam suas decisões considerando as normas, a legislação federal, além das determinações do TCU, que orienta boa parte das ações dos gestores, emitindo, ainda, pareceres jurídicos Assim, elas foram sintetizadas no quadro 1, relatando seus objetivos e principais princípios adotados.

**Quadro 1** – Principais órgãos/normas de governança

<b>Órgão/Norma</b>	<b>Resumo</b>
IN MP/CGU 01/2016	Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.
Decreto nº 9.203/2017 da Presidência da República	Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Portaria CGU 57/2019	Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências.
TCU – Governança e Gestão de Pessoas (Acórdão 3023/2013)	Avalia a situação da governança e da gestão de pessoas em amostra de organizações da Administração Pública Federal, com o intuito de identificar os pontos mais vulneráveis e induzir melhorias nessa área
Referencial básico de Governança – TCU – 2014	Orienta e incentiva a implementação de boas práticas de governança por organizações públicas
IFAC – <i>Study</i> 13 (2001)	Define princípios de boa governança e sua aplicação em entidades do setor público, que por sua vez deverão ser adaptados de acordo com as especificidades das entidades e do setor público a que pertencem

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Dessa forma, destaca-se a necessidade de integração da governança pública com as estruturas de gestão, planejamento estratégico, informação de desempenho, e outros controles e documentos das entidades públicas.

A sustentabilidade socioambiental é parte significativa desta questão no âmbito da gestão universitária. Existem diversos modelos que podem ser utilizados para a avaliação da sustentabilidade socioambiental. Como exemplos de modelos de relatório socioambiental pode-se citar os que são voltados especificamente às instituições de ensino superior, como, por exemplo, os que estão com seus objetivos descritos no Quadro 2: a) O Sustainability Tracking, Assessment and Rating System (STARS); b) o Sustainability Assessment Questionnaire (SAQ); c) o Modelo de Avaliação de Sustentabilidade Socioambiental (MASS); d) o AISHE (Instrumento de Avaliação para a Sustentabilidade no Ensino Superior); e) o Sustainability Assessment for Higher Technological Education (SAHTE); f) o Modelo de Maturidade em Sustentabilidade para IES; e os voltados para determinadas instituições, públicas ou privadas, como: g) o modelo desenvolvido pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social; h) o indicador de governança do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – IG-SEST; i) o índice de avaliação do grau de governança pública – IGOVP; j) o índice de avaliação da qualidade da governança corporativa das empresas – IQC; e k) o framework do International Federation of Accountants (IFAC).

Nesta pesquisa, para a proposição de um instrumento de avaliação dos fatores ESG para Ufs foram analisados também instrumentos de avaliação e normas de sustentabilidade socioambiental e de governança existentes, descritas nos Quadros 1 e 2, a fim de identificar suas peculiaridades e complementaridades.

Desse modo, para realizar esse instrumento avaliativo, os indicadores a serem usados nesta pesquisa foram selecionados conforme os aspectos relacionados aos elementos enfatizados nos quadros 4, 5 e 6, que são os mais importantes segundo a revisão de literatura realizada e foram agrupados em três dimensões distintas: ambiental, social e governança.

**Quadro 4** – Principais elementos ambientais para a construção de um *campus* sustentável conforme a literatura.

No.	Descrição
1	A presença de indicadores e o seu acompanhamento para a gestão dos resíduos sólidos, gerados principalmente por habitações, áreas acadêmicas e departamentos de apoio, pode ser muito positiva.
2	O terceiro indicador mais citado pelos autores na análise da dimensão ambiental utilizado nas universidades é o consumo de água. Entender como é o consumo de água dentro das universidades é importante, principalmente em países onde existe escassez de fontes de água doce, fazendo com que outras fontes, como a dessalinização da água salgada seja um processo com grande impacto econômico.
3	As universidades estão preocupadas com o aumento do consumo de energia, uma vez que com o aumento, também existe uma maior contribuição para as emissões de gases de efeito estufa. Dessa forma, monitorar esse indicador é crucial para a sustentabilidade ambiental, viabilizando o desenvolvimento de alternativas que minimizem os impactos.
4	Desde a década de 70, as Universidades vêm se esforçando para melhor incluir as questões socioambientais e de sustentabilidade em seus processos. Com isso buscam englobar questões como: educação, pesquisa e extensão, avaliação e relatórios, entre outros.

5	As Universidades devem contribuir para o desenvolvimento sustentável no campo do ensino, da pesquisa e da extensão, pela responsabilidade intelectual que possuem. Entre as características necessárias, uma universidade sustentável deve preocupar-se com a utilização e gerenciamento de recursos naturais, executar práticas interdisciplinares de aprendizagem através do ensino, da pesquisa e da extensão.
---	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

**Quadro 5** – Principais elementos sociais para a construção de um *campus* sustentável conforme a literatura.

No.	Descrição
1	O currículo acadêmico é o indicador da dimensão social mais abordado. Dessa forma, propostas de capacitação de professores devem ser desenvolvidas, proporcionando a familiarização com esses assuntos. Currículos que abordem questões ambientais favorecem que as metas ambientais sejam alcançadas. Em vista disso, para fortalecer a educação, os currículos devem ser atualizados e integrados ao contexto da educação para a sustentabilidade em suas dimensões econômica, social e ambiental, vindo a ser um grande desafio para as universidades.
2	As Universidades devem trabalhar e desenvolver, os seguintes aspectos: o cumprimento da legislação trabalhista; a adoção de uma visão positiva e construtiva sobre a diversidade entre as pessoas; a ausência de práticas de discriminação contra empregados, alunos e outras partes interessadas; o desenvolvimento, implementação e manutenção de uma política de saúde e segurança no trabalho; oferecimento a todos os trabalhadores – em todos os estágios de sua experiência profissional – acesso a capacitação, treinamento e aprendizado, além de oportunidades para progresso na carreira, de forma equitativa e não discriminatória, para citar alguns exemplos.
3	Indicadores sociais como: capacitação e sensibilização da comunidade acadêmica, qualidade de vida no trabalho (insalubridade, periculosidade, radiação ionizante), são considerados aspectos importantes a serem analisados pelas Universidades, além dos indicadores relacionados ao ensino, pesquisa e extensão.
4	As instituições de ensino devem alinhar a sustentabilidade ao tripé: ensino, pesquisa e extensão, beneficiando o planejamento de ações e políticas que promovam o bem-estar e a melhoria na qualidade de vida de todos os envolvidos no processo educativo.
5	O aspecto social da sustentabilidade deve considerar a qualidade de vida no ambiente universitário, com a promoção de projetos institucionais a serem efetivados em suas atividades cotidianas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

**Quadro 6** – Principais elementos de governança

No.	Principais elementos governamentais
1	Uma auditoria interna alinhada com as estratégias da universidade tende a atuar de forma preventiva, contribuindo para a identificação de possíveis riscos que possam obstar o alcance dos objetivos organizacionais.
2	Em relação às universidades, constata-se que os conflitos éticos e legais inerentes a sua atividade podem se dar tanto no âmbito externo, em sua relação com os entes públicos, como no âmbito interno, no exercício de suas próprias atividades, tal como a produção científica. Dessa forma, as universidades devem possuir políticas e procedimentos para lidar com fraudes e práticas corruptas, sendo o <i>compliance</i> o meio eficaz para criar uma cultura de integridade nas Universidades, através da conscientização, investigação, prevenção dos riscos e correção das irregularidades.
3	A ausência de gestão de riscos pela Alta administração, comitê de governança, riscos e controles em Universidades tem por consequência uma situação de alta vulnerabilidade na gestão, tendo em vista que a gestão estratégica da universidade está intimamente relacionada com o gerenciamento do portfólio de riscos da organização.
4	Além da questão de preservação de riscos, os programas de integridade nas Universidades conferem uma imagem positiva para as mesmas, tendo em vista que mostra que sua direção está comprometida com a legalidade em suas ações e com a boa conduta científica, conscientizando seu corpo docente e discente e impondo-lhes, de certa forma, o cumprimento de normas legais e éticas.
5	Os controles internos promovem a eficiência operacional da entidade, estimula a obediência e o respeito às políticas traçadas, protege os ativos e inibe a corrupção. Nesse âmbito, uma avaliação eficaz dos controles internos, pela auditoria interna, contribui para o alcance dos objetivos estratégicos da universidade.
6	A universidade pública não pode prescindir de mecanismos de gestão, que garantam não só a sua manutenção no seu dia a dia, mas também a seriedade na administração dos recursos públicos e as respostas aos anseios da sociedade. A governança corporativa pode ser uma alternativa para monitorar uma instituição de ensino superior, fiscalizando as ações dos gestores em relação ao cumprimento da legislação vigente, ao bom uso dos recursos públicos, à preocupação de observar as necessidades da comunidade e de prestar contas para essa sociedade

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Dessa forma, segundo o Quadro 4 a dimensão ambiental foi subdividida nas seguintes temáticas: Gestão de resíduos sólidos; Consumo de água; Consumo de energia; Práticas ambientais relacionadas ao ensino/pesquisa/extensão.

De acordo com o Quadro 5 a dimensão social foi subdividida nas seguintes temáticas: Currículo acadêmico; Legislação trabalhista; Diversidade/ausência de discriminação; política de saúde e segurança no trabalho; Qualidade de vida; Práticas sociais relacionadas ao ensino/pesquisa/extensão. Segundo o Quadro 6, a dimensão governança foi subdividida nas seguintes temáticas: Controle interno/auditoria; Gestão de riscos; Programas de integridade/compliance; Transparência; Gestão.

Cumprida esta fase, com base nos principais pontos observados nos instrumentos já existentes na literatura e na conformidade com as leis e normas, foram selecionadas, adaptadas e criadas as perguntas para produzir o instrumento avaliativo. Ressalta-se que as perguntas foram criadas/adaptadas para a realidade das Universidades Federais do Brasil e que foram baseadas em instrumentos/normas/documentos da literatura na área.

O questionário foi composto de 154 perguntas desenvolvidas em escala Likert, com pontuação de “0” a “4” pontos, para mensurar as informações, com objetivo de identificar o nível de aderência às práticas ESG de uma Universidade Federal.

A partir das entrevistas realizadas, foram propostas modificações na primeira versão do instrumento de avaliação dos fatores ESG. De acordo com o roteiro elaborado, serão explanadas neste tópico as principais observações apontadas pelos profissionais e especialistas selecionados. Deste modo, serão relatadas as respostas e modificações sugeridas das entrevistadas acerca da primeira pergunta do roteiro elaborado, que diz: “Em relação às temáticas abordadas no questionário (gestão de riscos, consumo de água, qualidade de vida...), existe alguma sugestão de tema a ser incluída/modificada?”.

As entrevistadas E1, E2 e E3 afirmam que não possuem nenhuma sugestão de tema a ser incluído ou modificado na área de governança. A entrevistada E4 afirma que dentro do eixo social, considera que o questionário está bastante completo, e que não sente falta da abordagem de nenhuma temática. A entrevistada E6 afirma também que as temáticas da área social estão bem alinhadas e que apesar de serem usados muitos parâmetros para o setor público, a entrevistada assevera que as temáticas também estão em consonância com o que é trabalhado inclusive na iniciativa privada, principalmente com base nas normas do GRI. As entrevistadas E7 e E8 comentam também que não possuem nenhuma consideração adicional sobre as temáticas, afirmando que elas estão boas.

A entrevistada E5 ressalta que deveria haver explicações adicionais sobre o significado das temáticas. Exemplificando, no tópico “diversidade/ausência de discriminação”, logo abaixo

do título, deveria ser explicado sobre o que vai ser tratado na temática, sendo, portanto, realizada uma breve descrição. Além disso, a entrevistada relata que o questionário está bem abrangente, mostrando os aspectos sociais que são relevantes de serem analisados e avaliados diante das atividades de uma Universidade. Estas afirmações são corroboradas pela entrevistada E9, que reforça ainda que seria importante deixar claro, fazendo uma explicação adicional, que dentro dos resíduos sólidos existem os resíduos químicos, porque pode ser que alguns gestores, ao responderem o questionário, não percebam a abrangência da temática.

A segunda pergunta abordada no roteiro (Quadro 3), que trata sobre a existência de algum questionamento a ser inserido ou excluído em relação às perguntas elaboradas no questionário. Em relação a questão 12, a entrevistada E9 comenta:

Essa resolução está vigente, mas, por exemplo, lá na UFC, a gente não está aplicando mais. O que a gente faz? A gente tem um container, agora, que é para todos os tipos de resíduos recicláveis. É um container azul para todos os tipos de resíduos recicláveis, porque a gente viu que no dia a dia não dá certo, o pessoal não segue essa questão das cores, né. Aí você pode manter a pergunta ou ver outra forma, né. Se eles separam, tipo assim, dizer, você tem a separação do lixo seco e o úmido, que pode ser que eles não sigam a resolução como um todo, como a gente, que a gente não segue, né, que a gente junta tudo e só a associação vai lá e separa.... No caso, poderia falar sobre coleta seletiva, seco e úmido. Também poderia caber para a maioria das universidades [...] Essa questão da resolução, ela está muito obsoleta no sentido dessas corzinhas muito separadinhas. E não existe outra, não existe a atualização dela, mas é nessa questão. A maioria das universidades que a gente está se baseando também, elas estão separando só entre uma cor e o resíduo comum. Elas não fazem mais, porque é difícil demais, o pessoal não respeita!

A partir da explicação da entrevistada, foi inserida a seguinte questão: “A Universidade separa o lixo seco do úmido?”. A entrevistada E4 relata que a questão da diversidade junto ao corpo docente na universidade é complicada, delicada e muito específica e que, em geral, o corpo docente das Universidades é formado majoritariamente por homens, existindo poucos trabalhos sobre quais são as ações que precisam ser promovidas para que se tenha mais mulheres ascendendo na carreira acadêmica. A entrevistada afirma ainda que existem estudos e discussões sobre a necessidade de aumentar a presença das mulheres no meio acadêmico. Dessa forma, foi acrescentada a seguinte questão: “A Universidade promove a diversidade em seu corpo docente?”.

A entrevistada E2 comenta que o questionário foi dividido em três grandes temáticas, entretanto, acredita que deveriam ser inseridas algumas perguntas para fazer um elo entre governança e sustentabilidade ambiental e social, já que essas temáticas estão interligadas. Dessa forma, a entrevistada sugeriu que fosse inserida alguma pergunta interligando o tópico de controle interno/auditoria à sustentabilidade. Assim, foi inserida a seguinte pergunta: “A

temática sustentabilidade é abrangida nos planos de auditoria interna?”. Sobre isso a entrevistada relata: “[...] por exemplo, na UFC, a gente tem os relatórios de auditoria. E eu já vi relatório, não é frequente, mas eu já vi relatório tratando sobre sustentabilidade. Então, não sei se essa prática também está aí nas outras universidades. Seria um ponto, né?”.

Ademais, a entrevistada também sugeriu que no tópico de gestão de riscos, fosse incluído um questionamento relacionado ao mapeamento de riscos e sustentabilidade. Portanto, foi inserida a seguinte pergunta: “A Universidade realiza um mapeamento de riscos relativo aos aspectos de sustentabilidade para verificação de pontos que representem riscos e que precisam ser repensados?”.

Na mesma linha de raciocínio, a entrevistada E2 também sugeriu que fosse feita uma pergunta interligando os assuntos transparência e sustentabilidade. Portanto, foi inserida a seguinte pergunta: “A Universidade promove a cultura da transparência e a divulgação proativa das informações relativas as ações de sustentabilidade realizadas na instituição?”. A entrevistada E1 afirma também que o controle interno possui uma conexão forte com a gestão de riscos. Dessa forma é relatado:

Eu acho que tem que ter alguma pergunta para avaliar se os controles internos estão acompanhando, se eles são resultados da gestão de risco. Porque quando você cria um controle interno sem considerar a gestão de risco, você pode estar criando controles que engessam a instituição, criam dificuldade para a instituição fazer o melhor e avançar. Quando você tem controles internos criados de acordo com o risco, você só cria controle interno para o que precisa. Aí quando eu tenho o controle interno alinhado, conjugado com a gestão de riscos, eu sei que existe o risco A, B e C, então eu crio controles para mitigar o risco A, B e C. Quando eu não faço isso, eu vou criar controles 1, 2, 3, 4, 5, 10, e na verdade de risco eu só tenho 3, que é o A, o B e o C, ou então eu crio um controle exacerbado para um risco pequeno, porque eu não o measurei, ou eu crio um controle muito fraco para um risco muito grande porque eu também não measurei ele.

Dessa forma, foi inserida a seguinte pergunta no tópico “controle interno/auditoria”: “O controle interno da Universidade contempla as avaliações de risco realizadas, sendo frequentemente revisado segundo a gestão de riscos?”.

A entrevistada E3 afirma que considera que o questionário está extenso e com algumas perguntas parecidas que poderiam ser aglutinadas ou excluídas para não desmotivar o respondente. Em relação à temática de controle interno/auditoria, a entrevistada E2 acredita que a questão 116 não está muito adequada para a realidade do setor público e que também não está dentro da escala Likert, portanto, a questão foi excluída. Já a entrevistada E6 ao ser indagada afirma que não excluiria nem acrescentaria nenhuma pergunta. Seguindo a sugestão da

entrevistada E2, a pesquisadora resolveu excluir algumas questões das outras áreas pelo mesmo motivo. Dessa forma, foram excluídas também as questões 5,11, 15,17, 28, 97 e 153.

Então, a partir da análise realizada pelos entrevistados foram excluídas 30 questões na segunda versão do instrumento, ficando, portanto, o instrumento com 160 questões.

A terceira questão do roteiro busca questionar sobre a clareza das perguntas, se o instrumento necessita de alguma explicação adicional ou se os entrevistados possuem alguma sugestão de modificação textual das perguntas. A entrevistada E6 afirma:

Principalmente nas primeiras questões, eu senti muito essa pergunta, busca fazer? É como se você perguntasse, ah, você busca separar o lixo? Eu vou dizer, busco! Só que se você pergunta, você separa o lixo? Tipo assim, com qual periodicidade você faz coleta seletiva? A resposta é outra. Então eu senti falta de perguntas que trouxessem mais a mensuração, a palavra é essa, a mensuração das práticas. Falta dessas perguntas! Então é aquela coisa, no questionário, a gente precisa buscar perguntas que possam eliminar esse viés do tipo assim, está tudo perfeito.

A entrevistada E6 argumenta que não usaria o termo sustentabilidade social que foi utilizado em algumas perguntas, como relata a entrevistada: “[...] eu achei que a terminologia sustentabilidade social não trouxe clareza sobre a temática mesmo, que são os aspectos sociais que envolvem a sustentabilidade [...]”.

Já a entrevistada E5, também concordou que não usaria o termo sustentabilidade social, entretanto, sugeriu que fosse colocado “temática social” de forma a ficar mais abrangente. A entrevistada E4 também concordou que a terminologia sustentabilidade social não era a mais adequada, e sugeriu o termo “questões sociais”.

A partir desses argumentos, foram modificadas todas as perguntas desse bloco que possuíam o termo “sustentabilidade social” para a “temática social”, que são as perguntas 99 a 104 da primeira versão do instrumento, já que é um termo que possui uma abrangência maior.

Diante da quarta questão: “A ordem das temáticas/perguntas está adequada?”, do ponto de vista das entrevistadas E6 e E4, é afirmado que, sobre a parte social do questionário, acredita-se que a temática “práticas sociais relacionadas ao ensino/pesquisa/extensão” deveria estar logo depois de “currículo acadêmico”, pois os assuntos estão mais correlacionados.

A entrevistada E6 também acredita que a ordem mais adequada do questionário seria começar pela temática “legislação trabalhista”, “qualidade de vida”, “política de saúde e segurança no trabalho” e, posteriormente, deveria vir “currículo acadêmico”, pois dessa forma traria mais clareza para o respondente, pois inicialmente estaria tratando dos direitos das pessoas, da sociedade.

Já a entrevistada E5 sugeriu que as questões 95, 97 e 98, que estavam no tópico “qualidade de vida”, fossem para o tópico “política de saúde e segurança no trabalho” e que a questão 96 fosse para antes da 93, com o intuito que o questionário fique mais adequado. Entretanto, como falado no tópico anterior, a questão 98 foi excluída e devido não se adequar a escala Likert, a pesquisadora resolveu também excluir a 97. É possível observar, no Quadro 11, na cor roxa, as alterações sugeridas à respeito da posição das questões 95 e 96, sobre as 89 outras alterações que envolvem mudanças na ordem das temáticas, elas foram apresentadas somente na versão final do instrumento.

A quinta questão busca saber a opinião dos entrevistados sobre a extensão do questionário, se ele está adequado ou cansativo. A entrevistada E1 afirma que pela complexidade do tema, a extensão do questionário está adequada, sobre isso é relatado: “[...] se fosse um tema menos complexo, talvez a sugestão fosse diminuir um pouco. Mas como o tema realmente é amplo, e a governança envolve todos esses aspectos elencados, então é importante que todos eles estejam em conta”.

A entrevistada E7 relata: “O tamanho, eu gosto, assim, como eu gosto do tema, não me cansa, entendeu? Eu achei que ficou longo, se fosse para uma, né, qualquer pessoa responder poderia ficar, mas como vai ser para gestores, eu acho que não. Eu acho que ficou muito bacana”. As entrevistadas E3, E4 e E6 alegam que consideram o questionário extenso, que o ideal seria condensar algumas perguntas. Dessa forma, devido às opiniões dos entrevistados serem bem semelhantes em relação à extensão do instrumento, foram feitas as alterações sugeridas, de forma que a versão final contemplou 160 questões.

Em relação à sexta pergunta do questionário, é questionado se há alguma outra sugestão/consideração para melhorar o questionário? A entrevistada E4 acredita que, no início da parte social, deve ser feita uma pequena introdução, prestando um esclarecimento sobre a visão do social, pois, segundo a entrevistada, as pessoas acreditam que o vetor social do ESG é direcionado somente a parcela vulnerável da sociedade e que, ainda mais nas universidades, as partes interessadas são importantíssimas e, portanto, é indispensável que o questionário seja voltado à sociedade em toda sua extensão.

Foi convencionado, após a análise de especialistas, modificando a primeira versão do instrumento, o uso de uma escala Likert seria composta por “nunca; às vezes; moderadamente; quase sempre; muita frequência” e que todas as perguntas possuem o mesmo peso, e cada questão, possui pontuação de 0 a 4, conforme o grau de aplicação, conforme Quadro 8.

**Quadro 8** – Explicação da escala utilizada para o instrumento elaborado

Escala Likert	Pontos	Descrição
Nunca	0	A Universidade nunca possuiu, identificou, realizou, colaborou, incentivou, monitorou, proporcionou, exigiu ou investiu no tema avaliado. Indicadores nunca foram executados/aplicados.
Às vezes	1	A Universidade às vezes possui, identifica, realiza, colabora, incentiva, monitora, proporciona, exige ou investe sobre o tema avaliado. Indicadores estão em estágio inicial de execução/aplicação.
Moderadamente	2	A Universidade moderadamente possui, identifica, realiza, colabora, incentiva, monitora, proporciona, exige ou investe sobre o tema avaliado. Indicadores estão em estágio intermediário de execução/aplicação.
Quase Sempre	3	A Universidade quase sempre possui, identifica, realiza, colabora, incentiva, monitora, proporciona, exige ou investe sobre o tema avaliado. Indicadores estão em estágio avançado de execução/aplicação.
Muita Frequência	4	A Universidade com muita frequência possui, identifica, realiza, colabora, incentiva, monitora, proporciona, exige ou investe sobre o tema avaliado. Indicadores são aplicados e executados/aplicados com muita frequência.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Isto posto, foram feitos os ajustes solicitados a fim de produzir a última versão do questionário. A última pergunta do roteiro para a discussão das entrevistas questiona se em relação ao instrumento produzido, após as devidas alterações, se os entrevistados consideram o instrumento uma ferramenta útil e eficaz, estando apto para ser utilizada pelas UFs.

A entrevistada E1 afirma: “Sim, eu acho muito interessante. Se a universidade considerar esse seu trabalho como uma contribuição para ela implementar, para periodicamente estar avaliando, eu acho que seria muito proveitoso”. A entrevistada E2 comenta: “Sim, já imagino até outro trabalho utilizando esse instrumento”.

A entrevistada E5 afirma que acredita que foi atendido o propósito do curso de Administração e Controladoria da Universidade Federal e ressalta que é muito importante que as dissertações de mestrado sejam propositivas, que isso é um grande mérito, e que esse trabalho possui um grande potencial de gerar benefícios para a humanidade. A entrevistada E6 afirma: [...] eu acho o seu instrumento eficaz, porém para trazer um conjunto de informações mais precisas sobre as práticas das Universidades Federais, o ideal seria trabalhar esse questionário mais uma pesquisa quantitativa, com uma triangulação de dados.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fatores ambientais, sociais e de governança, conhecidos na literatura mais recente como ESG, estão se tornando cada vez mais significativos para a avaliação abrangente das organizações. É primordial que os fatores ESG e suas métricas sejam implantados, não só nas empresas privadas, mas sim em todas as instâncias públicas.

Dessa forma, devido às Universidades Federais serem instituições de fomento de ensino, pesquisa e extensão, estando presentes em um contexto com relevância singular, torna-se imprescindível para essas instituições promoverem as melhores práticas ESG. Nesse contexto, surge a necessidade de encontrar ferramentas que permitam analisar a efetividade dessas ações em uma Universidade Federal, de forma que a sua mensuração forneça à instituição informações necessárias para dar suporte à gestão, ao controle, ao planejamento e ao desempenho das suas atividades. Portanto, este estudo teve como objetivo geral propor um instrumento avaliativo para a verificação do nível de adesão às práticas ESG no âmbito das Universidades Federais. Para o alcance dos objetivos propostos, foi uma pesquisa de campo, utilizando a estratégia *Design Science Research*. O instrumento proposto foi criado a partir de uma revisão bibliográfica e foi validado mediante a realização de entrevistas com profissionais da educação superior e especialistas nas áreas.

Mediante a análise dos dados, atendeu-se o objetivo geral, ao se propor um instrumento avaliativo para a verificação do nível de adesão às práticas ESG no âmbito das Universidades Federais, bem como foram alcançados os objetivos específicos. Deste modo, este trabalho contribui para a academia ao gerar novos conhecimentos para os três campos de pesquisas inter-relacionados (ESG): ambiental, social e governança. O estudo visa difundir a importância da sustentabilidade ambiental, social e governança e sua aplicação em Universidades Federais, além de demonstrar uma literatura sobre o surgimento dos fatores ESG e o início da governança pública no Brasil. Assim, o trabalho é relevante para diferentes pesquisadores da área, pois amplifica a fronteira do conhecimento.

Como limitação deste estudo é apontado uma falta de análise mais profunda e comparativa dos instrumentos de sustentabilidade existentes e o desenvolvimento de um instrumento quantitativo a parte, apontando formas de comprovação das práticas realizadas com a descrição de normas/leis para basear a comprovação da existência da prática.

Identifica-se que há muito espaço para pesquisas futuras sobre ESG nas IES, especificamente nas universidades. Visando explorar os pontos não tratados neste estudo, sugere-se a aplicação dos indicadores aqui propostos em uma Universidade, propondo o método Delphi como aplicação, no intuito de consultar especialistas para apresentar um grau de importância percebida e urgência a respeito de cada pergunta. Ademais, sugerem-se, como estudos futuros: a aplicação do questionário nas Universidades Federais e a adaptação do instrumento objetivando inserir outras instituições, além das UFs, como Universidades Privadas, Institutos Federais, Faculdades, entre outros, em uma análise posterior.