**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**
**CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG**
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CURSO: DOUTORADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Área de Especialidade: Coprodução, Governança, Inovação e Finanças Públicas

# INTEGRANDO PRÁTICAS DO INDICE ESG (AMBIENTAL, SOCIAL E DE GOVERNANÇA) AO PLANEJAMENTO DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC): UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA PARA O APRIMORAMENTO DA SUSTENTABILIDADE REGIONAL

**CPF: 035.641.409.48**

Florianópolis
2024

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão eficiente das instituições públicas, como apontado por SALES et al. (2020), engloba não apenas a definição da estrutura organizacional, mas também a vigilância rigorosa sobre a aplicação dos recursos disponíveis. A observância a estes quesitos corrobora para a criação de valor social, facilita a transparência e assegura uma correta prestação de contas. A composição desses fatores reflete o compromisso dessas entidades não apenas com o meio ambiente que as cercam, mas também com o devido atendimento das necessidades sociais, propiciando a transparência na gestão dos recursos públicos MARTINS (2015).

Segundo Santos et al. (2021) as preocupações envolvendo ESG não devem se limitar apenas à iniciativa privada. Ao contrário: é necessário que de todos, enquanto sociedade, estejam envolvidos nesse propósito, principalmente aqueles que prestam serviços diretamente à população. Paludo e Oliveira (2021) também destacam a importância de efetuar a mensuração e o gerenciamento de iniciativas ambientais e sociais alinhadas as estratégias institucionais.

Considerando este cenário, entidades que operam por meio de recursos públicos, precisam adaptar-se na busca pela implementação das melhores práticas não apenas de governança, mas também de sustentabilidade ambiental e social TRISTÃO E FUCHS (2023). Nesse sentido, a administração pública federal desenvolveu o Programa Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P), que busca promover atuações socioambiental englobando itens como compras e contratações mais sustentáveis, fomento ao comercio local, gestão adequada dos recursos naturais e promoção de qualidade de vida no ambiente de trabalho.

O próprio Tribunal de Contas da União (TCU), por meio do seu Referencial Básico de Governança Organizacional, instruiu as entidades públicas federais sobre a relevância do assunto e realizou o "Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública", considerado um marco acerca do tema ao passo que proporcionou a identificação do nível de governança e gestão, avaliação das iniciativas de liderança, estratégia e *accountability*, medidos pelo índice integrado de governança e gestão públicas (iGG) BRASIL (2020).

No âmbito das instituições de ensino, Kaina e Castro (2023) realizaram uma pesquisa concluindo que as organizações que se destacaram no *Green Metric*, ranking que classifica as melhores universidades do mundo de acordo com indicadores sociais e ambientais, foram simultaneamente as mais bem ranqueadas na classificação no Índice de Governança e Gestão (iGG). Esse paralelo, entre as instituições de ensino mais bem colocadas e a

classificação no iGG, demonstrou que as entidades preocupadas com questões ambientais e sociais demonstraram ter as melhores práticas de governança.

Segundo Sales et al. (2020), na gestão, a combinação dessas práticas oferece significativa contribuição para a devida prestação de contas, evidenciando como os recursos foram direcionados para o atendimento das demandas sociais. Ao estabelecer o foco não apenas em sua eficiência operacional, demonstrando preocupações na repercussão social e ambiental de suas ações. As instituições de ensino reafirmam o seu compromisso com as principais pautas da sociedade, destacando dessa forma a sua posição de agente transformador. Sobre isso, Lima (2022) destaca que o ESG consiste em um desafio ainda mais significativo para essas entidades que, dado o seu papel na formação profissional da sociedade e no desenvolvimento regional, já possuem de forma intrínseca o compromisso com a sustentabilidade e viés social.

Desse modo, os indicadores constituem-se em valiosos instrumentos de gestão e estão em constante evolução para atender às novas demandas e anseios das instituições HLADCHENKO (2015); DIAS, LIMA et al., 2017; PERIS-ORTIZ et al.; 2019. Visando suprir a necessidade de uma maior robustez nos métodos para mensuração e acompanhamento acerca de temas emergentes como meio ambiente, impacto social e governança o Tribunal de Contas da União (TCU) lançou, em 2024, iESGo - índice ESG (*Environmental*, *Social and Governance*): indicador que avalia a condução institucional por meio de aspectos ambientais, sociais e de governança. A implementação desse novo indicador consiste em uma mudança de paradigma no meandro organizacional e afetará o modo de planejar o desempenho das instituições públicas federais, necessitando, portanto, de maior atenção por parte dos gestores.

Nesse sentido, o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) passa por esse momento de adaptação em seu planejamento já que, no ano de 2024, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2025 a 2029 será elaborado. O PDI é um documento central no contexto do planejamento estratégico da entidade e que serve como um norteador de sua estratégia (CANDIDO E BARBOSA; 2017). Por conseguinte, o iESGo emerge como uma proposta orientativa na implementação de boas práticas de gestão.

Assim diante da necessidade do IFSC de aprimorar constantemente a prestação de um serviço educacional alinhado à sustentabilidade regional e às melhores e mais modernas práticas de gestão, insurge o seguinte problema de pesquisa: "Como o Instituto Federal de Santa Catarina está alinhando seu planejamento a partir do iESGo 2024 - Índice ESG (*Environmental*, *Social* and *Governance*)"?

Considerando o ineditismo do indicador iESGo e a relevância dos temas que o permeiam, entende-se que o questionamento de pesquisa, acima apresentado tem por objetivo desenvolver um arcabouço conceitual e de gestão direcionando as estratégias do IFSC ao Índice ESG, visando contribuir com a sustentabilidade regional. São conteúdos atuais e importantes não apenas para o IFSC, mas também para toda a conjuntura de instituições públicas de ensino. Ademais, o momento específico do IFSC, que atualmente está em fase de elaboração do seu PDI confere ainda maior magnitude à esta temática.

Para responder ao problema de pesquisa serão necessárias 3 etapas: a primeira será uma pesquisa bibliográfica sobre o ESG, examinando tanto a literatura acadêmica como não acadêmica. A segunda etapa, consistirá em entrevista com os gestores da instituição envolvidos com o tema ESG e planejamento estratégico. A última etapa, será a realização de um *workshop* presencial com intuito de formular cenários sobre o ESG no IFSC e realizar a proposição de ações direcionadoras no planejamento estratégico da instituição. O propósito é utilizar as informações coletadas para traçar paralelos que possam ser úteis no desenvolvimento de indicadores que avaliem o grau de alinhamento das atividades do IFSC com o ESG, bem como identificar sua contribuição com a sustentabilidade regional.

## 2 JUSTIFICATIVA

O iESGo - índice ESG consiste em um indicador que aborda assuntos relevantes sob a perspectiva ambiental, social e de governança. Tais proposições são amplamente consideradas na estratégia organizacional das mais relevantes instituições, sejam elas públicas ou privadas. No IFSC, dado o seu caráter público e foco na educação de jovens e adultos, tal temática não poderia ser negligenciada. Ao integrar este assunto aos seus objetivos estratégicos e valores organizacionais, fica explícito que a instituição despende grande relevância a tais temas, refletindo dessa maneira a intenção de moldar o seu futuro em conformidade a tais premissas.

Além disso, a partir de 2014 o TCU passou a medir, em ciclos bianuais, o nível de governança das instituições públicas federais, verificando o grau de realização de boas práticas de liderança, estratégia e *accountability*, gestão de tecnologia da informação, de pessoas e de contratações. No entanto, na referida análise, o nível de governança do IFSC foi diagnosticado como inicial em todas as medições efetuadas pelo TCU. Evidenciando a necessidade de encontrar soluções que aumentem a sua maturidade institucional.

Nesse contexto, a proposta desta pesquisa busca promover uma conexão entre o iESGo - índice EGG e o planejamento estratégico institucional. Ao estabelecer essa interseção, a pesquisa concede à entidade uma oportunidade de melhorar a sua maturidade institucional. Além disso, ao integrar aspectos ambientais, sociais e de governança em seu planejamento, os objetivos estratégicos do IFSC estarão alinhados com as demandas da sociedade. Tal premissa reforça não apenas o compromisso institucional com a responsabilidade social e as boas práticas de gestão pública, mas também fortalece sua conexão com a sociedade.

No contexto acadêmico, a presente pesquisa proporciona uma análise profunda do avanço das melhores práticas acerca do tema proposto. Ao explorar os desdobramentos do ESG no âmbito específico de um instituto federal de ensino, esta tese tem por intuito preencher uma lacuna acadêmica, fundamentando-se em uma abordagem interdisciplinar e em teorias consolidadas de planejamento estratégico, sustentabilidade e gestão educacional. As implicações dessa pesquisa fornecerão uma maior compreensão de como as práticas de sustentabilidade, gestão ambiental e governança impactam um instituto federal, gerando recomendações práticas a gestores e futuros pesquisadores sobre o assunto. Ademais, proporcionará uma maior compreensão de como as ações de ESG podem impactar o papel das entidades de ensino na promoção da sustentabilidade regional.

A pesquisa também possui impacto relevante na área de atuação profissional do pesquisador, que atua como Diretor de Gestão do Conhecimento do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), área responsável pelo Planejamento Estratégico da instituição e pela elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Dessa forma, o presente estudo contribuirá para o desenvolvimento deste como gestor. Ademais, o candidato atua em importantes fóruns de debate sobre o tema: é atualmente o vice-presidente da Comissão Central do PDI e presidente da Comissão Técnica do Planejamento Estratégico 2024 - 2029. Atividades nas quais identificou um dos grandes desafios da organização: encontrar uma maneira eficiente que fomente, de forma integrada, os aspectos ambientais, sociais e de governança em toda a entidade. Essa é a questão prática que o problema dessa pesquisa pretende resolver.

Não obstante, outro aspecto relevante que a pesquisa tem potencial de alavancar é na atuação deste pesquisador junto ao Comitê Adjunto de Governança do IFSC, no qual atua como membro titular, além de ministrar capacitações, sobre o tema, para servidores e gestores do IFSC. Além disso, os integrantes do referido comitê estão participando de treinamentos com o TCU visando aperfeiçoar a compreensão sobre o indicador iESG. Após essa etapa o pesquisador passará a ministrar capacitações com os Diretores Gerais de Câmpus com intuito

de melhorar o desempenho do IFSC no índice ambiental, social e de governança, bem como implementar melhorias, promover a transparência e publicidade das boas práticas de gestão.

## 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A agregação de valor de uma instituição para além de seus limites internos possui sua relevância percebida já há algum tempo. O início dessa discussão remete-se ao século XIX, com diferentes premissas teóricas. Nessa direção, com os desafios cada vez mais árduos para a humanidade no que diz respeito à degradação do meio ambiente, igualdades social e transparência. Os termos *Environmental*, *Social* e *Governance* (ESG) ganharam relevância no cenário mundial, tendo por cerne o intuito de promover e medir a troca de valor entre uma instituição e a sociedade (ECCLES et al., 2020).

Considerando a crescente relevância desta temática, o termo ESG foi cunhado por meio de um relatório das Nações Unidas intitulado "*Who Cares Wins*" em 2005. O pressuposto do referido relatório consiste na premissa de que a incorporação de aspectos ambientais, sociais e de governança pelas empresas conduziria a uma economia mais sustentável ao mesmo tempo propiciaria aumento de lucratividade. Em essência, os indicadores ESG, pelos quais as instituições divulgam seus resultados, são considerados pelas partes interessadas, como potenciais investidores, ONGs e a sociedade em geral para balizar o risco da instituição TOCCHINI et al., (2022). Segundo Arvidsson et al, (2021) as instituições com um bom nível de padrões de ESG aumentam sua reputação, alcançam uma classificação elevada de valor social. Por consequência, o ESG exerce incentivo social e financeiro para as organizações que contribuem positivamente para os desafios ambientais, sociais e de governança.

Assim, a razão pela qual as empresas realizam atividades ESG encontrar-se-ia na interseção de 2 (dois) principais pilares econômicos – de acordo com o estudo de Adam Smith: a mão invisível do mercado focada na eficiência produtiva e na intervenção governamental focada na redistribuição de riqueza. Tal situação dar-se-ia no intento de resolver falhas do mercado, que por muitas vezes podem ser inconsistentes com os valores sociais BENABOU E TIROLE, (2010); CONSOLANDI et al. (2022).

Já no âmbito do setor público, o ESG exerce sua importância ao estabelecer uma conexão entre as políticas públicas e as demandas da população. Esse processo além de facilitar a comunicação também possui o potencial de alavancar o valor social, uma vez que a comunidade percebe o impacto das políticas no seu cotidiano e na garantia de seu futuro, cresce

o sentimento de relevância de uma gestão pública preocupada com os princípios de governança e igualdade social GHOBADIAN ET AL. (2015); HUANG, (2019); NARDES, ALTOUNIAN E VIEIRA (2016); MATEI; DRUMASU, (2015).

Corroborando essa tendência de adesão ao assunto em pauta, de acordo com Matei e Drumasu (2015), a preocupação com os princípios de governança e igualdade social foi implementada no setor público nas décadas de 1980 e 1990, em países como Nova Zelândia, Austrália e Reino Unido. Desde então, essa matéria ganhou maior aderência em organizações públicas. A União Europeia, por meio de seu parlamento, adotou recentemente a Diretiva de Relatórios de Sustentabilidade Corporativa (CSRD), que, doravante, aumentará significativamente a divulgação no âmbito da ESG. Ao encontro dessa premissa o governo federal Canadense, a partir de 2024, exigirá das instituições financeiras que divulguem informações relacionadas a ESG de acordo com a Força-Tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima (TCFD) MACHADO, (2023).

Já no Brasil, o Tribunal de Contas da União (TCU), que atua propondo ações visando ao aprimoramento da administração pública, em 2017, empreendeu o "Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública". Tal pesquisa envolveu 113 instituições de ensino, incluindo sessenta universidades federais. O estudo teve por base identificar o grau de governança e gestão pública, medido pelo índice integrado de governança e gestão públicas (iGG), que avalia iniciativas de liderança, estratégia e *accountability* BRASIL (2020).

Nos levantamentos efetuados pelo TCU, percebe-se que as instituições de ensino federal dispõem da necessidade de aprimorar os processos de transparência e de equidade. Uma vez que utilizam recursos públicos, é imperativo que fique claro a atuação dessas entidades na contribuição do bem-estar social, conforme destacado por Mello e Silva (2018) e Sales et al. (2020). Segundo Da Silva Braga Marques et al. (2020), grande parte dessas entidades encontram-se no nível inicial de governança e gestão, ressaltando a relevância do aprimoramento de mecanismos que alavanquem a maturidade gerencial dessas entidades.

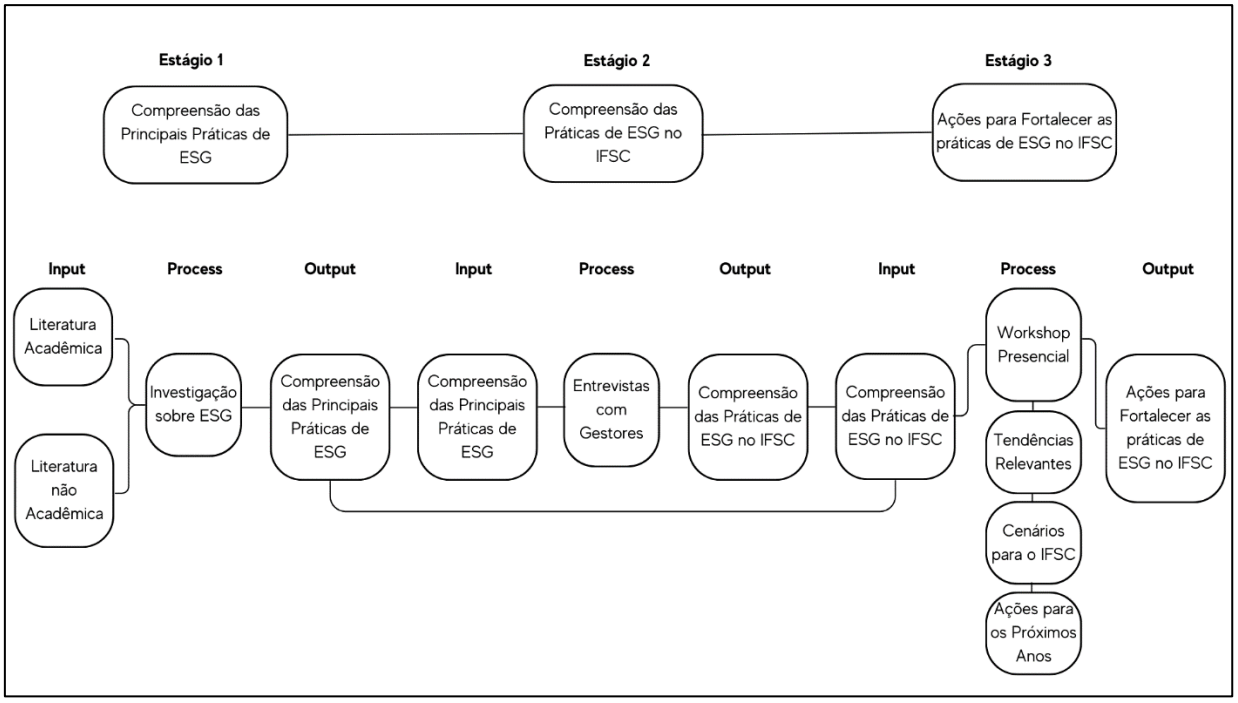
Diante desse desafio de promover o amadurecimento das instituições públicas federais, o TCU lançou, em março de 2024, o indicador iESGo - índice ESG (*Environmental, Social and Governance*). Esse indicador, criado por meio do Acórdão TCU 1.205/2023, sob a relatoria do Ministro Vital do Rêgo, emerge como resposta a essa necessidade. Promovendo uma evolução das concepções do antigo Índice de Gestão e Governança (iGG), o iESGo propõe a integração entre a avaliação da dimensão de governança às de responsabilidade ambiental e de sustentabilidade. Esse marco consiste em uma considerável evolução acerca do tema e visa

aprimorar a comunicação com a sociedade, influenciando a maneira de planejar e controlar as instituições públicas.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa será realizada no âmbito do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC), integrante da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. O IFSC tem como propósito fornecer ensino de qualidade, além de promover atividades de pesquisa e extensão alinhadas com as demandas da sociedade catarinense (BRASIL, 2024). O público-alvo do estudo é constituído pelos gestores do IFSC que possuem envolvimento direto na elaboração de estratégias para o aprimoramento das ações relacionadas a ESG (*Environmental, Social and Governance*). A figura abaixo fornece uma visão geral do processo da pesquisa.

Figura 01 – Estágios da Pesquisa




Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

A estrutura da Pesquisa seguirá por 3 estágios. No **estágio 1**, (***Input***) serão analisados artigos acadêmicos, livros e relatórios com intuito de observar o estado da arte e histórico do ESG. Além disso, essa análise contará com literatura não acadêmica, como o

planejamento estratégico e outros documentos importantes do IFSC, de outras instituições de ensino federais e do TCU. (***Process***) Será realizada uma investigação sobre o contexto evolutivo e as práticas exitosas de ESG, principalmente no contexto do Governo Federal. (**Output**) Essa abrangente análise permitirá uma compreensão mais aprofunda das discussões, controvérsias e opiniões em andamento em torno de ESG, identificando tendências emergentes e sinais iniciais de mudança.

Avançando para o **estágio 2**, (***Input***) construído com base na saída do estágio anterior (***Process***) serão realizadas entrevistas com os principais gestores do IFSC, incluindo o Reitor, a Pró-reitora de Desenvolvimento Institucional, o Pró-reitor de Administração, a Diretora Executiva, o Auditor Interno e os Diretores de Câmpus. Todos os entrevistados são profissionais com expertise em ESG ou áreas correlatas, na confecção de relatórios ESG para o TCU e na elaboração do planejamento estratégico. As entrevistas fornecerão valiosos relatos, abordando experiências, opiniões, atitudes e percepções sobre o tema pesquisado. (**Output**) A segunda fase proporcionará uma compreensão mais aprofunda do estado atual do ESG no IFSC.

A última etapa é o **estágio 3**, (***Input***) construído com base nos resultados dos dois estágios anteriores. (***Process***) Produção de um *workshop* presencial, reunindo os gestores que compõe o Comitê Adjunto de Governança Institucional do IFSC: um grupo experiente em lidar com assuntos relacionados com a governança e com a medição do indicador iESGo no IFSC. Fazem parte desse grupo, além desse pesquisador, que atua como Diretor de Gestão do Conhecimento, a Dra. Andréa Martins Andujar, Diretora Executiva do IFSC, Dra. Sabrina Moro Villela Pacheco, Pró-Reitora de Desenvolvimento Institucional, Mestre Geisa Golin Albano, Diretora de Comunicação e o Dr. Luiz Alberto de Azevedo, Assessor Técnico.

Todos os participantes serão direcionados a analisar o tema sob 3 perspectivas. (a) Tendências relevantes: seguindo o resultado da revisão literária, serão apresentadas as principais tendências e ações sobre o futuro do ESG. Essa diretriz contribuirá com a fundamentação teórica para os possíveis cenários futuros. (b) Cenários futuros para o IFSC: com base em todas as entrevistas e pesquisas feitas ao longo deste projeto, será apresentada a construções de cenários possíveis para o IFSC, destacando os atuais obstáculos enfrentados pela instituição. (c) Ações para os Próximos Anos: os participantes serão instigados a prospectar uma lista de ações e seus possíveis impactos para o aprimoramento do ESG no IFSC e para a contribuição com a sustentabilidade regional.

A estrutura do *Workshop* permitirá aos participantes examinar de forma coerente o atual sistema ESG no IFSC e identificar o que precisa acontecer na fase de transição para passar

do sistema atual ao resultado desejado. (**Output**) Um conjunto de ações possíveis que impactem positivamente o ESG no IFSC, propondo iniciativas direcionadoras em seu planejamento estratégico institucional com foco no fortalecimento da sustentabilidade regional.

## 5 VIABILIDADE

Como gestor do IFSC há mais de 6 anos, exercendo atualmente a função de Diretor de Gestão do Conhecimento - diretoria responsável pela condução do processo de elaboração do PDI e do Planejamento Estratégico – o pesquisador dispõe dos dados e acesso às pessoas essenciais para a realização da pesquisa. O PDI 2025-2029 contará com um objetivo estratégico voltado para fomentar as práticas de ESG na instituição. No entanto, considerando tratar-se de uma situação inédita no IFSC, os obstáculos na elaboração, a busca por resultado aplicável ao cotidiano dos gestores ainda representa um desafio considerável para a entidade.

Tendo em vista essa realidade e como responsável pela elaboração do planejamento estratégico do IFSC, o pesquisador pretende realizar os ajustes necessários nas iniciativas e indicadores estratégicos com o intuito de aprimorar a implementação de práticas ESG advindos do resultado da pesquisa. O estudo propiciará a elaboração de uma melhor estrutura de trabalho com vistas ao aprimoramento do desempenho da instituição no indicador iESGo - índice ESG.

Portanto, o processo de revisão do planejamento estratégico do IFSC, será um oportuno momento para implementar as propostas advindas desse estudo. O objetivo estratégico relacionado a esse assunto será gerido pelo Diretor de Gestão do Conhecimento, cargo que é ocupado atualmente pelo pesquisador, junto com a equipe da Diretoria Executiva. Vale destacar que, devido à posição estratégica que ocupa na gestão da instituição, este possui um estreito relacionamento com toda a equipe das diretorias mencionadas, facilitando que as propostas sejam colocadas em prática.

Assim, o intuito dessa pesquisa é contribuir para que o IFSC tenha um planejamento estratégico moderno e alinhado as perspectivas da ESG. Além disso, busca-se atender às diretrizes estabelecidas pelo TCU, por meio do iESGo. Ressalta-se ainda, que o próprio TCU acompanhará a implementação dessas diretrizes em todas as instituições federais, reforçando a importância prática da pesquisa, que visa à implementação do ESG de forma mais assertiva.

## 6 CRONOGRAMA

Conforme Vergara (2016, p.66), “o cronograma refere-se à discriminação das etapas do trabalho com seus respectivos prazos". Na Tabela 1, segue o cronograma das atividades a serem desenvolvidas nesta pesquisa conforme as etapas descritas: (1ª etapa) realização da pesquisa bibliográfica; (2ª etapa) entrevistas com os gestores do IFSC; (3ª etapa) *workshop* presencial; (4ª etapa) escrita da tese; (5ª etapa) revisão geral e defesa;

Tabela 1 - Cronograma

| Período de Referência | 2025 | | | | | 2026 | | | | | | | | | | | 2027 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Ago | Set | Out | Nov | Dez | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |
| Mês | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 |
| **1. Pesquisa Bibliográfica** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1. Procurar bibliografias acadêmicas e não acad. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2. Ler materiais | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3. Tratamento dos dados e sistematização | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **2. Entrevistas com os Gestores do IFSC** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1. Preparação das Perguntas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2. Realização das Entrevistas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3. Estruturação dos resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **3. Worshop Presencial** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1. Preparação das perspectivas temáticas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2. Agendamento do Workshop | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.3. Realização do Workshop | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.4. Organização dos resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **4. Escrita da tese** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1. Escrita introdução | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.2. Escrita da fundamentação teórica | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.3. Escrita dos procedimentos metodológicos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.4. Escrever resultados e considerações finais | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **5. Revisão Geral e Defesa** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fonte: elaboração do autor, 2024.

## 7 REFERÊNCIAS

ARVIDSSON, S.; DUMAY, J. (2021). *Corporate ESG reporting quantity, quality and performance: Where to now for environmental policy and practice*? **Business Strategy and the Environment**, 31, 1091–1110.

BENABOU, R., and TIROLE, J.; 2010, **Individual and corporate social responsibility, Economica** 77, 1–19.

BRASIL. Acórdão 1.205, de 14 de junho de 2023. Dispõe sobre o levantamento sobre a situação dos órgãos e entidades da APF quanto à adoção de práticas de governança integradas a práticas de responsabilidade socioambiental (esg). Brasília, DF: TCU, 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança pública organizacional. Brasília, DF: TCU, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799.

_____. IFSC. **O Ifsc**. Disponível em: < http://www.ifsc.edu.br/o-ifsc> Acesso em: 02 fev. 2024.

CANDIDO, J. L.; BARBOSA, M. de F. N. Uma Proposta de Análise do Planejamento Estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior. **Polêm!CA**, v. 17, n. 3, p. 093-110, 30 out. 2017.

CONSOLANDI, C.; ECCLES, R. G., & Gabbi, G. (2020). How material is a material issue? Stock returns and the financial relevance and financial intensity of ESG materiality. **Journal of Sustainable Finance & Investment,** 12(4), 1045–1068.

DA SILVA BRAGA MARQUES, P. V. et al. Governança nas Universidades Federais do Brasil segundo o "Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública" do Tribunal de Contas da União. **Revista Controle** - Doutrina e Artigos, v. 18, n. 2, p. 164–196, 1 set. 2020.

DIAS, Ana Bárbara Silveira Mendonça Santos; LIMA, Carlos R. Montenegro de; LIMA, Maurício Andrade de. Balanced scorecard como sistema de avaliação de desempenho de uma instituição de ensino superior pública municipal. In: XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 17., 2017, Mar del Plata. **Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária.** Florianópolis: Repositório Institucional da UFSC, 2017

ECCLES, R.; LEE; G. L.-E., & Stroehle, J. C. (2020). **The Social Origins of ESG: An Analysis of Innovest and KLD**. Organization & Environment.

HLADCHENKO, M. Balanced Scorecard – A strategic management system of the higher education institution. **International Journal of Educational Management**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 167–176, 2015.

HUANG, D. Z. X. *Environmental*, *social* and *governance* (ESG) activity and firm performance: a review and consolidation. **Accounting & Finance**, v. 61, n. 1, p. 335–360, 12 nov. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC). **Plano de Desenvolvimento Institucional**. 2015 - 2019.Disponível em: < http://pdi.ifsc.edu.br/files/2015/07/Capitulo03_revisado.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2024.

KAINA, M. P. B.; CASTRO, D. T. ESG na Administração Pública: Uma Proposta de Metodologia para Mensuração na Universidade Federal do Tocantins. **Revista Desafios**, v. 1, n. 1, 28 dez. 2023.

LIMA, Clayton dos Santos. **DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM UNIVERSIDADES:** uma análise de práticas de contabilidade, gestão e de *environmental social and governance* esg. 2022. 118 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Rs, 2022.

MACHADO, J. *The Futures of Environmental, Social, and Governance* (ESG) by 2043 in Canada, and the Potential Implications on Large and Public Companies. [s.l: s.n.]. Disponível em:<https://openresearch.ocadu.ca/id/eprint/4083/1/Machado_Javier_2023_MDES_SFI_MRP%20%281%29.pdf>. Acesso em: 29 fev. 2024.

MARTINS, Vinicius Abilio. Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v. 3, n. 2, p.88-103, maio 2015.

MATEI, A.; DRUMASU, C. *Corporate governance and public sector entities*. **Procedia Economics And Finance**, [s. l.], v. 26, p. 495-504, 2015.

MELLO, M. S.; SILVA, R. O. Práticas de governança corporativa em instituições de ensino superior: um estudo de caso em uma universidade de Santa Catarina. **Revista de Administração e Contabilidade**, Santo Ângelo, v. 33, n. 17, p. 68-80, 2018.

NARDES, João Augusto Ribeiro; ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; VIEIRA, Luis Afonso Gomes. Governança Pública: O desafio do Brasil. 2. ed. Belo Horizonte – MG: Editora Fórum, 2016.

PALUDO, A. V.; OLIVEIRA, A. G. **Governança Organizacional Pública e Planejamento Estratégico para órgãos e entidades públicas**. Indaiatuba: Editora Foco, 2021

PERIS-ORTIZ, Marta; GARCÍA-HURTADO, Dayanis; DEVECE, Carlos. Influence of the balanced scorecard on the science and innovation performance of Latin American universities. **Knowledge Management Research & Practice**, [s. l.], p. 1–11, 2019.

TRISTÃO, Pâmela Amando; FUCHS, Leandro Zamberlan. A governança corporativa em empresas públicas: um estudo teórico. **Recima 21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 4, n. 7, p. e473512–e473512, 28 jul. 2023.

SANTOS, J. A. D.; SAMPAIO, P.; SALGADO, E. G. Ações voltadas à sustentabilidade e desenvolvimento sustentável na Universidade do Minho (UMINHO), Portugal. **Revista Ibero Americana de Ciências Ambientais**, v. 12, p. 216-228, 2021.

SALES, E. C. A. S. et al. Governança no setor público segundo a IFAC – estudo nas Universidades Federais Brasileiras. **Brazilian Journal of Business**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 1477-1495, 2020.

TOCCHINI, F.; CAFAGNA, G. The ABCs of ESG reporting: What are ESG and sustainability reports, why are they important, and what do CFOs need to know. **Wolters Kluwer**. Retrieved August 6, 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.