

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE**

JÉSSICA DAMIAN LUIZ MARTINS

**REFLEXO DOS PILARES INSTITUCIONAIS NAS PRÁTICAS ESG: UM ESTUDO
DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-
AMERICANA**

CASCADEL

2025

JÉSSICA DAMIAN LUIZ MARTINS

**REFLEXO DOS PILARES INSTITUCIONAIS NAS PRÁTICAS ESG: UM ESTUDO
DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-
AMERICANA**

REFLECTION OF INSTITUTIONAL PILLARS ON ESG PRACTICES: A CASE STUDY
AT THE UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA

Dissertação apresentada ao Programa De Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Contabilidade**.

Área de Concentração: Controladoria

Orientador: Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini
Coorientador: Dr. Aládio Zanchet

Cascavel

2025

Folha de aprovação

Elemento obrigatório, que deve conter:

- nome completo do autor;
- título e, se houver, subtítulo;
- natureza do trabalho (dissertação ou tese);
- nome da instituição a que é submetido o trabalho;
- grau pretendido (mestre ou doutor);
- área de concentração;
- data de aprovação;
- nome, titulação, instituição a que pertence e assinatura dos componentes da banca examinadora (deixar esses campos em branco, para preenchimento após a defesa).

AGRADECIMENTOS

Os caminhos que me trouxeram até aqui foram árduos, mas imensamente transformadores. O mestrado foi uma jornada desafiadora, que exigiu muito de mim, mas também me proporcionou um crescimento inestimável. Ao longo desses dois anos, aprendi sobre resiliência, disciplina e superação. Olhando para trás, vejo não apenas o conhecimento adquirido, mas a pessoa que me tornei nesse processo.

Primeiramente, agradeço a Deus, por me guiar, fortalecer e me dar forças nos momentos em que pensei em desistir. Sem Sua presença, essa caminhada teria sido muito mais difícil.

Ao meu marido, Vinicius, meu porto seguro, que esteve ao meu lado em todas as circunstâncias, me incentivando a ir além, a não me conformar com o mínimo, e que me apoiou e consolou nos momentos de angústia e incerteza. Obrigada por ser meu alicerce e por acreditar em mim, mesmo quando eu mesma duvidava.

À minha mãe, Tania, que sempre batalhou para que eu tivesse uma boa educação e que segue vibrando com cada conquista minha. Você é a pessoa mais bondosa que conheço e, sem suas renúncias e esforços, eu não estaria aqui.

Às minhas colegas e amigas de mestrado, Izadora e Suellen, com quem compartilhei momentos de alegria, tristeza, raiva e conquistas. Juntas, tornamos essa jornada mais leve e suportável. Obrigada por cada risada, por cada desabafo e pelo apoio incondicional.

Aos demais colegas e amigos do mestrado, com quem dividi seminários, artigos e caronas de Foz a Cascavel. A estrada foi mais curta e os desafios mais fáceis de enfrentar com vocês ao lado.

Ao meu orientador, Dr. Geysler Bertolini, pela paciência, orientação e prontidão em responder minhas dúvidas, conduzindo-me com segurança nesse caminho. Ao meu coorientador, Dr. Aládio Zanchet, que aceitou fazer parte dessa trajetória e sempre contribuiu com ponderações sábias e certeiras.

Aos demais professores do programa, que nos fizeram rir e chorar – seja pelos prazos curtos ou pela imensa quantidade de leituras –, mas que, acima de tudo, nos fizeram crescer.

Aos professores da banca, Dra. Delci Grapégia Dal Vesco e Dr. Jamur Johnas Marchi que enriqueceram este trabalho com tantas considerações valiosas.

À UNIOESTE por ser minha casa tanto na graduação quanto na pós-graduação, lugar que também pude exercer a docência por um tempo e me encontrar nessa profissão tão linda e honrosa.

À UNILA, onde atuo há mais de 10 anos, instituição que me permitiu crescer, me possibilitou estudar e ainda foi objeto desta pesquisa. Tudo melhorou quando eu ingressei na UNILA.

E, por último, mas não menos importante, às minhas amigas, comadres e “manas”, que vibraram com cada vitória, me consolaram nos momentos difíceis e compreenderam minhas ausências. Obrigada por serem minha rede de apoio.

A todos vocês, meu mais sincero agradecimento. Essa conquista também é de vocês.

*“A mente que se abre a uma nova ideia
jamais voltará ao seu tamanho original.”*

Albert Einstein

RESUMO

A presente pesquisa consiste em compreender como as práticas ESG ocorrem no ambiente de uma Universidade Federal sob a lente da Teoria Institucional, considerando os Pilares Institucionais de Scott (1995, 2001) como referencial analítico. Metodologicamente, é realizado um estudo de caso, pois possibilita uma análise aprofundada, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e exploratória, baseada na análise de conteúdo do Relato Integrado de Gestão da UNILA de 2023, bem como em entrevistas com servidores da instituição. A justificativa da pesquisa reside na necessidade de compreender de que forma uma universidade federal internaliza e implementa práticas ESG, considerando suas particularidades enquanto instituição pública. A análise do Relato Integrado destacou a inclusão social, a transparência e a diversidade. A dimensão social foi a mais representativa, evidenciada por políticas afirmativas e assistência estudantil. Na governança, a transparência se destacou por meio do Programa de Integridade e auditorias internas. Já na dimensão ambiental, desafios foram observados na ampliação de iniciativas sustentáveis, com ações como gestão de resíduos e eficiência energética. As entrevistas indicaram a predominância do Pilar Regulatório, seguido pelo Pilar Normativo e por último o Pilar Cultural-Cognitivo. As práticas ESG são fortemente influenciadas por regulamentações externas e exigências normativas. O Pilar Normativo se manifestou no alinhamento a padrões nacionais e internacionais, como os ODS. O Pilar Cultural-Cognitivo, embora menos incidente, refletiu o compromisso institucional com inclusão e diversidade. A pesquisa demonstrou que as práticas ESG na UNILA vão além de meras respostas a exigências externas, refletindo dinâmicas institucionais internas que moldam sua adoção e consolidação. Os achados ampliam o conhecimento sobre como fatores institucionais influenciam a sustentabilidade organizacional, destacando o papel dos Pilares Institucionais na conformação das práticas de governança, responsabilidade social e sustentabilidade. Um dos avanços mais significativos foi a identificação do Pilar Regulatório como principal impulsionador das práticas ESG na universidade. A consolidação dessas práticas exige maior equilíbrio entre pressões regulatórias, normas institucionais e mudanças culturais, promovendo uma internalização mais integrada dos princípios ESG no ensino superior público. Os resultados contribuem para o avanço da literatura sobre ESG no setor público, oferecendo subsídios para a formulação de políticas institucionais mais eficazes e sustentáveis nas universidades federais brasileiras.

Palavras-chave: ESG, Pilares Institucionais, Universidades Federais, Sustentabilidade, Governança.

ABSTRACT

This research aims to understand how ESG practices occur within the environment of a Federal University, using Institutional Theory and Scott's (1995, 2001) Institutional Pillars as the analytical framework. Methodologically, it is a case study, which enables in-depth analysis, and is characterized as a qualitative and exploratory research, based on content analysis of UNILA's 2023 Integrated Management Report, as well as interviews with university staff. The study is justified by the need to understand how a federal university internalizes and implements ESG practices, considering its specificities as a public institution. The analysis of the Integrated Report highlighted social inclusion, transparency, and diversity. The social dimension was the most prominent, evidenced by affirmative policies and student assistance programs. In the governance dimension, transparency stood out through the Integrity Program and internal audits. In the environmental dimension, challenges were observed in expanding sustainable initiatives, with actions such as waste management and energy efficiency. The interviews indicated the predominance of the Regulatory Pillar, followed by the Normative Pillar and, lastly, the Cultural-Cognitive Pillar. ESG practices are strongly influenced by external regulations and normative requirements. The Normative Pillar was expressed in the alignment with national and international standards, such as the SDGs. The Cultural-Cognitive Pillar, although less prevalent, reflected the institution's commitment to inclusion and diversity. The research showed that ESG practices at UNILA go beyond merely responding to external demands, reflecting internal institutional dynamics that shape their adoption and consolidation. The findings expand understanding of how institutional factors influence organizational sustainability, highlighting the role of Institutional Pillars in shaping governance, social responsibility, and sustainability practices. One of the most significant insights was the identification of the Regulatory Pillar as the main driver of ESG practices at the university. The consolidation of these practices requires greater balance between regulatory pressures, institutional norms, and cultural change, fostering more integrated internalization of ESG principles in public higher education. The results contribute to advancing the literature on ESG in the public sector, offering support for the development of more effective and sustainable institutional policies in Brazilian federal universities.

Keywords: ESG, Institutional Pillars, Federal Universities, Sustainability, Governance.

Lista de Figuras

Figura 1. Desenho da pesquisa.....	50
Figura 2. Procedimento referente à análise dos dados da pesquisa.....	51
Figura 3. Rede Grupos.....	57
Figura 4. Foto da Premiação do 6º SIEPE.....	69
Figura 5. Estrutura de Governança UNILA	83
Figura 6. Representação dos Principais Resultados	127

Lista de Tabelas

Tabela 1: Pilares Institucionais.....	28
Tabela 2: Práticas Ambientais	39
Tabela 3: Práticas Sociais	42
Tabela 4: Práticas de Governança	44
Tabela 5: Relacionamento Pilares e Práticas ESG	48
Tabela 6: Categorias das Dimensões E, S e G.....	52
Tabela 7: Detalhamento das Entrevistas.....	53
Tabela 8: Resumo das Principais ações ESG na UNILA	61
Tabela 9: Principais Legislações Nacionais sobre Meio Ambiente e Sustentabilidade Aplicáveis às Universidades Federais	68
Tabela 10: Principais Legislações Nacionais sobre Responsabilidade Social	74
Tabela 11: Principais Normativas Internas da UNILA sobre Responsabilidade Social.....	75
Tabela 12: Principais Legislações Nacionais sobre Governança	80
Tabela 13: Principais Normativas Internas da UNILA sobre Governança	80
Tabela 14: Síntese – Reflexo do Pilar Regulatório nas Ações da UNILA	91
Tabela 15: Síntese – Reflexo do Pilar Normativo nas Ações da UNILA	101
Tabela 16: Síntese – Reflexo do Pilar Normativo nas Ações da UNILA	114
Tabela 17: Quantitativo dos Códigos Identificados nas Entrevistas	125
Tabela 18: Matriz Pilares e Dimensões	126

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2	OBJETIVOS	19
1.2.1	Geral	19
1.2.2	Específicos.....	19
1.3	DELIMITAÇÃO PARA O ESTUDO	20
1.4	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO.....	20
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	22
2	BASE TEÓRICA	24
2.1	TEORIA INSTITUCIONAL.....	24
2.1.1	Pilar Regulatório.....	29
2.1.2	Pilar Normativo	30
2.1.3	Pilar Cultural-Cognitivo	32
2.2	ESG – <i>ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE</i>	35
2.2.1	Dimensão Ambiental	38
2.2.2	Dimensão Social.....	40
2.2.3	Dimensão Governança.....	42
3	MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	45
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	45
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE.....	47
3.3	PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS	47
4	ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS	54
4.1	UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA	54

4.2	RELATO INTEGRADO DE GESTÃO E DIVULGAÇÃO DE PRÁTICAS ESG..	56
4.2.1	Relato Integrado de Gestão.....	56
4.2.2	Divulgação de Práticas ESG.....	59
4.3	DIMENSÃO E: ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS PILARES DE SCOTT NAS PRÁTICAS AMBIENTAIS DA UNIVERSIDADE.....	62
4.3.1	Percepção Sobre Ações Ambientais.....	62
4.3.2	Percepção Sobre os Fatores que Motivam Ações Ambientais.....	66
4.4	DIMENSÃO S: ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS PILARES DE SCOTT NAS PRÁTICAS SOCIAIS DA UNIVERSIDADE.....	70
4.4.1	Percepção Sobre Ações Sociais.....	70
4.4.2	Percepção Sobre os Fatores que Motivam Ações Sociais.....	71
4.5	DIMENSÃO G: ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS PILARES DE SCOTT NAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NA UNIVERSIDADE.....	76
4.5.1	Percepção Sobre Ações de Governança.....	76
4.5.2	Percepção Sobre os Fatores que Motivam Ações de Governança.....	77
4.6	ANÁLISE DO PILAR REGULATÓRIO NAS AÇÕES DA UNIVERSIDADE.....	84
4.6.1	Leis, Normas e Diretrizes Externas à Universidade.....	84
4.6.2	Controle e Fiscalização.....	88
4.6.3	Influência do Pilar Regulatório nas Práticas ESG.....	90
4.7	ANÁLISE DO PILAR NORMATIVO NAS AÇÕES DA UNIVERSIDADE.....	92
4.7.1	Normas, Valores e Políticas.....	92
4.7.2	Comunidade Acadêmica.....	95
4.7.3	Premiações, Incentivos e Reconhecimentos.....	98
4.7.4	Influência do Pilar Normativo nas Práticas ESG.....	100

4.8	ANÁLISE DO PILAR CULTURAL-COGNITIVO NAS AÇÕES DA UNIVERSIDADE	102
4.8.1	Cultura Organizacional e a Valorização de Práticas ESG	102
4.8.2	Percepção e Interpretação de Práticas ESG	106
4.8.3	Crenças e Valores	109
4.8.4	Influência do Pilar Cultural-Cognitivo nas Práticas ESG	113
4.9	SÍNTESE E OUTRAS ANÁLISES	114
4.9.1	Práticas Não Divulgadas.....	117
4.9.2	Fidedignidade Das Divulgações	119
4.9.3	Aprimoramento das Práticas ESG na Universidade	120
4.9.4	Reflexões Adicionais dos Entrevistados.....	123
4.9.5	Síntese das Análises	124
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	129
	REFERÊNCIAS	131
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS.....	148
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	150

1 INTRODUÇÃO

O conceito de sustentabilidade ganha cada vez mais destaque nas políticas organizacionais, impulsionado pela crescente conscientização pública e pelo reconhecimento corporativo da relevância das atividades relacionadas a esse tema (Garcia et al., 2017).

As organizações, de maneira geral, têm enfrentado uma pressão crescente das partes interessadas em relação às suas práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) desde a década de 1970. Esse aumento na demanda por informações detalhadas sobre os impactos positivos e negativos das atividades em questões ambientais e sociais, bem como a contribuição para o desenvolvimento sustentável, levou à institucionalização da prática do relato de sustentabilidade ou, mais recentemente, de ESG (Paolone et al., 2021; Slacik & Greiling, 2020; Yin, Li & Su, 2023).

Há que se considerar também, a premissa de que as organizações mudam conforme pressões de outras instituições ou sistemas de regras formais e informais que moldam o ambiente (North, 1991). É nesse sentido que as organizações incorporam estratégias ESG não apenas visando aprimorar seu desempenho, mas também para alinhar-se com seus princípios, estar de acordo com o ambiente e sistemas de regras e contribuir para um mundo mais sustentável e ético (Hartzmark & Sussman, 2019; Marques, 2020). Essas abordagens buscam fomentar a responsabilidade social corporativa, demonstrando o compromisso das organizações com a sustentabilidade e a ética em todas as suas operações (Yang, Du, Razzaq, & Shang, 2022).

O tema não apenas ganhou popularidade por seu papel positivo em práticas mais sustentáveis e na redução dos impactos negativos, mas também devido ao contínuo avanço da integração econômica global, que estabeleceu uma ligação estreita com o desenvolvimento econômico de diversos países (Liu, Lu, Liu, Wang, Yang & Fang, 2024). A comunidade global reconheceu a necessidade urgente de priorizar a construção de uma civilização ecológica verde e o desenvolvimento sustentável como a trajetória para o progresso futuro em escala mundial (Keeble et al., 2003).

A prosperidade econômica a longo prazo de nações ao redor do globo está intrinsecamente ligada à sua habilidade de aprimorar o desempenho nos âmbitos ambiental, social e de governança corporativa. Como resultado, empresas e governos estão cada vez mais enfatizando o desempenho ESG (Liu et al. 2024). É coerente dizer, desta forma, que o

aumento das pressões provenientes de várias partes interessadas tem incentivado as organizações públicas e privadas a incorporarem práticas ESG (Tettamanzi, Venturini, & Murgolo, 2022).

Para justificar esse comportamento, a Teoria Institucional enfatiza que as organizações moldam suas práticas e comportamentos para se alinharem com regras, normas e leis externas, assim como com as melhores práticas do setor em que estão inseridas. Ela destaca a influência das instituições sociais e culturais na forma como as organizações operam, adaptando-se para obter legitimidade e aceitação no ambiente em que atuam (North, 1991). Essa teoria destaca a importância das pressões institucionais na conformidade organizacional e na busca por reconhecimento social. Nesse contexto, a orientação social das práticas ESG pode ser entendida como um conjunto de ações intrínsecas, influenciadas por instituições profundamente enraizadas, e não apenas por micro fatores de nível organizacional (Eliwa, Aboud & Saleh, 2021).

A Nova Economia Institucional (NEI) destaca o papel essencial das instituições na estruturação das interações sociais, econômicas e políticas, moldando os incentivos e reduzindo as incertezas nas transações. Essa abordagem considera tanto as instituições formais, como leis e regulamentos, quanto as informais, como costumes e tradições, todas influenciando as práticas organizacionais (North, 1991). No contexto das universidades federais brasileiras, essas instituições operam em meio a uma teia complexa de normas, pressões políticas, expectativas sociais e valores históricos, o que as torna sensíveis às dinâmicas institucionais. Além de sua função educacional e científica, essas universidades são chamadas a responder a demandas por maior transparência, responsabilidade social e sustentabilidade, aspectos diretamente ligados à agenda ESG (ambiental, social e de governança) (Jamali & Karam, 2018; Larcker, Tayan & Watts, 2021; Felismino, 2023).

Já em uma vertente mais sociológica, mas ainda considerando as instituições como principais reguladoras das atividades humanas, do comportamento organizacional e a mudança social, Scott (1995) complementa essa visão ao definir três pilares institucionais – regulatório, normativo e cultural-cognitivo –, que sustentam as instituições e suas ações. Esses pilares fornecem uma estrutura analítica robusta para compreender como as universidades moldam e justificam suas práticas em resposta às exigências legais, às normas sociais e aos sistemas de crenças compartilhados. Assim, esta pesquisa adota uma perspectiva interpretativa, utilizando a Teoria Institucional para analisar como as práticas ESG podem refletir os pilares regulatório, normativo e cultural-cognitivo em uma Universidade Federal. A

escolha dessa lente teórica permite explorar como essas práticas são institucionalizadas, adaptadas ou até mesmo resistidas no cotidiano da gestão universitária.

Sendo assim, a crescente importância do conceito de sustentabilidade nas políticas organizacionais reflete a conscientização pública e o reconhecimento corporativo da relevância das atividades relacionadas a esse tema (Garcia et al., 2017). Organizações enfrentam uma pressão das partes interessadas, buscando informações detalhadas sobre práticas ESG e contribuições para o desenvolvimento sustentável (Paolone et al., 2021; Slacik & Greiling, 2020; Yin, Li & Su, 2023).

As organizações são influenciadas por instituições externas e, em resposta, ajustam suas práticas para obter legitimidade dentro de seus contextos institucionais (Scott, 2008; Eitrem et al., 2024). No caso das práticas ESG, essa orientação vai além dos fatores internos, sendo moldada também por pressões e normas institucionais (Eliwa, Aboud & Saleh, 2021). No setor privado, práticas ESG são evidenciadas, contribuindo para o desempenho financeiro (Shin, Moon & Kang, 2023). Já no âmbito público, a gestão sustentável enfrenta desafios relacionados à burocracia, à escassez de recursos, à fragmentação das políticas públicas e à ausência de mecanismos padronizados de mensuração e reporte (Garcia, 2021).

No caso das universidades federais, tais dificuldades se manifestam na limitação orçamentária, na sobreposição de normativas e na complexidade de conciliar objetivos acadêmicos com metas de sustentabilidade institucional. Ainda que existam regulamentações que incentivem práticas alinhadas aos princípios ESG, como o Plano de Logística Sustentável (PLS) e a obrigatoriedade dos Relatórios de Gestão, a adoção efetiva dessas práticas depende da articulação entre diferentes áreas da instituição, da cultura organizacional e do reconhecimento da sustentabilidade como valor estratégico.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As práticas de Ações Ambientais, Sociais e de Governança (ESG) são especialmente destacadas no setor privado, uma vez que sua influência na interação entre o comprometimento ESG e o desempenho financeiro é evidente (Shin, Moon & Kang, 2023). Investimentos voltados para a sustentabilidade e responsabilidade contribuem diretamente para a maximização do lucro (Chen, Song & Gao, 2023).

Por outro lado, no âmbito público, a ausência de uma contrapartida bem definida dificulta o estímulo às práticas ESG. Em sintonia com outros setores econômicos, a

valorização de práticas sustentáveis emerge como um diferencial na gestão pública contemporânea. A busca pelo desenvolvimento sustentável e pela boa governança torna-se imperativa, enquanto a implementação de ações cotidianas pode gerar impactos expressivos na redução do consumo de recursos naturais e em outras práticas benéficas (Garcia, 2021).

No Brasil, leis e decretos foram promulgados para institucionalizar estruturas de governança, tais como Brasil (1981; 1998; 1999; 2001; 2012; 2022), impactando direta ou indiretamente as práticas das Universidades Federais. Estas instituições educacionais são obrigadas a seguir normativas e programas federais que promovem a sustentabilidade socioambiental, incluindo o Plano de Gestão de Logística Sustentável (Brasil, 2012), documento que delinea práticas sustentáveis para a institucionalização da responsabilidade socioambiental.

A relevância dos fatores ESG tem crescido no cenário corporativo global, impulsionada pelo movimento significativo do setor financeiro em direção a essas diretrizes (Mello, 2021). Contudo, é imperativo que as práticas em ESG e suas métricas sejam incorporadas não apenas nas empresas privadas, mas também na esfera pública, abrangendo ações de proteção ao meio ambiente, diversidade, inclusão, respeito aos direitos humanos, governança, transparência, investimentos éticos e até mesmo níveis de democracia e respeito às instituições democráticas.

Dessa forma, as instituições públicas estão sujeitas a regulamentações legais que funcionam como instrumentos de governança corporativa, possibilitando e promovendo o controle e a transparência na prestação de contas e na utilização de seus recursos e resultados alcançados (Marques et al., 2020; Sales et al., 2020).

Considerando a demanda crescente pela temática, e a exemplo de base para condução dessa pesquisa, alguns estudos se dedicaram a identificar quais são as práticas ESG nas Universidades, a construir indicadores para os índices de ESG e a investigarem desafios e barreiras que implicam às Universidades a terem mais práticas ligadas ao tema (Balestra & Castro, 2023; Felismino, 2023; Finatto, 2022; Kieling, 2022; Lima, 2022; Zhu, Feng, Sun & Wang, 2024). Outros estudos trazem luz às questões que abordam a influência de pilares institucionais nas práticas ESG, só que no âmbito da iniciativa privada ou outras organizações (Alessa, Sulemana & Agyemang, 2024; Cerquetti, Sardanelli & Ferrara 2024; Liu et al., 2024; Orsolin, 2023; Villalba, 2023).

Para entender melhor, Finatto (2022) identificou ações de sustentabilidade na UNISUL, mas concluiu que a governança é a dimensão menos praticada. Kieling (2022) destacou as universidades do ranking *UI GreenMetric* como líderes em práticas sustentáveis,

enquanto Lima (2022) ressaltou a importância do consumo de recursos e energia renovável, além da participação dos stakeholders na governança, embora tenha notado a ausência de um mecanismo de mensuração das práticas ESG nas universidades federais.

Felissimo (2023) propôs um instrumento para avaliar o nível de adesão das universidades federais às práticas ESG, com foco em temas como gestão de resíduos, energia, diversidade e compliance. Internacionalmente, Zhu et al. (2024) analisou universidades nos EUA, destacando o foco em indústrias sustentáveis. Outros estudos em empresas privadas, como o de Villalba (2023), mostram que os pilares institucionais influenciam as práticas ESG, variando de acordo com as pressões políticas e legais de cada país.

Pesquisas como as de Liu et al. (2024) e Orsolin (2023) mostram que características dos gestores e intervenções fiscais influenciam o desempenho ESG das empresas, com as práticas inicialmente sendo impulsionadas por demandas de mercado, mas evoluindo para diferenciais estratégicos para atrair investidores e promover responsabilidade social.

Com base nos estudos anteriores, foi possível identificar as principais práticas ESG da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), por meio do relatório de gestão e entrevistas. Além disso, foi possível observar a importância atribuída ao tema e a necessidade de um maior desenvolvimento do assunto no setor público. Visto que a ausência da institucionalização das práticas ESG no setor público pode gerar impactos negativos como a descontinuidade de ações sustentáveis, a fragilidade na transparência e prestação de contas, além da dificuldade em alinhar-se a padrões internacionais de responsabilidade socioambiental. No entanto, o diferencial desta pesquisa está em utilizar os pilares institucionais como uma lente analítica para analisar as práticas ESG de uma Universidade Federal, por meio de um estudo de caso.

Os pilares institucionais de Scott (1995, 2001) fornecem uma estrutura teórica robusta para entender como as Universidades Federais do Brasil desenvolvem suas práticas ESG. O Pilar Regulatório, baseado em regras formais e sanções, estabelece o conjunto de leis e regulamentações que orientam o comportamento institucional. O Pilar Normativo, por sua vez, reflete a influência das normas sociais e valores compartilhados que orientam as práticas de transparência e responsabilidade nas universidades. Por fim, o Pilar Cultural-Cognitivo envolve as crenças e entendimentos internalizados, que determinam o que é aceito como apropriado e legítimo no contexto institucional, influenciando diretamente a incorporação de práticas sustentáveis.

Dado o panorama traçado pelas abordagens e estudos anteriores, observa-se uma lacuna significativa na compreensão das práticas ESG no contexto da Administração Pública.

Mais especificamente, faltam investigações que utilizem a lente da Teoria Institucional para compreender de que forma os pilares regulatórios, normativos e culturais-cognitivos influenciam a adoção e consolidação das práticas ESG em instituições públicas de ensino superior.

Embora a literatura tenha avançado em diversos aspectos, como a identificação de práticas ESG em universidades (Finatto, 2022; Lima, 2022), a construção de indicadores de avaliação (Felismino, 2023) e a análise de casos internacionais (Zhu et al., 2024), ainda há uma carência de pesquisas focadas na influência dos pilares institucionais sobre essas práticas, especialmente no setor público. Em particular, são escassos os estudos que abordam vertentes da teoria institucional com as práticas de ESG nas Universidades Federais do Brasil.

Assim, a questão central que orienta esta pesquisa é: **como as práticas de ESG ocorrem no ambiente de uma Universidade Federal sob a lente da Teoria Institucional, considerando os Pilares Regulatórios, Normativos e Culturais-Cognitivos?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Compreender como as práticas de ESG ocorrem no ambiente de uma Universidade Federal sob a lente da Teoria Institucional, considerando os Pilares Regulatórios, Normativos e Culturais-Cognitivos.

1.2.2 Específicos

- a) Identificar as práticas ESG no Relato Integrado de Gestão da UNILA.
- b) Analisar as práticas que possam se alinhar direta ou indiretamente aos pilares institucionais.
- c) Avaliar se as práticas ESG refletem influências regulatórias, normativas e culturais, conforme esperado pela Teoria Institucional.

1.3 DELIMITAÇÃO PARA O ESTUDO

A pesquisa foi desenvolvida entre maio de 2024 e março de 2025. Tendo como objeto de estudo o Relato Integrado de Gestão da UNILA, divulgado em 2024, e entrevistas realizadas com 12 servidores e gestores da Universidade que atuam nas mais diversas áreas.

Para atingir os objetivos propostos, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa e exploratória e utiliza técnica de Análise de Conteúdo para análise dos dados. As categorias foram criadas a partir das dimensões do ESG (Ambiental, Social e Cultural-Cognitivas), com códigos que envolvem também a Teoria Institucional, com ênfase nos Pilares Institucionais, conforme preconiza Scott (1991). Portanto, foi realizada uma análise à luz das categorias criadas para identificar as práticas ESG que a Universidade realiza e entender a influência dos pilares institucionais nas práticas Ambientais, Sociais e de Governança Corporativa.

A pesquisa adota como pressuposto teórico a Teoria Institucional, com foco nos pilares regulatório, normativo e cultural-cognitivo de Scott (1995), os quais são utilizados como uma lente interpretativa para analisar as práticas ESG da universidade. A abordagem adotada considera que os elementos descritos nesses documentos podem refletir, de forma indireta, a influência desses pilares. Assim, os pilares institucionais fornecem uma base sólida para interpretar como os padrões e práticas ESG da universidade são moldados pelas normas e valores compartilhados no contexto público e educacional.

Com base nesse pressuposto, a pesquisa segue a proposição teórica de que as práticas ESG relatada pela universidade reflete indiretamente os três pilares institucionais, orientando-se conforme as expectativas regulatórias, normativas e culturais do setor. A análise qualitativa por meio da análise de conteúdo, a qual categorizou os dados de forma a identificar temas que possam ser associados a cada pilar institucional permitiu explorar e interpretar as dinâmicas presentes nas práticas ESG, buscando padrões que evidenciem a presença ou influência desses pilares nas ações relatada pela universidade.

1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

A elaboração desta dissertação justifica-se, no âmbito teórico, pela necessidade de ampliar o entendimento sobre a integração e as práticas ESG no contexto das universidades federais brasileiras, onde esses processos são ainda pouco explorados. Embora o tema ESG seja amplamente abordado na literatura, a maioria dos estudos foca nas empresas privadas e

destaca o impacto do desempenho ESG na divulgação de atividades socioambientais. Pesquisas, como as de Valentim et al. (2022) e Bunjamin (2020), enfatizam a percepção de stakeholders, como acionistas e funcionários, sobre relatórios ESG, mas pouco se discute sobre as particularidades e complexidades do setor público. Dado que as universidades públicas têm uma função diferenciada de responsabilidade social e influência educacional, este estudo busca preencher a lacuna existente ao aplicar uma análise detalhada das práticas ESG sob a perspectiva da Teoria Institucional.

Pela perspectiva prática, no setor público, especialmente nas universidades federais, as práticas ESG assumem uma relevância especial, pois essas instituições são responsáveis por formar acadêmicos, produzir pesquisa científica e promover impacto social. Esse contexto traz uma dinâmica única de pressões institucionais, onde fatores regulatórios, normativos e culturais moldam práticas que respondem a demandas socioambientais e exigências de governança pública. Essa pesquisa busca compreender como as práticas de ESG ocorrem no ambiente de uma Universidade Federal, à luz da Teoria Institucional, considerando a influência dos Pilares Regulatórios, Normativos e Culturais-Cognitivos, oferecendo uma contribuição significativa ao entendimento das dinâmicas institucionais no setor público e das particularidades de ESG em instituições de ensino superior.

Teoricamente, o estudo contribui ao enriquecer a literatura sobre ESG no setor público, destacando como as pressões institucionais se manifestam em um contexto educacional e governamental. Ao interpretar as práticas ESG com base nos pilares regulatório, normativo e cultural-cognitivo, o estudo reforça a Teoria Institucional em um cenário onde as universidades enfrentam expectativas de transparência, sustentabilidade e responsabilidade social. Praticamente, este trabalho fornece contribuições que podem orientar gestores universitários e formuladores de políticas públicas na adoção e aprimoramento de práticas ESG, promovendo uma governança mais ética e alinhada às responsabilidades socioambientais.

A pesquisa também mapeia as práticas ESG das universidades federais em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), como ODS 4 (Educação de Qualidade), ODS 13 (Ação Contra a Mudança Global do Clima) e ODS 17 (Parcerias para a Implementação dos Objetivos), fornecendo um panorama claro do impacto socioambiental dessas instituições. Ao analisar as práticas ESG, o estudo visa promover uma integração mais eficaz entre teoria e prática, fortalecendo o papel das universidades como agentes de mudança e inovação. Essa abordagem prática também oferece subsídios para a formulação de políticas que incentivem a sustentabilidade no ensino superior, contribuindo para o alinhamento com as

metas globais de desenvolvimento sustentável. Além disso, a pesquisa contribui diretamente para a linha de pesquisa em Contabilidade Financeira, ao fomentar reflexões sobre a transparência, responsabilidade institucional e prestação de contas no setor público. Ao associar as práticas ESG aos pilares institucionais e aos ODS, o estudo amplia o debate sobre *accountability* nas universidades federais, destacando o papel dessas instituições na promoção de uma gestão pública mais ética, sustentável e comprometida com o bem comum.

Portanto, este estudo se destaca não apenas por abordar uma lacuna teórica na literatura sobre ESG em universidades públicas, mas também por oferecer uma discussão aprofundada sobre o impacto dessas práticas no setor público. A análise proposta busca aprimorar a governança institucional, promover uma cultura de sustentabilidade e fortalecer o papel das universidades federais como agentes de transformação social e ambiental, consolidando seu impacto positivo na sociedade e na agenda global de sustentabilidade.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação é organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo, o qual compõem esta introdução, contextualiza o problema de pesquisa e expõe os objetivos, delimitações, justificativas e contribuições do estudo. Além disso, especifica a abrangência, a qualidade do uso e disseminação, a vinculação aos projetos de pesquisa, e as ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) abordadas.

O segundo capítulo é dedicado à apresentação e discussão dos fundamentos teóricos que sustentam a pesquisa. Três temáticas principais são abordadas: a Teoria Institucional, os Pilares Institucionais e o ESG em suas três dimensões (Ambiental, Social e Governança). A Teoria Institucional é introduzida para entender como as instituições sociais influenciam o comportamento das organizações. Em seguida, os Pilares Institucionais propostos por Scott (1991) são discutidos, formando as categorias que permitirão a análise das práticas ESG à luz da teoria. São explorados os pilares Regulatório, Normativo e Cultural-Cognitivo. A última seção deste capítulo é dedicada ao ESG e suas dimensões Ambiental, Social e Governança, onde são apresentados os conceitos e princípios de cada uma.

O terceiro capítulo detalha os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, divididos em três seções principais. A primeira seção apresenta o delineamento da pesquisa e a abordagem metodológica escolhida. Em seguida, os procedimentos de amostragem são

descritos. A terceira seção discute as técnicas de análise utilizadas para processar e interpretar os dados coletados.

No quarto capítulo, são apresentadas as análises e discussões dos resultados. Este capítulo é dedicado à análise fundamentada na Teoria Institucional e nos três pilares identificados por Scott (1991), características da Universidade da Integração Latino-Americana e análise das práticas ESG. Finalmente, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais, incluindo os resultados obtidos ao longo da pesquisa, as limitações encontradas e sugestões para trabalhos futuros.

2 BASE TEÓRICA

Este capítulo apresenta e discute a base teórica que orienta a pesquisa. Nesse sentido, aborda a Teoria Institucional, os Pilares Institucionais de Scott (1991) e o ESG em suas três dimensões: Ambiental, Social e Governança.

2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

A Teoria Institucional aborda as relações entre organizações e a sociedade, de maneira geral, ao passo em que defende que as organizações são influenciadas por estruturas sociais mais amplas (Brammer et al., 2012; Campbell et al., 2007; DiMaggio e Powell, 1983). Essas estruturas sociais afetam a atividade e o modo de operação da organização (Burns e Scopes, 2000). Portanto, considerando uma perspectiva institucional de divulgação não financeira, sob a lente da teoria, sugere-se que as empresas não tomam decisões sobre questões ESG apenas com base na tomada de decisão instrumental, mas que essas decisões são tomadas conforme o enquadramento do contexto social (Jackson e Apostolakou, 2010).

Sendo assim, a Teoria Institucional concentra as explicações na instituição como fator relevante a ser considerado pelas organizações (Marques, 2020). Considerando essa premissa é que os estudos que abordam a teoria procuram explicar o que é uma instituição, e a relação interdependente entre organizações e ambiente (Villalba, 2023). Instituições, portanto, compreendem um conjunto de elementos, os quais é possível destacar os costumes e crenças, religiões, normas, sistema judicial e procedimentos burocráticos, estrutura de governo e mecanismos de mercado (Marques, 2020; North, 1991; Williamson, 2000).

As pesquisas no campo da contabilidade social e ambiental evoluíram e foram tomadas por um pequeno e seletivo grupo de teorias sociais, como a teoria da legitimidade, a teoria das partes interessadas e a teoria da economia política (Eitrem, Meidell & Modell, 2024). Porém, é crescente o número de pesquisas que utilizam a teoria institucional. Ainda que, seja defendido a ideia de que essa teoria esteja sendo utilizada como um complemento à teoria da legitimidade e à teoria das partes interessadas (Eitrem et al., 2024), alguns pesquisadores defendem que ela possui um potencial crítico, pois emergiu como um contraponto distinto aos relatos funcionalistas de organizações que privilegiam os interesses gerenciais (Drori, 2020).

Os propulsores do institucionalismo organizacional são Zucker (1977), Meyer e Rowan (1977, 1983), Tolbert e Zucker (1983), DiMaggio e Powell (1983) e Meyer e Scott (1983). A partir daqui que é considerado o marco teórico que dá início ao desenvolvimento da teoria, após perceberem que o funcionamento das organizações é modelado por padrões criados e compartilhados por meio de interações. Esses comportamentos são incorporados na forma de regras objetivas, cristalizadas na sociedade como concepções legitimadas (Guerreiro, Frezatti, Lopes & Pereira, 2005).

Nesse ponto, a teoria institucional enfatiza como as práticas organizacionais que evoluem em áreas específicas da vida social, ou campos institucionais, gradualmente se assemelham à medida que as organizações buscam se legitimar nos ambientes que as envolvem (Scott, 2008; Eitrem et al., 2024). Essa tendência em busca da homogeneidade ou isomorfismo institucional geralmente é sustentada por forças ou pilares cognitivos, normativos e reguladores (Scott, 2008).

Primeiramente, na visão sociológica, é defendido que o ambiente institucional exerce uma forte influência sobre o relacionamento das organizações com o mercado, moldando suas crenças, normas e tradições. Esse ambiente é caracterizado por regras, práticas, símbolos e normas que os indivíduos precisam seguir para obter apoio e legitimidade (Brammer et al., 2012; Campbell et al., 2007; DiMaggio e Powell, 1983; Guerreiro et al., 2005).

Existem algumas vertentes dentro da teoria institucional que foram evoluindo ao longo dos anos. As vertentes, tais como o velho e o novo institucionalismo e o institucionalismo contemporâneo, abordam o conceito de instituição, embora apresentem raízes filosóficas distintas, fundamentadas nas necessidades e especificidades de cada época (Almeida & França, 2021).

O velho institucionalismo, marcado pelo trabalho seminal de Veblen em 1898, surgiu como uma resposta à economia neoclássica, enfatizando como regras e hábitos sociais moldam a atividade econômica (Burns, 2000). Veblen (2017), define instituições como hábitos e pensamentos que guiam a ação humana ao longo da história, consolidando-se em padrões culturais compartilhados. Essa abordagem contrasta com a visão neoclássica ao considerar a racionalidade limitada dos indivíduos (Almeida & França, 2021), destacando a importância das normas, valores e regras na evolução econômica e tecnológica, focando não apenas no equilíbrio estático, mas nas mudanças dinâmicas nas inter-relações institucionais (Conceição, 2002).

O novo institucionalismo, representado por autores como North (1981), Williamson (1985) e Coase (1990), enfatiza que as instituições, ao criar mecanismos de ação coletiva, têm

como objetivo ordenar conflitos e aumentar a eficiência do mercado. Essas instituições são vistas como um conjunto de regras formais e informais que moldam o comportamento dos agentes econômicos, definindo a estrutura de incentivos e, conseqüentemente, o desempenho econômico (North 1991). North (1991) destaca a importância dessas regras na estruturação das economias, enquanto Coase (1998) introduz o conceito de custo de transação, que inclui os custos associados ao uso do mecanismo de preços e à condução de transações. O novo institucionalismo delimita a competição, reduz os custos de transação e protege os direitos de propriedade, tornando os agentes econômicos mais semelhantes e facilitando suas interações.

O Institucionalismo Contemporâneo, também conhecido como nova sociologia institucional ou neo-institucionalismo, emergiu no final dos anos 1970 dentro da teoria das organizações e se consolidou no século XX (Hodgson, 2000; Chang, 2002). Esta corrente concebe instituições como regras, restrições, práticas e ideias que se adaptam às preferências dos agentes econômicos. Hodgson (2000), vê instituições como elementos baseados no convívio social, abrangendo regras, leis, firmas, sistemas de peso, linguagem e dinheiro. Chang (2002), define instituições como um complexo de regras formais e informais que se inter-relacionam no sistema capitalista, incluindo firmas, Estado e mercado. Este novo institucionalismo resgata aspectos do velho e do novo institucionalismo, enfatizando a interdependência entre instituições e hábitos humanos (Almeida & França, 2021).

Posteriormente, o enfoque se desloca da organização vista apenas como uma função de produção para a premissa da governança. Além disso, passa-se a considerar a racionalidade limitada dos agentes envolvidos nesse processo (Burns e Scopens, 2000; Guerreiro et al., 2005). Na perspectiva econômica, que é focado nas relações de causa e efeito, as instituições são vistas como o resultado de ações intencionais de indivíduos racionais, orientados instrumentalmente (Santizo, 2007).

Nesse contexto, a contabilidade busca base na teoria institucional ao edificar a estruturação da informação, buscando relacionar a posição patrimonial, financeira e econômica das companhias (Almeida & França, 2021), além das informações não financeiras.

Para orientar este estudo, foi olhado para o enfoque da Nova Economia Institucional (NEI), desenvolvido por North (1981), Williamson (1985) e Coase (1998). Este enfoque interpreta o papel das instituições em uma ampla gama de fenômenos econômicos, políticos e sociais (Villalba, 2023).

A NEI interage de forma interdisciplinar com Direito, Economia e Teoria das Organizações (North, 1991). A racionalidade dos atores é limitada, condicionada tanto pelo ambiente quanto pela capacidade de compreendê-lo e medi-lo, e as transações entre sociedade

e organizações são marcadas por incertezas. O ambiente institucional e a estrutura de governança, que analisam a economia dos custos de transação, são complementares (Farina, 2000), e as instituições influenciam na redução desses custos, que incluem controle e cumprimento (North, 1990).

Para mitigar incertezas e complexidades, as organizações devem criar estruturas confiáveis e eficientes, reduzindo riscos e custos (North, 1990). Portanto, as instituições são essenciais para essa redução de riscos, definidas como restrições formais (constituições, leis, normativas) e informais (tradições, costumes, religião). Embora tanto as organizações quanto as instituições moldem a interação humana, as instituições estabelecem as regras do jogo econômico, social, político e institucional (North, 1991; 1994).

E, para complementar essa visão, mas explorando a abordagem da Nova Sociologia Institucional (NSI), o ambiente em que as organizações operam é composto por diversas instituições que influenciam as decisões dos agentes (Scott, 1995). Este ambiente exerce pressão por meio de atores como o governo, grupos de interesse e opiniões públicas ou técnicas. Devido a essa influência, as estratégias sustentáveis nos âmbitos Ambiental, Social e de Governança são escolhidas em resposta ao comportamento do ambiente externo (Baughn, Bodie, & McIntosh, 2007; Arayssi, Jizi, & Tabaja, 2020; Segura Maciel, Formigoni, Portillo & de Sa, 2020).

As organizações operam dentro de um contexto social que inclui normas, valores e crenças sobre comportamentos econômicos apropriados. A Teoria Institucional sugere que a divulgação de práticas sustentáveis é influenciada por normas e regras que demandam certos comportamentos das empresas (Galaskiewicz, 1991; Oliver, 1997). Essa teoria enfatiza a adaptação das empresas às mudanças no ambiente organizacional e às necessidades da sociedade, o que é evidente na adoção de práticas ESG (Ambientais, Sociais e de Governança) (Ortas et al., 2015).

Portanto, segundo Scott (1995), as instituições se manifestam através de estruturas cognitivas, normativas e regulatórias, o que é relevante para compreender as divulgações das práticas Ambientais, Sociais e de Governança (ESG) em uma Universidade Federal. Sob essa perspectiva, tanto instituições formais quanto informais influenciam as práticas ESG, que são adaptadas com base em elementos regulatórios, normativos e cognitivos. Os pilares institucionais são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Pilares Institucionais

Pilares			
	Regulatório	Normativo	Cultural-Cognitivo
Base de Conformidade	Obediência	Obrigação Social	Aceito como verdade
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mim�tico
Lógica	Instrumentalidade	Conformidade	Ortodoxia
Indicadores	Regras, leis e sanções	Certifica�o Credibilidade	Predomínio Difusão
Base de Legitimidade	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado Compreensível Reconhecível

Fonte: Scott (2001, p. 52)

Os tr s pilares das institui es, definidos por Scott (2001), s o regulat rios, normativos e culturais-cognitivos, e desempenham um papel fundamental na regulamentac o das transa es, impondo limites e garantias que proporcionam seguran a e confiabilidade aos envolvidos (Scott, 2001). Segundo North (1994), ao tornar claras as regras para todos, as institui es reduzem os custos de transa o e evitam a es oportunistas, promovendo maior confian a e ganhos m tuos entre as partes.

Na Nova Economia Institucional (NEI), as institui es s o vistas como principais reguladoras das atividades humanas, moldando incentivos e intera es sociais, pol ticas e econ micas. North (1991) descreve as institui es como “regras do jogo” que estruturam a sociedade e determinam seu desempenho ao longo do tempo, reduzindo incertezas e criando um ambiente ordenado para transa es.

A intera o entre institui es informais, como cultura e tradi es, e formais, como leis e regulamentos,   essencial para compreender a evolu o das pr ticas econ micas e sociais (Williamson, 2000). Essa din mica institucional deve manter a ordem e reduzir incertezas nas sociedades, proporcionando um ambiente confi vel para as transa es (Saes, 2000).

J  para Scott (1995; 2001), com um enfoque voltado para a Nova Sociologia Institucional (NSI),   fundamental para esta  rea, a forma como as institui es sociais (normas, valores, cren as) influenciam o comportamento organizacional e a mudan a social. A nova sociologia institucional (NSI) tem uma abordagem mais ampla e qualitativa, explorando as dimens es culturais, cognitivas e normativas das institui es. A NSI, portanto, se difere da NEI ao dar mais  nfase   forma como as institui es s o constru das socialmente e como elas influenciam a identidade, o comportamento e os processos de mudan a das organiza es e dos indiv duos.

2.1.1 Pilar Regulatório

O Pilar Regulatório, conforme delineado por Scott (1995; 2001), é um dos pilares institucionais que se refere à aplicação e monitoramento de regras e regulamentos formalmente sancionados por instituições governamentais e legais. Esse pilar é caracterizado pela criação e imposição de normas que moldam o comportamento das organizações. O componente regulador das características institucionais são leis e regras existentes em um determinado ambiente e que promovem alguns comportamentos e restringem outros (North, 1990; Kostova, 1997).

O sistema regulatório é estruturado para assegurar que as instituições operem dentro de um conjunto definido de regras que visam promover a conformidade e o desempenho adequado (Peters, 1999; Palmer, Biggart & Dick, 2013). Este pilar desempenha um papel central na conformação das práticas ESG nas Universidades Federais brasileiras. Afinal, estas instituições operam dentro de um arcabouço regulatório rigoroso, estabelecido por legislações federais, diretrizes do Ministério da Educação e outros órgãos governamentais. A necessidade de cumprir essas regulamentações cria uma pressão coercitiva sobre as universidades, obrigando-as a adotar práticas que atendam às expectativas legais e sociais (Busenitz, Gómez & Spencer, 2000; Prokin, Lepikhina, Anisimova & Karpovich, 2015).

A eficácia do Pilar Regulatório é significativamente influenciada pela presença e aplicação de controles externos, como vigilâncias e sanções. Scott (1995; 2001) observa que a dependência de controles externos reforça a necessidade de um sistema regulatório robusto que garanta a adesão às regras estabelecidas. No contexto das Universidades Federais, a aplicação de regulamentações é fundamental para assegurar que as instituições atendam aos requisitos legais e éticos, e, nesse contexto, especialmente em relação às práticas ESG.

O Pilar Regulatório, por sua vez, reflete um modelo racional de comportamento baseado em sanções e conformidades (Bruton, Ahlstrom & Li, 2010). Como Scott (2005) sugere, esse componente é frequentemente mais visível e explícito em comparação com os elementos normativos e culturais cognitivos. A estrutura regulatória estabelece as “regras do jogo”, definindo condições para a concorrência e cooperação, e fixando os custos de transação para as instituições (North, 1990). Assim, as Universidades Federais devem se adaptar a essas regras, que moldam suas práticas e políticas internas.

As regulamentações governamentais, como agendas e normas ambientais, legislações e regulamentos de licitações e contratações são exemplos de como o Pilar Regulatório

influencia as práticas ESG nas universidades. Shnayder, van Rijnsoever e Hekkert (2016) destacam que a presença de um marco regulatório claro é essencial para que as instituições adotem práticas de sustentabilidade. Martinez e Fernández (2017) corroboram que, sem um quadro regulatório bem definido, as organizações podem enfrentar desafios significativos na integração de práticas sustentáveis.

Outro aspecto importante é a influência das regulamentações internacionais, que frequentemente são incorporadas ao contexto brasileiro através de políticas públicas e acordos multilaterais. A adesão a essas normas globais pode elevar a competitividade das universidades no cenário internacional, ao mesmo tempo em que fortalece a sua legitimidade perante a sociedade (Ribeiro & Raichelis, 2012). A exigência por relatórios de sustentabilidade, por exemplo, é uma prática cada vez mais comum e reflete a necessidade de atender às expectativas de um público mais consciente e exigente (Rocha, 2011; Felismino, 2023).

Além disso, a aplicação efetiva das regulamentações pode variar dependendo da qualidade das instituições regulatórias e do nível de restrição do país (Ávila, 2013; Rocha & Ávila, 2015). A eficácia das regulamentações também está vinculada à capacidade do governo de monitorar e fazer cumprir as normas, o que pode impactar a adesão das Universidades Federais às práticas ESG (Ioannou & Serafeim, 2016; Graafland, 2019). Em contextos em que a corrupção é um problema, as regulamentações podem ser aplicadas de forma irregular, diminuindo a importância do pilar regulatório na promoção de altos padrões sociais de conduta (Young & Makhija, 2014).

Por fim, o Pilar Regulatório é essencial para moldar as práticas ESG nas Universidades Federais, fornecendo uma estrutura para a conformidade e incentivando a adoção de práticas responsáveis. No entanto, a eficácia desse pilar está intrinsecamente ligada à robustez das regulamentações e à capacidade do governo de garantir sua aplicação efetiva, refletindo a complexidade e os desafios do ambiente regulatório no Brasil (Ávila, 2013; Rocha & Ávila, 2015; Ioannou & Serafeim, 2016; Graafland, 2019).

2.1.2 Pilar Normativo

O Pilar Normativo é essencial para compreender como valores e normas moldam o comportamento social e organizacional. Scott (1995) explica que esse pilar engloba tanto os valores, que definem o que é preferível ou desejável, quanto as normas, que determinam os

métodos legítimos para alcançar esses valores. As normas servem como diretrizes para a realização de ações, estabelecendo um quadro para a avaliação e comparação de comportamentos e estruturas. Assim, o Pilar Normativo é importante para criar uma base prescritiva e avaliativa, que introduz expectativas sobre o comportamento apropriado em diferentes contextos (Tran, 2018).

Sendo assim, o componente normativo consiste em normas sociais, valores, crenças e pressupostos que são socialmente compartilhados e realizados pelos indivíduos (Kostova, 1997). O pilar normativo define o que é apropriado para os membros de uma mesma sociedade. Nisso, quando uma instituição promove a maneira que é considerada certa de comportamento, mesmo na ausência de sanções legais ou outras, essa instituição influencia as ações organizacionais e individuais por meio de processos normativos (Scott, 1995).

A influência normativa se manifesta através de várias fontes, incluindo regulamentações, políticas públicas e acordos internacionais. Tais normas estabelecem padrões de conduta que as organizações devem seguir para manter sua reputação e legitimidade (Scott, 2001; Rocha & Ávila, 2015). Por exemplo, as universidades são incentivadas a adotar práticas que atendam aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), amplamente promovidos pela comunidade internacional. Esses padrões estabelecem expectativas para que as instituições alinhem suas práticas aos princípios globais de sustentabilidade e responsabilidade.

Além dos aspectos normativos, o Pilar Normativo é profundamente influenciado por fatores culturais e sociais. Conforme apontado por Busenitz et al. (2000) e Rocha e Ávila (2015), a cultura nacional de um país molda as normas que orientam o comportamento de organizações e indivíduos. As crenças e sistemas de valores compartilhados por uma sociedade desempenham um papel significativo na formação dessas normas. Dessa forma, as normas não existem isoladamente, mas estão imersas no contexto cultural e social que as produz, refletindo as expectativas e práticas predominantes (Scott, 2013).

Dentro do contexto das Universidades Federais, o Pilar Normativo se traduz em expectativas de responsabilidade social e sustentabilidade. Essas instituições são vistas como líderes em pensamento e inovação, o que cria uma pressão normativa para que se alinhem aos valores emergentes de sustentabilidade e governança ética (Jamali & Karam, 2018; Larcker, Tayan & Watts, 2021). Participar de redes e consórcios acadêmicos focados em práticas ESG, como a Rede Brasileira de Instituições de Ensino Superior para o Desenvolvimento Sustentável (UniSustentável), criada em 2023 ou do Pacto Global da ONU no Brasil, reforça essa pressão, criando um ambiente onde a conformidade com práticas ESG é esperada e

incentivada. Assim, o Pilar Normativo não apenas regula, mas também valoriza a excelência institucional em desenvolvimento sustentável e justiça social (Rocha, 2011).

A pressão normativa, portanto, vai além das exigências formais; ela permeia a cultura organizacional das Universidades Federais, criando um ambiente onde as práticas ESG são vistas como um padrão de excelência institucional (Jamali & Karam, 2018; Larcker, Tayan & Watts, 2021). As universidades que internalizam essas normas e valores se destacam não apenas no cumprimento de suas funções educacionais e de pesquisa, mas também como líderes na promoção de um desenvolvimento sustentável e socialmente justo. Esse alinhamento normativo é importante para a legitimidade das Universidades Federais no contexto contemporâneo, onde as questões ESG são cada vez mais centrais para a avaliação do desempenho institucional (Scott, 2001; Rocha & Ávila, 2015; Jamali & Karam, 2018; Larcker, Tayan & Watts, 2021).

2.1.3 Pilar Cultural-Cognitivo

O pilar cultural-cognitivo, conforme delineado por Scott (1995, 2001), refere-se às crenças e modelos mentais que moldam a percepção e o comportamento dos indivíduos dentro de uma instituição. Este pilar enfatiza que as ações e práticas são, em grande parte, orientadas por esquemas de significado compartilhados e compreensões culturais que são tomadas como certas por membros de uma organização. O pilar cultural-cognitivo das instituições sociais dá ênfase nas cognições e as percepções geralmente compartilhadas dos atores sobre o que é típico ou do que é dado como certo (Scott, 1995; Busenitz et al., 2000).

Conforme explicado por Scott (1995), este pilar destaca que as instituições não são apenas estruturas externas que moldam o comportamento humano, mas também são construídas socialmente por meio das percepções e cognições dos membros que as compõem. Enfatiza-se a importância dos símbolos, como palavras, signos e gestos, que formam a base para a interpretação dos significados dentro de um contexto social. Esses símbolos são fundamentais para a criação e manutenção de normas culturais que orientam o comportamento e as práticas organizacionais (Kastova, 1997). Como resultado, o Pilar Cultural-Cognitivo é visto como um elemento central na formação de padrões de significado que orientam as ações dos indivíduos dentro das organizações (Scott, 1995, 2001, 2005; Kastova, 1997; Busenitz et al., 2000; Wicks, 2001).

A influência dos padrões culturais na estrutura cognitiva dos indivíduos e, conseqüentemente, no seu comportamento, é enfatizada por Wicks (2001). Assim, as instituições influenciam o comportamento humano não apenas por meio de regras formais, mas também por meio de normas culturais internalizadas, que determinam como os indivíduos percebem e interpretam o mundo ao seu redor. Essas normas e percepções internas são o que mantêm a coesão dentro de uma instituição, moldando a maneira como seus membros interagem com o ambiente e entre si (Busenitz et al., 2000; Wicks, 2001).

Além disso, esse pilar reflete as estruturas cognitivas e os sistemas simbólicos compartilhados entre os indivíduos, como, por exemplo, o conhecimento compartilhado (Tverski, 1993). Programas cognitivos, que podem incluir esquemas, quadros e inferências ou representações, afetam a maneira como as pessoas percebem, categorizam e interpretam os estímulos do ambiente (Kostova, 1997). Nesse sentido, as instituições se moldam a um isomorfismo de atividades por meio de processos que incentivam a imitação de padrões de atividades que têm forte suporte cultural (Scott, 1995).

North (1990) acrescenta a esse debate ao afirmar que o comportamento humano é complexo e influenciado por critérios que vão além da simples maximização de riquezas. Fatores como altruísmo e limitações autoimpostas (Simon, 1962) desempenham um papel importante na formação de modelos mentais, que são representações internas usadas para interpretar o ambiente. Dimaggio e Powell (1983) complementam essa ideia, explicando que as instituições funcionam como formações externas que os indivíduos criam para estruturar e ordenar seu ambiente, ao mesmo tempo em que os modelos mentais internos ajudam os indivíduos a interpretar essas estruturas de forma subjetiva.

A interseção teórica entre os pilares Cultural-Cognitivo e Normativo, como observado por Scott (2001) e Peng (2009), ressalta que as crenças e normas culturais frequentemente se sobrepõem e interagem. Essa sobreposição sugere que as normas culturais não apenas refletem, mas também reforçam as regras e expectativas sociais, criando um ciclo contínuo de conformidade e internalização. Meyer, Drori e Hwang (2006) destacam que esses processos culturais são determinantes na forma como os membros das organizações percebem e reagem às instituições que os cercam, contribuindo para a formação de estruturas e processos organizacionais que são socialmente legitimados.

A dimensão cultural também desempenha um papel crítico na forma como as organizações adotam práticas sustentáveis. Estudos como os de Adams e Kuasirikun (2000) e Budhiraja e Modi (2021) demonstram que a cultura nacional influencia diretamente as práticas contábeis-gerenciais e a governança corporativa. A maneira como as organizações respondem

a questões como sustentabilidade, ética e responsabilidade social é moldada pelos valores e crenças compartilhados dentro de um contexto cultural específico. Nesse sentido, o Pilar Cultural-Cognitivo influencia, mas também legitima as práticas organizacionais dentro de uma estrutura culturalmente definida (Adams & Kuasirikun, 2000; Budhiraja & Modi, 2021).

Nas Universidades Federais do Brasil, o pilar cultural-cognitivo desempenha um papel fundamental ao moldar as percepções, valores e significados compartilhados que orientam as práticas de ESG. Esse pilar atua influenciando a forma como a sustentabilidade é compreendida e internalizada pelas instituições e seus membros, legitimando determinadas ações como desejáveis, apropriadas e socialmente aceitas. Assim, quanto mais consolidadas forem as crenças e entendimentos coletivos sobre a importância da responsabilidade socioambiental, maior a tendência de incorporação efetiva das práticas ESG no cotidiano universitário (Tran, 2018).

Em primeiro lugar, o entendimento coletivo sobre o que constitui uma prática ambientalmente sustentável, socialmente justa e governamentalmente responsável pode variar significativamente entre as universidades, dependendo das influências culturais regionais e históricas (Finatto, Fuchs, Dutra & de Andrade Guerra, 2023). Por exemplo, em regiões do Brasil onde questões ambientais são mais visíveis e sensíveis, como a Amazônia, as práticas ESG podem ser mais fortemente influenciadas pelo pilar cultural-cognitivo devido à maior conscientização e valorização das questões ecológicas. Esse fator cultural e cognitivo molda as expectativas e ações dos gestores e da comunidade acadêmica em relação à implementação de práticas ESG (Adams & Kuasirikun, 2000; Tran, 2018; Budhiraja & Modi, 2021).

Adicionalmente, o pilar cultural-cognitivo também reflete a maneira como o conceito de ESG é internalizado e interpretado pelos indivíduos dentro da universidade. Muitas vezes, as práticas ESG são vistas como um reflexo da identidade institucional e da missão da universidade, que, por sua vez, são moldadas por crenças e valores profundamente enraizados (Berchin, Valduga, Garcia & De Andrade, 2017). Assim, universidades que têm uma longa tradição de engajamento social e ambiental podem ver a adoção de práticas ESG não apenas como uma obrigação regulatória, mas como uma extensão natural de sua missão institucional.

Esse pilar também abrange a maneira como os relatórios e práticas de sustentabilidade são percebidos e utilizados dentro das universidades. Em instituições onde a cultura acadêmica valoriza a transparência e a responsabilidade, os relatórios de sustentabilidade podem ser vistos como ferramentas essenciais para a prestação de contas e para a demonstração de compromisso com os princípios ESG. Isso contrasta com instituições onde esses relatórios são tratados como meras formalidades, refletindo uma compreensão cognitiva

diferente sobre o papel da governança e da responsabilidade ambiental e social (Berchin et al., 2017; Finatto et al., 2023; Felismino, 2023).

Além disso, a formação dos indivíduos dentro das universidades, incluindo professores, alunos e gestores, é influenciada por essa cognição cultural. As experiências educacionais, pesquisas desenvolvidas e o ambiente acadêmico em que se inserem contribuem para a internalização dos princípios ESG como parte integrante do funcionamento institucional (Kioupi e Voulvoulis, 2020). Por exemplo, a inclusão de temas relacionados a ESG nos currículos pode refletir a importância atribuída a esses princípios no desenvolvimento cognitivo e cultural da comunidade universitária.

Portanto, o pilar cultural-cognitivo, ao moldar as percepções e atitudes em relação às práticas ESG, desempenha um papel fundamental na forma como essas práticas são implementadas e desenvolvidas nas Universidades Federais do Brasil. Ele influencia a aceitação e a implementação dessas práticas, e a maneira como elas são comunicadas e percebidas tanto dentro quanto fora da instituição. Dessa forma, para compreender plenamente a adoção e a eficácia das práticas ESG nas universidades, é importante considerar as influências culturais e cognitivas que permeiam essas instituições.

2.2 ESG – ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE

As práticas ambientais, sociais e de governança, conhecidas pela sigla em inglês ESG (Environmental, Social, and Governance), fundamentado na responsabilidade social corporativa, foi introduzido pelas Nações Unidas em 2004 no relatório “*Who Cares Wins*”. Em 2006, as Nações Unidas estabeleceram os Princípios para o Investimento Responsável, incentivando os investidores a considerarem os impactos ambientais, sociais e de governança corporativa em suas decisões de investimento (Chen, Song e Gao, 2023). Porém, é apenas por volta de 2015 que a sigla começa a ganhar popularidade no Brasil e suas dimensões passam a ser consideradas dentro das organizações como uma forma de buscar atingir objetivos sustentáveis, os quais compõem a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (United Nations, 2015).

Os objetivos sustentáveis estão intrinsecamente ligados ao conceito de sustentabilidade, que envolve práticas e estratégias voltadas para o uso responsável dos recursos naturais, sociais e econômicos, buscando atender às necessidades presentes sem comprometer as gerações futuras (Andrade, 2009; Nikolaou, Jones, & Stefanakis, 2021). Esse

conceito está ancorado na busca por equilíbrio entre crescimento econômico, proteção ambiental e bem-estar social (Ates, 2020; Feil, 2022).

Nesse contexto, o desenvolvimento sustentável é compreendido como um processo que integra essas três dimensões de forma interdependente (Lozano, 2008; Rogers, Kazi & Boyd, 2012; Elkington, 2012). Seu propósito é promover o progresso econômico e a qualidade de vida, assegurando a equidade social e a preservação ambiental. Tal abordagem é orientada por princípios como eficiência no uso dos recursos, inclusão social e conservação ambiental, reforçando o compromisso com o futuro (Paz & Kipper, 2016; Cresson et al., 2024).

Voltando ao conceito de ESG, e sobre suas dimensões, de forma ampla, o critério ambiental (E) avalia os esforços das organizações na proteção e redução dos impactos ambientais. O critério social (S) examina o tratamento dado aos funcionários e às comunidades impactadas. O critério de governança (G) analisa como a administração lidera e supervisiona a organização, incluindo funções do conselho, estrutura, políticas da empresa, remuneração, lobby e corrupção (Lee e Suh, 2022).

Esses critérios formam a base para práticas de uma organização, indicando seu compromisso e desempenho em questões ambientais, sociais e de governança. Um bom desenvolvimento de ESG tende a reduzir a assimetria de informações e a volatilidade do mercado, além de refletir a responsabilidade ambiental e social da empresa (Gao et al., 2023). Esses critérios são essenciais para avaliar o desempenho corporativo e a capacidade de uma organização em mitigar riscos ambientais, afetando sua suscetibilidade a litígios e demonstrando seu compromisso com práticas responsáveis e transparentes (Schommer et al., 2019; Zhan, 2023).

Tanto países desenvolvidos quanto emergentes possuem estruturas institucionais para práticas e relatórios ESG, mas os países emergentes enfrentam deficiências em legislações, penalidades e incentivos nessa área. Os países desenvolvidos dão maior ênfase à sustentabilidade econômica e ambiental, além dos direitos socioculturais (Naeem, Cankaya e Bildik, 2022).

Acontece que, apesar dos conceitos de sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e, até mesmo, ESG terem surgido ainda na década de 1960/1970 e início dos anos 2000, é após 2020 que começam a ganhar significativa importância tanto globalmente quanto no Brasil (Dikolli et al., 2022; Felismino, 2023). Esse movimento reflete uma mudança na percepção sobre o papel das empresas na sociedade e no meio ambiente, além de influenciar diretamente suas práticas de governança corporativa (Gao et al., 2023; Zhan, 2023).

No Brasil, o crescimento ESG é notável, impulsionado por novas regulamentações, pressão de investidores internacionais, e uma maior conscientização sobre os impactos sociais e ambientais das atividades empresariais (B3, 2024; Irigaray & Stocker, 2022). Esse movimento beneficia as empresas em termos de reputação e acesso a capital, e contribui para um desenvolvimento mais sustentável e responsável, abordando desafios globais como mudanças climáticas, desigualdade social e transparência corporativa.

No âmbito da administração pública no Brasil, a importância ESG também tem crescido, refletindo uma tendência global de integrar princípios de sustentabilidade, responsabilidade social e de governança na gestão pública (Machado, 2021; Felismino, 2023). Esse movimento é essencial para a construção de políticas públicas mais eficientes, transparentes e sustentáveis, além de atingir bons níveis de governança. Segundo Machado (2021), os gestores públicos deveriam se posicionar de uma forma mais ativa para captar investimentos mais conscientes e que produzam reflexos positivos para a sociedade.

O crescimento do ESG na administração pública no Brasil reflete uma necessidade de alinhar as ações governamentais aos princípios de sustentabilidade e responsabilidade social. Isso melhora a qualidade dos serviços públicos, além de contribuir para o desenvolvimento sustentável do país, respondendo aos desafios contemporâneos e promovendo um futuro mais justo e equilibrado. Pensando nisso, algumas leis, resoluções e programas estão sendo desenvolvidos para dar suporte às medidas de sustentabilidade.

Destaca-se, portanto, programas governamentais que estão voltados à sustentabilidade no setor público, no qual estão ligados às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), como a Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P, o Projeto Esplanada Sustentável – PES, e o Plano de Gestão de Logística Sustentável – PLS (Brasil, 2012). O que esses programas objetivam, de igual modo, é capacitar e sensibilizar servidores, promover o uso racional de recursos, incentivar compras, contratações e construções sustentáveis e fazer uma gestão adequada dos resíduos (Pacheco et al., 2019; Felismino, 2023).

É nesse teor que os relatórios de sustentabilidade se tornam essenciais ao contribuírem para as organizações identificarem se estão no caminho certo para alcançar um padrão altamente sustentável. Esses documentos devem auxiliar no estabelecimento de metas, medição de desempenho e no processo de mudança. Para organizações públicas, o foco reside na justiça social e cuidado ambiental, o que é consequência dos resultados obtidos nos relatórios de sustentabilidade e que caminha para uma economia global sustentável (Irigaray & Respino, 2012; Pacheco et al., 2019).

As dimensões de ESG são aprofundadas nos próximos tópicos.

2.2.1 Dimensão Ambiental

A dimensão ambiental no ESG abrange aspectos como gestão de recursos naturais, emissão de gases de efeito estufa, eficiência energética, manejo de resíduos, e adaptação às mudanças climáticas (Fernandes & Linhares, 2017). O ideal é que os recursos naturais sejam utilizados de maneira adequada e consciente, garantindo sua preservação e promovendo a qualidade de vida, tanto para atender às necessidades atuais quanto para assegurar as demandas futuras, por meio de processos produtivos eficazes e socialmente responsáveis (Mandu, Albuquerque, Capano & Batista, 2018).

No contexto das universidades, a incorporação de práticas ambientais sustentáveis é uma estratégia para mitigar os impactos adversos e contribuir para a construção de uma sociedade mais equilibrada e sustentável. Ainda que, por muitos anos, o setor público não tenha considerado impactos ambientais ou qualquer quesito relacionado à sustentabilidade nos seus processos de aquisição de produtos e serviços. No entanto, a incorporação de princípios de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável no âmbito governamental abriu espaço para criação de processos de licitação sustentável, aumentando a participação do setor público nos esforços de preservação ambiental (Silva, Guimarães & Silva, 2017).

As universidades, como instituições formadoras de conhecimento e disseminadoras de práticas inovadoras, têm a responsabilidade de liderar pelo exemplo na adoção de práticas ambientais responsáveis (Madeira, 2008; Fagundes & Batista, 2021). Esse papel é ainda mais enfatizado pelo contexto atual, onde a pressão por práticas sustentáveis aumenta tanto por parte do governo quanto da sociedade civil (Conceição & Firmino, 2018). Pensando nas organizações públicas como um todo, o objetivo delas é o de gerar valor para a sociedade, de forma que assegure o desenvolvimento sustentável e que utilize os recursos de forma eficiente (Batista, 2012).

As universidades têm se engajado em iniciativas como a implementação de sistemas de gestão ambiental, o uso de energias renováveis, e a promoção de pesquisas voltadas para a sustentabilidade (UniSustentável, 2024). No entanto, esses esforços variam consideravelmente entre as diferentes instituições, refletindo diferenças nas capacidades institucionais, na cultura organizacional, e nos incentivos externos (Guerra & Figueiredo, 2014).

O pilar ambiental está intrinsecamente ligado aos pilares regulatório, normativo e cultural-cognitivo das instituições. No aspecto regulatório, as universidades federais precisam cumprir uma série de normativas legais e regulatórias, como, por exemplo, as estabelecidas

pela Política Nacional de Resíduos Sólidos (Brasil, 2010) e pela Lei da Política Nacional de Mudança do Clima (Brasil, 2009). Essas regulamentações criam uma estrutura formal que guia as ações das universidades em direção à sustentabilidade.

No pilar normativo, que trata das normas sociais e expectativas sobre comportamentos apropriados, observa-se uma crescente pressão para que as universidades adotem práticas ambientais que reflitam os valores da sociedade moderna. Essa pressão normativa pode vir tanto de fontes internas, como a comunidade acadêmica e os estudantes, quanto de fontes externas, como organizações não governamentais e a própria sociedade civil. O engajamento com essas expectativas normativas pode variar, dependendo da maturidade institucional de cada universidade em relação à questão ambiental (Rocha & Ávila, 2015; Jamali & Karam, 2018; Larcker, Tayan & Watts, 2021).

O pilar cultural-cognitivo, que lida com as crenças e percepções compartilhadas que moldam a compreensão dos problemas ambientais, também exerce influência nas práticas ambientais das universidades. A sensibilização e conscientização ambiental dentro das instituições de ensino superior são essenciais para que as práticas ESG sejam incorporadas de forma profunda e duradoura (Berchin, Valduga, Garcia & De Andrade, 2017). A integração de questões ambientais nos currículos acadêmicos, a promoção de campanhas de conscientização, e o incentivo à pesquisa interdisciplinar em sustentabilidade são exemplos de como o pilar cultural-cognitivo pode reforçar as práticas ambientais nas universidades federais (Kioupi e Voulvoulis, 2020).

As principais práticas da dimensão ambiental que são observadas nas Universidades Federais de acordo com outros estudos são apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2: Práticas Ambientais

Dimensão	Práticas	Autores
Ambiental	Gestão de resíduos sólidos, identificação de fontes de poluição e medidas de controle para destinação adequada de resíduos, inclusive perigosos.	Viegas e Cabral (2014); Alshuwaikhat et al. (2020); Barros <i>et al.</i> (2021); Lima (2022); Kieling (2022)
	Redução de poluição com foco nos 5R's: repensar, recusar, reduzir, reutilizar e reciclar.	Viegas e Cabral (2014); Oliveira (2015); Barros <i>et al.</i> (2021); Lima (2022); Kieling (2022)
	Capacitação da comunidade acadêmica em relação à destinação correta dos resíduos sólidos.	Viegas e Cabral (2014); Wachholz e Carvalho (2015); Barros <i>et al.</i> (2021); Lima (2022)

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que as práticas ambientais nas Universidades Federais vão além do cumprimento de normas, refletindo um compromisso institucional com a sustentabilidade e a educação ambiental. A implementação de ações voltadas à gestão de resíduos, redução da poluição e capacitação da comunidade acadêmica demonstra como essas instituições podem atuar como protagonistas na promoção de uma cultura ambientalmente responsável, alinhada às diretrizes do ESG e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

2.2.2 Dimensão Social

A dimensão social do ESG enfoca a responsabilidade das instituições em promover práticas que contribuam para o bem-estar social, incluindo direitos humanos, justiça social, diversidade, inclusão e condições de trabalho justas (Oliveira & Ártico, 2019; Redecker & Trindade, 2021). No contexto das universidades, esse pilar social se manifesta em diversos aspectos, desde o acesso à educação, até a promoção de ambientes inclusivos e diversos, passando pela responsabilidade social com as comunidades locais e a sociedade em geral (Madeira, 2008; Freitas, 2013). As universidades, como agentes transformadores, têm o papel de criar e sustentar práticas que não apenas atendam às necessidades educacionais, mas também promovam a equidade e a justiça social (Vaz, 2012; Pacheco & Silva, 2021).

A inclusão e a diversidade são componentes centrais da dimensão social do ESG nas universidades federais. Estas instituições têm buscado, por meio de políticas de cotas e programas de assistência estudantil, ampliar o acesso ao ensino superior para grupos historicamente marginalizados (Fagundes & Batista, 2021). Essas iniciativas são reflexo do compromisso das universidades com a equidade, mas também enfrentam desafios relacionados à implementação efetiva e à resistência social (Garcia & Garcia, 2014). A inclusão social vai além do acesso, abrangendo também a criação de ambientes acadêmicos e de trabalho que respeitem e valorizem a diversidade cultural, de gênero, e de orientação sexual, promovendo um senso de pertencimento para todos os membros da comunidade universitária (Fagundes & Batista, 2021).

O papel social das universidades federais também se estende às suas interações com as comunidades locais (Da Silva, 2021). Muitas universidades têm desenvolvido projetos de extensão que visam beneficiar as comunidades ao seu redor, seja por meio de serviços de saúde, educação, ou desenvolvimento econômico (Corbari et al., 2021). Esses projetos refletem a responsabilidade social das instituições em usar seus recursos e conhecimentos

para contribuir diretamente para o desenvolvimento social e econômico das regiões onde estão inseridas. No entanto, a sustentabilidade e a eficácia desses projetos dependem da continuidade do apoio institucional e da capacidade de construir parcerias sólidas com os atores locais (Viegas et al., 2015).

Assim como na dimensão ambiental, a social está intimamente ligada aos três pilares institucionais de Scott (1995). O pilar regulatório, através de legislações e políticas públicas, estabelece diretrizes para a promoção da equidade e inclusão nas universidades (Lozano et al., 2013). Programas como o PNAES (Programa Nacional de Assistência Estudantil) são exemplos de iniciativas regulatórias que visam apoiar estudantes de baixa renda, permitindo que mais pessoas possam concluir sua formação acadêmica (Brasil, 2024). No entanto, a eficácia dessas políticas depende da adequação das normas internas e da cultura institucional que valorize e promova a inclusão.

O pilar normativo também influencia na promoção da responsabilidade social nas universidades. A sociedade espera que as universidades não sejam apenas centros de produção de conhecimento, mas também líderes na promoção de valores sociais que beneficiem o bem comum (Vaz, 2012). Essa expectativa se traduz em uma pressão para que as instituições demonstrem compromisso com causas sociais, como a inclusão, a equidade de gênero, e os direitos humanos, tanto em suas políticas internas quanto em suas interações com a comunidade externa (Freitas, 2013; Pacheco, 2021).

O pilar cultural-cognitivo influencia como as questões sociais são percebidas e abordadas dentro das universidades. A sensibilização e a educação sobre temas sociais, como direitos humanos, equidade e inclusão, são fundamentais para moldar a cultura institucional e assegurar que essas questões sejam integradas de forma genuína e eficaz nas práticas diárias (Pacheco, 2021; Fagundes & Batista, 2021). Campanhas de conscientização, debates e a inclusão de disciplinas voltadas para a justiça social no currículo acadêmico são estratégias que reforçam a importância do pilar social dentro do contexto universitário (Goes, 2015; Brito et al., 2018).

As principais práticas da dimensão social que são observadas nas Universidades Federais de acordo com outros estudos são apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3: Práticas Sociais

Dimensão	Práticas	Autores
Social	Inclusão de questões de sustentabilidade no currículo acadêmico, propondo a capacitação de professores para familiarização com a sustentabilidade.	Viegas e Cabral (2014); Brito et al. (2018); Lima (2022); Kieling (2022)
	Desenvolvimento de políticas de saúde e segurança no trabalho, além de oportunidades equitativas para progresso na carreira de forma não discriminatória.	Viegas e Cabral (2014); Goes (2015); Lima (2022); Kieling (2022)
	Qualidade de vida no trabalho e indicadores relacionados ao ensino, pesquisa e extensão.	Oliveira (2015); Lima (2022); Kieling (2022)

Fonte: Dados da pesquisa.

As práticas sociais adotadas pelas Universidades Federais evidenciam seu papel estratégico na promoção da equidade, da inclusão e do bem-estar no ambiente acadêmico. A incorporação da sustentabilidade nos currículos, o cuidado com a saúde e segurança no trabalho, bem como o estímulo à qualidade de vida e ao desenvolvimento profissional demonstram um compromisso institucional com a responsabilidade social. Essas ações fortalecem o vínculo das universidades com a sociedade e contribuem para a consolidação de ambientes mais justos, diversos e sustentáveis.

2.2.3 Dimensão Governança

A dimensão de governança no ESG refere-se à forma como as instituições são geridas, incluindo a transparência, a ética, a prestação de contas, e a estrutura de tomada de decisões (Pinheiro & Oliva, 2020). Nas universidades federais brasileiras, a governança eficaz é fundamental para garantir que as práticas ESG sejam implementadas de maneira coerente e sustentável (Leal Filho et al., 2021). A governança universitária abrange a administração interna, e a interação com *stakeholders* externos, como o governo, a sociedade civil, e o setor privado, tornando-se um fator central para o sucesso das ações da instituição (Silveira et al., 2017; Marques et al., 2020).

Um dos principais aspectos da governança é a transparência (Mandeli, 2016). Nas universidades federais, a transparência é essencial para garantir a confiança pública e a legitimidade das ações institucionais (Santos & Rover, 2019). Isso inclui a divulgação clara e acessível das decisões administrativas, a alocação de recursos, e os resultados de projetos e pesquisas. A Lei de Acesso à Informação é um exemplo de instrumento regulatório que fortalece a transparência nas instituições públicas, permitindo que a sociedade tenha acesso às informações relevantes sobre a gestão das universidades. A transparência é também um pilar

central para a prestação de contas, assegurando que as universidades sejam responsáveis por suas ações e decisões (Bairral, Silva & Alves, 2015; Malbon, Carey & Reeders, 2018).

A ética na governança universitária é outro componente importante. As universidades devem adotar códigos de ética e conduta que orientem o comportamento dos gestores, docentes, e técnicos, garantindo que as decisões sejam tomadas com integridade e em alinhamento com os valores institucionais (Barbosa, 2019). A promoção de uma cultura de ética fortalece a confiança interna e externa, além de minimizar riscos relacionados à corrupção e outros comportamentos inadequados (CGU, 2015). A implementação de comitês de ética e a realização de auditorias internas e externas são práticas que contribuem para uma governança mais ética e responsável.

O pilar regulatório na governança das universidades federais é sustentado por uma série de normativas e diretrizes estabelecidas pelo governo federal e por órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU) (Brasil, 2014; Silveira et al., 2017). Essas normas regulam desde a gestão financeira até a contratação de pessoal, impondo um *framework* formal para a governança institucional. Contudo, a mera conformidade com as regulamentações não é suficiente para garantir uma governança eficaz; é necessário que as universidades adotem uma postura proativa em relação à boa governança, buscando continuamente melhorar suas práticas e processos (Silva, 2016).

No pilar normativo, as expectativas sociais e os valores éticos que permeiam a sociedade influenciam diretamente as práticas de governança das universidades (Vilela & Veloso, 2014). Existe uma demanda crescente por práticas de governança que não apenas cumpram as normas legais, mas que também reflitam os valores de transparência, participação e justiça social. A governança participativa, que inclui a representação de diversos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios, é uma resposta a essa demanda, promovendo maior alinhamento entre as ações institucionais e os valores da sociedade (Teixeira, Almeida, Paiva & Rodrigues, 2018; Pasquali, Da Silva Nottar & De Mello 2021).

O pilar cultural-cognitivo desempenha um papel essencial na internalização de boas práticas de governança. A cultura institucional, que é moldada pelas crenças e valores compartilhados, influencia a forma como as práticas de governança são percebidas e implementadas. Para que a governança eficaz se torne uma realidade nas universidades federais, é necessário que esses valores sejam incorporados na cultura organizacional, desde os níveis administrativos mais altos até a base da pirâmide institucional (Frost, Hattke & Reihlen, 2016; Silva, 2016). A educação continuada em governança, ética, e transparência

para todos os membros da comunidade universitária é uma estratégia importante para fortalecer esse pilar (Xavier, 2017).

As principais práticas da dimensão de governança que são observadas nas Universidades Federais de acordo com outros estudos são apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4: Práticas de Governança

Dimensão	Práticas	Autores
Governança	Alinhamento da auditoria interna com as estratégias da universidade para identificação de riscos e cumprimento dos objetivos organizacionais.	Azzari, Silva e Chiarello (2020); Pinheiro e Oliva (2020); Lima (2022); Kieling (2022)
	Implementação de programas de integridade e compliance para assegurar transparência e gestão de riscos dentro das universidades.	Xavier (2017); Azzari, Silva e Chiarello (2020); Lima (2022); Kieling (2022)
	Transparência nas ações e decisões, com ênfase na prestação de contas e na adoção de boas práticas de governança corporativa.	Warken et al. (2014); Azzari, Silva e Chiarello (2020); Lima (2022)

Fonte: Dados da pesquisa.

Em síntese, a governança emerge como um componente estratégico para as universidades federais, desempenhando um papel central na implementação eficaz das práticas ESG. As iniciativas descritas na Tabela 4 demonstram como o alinhamento entre auditoria interna, programas de integridade e transparência contribuem para a mitigação de riscos e a promoção de uma gestão mais ética e eficiente. À medida que as universidades continuam a evoluir em resposta às demandas sociais e regulatórias, a adoção de práticas de governança robustas e integradas a valores institucionais torna-se imprescindível para garantir a confiança pública, a sustentabilidade institucional e o cumprimento de seus objetivos educacionais e sociais.

Desse modo, ao abordar as dimensões Ambiental, Social e de Governança sob a perspectiva das universidades federais, percebe-se que as práticas ESG não apenas refletem compromissos institucionais com o desenvolvimento sustentável, mas também é possível perceber que se configuram como respostas às pressões regulatórias, normativas e culturais presentes no setor público. As ações descritas evidenciam a crescente incorporação desses princípios na gestão universitária, ainda que de forma heterogênea. Com base nesse panorama teórico e conceitual, o capítulo seguinte apresenta os procedimentos metodológicos adotados para investigar como essas práticas se manifestam na realidade da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), à luz da Teoria Institucional, com foco nos Pilares Institucionais.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

No que se refere aos métodos e procedimentos da pesquisa, este capítulo foi dividido em três seções principais: delineamento de pesquisa; unidade de análise; e procedimentos e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa refere-se à fase de planejamento do estudo, a estrutura que guia todo o processo de investigação científica. Ele define como a pesquisa será conduzida, estabelecendo as etapas necessárias para alcançar os objetivos propostos (Gil, 2008; Creswell & Creswell, 2021). Envolve a escolha do tipo de pesquisa, método da coleta de dados, técnicas de análise e os procedimentos que serão adotados para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados (Creswell & Miller, 2000).

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, que se alinha à necessidade de explorar em profundidade as percepções, significados e interpretações dos dados (Creswell & Miller, 2000; Creswell & Creswell, 2021). A pesquisa qualitativa é particularmente eficaz quando o objetivo é compreender a complexidade dos fenômenos sociais, considerando o contexto e a subjetividade dos envolvidos, capturando nuances que não seriam possíveis de quantificar de maneira adequada (Creswell & Miller, 2000; Gephart, 2004).

A natureza qualitativa e exploratória desta pesquisa justifica-se pela intenção de aprofundar o entendimento dos fenômenos estudados (Gil, 2008), interpretando como os pilares institucionais podem se manifestar nas práticas ESG de uma universidade federal brasileira e de integração latino-americana. Diferentemente dos estudos descritivos, que observam e registram informações, uma abordagem exploratória permite compreender as nuances e os significados subjacentes às práticas organizacionais, oferecendo uma interpretação detalhada das dinâmicas e inter-relações emergentes dos dados coletados (Gray, 2012).

O estudo de caso possibilita uma análise aprofundada de um ou mais objetos, permitindo um nível de detalhamento e compreensão que dificilmente seria alcançado por outras abordagens (Gil, 2008). A pesquisa foi conduzida a partir de uma análise documental, o

que envolve a revisão e interpretação de documentos previamente existentes que sejam relevantes para o tema em questão (Creswell & Creswell, 2021).

Esses documentos podem incluir relatórios, artigos científicos, legislação, registros históricos e outras fontes que oferecem informações pertinentes ao objeto do estudo. A pesquisa documental é uma boa estratégia para acessar dados e construir um argumento a partir de uma base sólida de evidências pré-existentes (Denzin & Lincoln, 2006). A coleta ocorreu por meio da divulgação obrigatória da Universidade Federal da Integração Latino-Americana, o Relato Integrado de Gestão, o qual traz informações de ESG ou Sustentabilidade em seu conteúdo, foi utilizado o relatório divulgado em 2024 com dados de 2023.

Além da análise documental, a pesquisa também contou com a realização de entrevistas semiestruturadas, permitindo a obtenção de informações detalhadas e complementares sobre as práticas ESG na Universidade Federal da Integração Latino-Americana e as influências institucionais às ações. As entrevistas foram conduzidas com gestores, docentes e técnicos envolvidos na implementação dessas práticas, possibilitando uma compreensão mais ampla dos desafios, motivações e impactos das ações institucionais. Essa abordagem qualitativa favorece a identificação de elementos que podem não estar explicitamente documentados, proporcionando uma visão mais contextualizada e aprofundada do fenômeno estudado.

Ao todo foram entrevistados 12 atores institucionais que estão envolvidos na implementação das práticas, entre eles gestores de algum setor, departamento ou pró-reitoria, sendo docentes ou técnicos, e outros servidores que atuam em áreas estratégicas há muito tempo. Os entrevistados foram escolhidos observando sua atuação na Universidade, cargo e tempo no setor, sendo um representante de cada área que possui ações voltadas ao ESG identificadas anteriormente no Relato Integrado de Gestão. Os entrevistados representam os seguintes setores:

- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE): Da área de saúde e segurança do trabalho, desenvolvimento profissional e pessoal e administração de pessoal;
- Pró-Reitoria Relações Institucionais e Internacionais (PROINT);
- Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD);
- Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG);
- Pró-Reitoria de Administração, Gestão e Infraestrutura (PROAGI);

- Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN);
- Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE);
- Secretaria de Apoio Científico e Tecnológico (SACT);
- Secretaria de Ações Afirmativas e Equidade (SECAFE); e
- Prefeitura Universitária (PRU).

Para analisar os dados obtidos por meio da pesquisa documental e as entrevistas, foi utilizada a análise de conteúdo, uma técnica que permite a interpretação sistemática e objetiva das mensagens contidas nos documentos (Creswell & Creswell, 2021). A análise de conteúdo é especialmente útil para identificar padrões, temas e categorias dentro dos dados, possibilitando ao pesquisador organizar e compreender o material de forma a responder às questões de pesquisas propostas. Essa técnica envolve a codificação dos dados, o que facilita a identificação de recorrências e tendências, contribuindo para a construção de um conhecimento mais estruturado e fundamentado (Bardin, 2016).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise desta pesquisa é a Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), com foco no Relato Integrado de Gestão e entrevistas semiestruturadas. A unidade de análise representa o principal foco de observação na coleta de dados, fornecendo informações essenciais para a investigação dos fenômenos em estudo. A escolha da UNILA como objeto do estudo de caso se justifica por sua estrutura institucional diferenciada, seu compromisso com a integração latino-americana e suas políticas voltadas à diversidade e sustentabilidade, aspectos fundamentais dentro da perspectiva ESG.

A coleta de dados abrange o relatório divulgado em 2024, referentes ao ano base de 2023, garantindo a atualização das informações analisadas. A triangulação entre os dados documentais, as percepções obtidas nas entrevistas, o levantamento das normativas e a teoria contribui para uma compreensão aprofundada da relação entre os pilares institucionais e a adoção de práticas ESG, evidenciando desafios, avanços e oportunidades para aprimoramento.

3.3 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS

Para identificar as instituições que demonstram o impacto do ambiente institucional sobre o ESG foi utilizada a estrutura de Scott (1995) como base para a análise. Essa estrutura,

que compreende três pilares representando os componentes institucionais, serve para examinar as forças e pressões do ambiente institucional sobre as organizações. Embora os pilares sejam contrastantes, são interdependentes e se reforçam mutuamente (Kostova & Roth, 2002). Esses elementos institucionais devem fornecer esquemas cognitivos, orientações normativas e regras que limitam e fortalecem o comportamento social (Scott, 2008).

É importante ressaltar que os pilares institucionais evidenciam pressões externas, porém, no contexto desta pesquisa, considerando que a UNILA é uma Universidade federal e possui ambiente regulatório bem definido, foram analisadas também as normativas e a cultura organizacional interna da instituição para um melhor aprofundamento das análises.

A tabela 5 relaciona os pilares institucionais de Scott (regulatório, normativo e cultural-cognitivo) com as dimensões ESG (ambiental, social e governança) e destaca as práticas observadas na literatura. Ela guiou a análise das práticas ESG na universidade, estabelecendo uma base para identificar como os pilares institucionais influenciam essas práticas.

Tabela 5: Relacionamento Pilares e Práticas ESG

Pilar Institucional	Dimensão ESG	Práticas Identificadas	Autores
Regulatório	Ambiental	Cumprimento das leis ambientais, gestão de resíduos, uso sustentável de recursos naturais	Brasil (2010); Martinez & Fernández (2017)
	Social	Conformidade com leis trabalhistas, inclusão social, equidade de gênero	Felismino (2023); Brasil (2022)
	Governança	Normas de compliance, auditorias internas, prestação de contas	Pinheiro e Oliva (2020); Xavier (2017)
Normativo	Ambiental	Pressão social para adoção de práticas de sustentabilidade, engajamento com ODS	Jamali & Karam (2018); Berchin et al. (2017)
	Social	Programas de diversidade e inclusão, práticas de bem-estar social	Santos & Rover (2019); Larcker, Tayan & Watts (2021)
	Governança	Expectativas sociais de transparência e integridade, gestão de riscos	Rocha & Ávila (2015); Warken et al. (2014)
Cultural-Cognitivo	Ambiental	Internalização de valores sustentáveis, promoção de uma cultura ambiental	Frost et al. (2016); Adams & Kuasirikun (2000)
	Social	Crenças compartilhadas sobre responsabilidade social, programas de impacto social	Berchin et al. (2017); Kioupi & Voulvoulis (2020)
	Governança	Cultura de ética e transparência, percepção da governança como elemento chave de sustentabilidade	Barbosa (2019); Scott (1995, 2001)

Fonte: Elaborado pela autora.

Como este trabalho se caracteriza como um estudo de caso, foi seguido o protocolo proposto por Yin (2001), aumentando assim a confiabilidade dos achados e que orientou a condução da pesquisa. Segundo o autor, esse protocolo é composto por quatro seções principais: (i) uma visão geral do estudo de caso, incluindo a definição dos objetivos, questões de pesquisa e revisão da literatura sobre o contexto analisado; (ii) procedimentos de campo,

que abrangem o acesso à instituição e aos participantes, a preparação dos materiais necessários e a adaptação a possíveis imprevistos; (iii) questões do estudo de caso, que servem como guia para o pesquisador, garantindo que os principais tópicos sejam abordados durante a investigação; e (iv) um direcionamento para a elaboração do relatório final da pesquisa.

Os procedimentos de campo se deram por meio do contato com os gestores e demais servidores da UNILA, solicitando a autorização para as entrevistas, conjuntamente com o aceite e assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice B).

As questões orientadoras desta pesquisa são: Como os pilares institucionais (regulatório, normativo e cultural-cognitivo) influenciam as práticas ESG na UNILA? Quais são as práticas ESG observadas na UNILA e como elas se relacionam com os pilares institucionais? De que forma a UNILA percebe e integra as exigências regulatórias, normativas e culturais relacionadas ao ESG em suas operações e políticas? O guia da elaboração do estudo de caso pode ser observado conforme a Figura 1, que retrata o desenho da pesquisa:

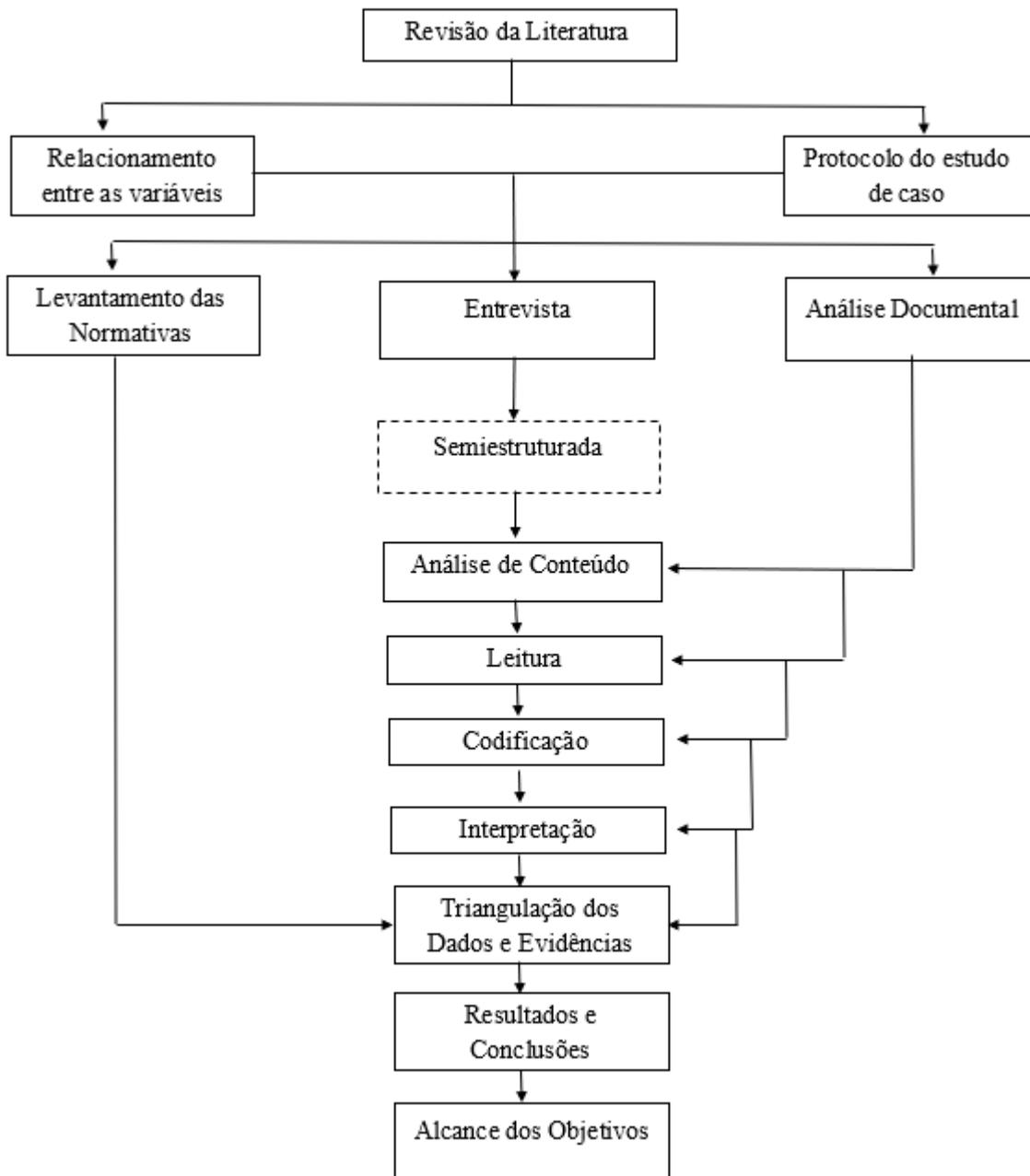


Figura 1. Desenho da pesquisa.

Fonte: Elaborada pela autora, adaptado de Nottar (2022).

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de Análise de Conteúdo, que ocorreu em três etapas principais: pré-análise, exploração do material e interpretação dos dados. Essa técnica permite tanto a análise quantitativa, destacando a frequência dos temas recorrentes, quanto a análise qualitativa, que busca identificar as conexões entre eles. Sob a perspectiva dos Pilares de Scott (1995) na Teoria Institucional e das dimensões de ESG, a categorização foi feita em níveis, seguindo os princípios da Análise de Conteúdo (Bardin, 2016).

Na pré-análise, foi realizado uma leitura preliminar do material, familiarizando-se com o conteúdo e identificando as primeiras impressões. Nessa fase, foram escolhidos os documentos ou unidades de análise. Além disso, foram definidas as categorias iniciais de análise e estabelecido o plano de codificação.

Na fase de exploração do material, ocorreu a codificação, onde o conteúdo é dividido em unidades significativas, como palavras, frases ou parágrafos, que foram categorizadas e classificadas. Durante essa etapa, as unidades de análise foram examinadas em profundidade, com possibilidade de redefinição ou ajuste das categorias à medida que o conteúdo foi explorado. A codificação contou com o auxílio de software, dada a complexidade e o volume dos dados.

Na interpretação dos dados, os dados categorizados foram analisados para identificar padrões, frequências e relações entre as categorias. Os resultados foram interpretados com base nas perguntas formuladas na pré-análise, buscando responder às questões de pesquisa e extrair significados dos dados. Essa etapa envolveu a síntese das informações e a elaboração de inferências, que foram contextualizadas conforme o objetivo do estudo.

A exploração dos dados realizada em três fases, conforme descrito anteriormente, é ilustrado na Figura 2.



Figura 2. Procedimento referente à análise dos dados da pesquisa.

Fonte: Elaborada pela autora.

Essas fases são interativas, permitindo que se retorne as etapas anteriores conforme surgiram novas informações ou ajustes se fizeram necessários. Para facilitar os procedimentos de análise foi utilizado o software Atlas Ti.

Os códigos correspondem a categorias ou rótulos atribuídos a trechos de texto ou unidades de registro (como palavras, frases ou parágrafos) identificados na fase de codificação. Esses códigos foram elaborados com base nos objetivos da pesquisa e teve como função agrupar e classificar as unidades de registro em categorias mais amplas, o que facilita a identificação de temas e padrões no material coletado (Bardin, 2016).

Primeiro, criou-se o projeto e adicionou-se o Relato Integrado de Gestão da UNILA. Durante a etapa subsequente, foi realizada a leitura completa de todo o arquivo e, em seguida, selecionou-se as informações relevantes, que correspondem às citações. Essas foram classificadas e organizadas em categoria, conforme tabela 6.

Tabela 6: Categorias das Dimensões E, S e G

Categoria	Códigos	Descrição
Ambiental	Gestão de Recursos Naturais	Gestão de resíduos, Uso sustentável de recursos naturais
	Sustentabilidade	Impacto do consumo de água doce, Impacto social da poluição da água, Eficiência energética; diminuição do consumo de papel, Compras sustentáveis
Social	Comunidade	Pressão social para adoção de práticas de sustentabilidade, Programas que impactem a comunidade em geral
	Dignidade e Igualdade	Programas de diversidade e inclusão, práticas de bem-estar social; Redução de desigualdades
	Diversidade	Programas de diversidade
	Envolvimento de Grupos de Interesse	Práticas que envolvam a comunidade acadêmica
	Habilidades para o futuro	Práticas pensadas para desenvolvimento e capacitação, Curricularização de práticas sustentáveis
	Inclusão	Programas de inclusão, Bolsas e Auxílios
	Programas de Impacto Social	Programas que reduzam desigualdades, Programas que envolvam comunidade interna ou externa pensando no social
	Responsabilidade Social	Crenças compartilhadas sobre responsabilidade social, programas de impacto social
Saúde e Bem-Estar	Saúde e segurança	
Governança	Inovação	Internalização de valores sustentáveis, promoção de uma cultura ambiental
	Supervisão de Risco e Oportunidade	Expectativas sociais de transparência e integridade, gestão de riscos
	Transparência	Cultura de ética e transparência, percepção da governança como elemento chave de sustentabilidade
	Comportamento	Alinhamento de estratégias e políticas, Políticas da ética e transparência
	Composição da Governança	Presença de auditorias e fiscalizações, Composição de conselhos e grupos de trabalho, Envolvimento da comunidade acadêmica com governança

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda, foram criados os códigos: Engajamento com as ODS; Pilar Regulatório; Pilar Normativo; e Pilar Cultural-Cognitivo. Esses códigos pertenciam às três dimensões de forma concomitante, pois poderia ser identificado em qualquer prática da Universidade.

Após a identificação das práticas predominantes nas dimensões Ambientais, Sociais e de Governança, analisou-se as falas dos entrevistados, tendo em conta as categorias criadas e as respectivas descrições e a interpretação dos relatos. O software Atlas Ti foi utilizado para auxiliar na organização e sistematização dos dados. Entretanto, é importante ressaltar que o Atlas não conduz a análise sozinho e depende do conhecimento do pesquisador.

As entrevistas foram realizadas no período de 19/12/24 a 17/01/25. Foram realizadas ao todo 12 entrevistas com diversos atores institucionais da UNILA. A Tabela 7 apresenta o detalhamento dos entrevistados.

Tabela 7: Detalhamento das Entrevistas

Entrevistado	Duração da Entrevista
Entrevistado 1	1h 14min 15s
Entrevistado 2	56min 47s
Entrevistado 3	47min 26s
Entrevistado 4	1h 2min 45s
Entrevistado 5	47min 1s
Entrevistado 6	1h 10min 42s
Entrevistado 7	53min 56s
Entrevistado 8	44min 3s
Entrevistado 9	27min 1s
Entrevistado 10	32 min 23s
Entrevistado 11	2h 27min 35s
Entrevistado 12	59min 8s

Fonte: Dados da pesquisa.

As entrevistas foram agendadas conforme disponibilidade dos participantes, sendo realizadas e gravadas por meio da plataforma *Microsoft Teams*, conforme autorização e ciência do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Ao todo, foram transcritas 12h 3m e 3s de entrevistas, o que resultou em um total de 431 páginas de transcrição.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

A análise das práticas ESG na Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA) foi conduzida com base no relatório de gestão e em entrevistas realizadas com servidores de diferentes setores. O objetivo foi analisar como as práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) refletem as influências dos pilares institucionais regulatório, normativo e cultural-cognitivo, conforme proposto por Scott (1995, 2001).

4.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA

O objetivo desta seção é apresentar e contextualizar o local escolhido para o estudo de caso e foi construída com base nas informações públicas disponibilizadas no site da Universidade (Unila, 2025).

A Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA) é uma instituição de ensino superior pública brasileira, criada em 2010 com a missão de promover a integração latino-americana por meio da educação, pesquisa e extensão. Sua história remonta a 2007, quando a Comissão de Implantação iniciou os trabalhos para a criação do Instituto Mercosul de Estudos Avançados (IMEA), em parceria com a Universidade Federal do Paraná (UFPR) e a Itaipu Binacional.

A UNILA foi oficialmente criada pela Lei nº 12.189, de 12 de janeiro de 2010, sancionada pelo então presidente Luiz Inácio Lula da Silva. A lei define a UNILA como uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, com sede em Foz do Iguaçu, Paraná.

A UNILA foi criada no contexto de um projeto político e educacional que visava fortalecer os laços entre os países da América Latina, promovendo a integração regional por meio da educação superior. A ideia de uma universidade voltada para a integração latino-americana surgiu como uma resposta às demandas por maior cooperação e desenvolvimento conjunto na região. A escolha de Foz do Iguaçu como sede da universidade não foi aleatória: a cidade, conhecida por sua diversidade cultural e por ser um ponto de encontro entre três países, simboliza a união e a convivência harmoniosa entre diferentes culturas.

Desde sua fundação, a UNILA tem se destacado por seu caráter inovador e multicultural, atraindo estudantes e professores de diversos países da América Latina. A

universidade foi projetada para ser um espaço de formação de profissionais comprometidos com o desenvolvimento sustentável, a justiça social e a integração regional.

A universidade se destaca por sua proposta inovadora e sua concepção acadêmico-científica aberta aos avanços científicos, humanísticos e culturais. Sua missão institucional é formar recursos humanos capazes de contribuir para a integração latino-americana, o desenvolvimento regional e o intercâmbio cultural, científico e educacional da América Latina, especialmente no Mercosul.

A UNILA tem como vocação o intercâmbio acadêmico e a cooperação solidária com os países da América Latina e Caribe. A universidade oferece cursos em áreas de interesse mútuo dos países da região, com foco em áreas estratégicas para o desenvolvimento e a integração.

A estrutura da UNILA é composta por órgãos de deliberação superior, institutos latino-americanos, unidades administrativas e órgãos suplementares. A universidade possui um campus e cinco unidades em Foz do Iguaçu.

A UNILA se rege pelos seguintes princípios:

- Universalização do conhecimento, liberdade de ensino e pesquisa e respeito à ética;
- Respeito a todas as formas de diversidade;
- Pluralismo de ideias e de pensamentos;
- Ensino público e gratuito;
- Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- Diversidade de métodos, critérios e procedimentos acadêmicos;
- Qualidade acadêmica com compromisso social;
- Educação bilíngue: português e espanhol;
- Promoção da interculturalidade;
- Valorização do profissional da educação docente e técnico;
- Defesa dos direitos humanos, da vida, da biodiversidade e da cultura de paz.

A UNILA compreende a América Latina como um espaço geográfico e cultural que abrange todos os países do continente americano que falam espanhol, português ou francês, bem como outros idiomas derivados do latim.

A universidade iniciou suas atividades acadêmicas em 2010, com cerca de 200 alunos de diversos países da América Latina. Atualmente, a UNILA conta com aproximadamente 4300 estudantes de graduação, destes 60,9% brasileiros e 39,1% de outras nacionalidades, e

mais de 600 alunos de pós-graduação, consolidando-se como um importante centro de referência para a integração latino-americana

A UNILA se destaca por sua multiculturalidade, com estudantes e professores de diversos países da América Latina, o que enriquece o ambiente acadêmico e promove o diálogo entre diferentes culturas. A universidade também é reconhecida por seu compromisso com a inclusão social, oferecendo programas de assistência estudantil e políticas afirmativas que garantem o acesso à educação superior para grupos historicamente marginalizados.

Além disso, a UNILA tem se destacado em projetos de pesquisa e extensão que visam ao desenvolvimento regional e à promoção da sustentabilidade. A universidade mantém parcerias com instituições públicas, privadas e organizações não governamentais, tanto no Brasil quanto em outros países da América Latina, o que amplia seu impacto social e acadêmico.

A Universidade Federal da Integração Latino-americana (UNILA) é uma instituição única no cenário educacional brasileiro, com uma missão clara de promover a integração regional e o desenvolvimento sustentável na América Latina. Localizada em Foz do Iguaçu, a UNILA se beneficia de sua posição estratégica para fomentar o diálogo e a cooperação entre os países da região. Com valores como interculturalidade, inclusão social e sustentabilidade, a UNILA busca formar profissionais comprometidos com a construção de uma sociedade mais justa e solidária. Sua história, missão e características fazem da UNILA uma instituição de destaque no cenário acadêmico latino-americano.

4.2 RELATO INTEGRADO DE GESTÃO E DIVULGAÇÃO DE PRÁTICAS ESG

4.2.1 Relato Integrado de Gestão

A análise de conteúdo realizada no Relato Integrado de Gestão da UNILA foi feita por meio do software Atlas.ti e resultou em um mapeamento detalhado das práticas e indicadores institucionais. O processo envolveu a criação de 20 códigos principais, agrupados em 3 categorias temáticas, totalizando 125 citações extraídas do documento. Essas categorias foram estruturadas para refletir as dimensões ESG (Ambiental, Social e Governança) e a transversalidade das ações institucionais.

Entre os códigos mais recorrentes, destacaram-se aqueles relacionados à inclusão social e gestão transparente, o que evidencia o alinhamento da UNILA com as diretrizes

normativas voltadas à equidade e *accountability*. O código “Inclusão” foi citado em mais de 30 ocasiões, com destaque para iniciativas como o aumento do auxílio-moradia e a criação do Restaurante Universitário. Por outro lado, o código relacionado à “Gestão de Recursos Naturais” apresentou menor incidência, apontando para desafios na ampliação das práticas ambientais no âmbito institucional. Na Figura 3 é possível visualizar a rede de grupos criada e como os temas se conectam.

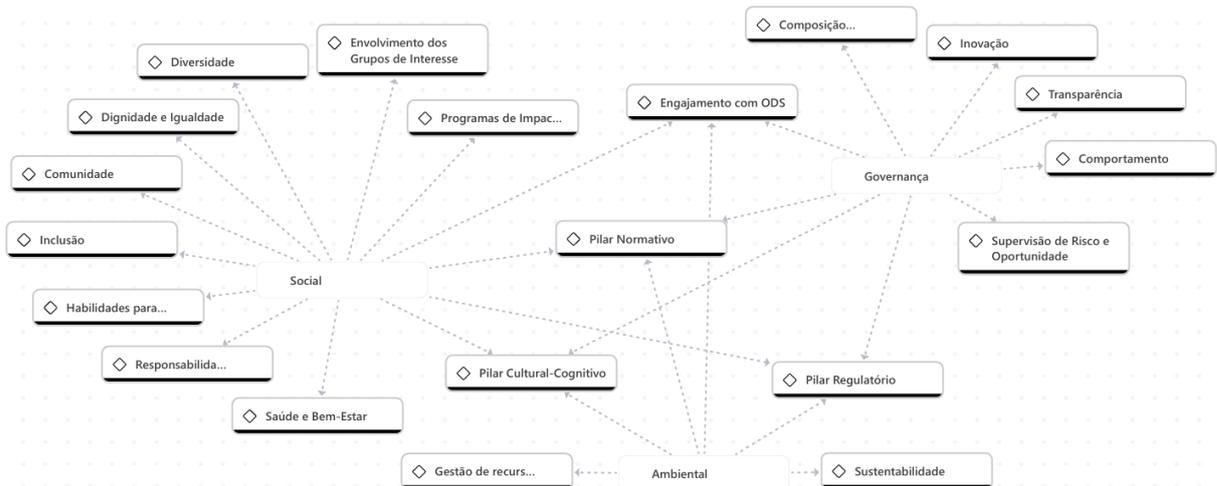


Figura 3. Rede Grupos

Fonte: Extraída do Atlas.ti

Os dados extraídos também revelaram pontos de destaque, como a diversidade cultural da comunidade acadêmica. O relatório evidenciou a presença de estudantes de mais de 30 nacionalidades, além de políticas afirmativas voltadas para grupos específicos, como indígenas, refugiados e pessoas com deficiência. Esse aspecto foi reforçado durante as entrevistas pelo Entrevistado 6 “quando a gente fala do social e governança, eu acho que daí é muito claro o quanto a gente é voltado para isso, né?” e pelo Entrevistado 10 “Sim. Está é, eu acho que na questão social, principalmente, a UNILA traz uma cultura muito forte não só de respeito, não só diversidade e a inclusão, mas também de valorização dessas diferenças. E aí a gente fala tanto da questão de gênero quanto das diferentes culturas, né, das línguas.” Na análise dessas falas, corroborando o achado do Relato, evidencia-se o código “Inclusão”. Mas, destacam-se também os códigos “Transparência” e “Diversidade”.

A análise revelou, ainda, como as ações de governança foram evidenciadas nos dados. O código “Transparência” foi amplamente identificado, especialmente nas menções ao “Programa de Integridade” e às iniciativas voltadas para a melhoria dos processos administrativos. A transparência fortalece a prestação de contas e reduz assimetrias de

informação, contribuindo para uma gestão mais eficiente e ética (Bairral, Silva & Alves, 2015; Malbon, Carey & Reeders, 2018).

Segundo o Entrevistado 8: *“É muito fortemente nessa questão da governança. E como o TCU solicita que a gente tenha uma boa governança, né? Existem documentos do TCU que colocam ali quais são os 10 passos para uma boa Governança etc. e tal.”* E o Entrevistado 4 destacou *“As nossas auditorias aqui feitas internamente, elas vêm muito no sentido de tentar compreender o processo e tentar nos passar diretrizes que ou dê mais transparência ou que dê mais lisura ou que confirmem mais segurança ao próprio processo”*, reforçando que este é um princípio fundamental para garantir a confiança pública e a legitimidade institucional (Santos & Rover, 2019).

Os códigos “Transparência”, “Pilar Regulatório” e “Pilar Normativo” aparecem nos trechos acima porque evidenciam a relação entre governança, auditoria e conformidade institucional. O “Pilar Regulatório” está presente na exigência do TCU para que a universidade adote boas práticas de governança, demonstrando a influência de órgãos fiscalizadores na estruturação dos processos institucionais.

Já o “Pilar Normativo” é evidenciado pelos documentos e diretrizes do TCU que orientam os procedimentos internos, fornecendo um modelo estruturado para garantir boas práticas. O código “Transparência” é destacado na fala do Entrevistado 4, que ressalta como as auditorias internas buscam aumentar a clareza e a confiabilidade dos processos, promovendo maior lisura e segurança nas atividades da instituição. Esse conjunto de fatores ressalta a importância da governança para garantir a confiança pública e a legitimidade da universidade.

Outra constatação relevante foi a ênfase nos avanços tecnológicos e estruturais mencionados no relatório. O código “Inovação” destacou melhorias como a digitalização de processos administrativos e a criação de ferramentas de acessibilidade, refletindo o compromisso institucional com a eficiência e a inclusão. Nesse sentido, durante as entrevistas, o Entrevistado 6 destacou: *“Um deles são os processos de documentos digitais e o outro seria talvez a modalidade de teletrabalho dentro do PGD [programa gestão de desempenho], né. Que também trouxe a questão ambiental, uma eficiência de recursos de economia e tudo mais.”* Evidenciando-se na fala os códigos: “Inovação”; e “Sustentabilidade”.

Por fim, o mapeamento identificou lacunas importantes, como a necessidade de maior engajamento da comunidade acadêmica nas práticas institucionais. Conforme apontado pelo Entrevistado 9: *“Se tem muitas ações, não tem muita divulgação.”* Esse achado reforça a necessidade de estratégias mais eficazes de comunicação interna e sensibilização.

4.2.2 Divulgação de Práticas ESG

De maneira geral, sobre a comunicação das práticas ESG à comunidade acadêmica e à sociedade, nas entrevistas a segunda pergunta buscou compreender como as práticas ESG da UNILA são comunicadas tanto internamente, para a comunidade acadêmica, quanto externamente, para a sociedade. As respostas dos entrevistados indicam que, embora existam canais formais de divulgação, como o Relato Integrado de Gestão, ainda há desafios na centralização e no fácil acesso às informações.

O Entrevistado 1 destacou a dificuldade de encontrar um canal único e acessível que reúna todas as informações sobre as ações da universidade: *“Se alguém de fora for tentar buscar, vai ter dificuldade também. Não existe um local onde as pessoas possam pesquisar tudo isso de forma simplificada e acessível.”* Esse relato indica que, embora a UNILA produza documentos institucionais, a transparência e a comunicação efetiva dessas ações ainda precisam ser aprimoradas.

O Relato Integrado de Gestão é citado como o principal documento formal que reúne informações sobre as atividades da universidade, conforme apontado pelo Entrevistado 5: *“Anualmente, é feito um relatório integrado de gestão. Lá constam todas as informações.”* No entanto, outros entrevistados mencionam que a divulgação se dá de maneira fragmentada. O Entrevistado 9 comentou que *“hoje a gente só comunica realmente mediante os relatórios formais, não colocamos essas informações de forma acessível no site.”* Isso sugere que, embora existam registros das ações, sua disseminação para um público mais amplo ainda é limitada. Nas falas é identificado o código “Transparência”, ainda que seja destacado as dificuldades relativas à divulgação total de informações.

A ausência de um sistema unificado de comunicação também foi apontada como um obstáculo. O Entrevistado 4 mencionou que há esforços para consolidar um documento que reúna as principais ações de um dos setores da universidade, mas que essa iniciativa ainda está em desenvolvimento: *“Então esse ano a gente está montando um documento para destacar as principais ações, tentar trazer números, né? Quantos selecionados, quantas reuniões, quantas missões internacionais, quantos convênios firmados, quantos alunos em mobilidade acadêmica, então a gente está tentando fazer esse compilado.”* Essa fala demonstra que há uma percepção da necessidade de aprimoramento na comunicação institucional e reforça o código “Transparência”.

Dessa forma, a análise das respostas evidencia que a UNILA possui canais formais de comunicação, como o Relato Integrado de Gestão e publicações institucionais, mas enfrenta desafios na acessibilidade e centralização dessas informações. O fortalecimento de um sistema unificado de comunicação, aliado a uma maior divulgação das ações ESG nos meios digitais e para a sociedade, pode contribuir para a ampliação da transparência e do engajamento da comunidade acadêmica e externa.

Para resumir, a análise de conteúdo realizada no Relato Integrado de Gestão identificou algumas ações principais em cada dimensão que são divulgadas, conforme apresentado na tabela 8.

Tabela 8: Resumo das Principais ações ESG na UNILA

Categoria	Código	Tópico	Descrição
Ambiental	Gestão de Recursos Naturais	Gestão de resíduos	A UNILA realiza coleta, transporte, tratamento e destinação adequados de resíduos de saúde, demonstrando preocupação com o meio ambiente e a saúde pública.
	Sustentabilidade	Eficiência energética	A universidade busca modernizar a infraestrutura das unidades para otimizar o uso de recursos naturais e reduzir o impacto ambiental.
	Sustentabilidade	Sustentabilidade em laboratórios	Implementa medidas para garantir segurança e funcionamento adequado dos laboratórios, incluindo gestão de resíduos e manutenção de equipamentos.
Social	Diversidade e Inclusão	Acessibilidade e inclusão	Oferece programas e serviços de apoio, como o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Acadêmico e a Secretaria de Ações Afirmativas e Equidade (SECAFE), para inclusão de pessoas historicamente marginalizadas.
	Diversidade e Inclusão	Diversidade e inclusão	Promove a diversidade cultural e linguística, com um corpo discente composto por estudantes de diversas nacionalidades, incluindo haitianos, paraguaios e colombianos.
	Dignidade e Igualdade	Apoio a grupos vulneráveis	Oferece programas de tutoria e acompanhamento para estudantes indígenas, haitianos, refugiados e portadores de visto humanitário, visando inclusão e bem-estar.
	Dignidade e Igualdade e Programas de Impacto Social	Assistência estudantil	Investe em auxílios financeiros, moradia estudantil, restaurante universitário e serviços de saúde e bem-estar.
	Saúde e Bem-Estar	Esporte e lazer	Promove atividades como o passeio ciclístico "Viver Bem", contribuindo para a qualidade de vida da comunidade acadêmica.
Governança	Transparência	Transparência e comunicação	Mantém canais de comunicação como o Portal de Dados Abertos e o site institucional, fornecendo informações relevantes sobre a universidade e suas atividades.
	Supervisão de Risco e Oportunidade	Integridade e ética	Implementou o Programa de Integridade da UNILA, com diretrizes e medidas para prevenir e combater corrupção, fraudes e desvios éticos.
	Supervisão de Risco e Oportunidade	Gestão de riscos	Realiza mapeamento e tratamento de riscos orçamentários, financeiros e licitatórios, visando transparência e eficiência na gestão da instituição.
	Composição de Governança	Governança participativa	Busca a participação da comunidade acadêmica na gestão da universidade, promovendo integração e envolvimento de diferentes setores nos projetos e processos institucionais.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, a análise de conteúdo no relatório em conjunto com algumas respostas das entrevistas demonstrou não apenas o alinhamento da UNILA com as práticas ESG, mas também os desafios que ainda precisam ser superados para que essas práticas sejam plenamente incorporadas e percebidas por todos os atores institucionais.

Sendo assim, o primeiro objetivo específico desta pesquisa buscou analisar o Relato Integrado de Gestão da UNILA para identificar as práticas ESG. A análise do Relato permitiu mapear de forma detalhada as práticas ESG implementadas pela instituição. Esses achados revelam a preocupação da UNILA com a inclusão social, a transparência na gestão e a

promoção da diversidade, com destaque para iniciativas voltadas a grupos vulneráveis e à governança institucional.

A dimensão social apresentou forte representação, especialmente nos códigos relacionados à diversidade e à inclusão. A presença de estudantes de mais de 30 nacionalidades, as políticas afirmativas e os programas de assistência estudantil evidenciam o compromisso da universidade com a equidade. Já a dimensão de governança foi marcada pelo destaque do código “Transparência”, vinculado à implementação do Programa de Integridade e às auditorias internas que fortalecem a lisura dos processos administrativos.

Na dimensão ambiental, a análise revelou desafios na ampliação das iniciativas sustentáveis. O código “Gestão de Recursos Naturais” teve menor incidência, sugerindo a necessidade de maior foco em ações ambientais. No entanto, algumas iniciativas foram identificadas, como a gestão de resíduos laboratoriais e a eficiência energética.

4.3 DIMENSÃO E: ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS PILARES DE SCOTT NAS PRÁTICAS AMBIENTAIS DA UNIVERSIDADE

4.3.1 Percepção Sobre Ações Ambientais

A análise do Relato Integrado de Gestão da UNILA e das entrevistas realizadas evidencia avanços significativos nas práticas voltadas à gestão ambiental, alinhadas ao Pilar Regulatório proposto por Scott (1995, 2001). De acordo com a Teoria Institucional, o ambiente organizacional é influenciado por normas, regras e estruturas institucionais que moldam o comportamento das organizações (Scott, 1995; Galaskiewicz, 1991; Oliver, 1997). Esse contexto se reflete nas práticas ESG adotadas pela universidade, que são influenciadas por pressões regulatórias, normativas e culturais.

A primeira pergunta realizada nas entrevistas buscou compreender a percepção dos respondentes sobre a implementação de ações relacionadas ao ESG na UNILA. Os entrevistados apresentaram opiniões diversas, ressaltando avanços em determinadas dimensões, bem como desafios na institucionalização de práticas sustentáveis. A triangulação das respostas com o Relato Integrado de Gestão reforça que, enquanto algumas áreas demonstram progresso, ainda há aspectos que necessitam de maior integração e fortalecimento na cultura institucional, principalmente em relação ao ambiental.

A dimensão ambiental foi mencionada como a mais frágil no contexto institucional, o que está alinhado com as observações de Liu et al. (2024), que destacam que a adoção de práticas ambientais é frequentemente limitada pela falta de uma cultura organizacional consolidada. Essa fragilidade reforça a perspectiva de Scott (1995, 2001) sobre a necessidade de alinhamento entre os pilares institucionais e, nesse contexto em específico, para garantir a efetividade das práticas sustentáveis. Segundo o Entrevistado 6 destacou que *“não há um princípio organizativo único ainda, está dentro dos nossos planos que a gente possa fazer isso.”* Isso evidencia a lacuna no Pilar Cultural-Cognitivo, que, conforme exposto por Scott (2001), sustenta a legitimidade das práticas organizacionais quando são internalizadas e aceitas como verdade pela instituição.

O Entrevistado 2 também aponta para a ausência de uma cultura ambiental consolidada, afirmando que *“Olha, ali no nosso setor a gente tenta fazer, mas as vezes a gente acha que falta apoio da gestão superior. Eu acho que eles também procuram fazer essa sustentabilidade, mas aí mais em outras áreas, né? Na saúde é um pouco menos. (...) Não tem nada, é uma cultura, é mais a cultura em que as pessoas trazem.”* Essa falta de engajamento reflete a necessidade de uma maior internalização dos valores ambientais, conforme sugerido por Eliwa, Aboud e Saleh (2021), que argumentam que a sustentabilidade ambiental só pode ser efetiva quando há um alinhamento entre as práticas institucionais e as crenças individuais dos membros da organização. Essas percepções evidenciam que, apesar de ações pontuais mencionadas no relatório de gestão, como a digitalização de processos administrativos e a destinação de resíduos químicos e biológicos, a sustentabilidade ambiental ainda não foi amplamente incorporada na cultura organizacional.

Entre as principais iniciativas identificadas no Relatório, destacam-se a instalação de uma Central Fotovoltaica no Bloco de Aulas 02, promovendo a eficiência energética, e a substituição de sistemas térmicos de água nos alojamentos estudantis, contemplando equipamentos modernos e sustentáveis. As iniciativas foram identificadas pelo código “Sustentabilidade” durante a análise.

Nas entrevistas, a fala do Entrevistado 3 destacou que *“por exemplo, nos processos de compras, nós temos a preocupação com a questão sustentável, né? Também temos isso na área de T.I, a gente tem toda uma preocupação com a governança, com o tratamento das informações, também a de logística. Da mesma forma, a gente tem que ter aquisições sustentáveis ali, ou digamos assim, a gente tem que se preocupar. Por exemplo, tenho que ter um compromisso com o impacto ambiental das nossas aquisições, né? E buscar sempre que possível é estar reduzindo esse impacto.”* Esse relato evidencia o código “Sustentabilidade”,

mas é dita em um contexto que explica as regulamentações em face à Administração Pública, como o próprio entrevistado traz “*A administração pública, ela se movimenta muito por força normativa, de legislação, né? A gente não tem tanta capacidade de inovação, então a gente acaba sempre que é avançando nesses pontos, é por alguma normativa*”.

Ainda, o Entrevistado 9 relata que “*Existem áreas que fazem essas atividades mais de forma ainda muito isolada, por exemplo, dentro da minha unidade a gente faz alguma coisa ambiental, por exemplo. A gente tem a questão do tratamento e coleta de resíduos químicos e biológicos, então a gente faz uma parte, eu sei que a prefeitura [universitária] faz outra parte relacionada a tratamento de outras formas, né?*” Evidenciando o Código “Gestão de Recursos Naturais”. Quanto à essas práticas, mais tarde o Entrevistado 9 deixa claro a pressão regulatória sofrida para suas execuções ressaltando que “*no caso do ambiental, dos resíduos, a gente tem uma legislação da Conama que é do meio ambiente, que a gente é obrigado a seguir.*”

Essas ações refletem o cumprimento das exigências regulatórias ligadas à gestão ambiental na Administração Pública, alinhando-se ao Pilar Regulatório proposto por Scott (1995, 2001). No entanto, a literatura sobre ESG ressalta que a sustentabilidade vai além do cumprimento de normas, exigindo uma integração profunda dos valores ambientais na cultura organizacional (Chen, Song e Gao, 2023).

O “Programa de Logística Sustentável” também se destacou nas entrevistas como uma estratégia-chave para a institucionalização das práticas ambientais. Segundo o Entrevistado 7: “*Eu acredito que a Universidade está trabalhando para isso. Atualmente não existe ninguém à frente da nova regulamentação do PLS, que mudou a nomenclatur, a agora é PDLS, então a gente está atuando à frente dele com novo formato, né? Diferente da do passado, onde era feito portarias, nomeações de comissões e tal, hoje ela extingue. Nesse momento, a gente está à frente pela Coordenadoria junto do nosso engenheiro ambiental, eu e mais algumas pessoas da reitoria. A gente chama as pessoas para fazer esse programa, criando eixos temáticos e discutindo isso.*” Essa fala evidencia a relação entre as diretrizes normativas e a prática cotidiana da instituição, corroborando a ideia de que as práticas ESG são influenciadas por pressões regulatórias, normativas e culturais (Scott, 1995; Galaskiewicz, 1991; Oliver, 1997).

Contudo, é possível perceber desafios para a plena incorporação das práticas ambientais na cultura organizacional. O entrevistado 6 destaca: “*mas não há um princípio organizativo único ainda, está dentro dos nossos planos que a gente possa fazer isso.*” Segundo o Entrevistado 5: “*eu acho que o desafio é a conscientização. E aí, a disseminação*

desse conhecimento numa época em que grande parte de nossos servidores está desestimulado, cansado e com muitas demandas.” Ainda, o Entrevistado 10 destacou: “Acho que o primeiro ponto seria essa questão da conscientização, né? Então, talvez trazer mais conscientização, não só para os gestores, mas para os servidores em geral, numa divulgação bem ampla, onde é a comunidade acadêmica toda, e também a sociedade tivesse acesso a essas informações, essas práticas que estão sendo realizadas ou que pode ser realizado”.

Essa dificuldade evidencia que, para a sustentabilidade ambiental ser efetiva, é necessário um alinhamento entre as práticas institucionais e as crenças individuais dos membros da organização (Eliwa, Aboud & Saleh, 2021). Isso está de acordo com a ideia de que o Pilar Cultural-Cognitivo desempenha um papel importante na construção de um comportamento organizacional enraizado em valores e crenças compartilhadas (Scott, 1995, 2001). Esse ponto destaca a necessidade de campanhas educativas que aproximem as práticas institucionais da percepção individual dos colaboradores e discentes. A educação continuada sobre governança e sustentabilidade pode ser um caminho para superar essa barreira, conforme sugerido por Xavier (2017).

A análise dos relatos evidenciou a presença dos códigos “Gestão de Recursos Naturais” e “Sustentabilidade” nas iniciativas mencionadas tanto no Relato Integrado de Gestão, como a digitalização de processos administrativos e a destinação de resíduos químicos e biológicos, quanto nas entrevistas, como o trabalho desenvolvido para o Programa de Logística Sustentável, compras sustentáveis e gestão de resíduos. No entanto, as entrevistas revelaram desafios na consolidação dessas práticas.

O depoimento do Entrevistado 6 evidencia a dificuldade na internalização de valores sustentáveis, demonstrando que a sustentabilidade ainda não está plenamente enraizada na cultura organizacional. Essa lacuna também é perceptível na fala do Entrevistado 2, que destaca a falta de apoio institucional para ações ambientais em determinados setores, reforçando a necessidade de um alinhamento mais efetivo entre as práticas institucionais e as crenças individuais. Além disso, a percepção de que as iniciativas sustentáveis estão mais desenvolvidas em algumas áreas do que em outras sinaliza a atuação dos Pilares Regulatório e Normativo, que impulsionam mudanças estruturais, mas ainda não garantem uma adesão homogênea dentro da universidade.

Ainda que o Pilar Regulatório seja evidenciado de forma consistente, observa-se que a comunicação e o engajamento com a comunidade interna precisam ser fortalecidos. O Entrevistado 7 apontou: *“É muito difícil fazer com que as pessoas se tornem responsáveis por isso, né? Eu acredito que a gente sempre tem que defender o óbvio, uma comunicação mais*

eficiente e uma divulgação efetiva do porquê do objeto, do ganho daquelas práticas, né? É, obrigatoriedade talvez algumas coisas.” Segundo Scott (2001), a legitimidade organizacional depende não apenas do cumprimento de regras formais, mas também da aceitação e internalização das práticas dentro da cultura organizacional, o que reforça a importância dos Pilares Normativo e Cultural-Cognitivo.

4.3.2 Percepção Sobre os Fatores que Motivam Ações Ambientais

A quarta pergunta buscou compreender os fatores que motivam a prática das ações ESG na UNILA, investigando se essas iniciativas são resultado de demandas internas, normativas externas ou de um processo de construção institucional. Os relatos indicam que há uma combinação de influências, sendo a regulação externa um fator determinante para diversas práticas, enquanto outras são impulsionadas por demandas internas e pelo contexto sociocultural da universidade. Essa interação entre instituições formais e informais na construção das práticas organizacionais está alinhada com a visão de North (1991, 1994) e Williamson (2000).

A obrigatoriedade normativa se reflete nas práticas ambientais, especialmente no que diz respeito à gestão de resíduos. O Entrevistado 9 exemplificou essa influência ao afirmar que *“Institucionalmente, eu acho que a gente não tem essa diretriz. O que eu acho que a gente tem são as normas externas, que nos obrigam a fazer alguma coisa em relação a algum dos pilares. E aí, o que que acontece por a gente não ter essa diretriz? O que a gente deveria fazer a mais? Então a gente faz assim, cumprimos a regra e acabou, e não deveria ser assim, né? A gente tem um potencial, enquanto universidade, de explorar muita coisa, principalmente no que a gente só faz aquilo que a legislação obriga a fazer.”* Esse relato reflete o código e o papel do “Pilar Regulatório”, no qual as regras formais e sanções moldam as decisões institucionais (Scott, 2001; North, 1991, 1994). No entanto, a sobreposição entre exigências externas e motivações internas também é observada, reforçando a interação entre as instituições formais e informais na construção das práticas organizacionais (Williamson, 2000; Saes, 2000).

Outro ponto relevante foi a percepção sobre a necessidade de ampliar campanhas educativas e incentivos para maior participação da comunidade acadêmica. O Entrevistado 9 mencionou que *“Então eu acho que ainda falta um maior envolvimento, e não só o envolvimento que realmente a gente tenha poder de decisão, né? Não adianta falar que uma*

categoria tem poder, se ela não tem.” A análise do relatório de gestão confirma essa lacuna, indicando que a UNILA cumpre as diretrizes normativas, analisando os códigos “Pilar Regulatório” e “Pilar Normativo” de forma predominante nas ações, mas enfrenta desafios na implementação de uma cultura institucional voltada à sustentabilidade. Essa fragilidade está em consonância com a literatura, que destaca a importância da educação e conscientização para a internalização das práticas ESG (Berchin et al., 2017; Kioupi e Voulvoulis, 2020).

Em relação à dimensão ambiental, dentro dos códigos “Sustentabilidade” e “Pilar Cultural-Cognitivo”, a influência da atual gestão foi destacada como um fator importante. O Entrevistado 7 mencionou que *“É uma gestão [gestão 2025] progressista que ela defende isso. Esses avanços ambientais dessa preservação da cultura, da preservação dos espaços, né. Há uma preocupação, e sempre há uma discussão muito grande quando há uma construção de prédios de unidade, da preservação do ambiente, da questão climática.”* Isso sugere que, além das pressões regulatórias, a universidade também molda suas políticas com base em seus valores institucionais, o que se alinha à visão de North (1991, 1994) sobre a interação entre instituições formais e informais na estruturação do comportamento organizacional.

Para complementar a análise da influência dos pilares de Scott nas práticas ambientais da UNILA, visto que a Universidade segue legislações externas mais que normativas ou cultura interna, é importante contextualizar as legislações nacionais que orientam e regulamentam as ações de sustentabilidade nas universidades federais. Essas normativas não apenas estabelecem diretrizes obrigatórias, mas também refletem as pressões regulatórias que moldam o comportamento institucional, conforme proposto por Scott (1995, 2001). Na Tabela 9, apresenta-se as principais legislações e políticas públicas relacionadas à sustentabilidade ambiental.

Tabela 9: Principais Legislações Nacionais sobre Meio Ambiente e Sustentabilidade Aplicáveis às Universidades Federais

Legislação	Descrição
Lei nº 9.795/1999	Política Nacional de Educação Ambiental. Estabelece diretrizes para a inclusão da educação ambiental em todos os níveis de ensino, incluindo o superior.
Lei nº 12.305/2010	Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). Define diretrizes para a gestão de resíduos sólidos, incluindo a obrigatoriedade de planos de gestão de resíduos nas instituições públicas.
Lei nº 12.187/2009	Política Nacional sobre Mudança do Clima. Incentiva a adoção de práticas sustentáveis para reduzir emissões de gases de efeito estufa.
Decreto nº 7.746/2012	Compras Públicas Sustentáveis. Estabelece critérios de sustentabilidade nas licitações e compras públicas, aplicáveis às universidades federais.
Agenda 2030 da ONU e ODS	Alinhamento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente ODS 4 (Educação de Qualidade), ODS 11 (Cidades Sustentáveis) e ODS 13 (Ação Contra a Mudança Global do Clima).
Resoluções do CONAMA	Normas específicas sobre gestão ambiental, como a Resolução CONAMA nº 001/1986, que trata de licenciamento ambiental.

Fonte: Elaborado pela autora.

As legislações mencionadas refletem o papel do Pilar Regulatório, conforme proposto por Scott (1995, 2001), ao estabelecer normas e diretrizes que influenciam as práticas ambientais da UNILA. Por exemplo, a Lei nº 12.305/2010 (PNRS) e o Decreto nº 7.746/2012 sobre compras públicas sustentáveis são claramente refletidos nas ações da universidade, como a gestão de resíduos químicos e biológicos, evidenciado pelo Entrevistado 9, e a adoção de critérios de sustentabilidade em licitações, evidenciado pelo Entrevistado 3. Essas práticas evidenciam o cumprimento de exigências regulatórias, alinhando-se ao Pilar Regulatório.

No entanto, como destacado pelos entrevistados, a implementação dessas práticas ainda enfrenta desafios relacionados à internalização de uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade. A Lei nº 9.795/1999, que institui a Política Nacional de Educação Ambiental, reforça a necessidade de campanhas educativas e de conscientização, um ponto crítico mencionado pelos entrevistados. A falta de engajamento da comunidade acadêmica e a necessidade de maior divulgação das práticas sustentáveis refletem uma lacuna no Pilar Cultural-Cognitivo, que, segundo Scott (2001), é essencial para a legitimidade e efetividade das práticas institucionais.

Além disso, o alinhamento da UNILA com a Agenda 2030 da ONU e os ODS, evidenciado com o código “Engajamento com as ODS”, demonstra uma resposta às pressões normativas e culturais globais, que também influenciam as práticas ESG da instituição. É possível observar esse alinhamento em diversas ações da Universidade onde destacam os ODS para toda a comunidade, como em alguns eventos científicos promovidos pela instituição. Na Figura 4 é possível observar a evidenciação das ODS no palco de premiação

da 6ª Semana Integrada de Ensino, Pesquisa e Extensão (SIEPE), cujo tema foi: Biomassas do Brasil: diversidade, saberes e tecnologias sociais.



Figura 4. Foto da Premiação do 6º SIEPE

Fonte: Portal da UNILA

A promoção das ODS, a menção ao “Programa de Logística Sustentável”, evidenciado nas entrevistas, a gestão de resíduos, as licitações sustentáveis e as iniciativas de eficiência energética, identificado no Relato Integrado de Gestão, como a instalação da Central Fotovoltaica, reflete a interação entre as normativas externas e as demandas internas, conforme sugerido por North (1991, 1994) e Williamson (2000).

Em síntese, as legislações nacionais não apenas moldam as práticas ambientais da UNILA, mas também evidenciam a complexa interação entre os Pilares Regulatório, Normativo e Cultural-Cognitivo. Enquanto o cumprimento das normas formais é evidente, a internalização de uma cultura organizacional sustentável ainda representa um desafio, reforçando a necessidade de maior integração entre as práticas institucionais e os valores individuais dos membros da comunidade acadêmica. Essa análise ressalta a importância de campanhas educativas e de conscientização, conforme sugerido por Eliwa, Aboud e Saleh (2021), para superar as barreiras identificadas e fortalecer a dimensão ambiental na UNILA. Além disso, os achados indicam que a universidade possui potencial para adotar uma postura mais proativa, com base nas percepções dos próprios informantes. Isso pode se materializar na

formulação de políticas e normativas internas voltadas às questões ambientais, a exemplo do que já ocorre com temáticas sociais, permitindo que a instituição avance para além da resposta às pressões externas e consolide uma cultura institucional voltada à sustentabilidade ambiental.

4.4 DIMENSÃO S: ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS PILARES DE SCOTT NAS PRÁTICAS SOCIAIS DA UNIVERSIDADE

4.4.1 Percepção Sobre Ações Sociais

A dimensão social foi identificada como um dos pontos mais consolidados da UNILA, refletindo um compromisso institucional robusto com inclusão, equidade e diversidade. O Relato Integrado de Gestão destaca investimentos significativos em assistência estudantil, incluindo auxílios financeiros e o fortalecimento de programas afirmativos para grupos vulneráveis. Essa abordagem está alinhada com a literatura do ESG, que enfoca a responsabilidade das instituições em promover práticas que contribuam para o bem-estar social, incluindo direitos humanos, justiça social, diversidade e inclusão (Oliveira & Ártico, 2019; Redecker & Trindade, 2021).

De maneira geral, a dimensão social foi amplamente reconhecida como o aspecto mais consolidado dentro da universidade. O Entrevistado 1 afirmou que *“em relação ao social, então, tem várias atividades, várias ações que a gente pode citar que a UNILA está envolvida com o social. Eu acho que realmente é o mais forte do tripé.”* Esse ponto é corroborado pelo relatório de gestão, que destaca investimentos expressivos na assistência estudantil e em programas afirmativos voltados à inclusão de grupos historicamente marginalizados.

O Entrevistado 4 complementa essa percepção, destacando que *“acho que desde que eu entrei na UNILA assim, a gente sempre trabalhou a partir de uma preocupação de como incluir minorias historicamente excluídas.”* Esse comprometimento evidencia a influência do Pilar Normativo, no qual a conformidade com valores e obrigações sociais orienta a estrutura institucional (Scott, 2001) e está em sintonia com o papel social das universidades como agentes transformadores que promovem equidade e justiça social (Vaz, 2012; Pacheco & Silva, 2021).

A fala do Entrevistado 1 demonstra que a dimensão social está consolidada na percepção da comunidade acadêmica. Essa visão é reforçada pelo Entrevistado 4, que destaca a preocupação contínua da universidade em garantir o acesso de minorias historicamente excluídas, ações que podem ser classificadas com os códigos “Envolvimento de Grupos de Interesse”, refletindo o impacto de “Programas de Impacto Social” e “Habilidades para o Futuro” no desenvolvimento dos estudantes.

4.4.2 Percepção Sobre os Fatores que Motivam Ações Sociais

Na dimensão social, os dados do Relato Integrado de Gestão e as falas dos entrevistados revelam um forte alinhamento da UNILA com os pilares regulatório e normativo, especialmente na implementação de políticas de inclusão e assistência estudantil. Essas análises evidenciam um compromisso institucional respaldado nos códigos “Inclusão”, “Diversidade” e “Responsabilidade Social”.

O relatório destaca investimentos significativos em 2023, como o montante de R\$ 8.939.079,40 destinado à assistência estudantil, que inclui auxílios moradia, alimentação e creche, além da implantação do Restaurante Universitário. Essas práticas refletem o compromisso da universidade com a inclusão social, um dos pilares centrais da dimensão social do ESG (Fagundes & Batista, 2021) e reforça uma preocupação que pode ser identificada com os códigos “Dignidade e Igualdade” e “Saúde e Bem-Estar”.

O Entrevistado 1 comentou sobre o impacto dessas políticas: *“Então assim, desde as bolsas, principalmente essa questão que você citou das monitorias, do acompanhamento, de ter a alimentação, de ter um restaurante universitário e todas as ações que vão chegando elas são essenciais para a permanência desses estudantes.”* Esse depoimento exemplifica o papel do Pilar Normativo, ao enfatizar a obrigação institucional de garantir condições mínimas para o desenvolvimento acadêmico, e reforça a importância de políticas como o PNAES (Programa Nacional de Assistência Estudantil), que visam apoiar estudantes de baixa renda (Brasil, 2024). Aqui, os códigos encontrados foram os: “Responsabilidade Social”; “Programas de Impacto Social”; “Dignidade e Igualdade”; e “Pilar Normativo”.

A integração cultural entre os diversos grupos também foi um ponto de destaque nas entrevistas, observam-se os códigos “Diversidade” e “Comunidade”. Segundo o Entrevistado 11: *“A interculturalidade que é um dos princípios, também é estruturar isso com recursos, né, estruturar isso também com apoio, com fomento.”* Essa percepção está alinhada à necessidade

de fortalecimento dessa integração cultural, promovendo a compreensão mútua e o respeito à diversidade, um aspecto importante da dimensão social do ESG (Fagundes & Batista, 2021). A criação de ambientes acadêmicos que valorizem a diversidade cultural, de gênero e de orientação sexual é essencial para promover um senso de pertencimento e inclusão (Vaz, 2012).

Entretanto, algumas práticas são impulsionadas pela própria cultura institucional da UNILA e pelo compromisso com a inclusão social. O Entrevistado 1 mencionou que *“Então, a política de ações afirmativas da UNILA, ela fez um guarda-chuva, onde ela trouxe toda essa legislação que envolve o público e os sujeitos das ações afirmativas numa política só para poder uni-las, se adequar e fazer cumprir esses direitos.”* Esse relato evidencia que, além das exigências normativas, há um esforço interno para adaptar as políticas de inclusão à realidade dos estudantes da UNILA, ampliando as oportunidades para públicos historicamente marginalizados. Essa abordagem reflete a influência do Pilar Cultural-Cognitivo, que molda a percepção e a internalização de valores sociais dentro da instituição (Scott, 1995; Pacheco, 2021).

A presença dos códigos “Pilar Regulatório” e “Pilar Normativo” é evidente na estruturação de políticas institucionais, como a política de ações afirmativas mencionada pelo Entrevistado 1. Ao consolidar diversas legislações de inclusão em um único guarda-chuva normativo, a universidade reforça sua responsabilidade social e alinhamento com princípios regulatórios que promovem a equidade. No entanto, a presença do código “Pilar Cultural-Cognitivo” também se destaca, uma vez que muitas dessas iniciativas surgem não apenas por exigências externas, mas pelo próprio compromisso interno da UNILA em adaptar políticas de inclusão à realidade dos seus estudantes.

Além disso, a influência externa nem sempre se dá de forma coercitiva, mas também por meio de processos de cooperação e alinhamento estratégico com redes e instituições parceiras, observa-se, portanto, o código “Pilar Normativo”. O Entrevistado 4 destacou que *“eu enxergo todo o processo como um movimento, principalmente quando a gente fala de relações internacionais. A gente tende a trabalhar com a ideia de cooperação, né? E a cooperação, ela nunca envolve apenas o interesse de um lado ou uma demanda externa. Claro que tem atividades, tem situações que a gente acaba sendo demandado e às vezes a gente executa, mas não, não é. A gente executa porque há um interesse institucional em fazer aquilo acontecer.”* Esse relato demonstra que, em algumas áreas, a UNILA se posiciona de maneira proativa, buscando oportunidades de colaboração para fortalecer sua missão acadêmica e social.

Essa dinâmica está alinhada com o papel social das universidades em interagir com as comunidades locais e promover o desenvolvimento social e econômico (Da Silva, 2021; Corbari et al., 2021). Dessa forma, pode-se destacar nesse contexto os códigos: “Comunidade”; “Envolvimento dos Grupos de Interesse”; e “Responsabilidade Social”.

Por outro lado, há também iniciativas que surgem puramente da observação interna das necessidades institucionais. O Entrevistado 2 exemplificou essa dinâmica ao afirmar que *“a gente observa os casos que recebemos no dia a dia e tenta atuar nas principais demandas.”* Esse relato evidencia que, embora normas externas possam estruturar algumas práticas, outras emergem da realidade concreta da universidade e da percepção de seus gestores sobre os desafios enfrentados pela comunidade acadêmica. Essa abordagem reflete o código “Pilar Cultural-Cognitivo”, que influencia como as questões sociais são percebidas e abordadas dentro das universidades (Pacheco, 2021).

Outro aspecto relevante é a criação da Secretaria de Ações Afirmativas e Equidade (SECAFE), destacada como uma das principais realizações institucionais em 2023. Essa secretaria foi mencionada pelo Entrevistado 6: *“A SECAFE também tem uma série de normativas ou de políticas e de leis individuais para cada população que ela tem que atender. Então você tem as cotas, fora a lei de cotas, você tem algumas leis específicas para o público PCD. Algumas leis específicas para a questão da diversidade de gênero, então você tem muitas leis que tem um arcabouço muito grande.”* Essa iniciativa reforça o compromisso da UNILA com a inclusão e a equidade, destacando-se os códigos “Diversidade”, “Inclusão” e “Dignidade e Igualdade”, alinhando-se ao Pilar Normativo e ao Pilar Cultural-Cognitivo, que promovem a internalização de valores sociais e a criação de uma cultura institucional inclusiva (Scott, 1995; Fagundes & Batista, 2021).

O código “Pilar Regulatório” está fortemente representado por meio da adesão às políticas públicas federais. O Entrevistado 3 destacou: *“A administração pública, ela se movimenta muito por força normativa, de legislação, né? A gente não tem tanta capacidade de inovação, então a gente acaba sempre que é avançando nesses pontos, é por alguma normativa.”* Essa abordagem reforça a conformidade institucional com os padrões regulatórios, promovendo maior confiança e credibilidade. No entanto, como destacado por Lozano et al. (2013), a eficácia dessas políticas depende da adequação das normas internas e da cultura institucional que valorize e promova a inclusão.

Diante dos achados do âmbito social e para entender melhor a análise da influência dos pilares de Scott nas práticas sociais da UNILA, apresenta-se as principais legislações nacionais, em análise ao Pilar Regulatório, e as normativas internas que orientam as ações de

responsabilidade social da universidade, em tradução aos Pilares Normativos e Cultural-Cognitivos que a Universidade é influenciada. Essas normativas refletem pressões regulatórias e normativas que moldam o comportamento institucional, conforme proposto por Scott (1995, 2001). A Tabela 10 contém as principais legislações nacionais relacionadas à responsabilidade social.

Tabela 10: Principais Legislações Nacionais sobre Responsabilidade Social

Legislação	Descrição
Constituição Federal de 1988	Garante o direito à educação (Art. 205) e prevê a redução das desigualdades sociais (Art. 3º).
Lei nº 12.711/2012 (Lei de Cotas)	Estabelece a reserva de vagas para estudantes de escolas públicas, negros, indígenas e pessoas com deficiência nas universidades federais.
Lei nº 13.409/2016	Amplia as cotas para pessoas com deficiência nas universidades federais.
Política Nacional de Assistência Estudantil (PNAES)	Regulamentada pela Portaria Normativa nº 39/2007, oferece suporte financeiro e social a estudantes de baixa renda.
Lei nº 13.019/2014	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil. Facilita parcerias entre universidades e organizações da sociedade civil para projetos de extensão e responsabilidade social.
Lei nº 7.716/1989	Define o racismo como crime.
Lei nº 12.288/2010	Estatuto da Igualdade Racial.
Lei nº 14.254/2021	Dispõe sobre o acompanhamento integral para educandos com dislexia, TDAH ou outros transtornos de aprendizagem.
Decreto nº 7.611/2011	Dispõe sobre a educação especial e o atendimento educacional especializado.
Lei nº 12.764/2012	Institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista.
Lei nº 13.146/2015	Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência.
Decreto nº 9.991/2019	Regulamenta a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência.

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 11 contém as principais normativas internas da UNILA, as quais são elaboradas a partir de regulações externas ou em atendimento aos objetivos institucionais e missão da própria instituição. Essas normativas refletem conceitos abordados dentro do âmbito “Social” do ESG. Ainda, as normativas estão todas disponíveis no sítio eletrônico da Universidade, aberto a consulta do público em geral.

Tabela 11: Principais Normativas Internas da UNILA sobre Responsabilidade Social

Normativa Interna	Descrição
Resolução CONSUN n° 18/2017	Aprova a Política de Equidade de Gênero da UNILA.
Resolução CONSUN n° 8/2023	Estabelece a política de ações afirmativas da UNILA.
Resolução n° 4/2022	Institui a Resolução de Ingresso para Discentes Regulares via Ações Afirmativas na Pós-Graduação da UNILA.
Portaria n° 348/2021	Aprova o Regimento Interno da Comissão de Acompanhamento dos Estudantes Refugiados e Portadores de Visto Humanitário (CAERH) da UNILA.
Resolução n° 16/2018	Institui o Programa de Apoio Financeiro ao Desenvolvimento Acadêmico dos Estudantes com Deficiência da UNILA.
Resolução n° 11/2014	Institui o Núcleo de Apoio à Acessibilidade e Inclusão (NAAI) da UNILA.
Instrução Normativa n° 3/2023	Estabelece a colaboração intersetorial entre PROGRAD e PRAE para acompanhamento multidisciplinar de estudantes com necessidades educacionais específicas e em Regime de Acompanhamento do Desempenho Acadêmico (RADA).
Instrução Normativa n° 2/2022	Dispõe sobre diretrizes para a reserva de vagas para Pessoas Pretas ou Pardas (PPP) e Pessoas com Deficiência (PcD) na UNILA.
Resolução n° 13/2018	Regulamenta o ingresso de candidatos autodeclarados negros por reserva de vagas no SiSU da UNILA.
Resolução n° 010/2013	Institui a Política de Formação e Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da UNILA.
Resolução n° 05/2019	Institui a Política de Internacionalização da UNILA.

Fonte: Elaborado pela autora.

As legislações nacionais e as normativas internas traduzem os Pilares Regulatório e Normativo, conforme proposto por Scott (1995, 2001), ao estabelecer diretrizes que orientam as práticas sociais da UNILA. A Lei n° 12.711/2012 (Lei de Cotas) e a Lei n° 13.409/2016, que amplia as cotas para PcD, por exemplo, são claramente refletidas nas políticas de ações afirmativas da universidade, como a reserva de vagas para estudantes de escolas públicas, negros, indígenas e pessoas com deficiência. Essas práticas evidenciam o cumprimento de exigências regulatórias, alinhando-se ao Pilar Regulatório.

No entanto, como destacado pelos entrevistados, a implementação dessas práticas vai além do cumprimento de normas externas, refletindo um esforço interno para adaptar as políticas de inclusão à realidade dos estudantes da UNILA. A criação da Secretaria de Ações Afirmativas e Equidade (SECAFE) e a aprovação da Resolução CONSUN n° 8/2023, que estabelece a política de ações afirmativas da UNILA, exemplificam a influência do Pilar Normativo e Cultural-Cognitivo. Essas iniciativas refletem a internalização de valores sociais dentro da instituição, promovendo uma cultura organizacional inclusiva e equitativa.

A Política Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), regulamentada pela Portaria Normativa n° 39/2007, também influencia as práticas sociais da UNILA. O investimento em assistência estudantil, mencionado no Relato Integrado de Gestão, reflete o compromisso da universidade com a inclusão social, um dos pilares centrais da dimensão social do ESG. Essa

abordagem está alinhada com o Pilar Normativo, ao enfatizar a obrigação institucional de garantir condições mínimas para o desenvolvimento acadêmico.

Além disso, as normativas internas, como a Resolução CONSUN nº 18/2017, que aprova a Política de Equidade de Gênero, e a Instrução Normativa nº 2/2022, que dispõe sobre diretrizes para a reserva de vagas para Pessoas Pretas ou Pardas (PPP) e Pessoas com Deficiência (PcD), reforçam o compromisso da UNILA com a diversidade e a inclusão. Essas normativas refletem a influência do Pilar Cultural-Cognitivo, que molda a percepção e a internalização de valores sociais dentro da instituição.

As legislações nacionais e as normativas internas desempenham um papel fundamental na definição das práticas sociais da UNILA. Essa dinâmica evidencia a complexa inter-relação entre os Pilares Regulatório, Normativo e Cultural-Cognitivo, especialmente quando normas internas são elaboradas com base em legislações externas e nos objetivos institucionais. Esse processo contribui para a internalização de valores sociais e para o fortalecimento de uma cultura institucional inclusiva (Scott, 1995; Fagundes & Batista, 2021).

4.5 DIMENSÃO G: ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS PILARES DE SCOTT NAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA NA UNIVERSIDADE

4.5.1 Percepção Sobre Ações de Governança

Na dimensão de governança, a UNILA demonstra um esforço contínuo para aprimorar a transparência e os mecanismos de *compliance*, alinhando-se parcialmente à literatura sobre ESG, que destaca a importância da governança como um pilar importante para a implementação eficaz de práticas sustentáveis (Pinheiro & Oliva, 2020; Leal Filho et al., 2021). O relatório de gestão destaca a implementação do Plano de Integridade como uma das principais medidas adotadas em 2023 para garantir maior eficiência e controle institucional, corroborando a ideia de que a governança eficaz é fundamental para a sustentabilidade institucional (Silveira et al., 2017; Marques et al., 2020).

A governança também foi reconhecida como um aspecto com avanços significativos, mas com desafios na sua disseminação e engajamento da comunidade acadêmica. O Entrevistado 3 ressaltou que “*a administração pública se movimenta muito por força normativa. (...) É, eu enxergo dentro da universidade, por exemplo, nos processos de*

compras, nós temos a preocupação com a questão sustentável, né? Também temos isso na área de T.I, a gente tem toda uma preocupação com a governança, com o tratamento das informações, e a de logística.” Esse relato evidencia a influência e predominância do código “Pilar Regulatório” na consolidação da governança sustentável, garantindo que a universidade atenda às normativas e diretrizes exigidas para a gestão pública (Brasil, 2014; Silveira et al., 2017). No entanto, como destacado por Liu et al. (2024), a mera conformidade com as regulamentações não é suficiente para garantir uma governança eficaz; é necessário que as instituições internalizem os princípios de governança e os integrem à sua cultura organizacional.

O Entrevistado 7 afirmou que a universidade está reformulando o Plano de Desenvolvimento de Logística Sustentável (PDLS), estabelecendo eixos temáticos e promovendo discussões sobre a sua implementação, refletindo o código “Inovação”. Essa iniciativa reflete um esforço para alinhar as práticas de governança com os valores de sustentabilidade, corroborando a ideia de que a governança participativa e a transparência são essenciais para a legitimidade das ações institucionais (Santos & Rover, 2019; Teixeira et al., 2018).

No entanto, a falta de engajamento da comunidade acadêmica nos processos decisórios, como mencionado pelo Entrevistado 9 *“Olha, na universidade, eu acho que a gente tem um discurso de participação que, na prática, não é participação, e muitas decisões ficam realmente com gestores, com os macros gestores. Não há nenhum problema nisso. Há uma lógica de gestão em cima disso, mas que dificulta a participação e envolvimento dos alunos e dos técnicos nesse tipo de decisão.”*, sugere que a UNILA ainda enfrenta desafios para fortalecer essa dimensão na cultura organizacional, que é importante para a internalização de boas práticas de governança (Frost, Hattke & Reihlen, 2016; Silva, 2016). Nessa análise é possível elencar o código “Comportamento”.

4.5.2 Percepção Sobre os Fatores que Motivam Ações de Governança

De maneira geral, muitas ações estão fundamentadas em exigências legais e normativas, evidenciando o forte papel do Pilar Regulatório na implementação das práticas ESG. O Entrevistado 3 destacou que *“a administração pública se movimenta muito em função de normativas.”* O Entrevistado 4 reforça que *“a gente tem essas legislações que são mais gerais mais, né, dispositivos mais gerais, mas que interferem diretamente no nosso*

trabalho, no sentido do que a gente decide fazer.” Esses relatos demonstram que, em áreas como governança e em partes do social, as decisões são amplamente direcionadas por requisitos formais, deixando pouco espaço para inovações espontâneas. Destacam-se, portanto, os códigos “Pilar Regulatório” e “Pilar Normativo”.

A gestão de riscos também foi apontada como área que passou por mudanças impulsionadas por normativas externas. O Entrevistado 8 explicou que *“a UNILA começou a lidar com gestão de riscos por força de uma portaria de 2016 que obrigou os órgãos federais a implementarem essa prática”*. Aqui é possível atribuir os códigos “Supervisão de Risco e Oportunidade” e “Pilar Regulatório”. Essa mudança está alinhada com as observações de Villalba (2023), que destaca que a conformidade com regulamentações externas é um fator-chave para a adoção de práticas de governança nas instituições. No entanto, Liu et al. (2024) argumentam que a eficácia dessas práticas depende da capacidade das instituições de internalizar os princípios de governança e integrá-los à sua cultura organizacional, o que ainda é um desafio para muitas universidades federais.

No caso da UNILA, e da gestão de riscos, com o tempo, essa exigência externa se transformou em um processo interno de amadurecimento institucional, mostrando que, em algumas situações, a regulamentação pode atuar como catalisadora de melhorias internas. Esse ponto corrobora a ideia de que o Pilar Regulatório pode ser um motor para a evolução da governança, mas reforça a necessidade de um maior alinhamento com os Pilares Normativo e Cultural-Cognitivo para garantir a sustentabilidade das práticas (Scott, 1995; Silva, 2016).

Observa-se que as práticas de governança na UNILA são amplamente influenciadas pelos pilares regulatório e normativo. Um exemplo disso, identificado no Relato Integrado de Gestão, é o Programa de Integridade da UNILA, instituído em 2020, que define diretrizes para prevenir e combater fraudes e corrupção. Sendo atribuído o código “Supervisão de Risco e Oportunidade”. Essa iniciativa está alinhada com as práticas de governança descritas na literatura, que destacam a importância de programas de integridade e compliance para assegurar transparência e gestão de riscos (Xavier, 2017; Azzari, Silva e Chiarello, 2020).

O Entrevistado 6 reconheceu essa evolução, destacou que a universidade tem caminhado em direção a uma maior articulação e transparência nos processos administrativos, afirmando: *“A gente tem caminhado para isso dentro da Coordenadoria, né? Mas ainda é um desafio de gestão para qualquer gestão, não só para nossa.”* Ele também mencionou a existência de resistências internas, explicando que *“historicamente, era meio que uma disputa, né? Que tudo tinha que estar no lugar ou tinha que estar no outro.”* Sendo atribuído o código “Comportamento”, essa percepção indica que, embora o pilar regulatório esteja em

processo de consolidação, o pilar cultural-cognitivo ainda enfrenta barreiras significativas, como disputas históricas e dificuldades de articulação entre setores, que precisam ser superadas para uma internalização mais profunda dos valores de governança (Frost, Hattke & Reihlen, 2016; Silva, 2016).

Além disso, a participação da comunidade acadêmica nos processos decisórios ainda é um desafio. O Entrevistado 4 mencionou que *“A minha avaliação da comunidade acadêmica, no geral, é que ela é muito alheia aos processos. A leitura que eu faço assim, então, acho que tem sim, tem grupos, pequenos grupos ou indivíduos isolados, isoladamente, que se envolvem mais em uma discussão ou outra. (...), mas no geral, eu acho a comunidade universitária muito alheia às questões institucionais e assim, ‘ah, eu vou fazer aquilo e acabou’.*” Atribui-se ao código “Pilar Cultural-Cognitivo”.

Ainda, o Entrevistado 8 reforça *“A participação de alunos e professores nesse processo é bastante restrita. Tá na construção dos documentos. Porém, na participação deles na execução, por exemplo, a gente vai precisar ir para uma área e identificar qual é o risco daquela área. Aí existe uma participação bem maior, mas na criação de documentos e regras, não.”* Esse ponto sugere que, para fortalecer a governança participativa, a UNILA deve investir em maior acessibilidade e engajamento dos *stakeholders* institucionais, corroborando a ideia de que a governança participativa é essencial para promover maior alinhamento entre as ações institucionais e os valores da sociedade (Teixeira et al., 2018; Pasquali et al., 2021). A falta de engajamento também reflete uma lacuna no Pilar Cultural-Cognitivo, que é fundamental para a internalização de valores como transparência, ética e participação (Frost, Hattke & Reihlen, 2016; Xavier, 2017).

Para o aprofundamento da análise da influência dos pilares de Scott nas práticas de governança da UNILA, contextualiza-se as principais legislações nacionais e as principais normativas internas que orientam as ações de transparência, compliance e gestão de riscos. Essas normativas estabelecem diretrizes obrigatórias, e refletem pressões regulatórias e normativas que moldam o comportamento institucional, conforme proposto por Scott (1995, 2001).

Na Tabela 12, apresentam-se as principais legislações nacionais relacionadas à governança.

Tabela 12: Principais Legislações Nacionais sobre Governança

Legislação	Descrição
Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação)	Garante transparência na gestão pública, obrigando as universidades a disponibilizarem informações sobre suas atividades e gastos.
Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais)	Estabelece normas de governança e transparência aplicáveis a entidades públicas, incluindo universidades.
Lei nº 8.666/1993 (Lei de Licitações e Contratos)	Regulamenta as compras e contratações públicas, garantindo transparência e eficiência.
Lei nº 9.784/1999 (Processo Administrativo Federal)	Define normas para a administração pública, incluindo a atuação das universidades federais.
Portaria Normativa nº 65/2020	Estabelece diretrizes para programas de integridade e combate à corrupção nas instituições federais.
Resoluções do TCU	Normas e recomendações sobre gestão de recursos públicos, transparência e controle interno.
Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal)	Define normas de gestão fiscal responsável, aplicáveis às universidades federais.
Lei nº 4.320/1964	Estabelece normas gerais de direito financeiro para a administração pública.
Instrução Normativa nº 1/2020 (Segurança da Informação)	Dispõe sobre a estrutura de gestão da segurança da informação nos órgãos e entidades da administração pública federal.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 13, apresentam-se as principais normativas internas da UNILA relacionadas à governança, transparência, compliance e gestão de riscos.

Tabela 13: Principais Normativas Internas da UNILA sobre Governança

Normativa Interna	Descrição
Portaria nº 376/2020	Aprova e institui o Regimento Interno do Comitê Permanente de Governança, Integridade, Riscos e Controles da UNILA.
Plano de Integridade da UNILA	Define diretrizes para prevenir e combater fraudes e corrupção, alinhando-se às práticas de compliance.
PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) 2025-2029	Aprovado pelo Conselho Universitário, estabelece as diretrizes estratégicas da UNILA para o período.
Plano de Gestão 2023-2027	Define as metas e ações prioritárias para a gestão da universidade.
Instrução Normativa nº 1/2020/PROPLAN	Estabelece diretrizes para a elaboração da Programação Orçamentária Anual (POA) da UNILA.
Portaria nº 260/2021	Institui o Comitê de Governança Digital da UNILA.
Portaria nº 261/2021	Disciplina a Estrutura de Gestão de Segurança da Informação na UNILA.
Resolução nº 3/2022	Estabelece a Política de Segurança da Informação (POSIN) da UNILA.
Instrução Normativa CGTI nº 1/2018	Regulamenta o uso do sistema SIG/SIPAC para tramitação eletrônica de documentos e processos.
Plano de Transformação Digital (PTD) 2020-2023	Define estratégias para a modernização digital da UNILA.
Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC) 2022-2024	Estabelece diretrizes para a gestão de TI na UNILA.
Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) 2022-2024	Define as prioridades e ações para o desenvolvimento de TI na UNILA.

Fonte: Elaborado pela autora.

As legislações nacionais e as normativas internas, assim como nas outras dimensões, exercem um papel fundamental nos Pilares Regulatório e Normativo, conforme descrito por

Scott (1995, 2001), ao estabelecer diretrizes que orientam a governança da UNILA. Exemplos disso são a Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação) e a Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais), refletidas nas práticas de transparência e compliance da universidade, como a adoção do Plano de Integridade e a criação do Comitê Permanente de Governança, Integridade, Riscos e Controles. Essas iniciativas demonstram o atendimento às exigências regulatórias, reforçando o Pilar Regulatório.

No entanto, como destacado pelos entrevistados, a implementação dessas práticas vai além do cumprimento de normas externas, refletindo um esforço interno para adaptar as políticas de governança à realidade da UNILA. A criação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2025-2029 e do Plano de Gestão 2023-2027 exemplificam a influência do Pilar Normativo, ao estabelecer metas e diretrizes estratégicas que orientam a gestão da universidade. Essas iniciativas refletem a internalização de valores de governança dentro da instituição, promovendo uma cultura organizacional alinhada com os princípios de transparência, ética e eficiência.

A Portaria Normativa nº 65/2020, que estabelece diretrizes para programas de integridade e combate à corrupção, também exerce influência nas práticas de governança da UNILA. O Plano de Integridade da UNILA, mencionado no Relato Integrado de Gestão, reflete o compromisso da universidade com a transparência e a gestão de riscos, um dos pilares da dimensão de governança do ESG. Essa abordagem está alinhada com o Pilar Normativo, ao enfatizar a obrigação institucional de garantir a integridade e a conformidade com as normas.

Além disso, as normativas internas, como a Resolução nº 3/2022, que estabelece a Política de Segurança da Informação (POSIN), e a Instrução Normativa CGTI nº 1/2018, que regulamenta o uso do sistema SIG/SIPAC, reforçam o compromisso da UNILA com a modernização e a eficiência na gestão. Essas normativas refletem a influência do Pilar Cultural-Cognitivo, que molda a percepção e a internalização de valores de governança dentro da instituição.

A influência das normativas nacionais e internas na governança da UNILA evidencia a predominância do Pilar Regulatório na estruturação das práticas institucionais. A Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), por exemplo, obriga a universidade a disponibilizar informações detalhadas sobre suas atividades, receitas e despesas, promovendo maior transparência e possibilitando um controle social mais efetivo. Essa exigência reforça a importância da governança como um mecanismo essencial para a sustentabilidade institucional (Silveira et al., 2017; Xavier, 2017).

Além disso, a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) estabelece limites e critérios para a gestão dos recursos públicos, garantindo que as universidades federais, incluindo a UNILA, operem dentro de um modelo financeiro sustentável e responsável. O cumprimento dessas normativas não apenas assegura a conformidade legal, mas também reforça a credibilidade institucional, um fator essencial para a governança eficaz (Azzari, Silva & Chiarello, 2020).

O Programa de Integridade da UNILA, instituído em 2020 e respaldado pela Portaria Normativa nº 65/2020, representa um avanço significativo na governança da instituição, alinhando-se às diretrizes federais de combate à corrupção e promoção da ética. De acordo com Xavier (2017), a implementação de programas de integridade nas instituições públicas contribui para a mitigação de riscos e para a construção de uma cultura organizacional voltada para a transparência e a responsabilidade institucional. Entretanto, como apontado por Liu et al. (2024), a efetividade dessas iniciativas depende da internalização desses valores pela comunidade acadêmica, o que ainda se mostra lento na UNILA.

As normativas internas da universidade, como a Portaria nº 376/2020, que institui o Regimento Interno da Comissão de Ética da UNILA, também fazem parte da construção de uma governança sustentável. Conforme destacado pelo Entrevistado 6, embora a UNILA tenha avançado na transparência e na gestão de riscos, ainda enfrenta barreiras para consolidar uma cultura de participação e engajamento da comunidade acadêmica.

A governança participativa, mencionada por Teixeira et al. (2018) e Pasquali et al. (2021), ainda se mostra uma área de aprimoramento dentro da UNILA. A baixa participação da comunidade acadêmica nos processos decisórios, conforme apontado pelo Entrevistado 4, sugere a necessidade de estratégias mais eficazes para estimular o envolvimento de alunos, docentes e técnicos administrativos. Para isso, a universidade pode investir em mecanismos de consulta pública, audiências participativas e maior acessibilidade às informações estratégicas, garantindo que a governança não seja apenas um instrumento normativo, mas um processo ativo de construção coletiva.

Por fim, a análise das normativas e sua aplicação na UNILA evidencia que a governança institucional está em um processo de fortalecimento, impulsionado principalmente por exigências regulatórias e normativas. No entanto, para alcançar uma governança sustentável e efetiva, é fundamental que a instituição avance na internalização desses princípios, promovendo uma cultura organizacional baseada na transparência, participação e ética. Como ressaltam Frost, Hattke & Reihlen (2016), a governança eficaz não

se restringe à conformidade com normativas, mas exige um comprometimento genuíno com os valores institucionais, garantindo sua consolidação a longo prazo.

Para complementar, a Figura 5 apresenta a estrutura de governança da UNILA.

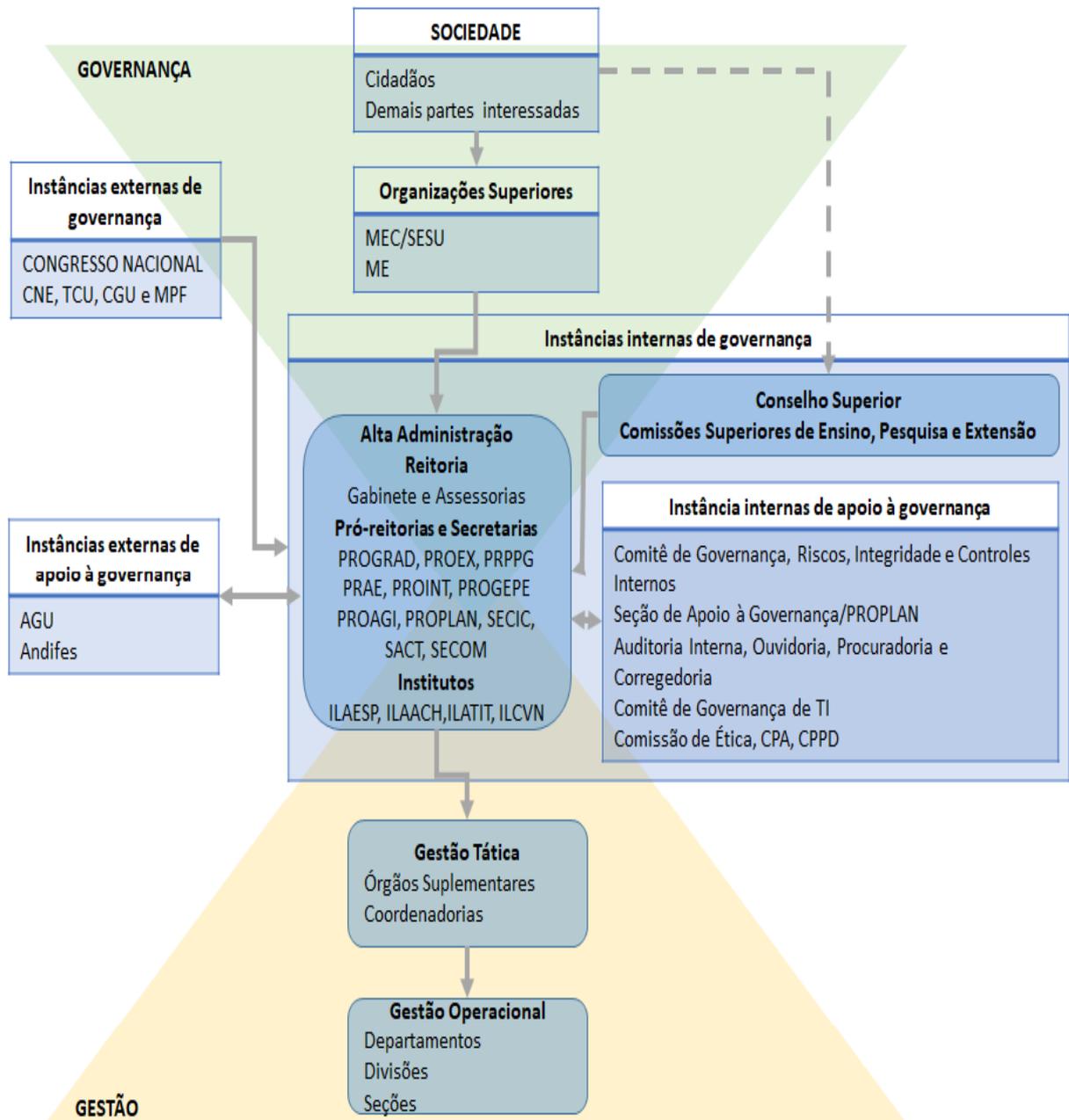


Figura 5. Estrutura de Governança UNILA

Fonte: Portal da UNILA

Percebe-se que a governança da UNILA é bem estruturada, contando com conselhos, comissões, seções de apoio e órgãos deliberativos e fiscalizadores que asseguram a transparência e a eficiência da gestão universitária. A estrutura de governança da instituição é composta por órgãos colegiados, como o Conselho Universitário (CONSUN) e o Conselho de

Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), que desempenham um papel importante na definição de diretrizes acadêmicas e administrativas. Além disso, a Corregedoria, Auditoria, Procuradoria e a Ouvidoria atuam como instâncias de fiscalização e promoção da integridade institucional, garantindo o cumprimento das normativas e a adequação das práticas institucionais. Esses mecanismos reforçam a governança participativa e a *accountability*, contribuindo para um ambiente acadêmico mais democrático e alinhado aos princípios da administração pública.

4.6 ANÁLISE DO PILAR REGULATÓRIO NAS AÇÕES DA UNIVERSIDADE

4.6.1 Leis, Normas e Diretrizes Externas à Universidade

A quinta pergunta buscou compreender como as normas e diretrizes externas influenciam a implementação das práticas ESG na UNILA, além de identificar os desafios para o cumprimento dessas regulamentações. As respostas dos entrevistados evidenciam que a universidade opera sob forte influência do Pilar Regulatório, sendo direcionada por legislações federais, normas institucionais e tratados internacionais que moldam suas ações.

De maneira geral, os entrevistados apontaram que diversas práticas ESG na UNILA decorrem de exigências normativas, com a universidade se estruturando para atender tais obrigações. O Entrevistado 1 destacou que *“a cultura da UNILA traz uma necessidade urgente e emergente de implantar, implementar essas políticas. Mas as políticas são federais, são internacionais, e elas são obrigatórias. Então, assim, a política de ações afirmativas da UNILA, ela só efetiva necessidades que a UNILA já precisa implementar.”* Na fala do entrevistado, identificou-se os códigos “Pilar Regulatório”, “Pilar Normativo” e “Responsabilidade Social”.

O Entrevistado 10 confirma essa ideia ao dizer que *“Bom, eu acho que essas normas vêm impor, não é porque a gente precisa cumprir isso, então elas impõem as leis, impõem as normas, impõem. E a gente trabalha no sentido de atendê-las.”* Esses relatos reforçam que a universidade não apenas segue diretrizes externas, mas também busca mecanismos próprios para adequar essas exigências ao seu contexto institucional, reforçam também os códigos “Pilar Regulatório” e “Pilar Normativo”, corroborando a ideia de que o Pilar Regulatório cria pressões coercitivas que moldam as práticas organizacionais (Busenitz, Gómez & Spencer, 2000; Prokin et al., 2015).

O impacto normativo é especialmente evidente na governança e nos processos administrativos. O Entrevistado 7 mencionou que *“Olha só, usar ESG é difícil porque eu acho que nenhum órgão de controle notifica algum órgão público sobre essas práticas. Agora, se a gente usar os eixos temáticos da ESG, estou a todo momento respondendo desde a ouvidoria.”* O Entrevistado 8 reforça o papel da auditoria *“Eu entendo que a fiscalização ocorre mais no sentido da CGU com as suas subsidiárias. As auditorias internas hoje seguem um pouco o protocolo do que a CGU determina. Então, eu imagino que nosso controle é feito mais via auditoria mesmo.”* O Entrevistado 6 reforça que *“O TCU tem feito de maneira direta e indireta muitas dessas fiscalizações. Então, quando você pega o censo, o censo mostra muito da universidade para os órgãos de fiscalização e controle externo. O TCU também recentemente veio e vem auditando há algum tempo nosso processo seletivo internacional.”*

E em linha aos demais entrevistados, o Entrevistado 5 explicou que o TCU possui um sistema de indícios para acompanhamento das demandas, ele mencionou que *“O TCU, ele faz para acompanhar demandas. Ele faz, é no sistema indício do e-pessoal, vem uma demanda com CPF individual da pessoa.”* Isso demonstra que, além da regulamentação formal, há um monitoramento contínuo por parte dos órgãos de controle, reforçando a necessidade de conformidade institucional. Esse ponto está alinhado com as observações de Scott (1995; 2001), que destacam a importância de controles externos para garantir a adesão às regras estabelecidas.

Essas falas evidenciam o código “Pilar Regulatório” nas práticas institucionais, destacando o papel dos órgãos de controle, como CGU e TCU, na fiscalização e auditoria das universidades. As exigências normativas, ainda que não direcionadas explicitamente ao ESG, orientam a governança e os processos administrativos, tornando temas como transparência e prestação de contas aspectos prioritários da gestão. Nesse contexto, o código “Transparência” se manifesta na necessidade de responder a auditorias, ouvidorias e na visibilidade proporcionada por instrumentos como o censo universitário, que expõe informações relevantes para controle externo. Assim, observa-se que, mesmo sem uma regulamentação específica sobre ESG, as práticas da universidade são influenciadas por mecanismos regulatórios e exigências de transparência, o que pode impulsionar a incorporação desses princípios na gestão pública.

Na dimensão ambiental, a influência regulatória também é significativa. O Entrevistado 9 explicou que *“no caso do ambiental, dos resíduos, a gente tem uma legislação da Conama que é do meio ambiente, que a gente é obrigado a seguir. Quando a gente preenche algum documento ou do relatório também, a gente tem essa normativa que a gente*

tem que prestar contas anual.” Esse relato evidencia que, além da obrigatoriedade legal, há um esforço interno para estruturar processos que garantam a transparência e a conformidade com as normativas ambientais. Essa prática está em sintonia com a literatura que destaca a importância de um marco regulatório claro para a adoção de práticas sustentáveis (Shnayder, van Rijnsoever & Hekkert, 2016; Martinez & Fernández, 2017). Destacam-se os códigos “Pilar Regulatório” e “Sustentabilidade”.

Entretanto, um dos desafios mencionados é a dificuldade de transformar essas diretrizes em normativas internas e processos estruturados. O Entrevistado 3 apontou que *“A gente tem que trazer essas práticas para dentro dos fluxos de processos da universidade, então isso demanda um trabalho, né? A gente tem que reavaliar os processos, têm que redesenhá-los, tem que considerar então essas novas exigências normativas. Aí envolve a questão cultural, porque sempre a mudança ela cria uma resistência, então é um processo, sabe? Não é nada rápido.”* Essa resistência cultural reforça a necessidade de fortalecimento da conscientização dessas práticas, garantindo que a sustentabilidade e a governança sejam incorporadas de maneira mais orgânica na universidade. Esse desafio está alinhado com as observações de North (1991), que argumenta que a eficácia das regulamentações depende da capacidade das instituições de internalizar e adaptar essas normas ao seu contexto específico.

Outro fator relevante identificado foi a ausência de diretrizes detalhadas sobre como implementar algumas dessas normas. O Entrevistado 8 ressaltou que *“Bom, primeiro que quando você lê essas normativas, elas são muito generalistas. Elas dizem o que a gente tem que fazer, mas não como. Não é muito definido, muito bem claro, né. Então, deixa uma margem enorme para as instituições trabalharem de uma forma descoordenada.”* Esse desafio impacta diretamente a efetividade das práticas ESG, pois a falta de especificidade dificulta a padronização e pode levar a retrabalho ou falhas de implementação. Esse ponto reflete a complexidade do ambiente regulatório no Brasil, onde a aplicação efetiva das regulamentações pode variar dependendo da qualidade das instituições regulatórias e do nível de restrição do país (Ávila, 2013; Rocha & Ávila, 2015).

Os trechos analisados demonstram a interconexão dos pilares institucionais na adoção de práticas sustentáveis nas universidades. O código “Pilar Regulatório” se evidencia na obrigatoriedade imposta por legislações, como exemplo as normas da Conama, que demandam prestação de contas e conformidade institucional. O código “Pilar Normativo” aparece na tentativa de transformar essas exigências em normativas internas e processos estruturados, garantindo a internalização de diretrizes regulatórias na governança universitária. Já o código “Pilar Cultural-Cognitivo” é evidenciado na resistência às

mudanças, um desafio comum em instituições onde a adoção de novas práticas requer um processo gradual de conscientização e adaptação.

Além das normativas nacionais, tratados internacionais e acordos multilaterais também influenciam a atuação da UNILA, especialmente na dimensão social e na internacionalização. O Entrevistado 4 destacou que *“o Brasil acaba sendo signatário de muitos tratados internacionais. Eu vou falar especificamente, por exemplo, dos tratados de direitos humanos, né, Convenções e etc. O Brasil é signatário, que ainda que não obriguem a unila, é parte de um tratado Internacional do qual o país que a unila faz parte é signatário. Então, inclusive pra gente se respaldar, por exemplo, para justificar os processos seletivos internacionais, em especial das minorias historicamente excluídas, a gente se baseia muito nesses tratados, tratados de direitos humanos, Convenção da organização Internacional do trabalho para povos indígenas, os acordos para direitos humanos dos quais o Brasil é signatário, Estatuto de refugiado, enfim, uma série de pressupostos que a gente entende que fazem parte dessa parte regulatória, a própria lei de migração que foi aprovada em 2017.”*

Esse relato demonstra que a universidade, além de cumprir exigências regulatórias, também se apoia em diretrizes globais para orientar suas políticas institucionais, corroborando a ideia de que a adesão a normas internacionais pode elevar a competitividade e a legitimidade das instituições (Ribeiro & Raichelis, 2012).

O trecho evidencia a influência de múltiplos pilares institucionais na atuação da UNILA, especialmente no contexto da internacionalização e inclusão social. O código “Pilar Regulatório” está presente na necessidade de cumprimento de legislações nacionais, como a Lei de Migração, e no reconhecimento da vinculação do Brasil a tratados internacionais de direitos humanos. O código “Pilar Normativo” se manifesta na incorporação dessas diretrizes internacionais como justificativa para os processos seletivos da universidade, demonstrando um alinhamento com padrões globais de governança. O código “Pilar Cultural-Cognitivo” surge na forma como essas normativas moldam as práticas institucionais e a percepção da universidade sobre seu papel social, reforçando a importância da adaptação cultural para garantir a efetividade das políticas adotadas.

Já dentro da categoria “Social”, destacam-se alguns códigos, como “Responsabilidade Social” que se reflete no compromisso da UNILA em promover o acesso ao ensino superior para grupos historicamente marginalizados, utilizando convenções internacionais como respaldo para sua atuação. Além disso, o código “Inclusão” é central, pois o relato enfatiza a priorização de minorias, refugiados e povos indígenas nos processos seletivos, reforçando o

papel da universidade como um agente de transformação social alinhado a princípios de equidade e diversidade.

Os desafios financeiros e estruturais também foram amplamente mencionados. O Entrevistado 12 apontou que *“Porque se cria muita lei, muita regulação e não vem na proporção necessária o orçamento, né. A política, por exemplo, agora ampliou muito o serviço, só que não há nenhuma previsão de ampliação orçamentária, nem de ampliação de recursos humanos. Então você quer que um programa vire política com o mesmo orçamento e com o mesmo número de profissionais... Vai ficar só no papel.”* Esse aspecto reforça que, embora as normativas direcionem as práticas ESG, sua implementação depende de condições materiais adequadas, evidenciando um desalinhamento entre exigências legais e capacidade operacional. Esse desafio está alinhado com as observações de Ioannou e Serafeim (2016), que destacam que a eficácia das regulamentações está vinculada à capacidade do governo de monitorar e fazer cumprir as normas.

É nítido que a implementação das práticas ESG na UNILA é amplamente influenciada por regulamentações externas, consolidando a importância do Pilar Regulatório, conforme proposto por Scott (1995). No entanto, a adaptação dessas normas ao contexto institucional ainda enfrenta desafios, como resistência cultural, falta de diretrizes detalhadas e limitações financeiras. Esses desafios são consistentes com as observações de North (1991), que argumenta que a eficácia das regulamentações depende da capacidade das instituições de internalizar e adaptar essas normas ao seu contexto específico. A busca por maior clareza normativa e a conscientização dos diversos atores dentro da organização são essenciais para garantir que as ações ESG sejam implementadas de forma estruturada e eficaz na universidade.

4.6.2 Controle e Fiscalização

A sexta pergunta teve como objetivo compreender se há fiscalização externa sobre as práticas ESG da UNILA e de que forma esse controle ocorre. Os entrevistados relataram que o monitoramento das ações da universidade ocorre, em sua maioria, por meio de órgãos de controle, auditorias internas e externas, além de exigências institucionais relacionadas à transparência e prestação de contas. Esse ponto está alinhado com a literatura que destaca a importância de controles externos para garantir a conformidade com as práticas organizacionais (Scott, 1995; 2001).

Diversos entrevistados mencionaram que a UNILA responde regularmente a questionamentos da CGU, do TCU e de outros órgãos de fiscalização. O Entrevistado 1 afirmou que *“Assim, fiscalização rotineira, algo assim não tem. O que a gente tem que fazer é estar respondendo os órgãos de controle. Com frequência, chega muita coisa via ouvidoria solicitando informações.”* Esse relato evidencia o código “Pilar Regulatório” e, demonstra que, mesmo sem uma estrutura de fiscalização específica para ESG, há um monitoramento indireto dessas práticas por meio de exigências institucionais, corroborando a ideia de que a transparência e a prestação de contas são fundamentais para a credibilidade das instituições (Santos & Rover, 2019).

O Entrevistado 5 destacou que *“o TCU e a CGU fazem auditorias regulares na universidade, exigindo comprovação das ações e ajustes conforme necessário.”* Essa fala evidencia que a governança e a transparência são dimensões fundamentais para garantir a conformidade das práticas institucionais. O código “Pilar Regulatório” mais uma vez é destacado.

Na área ambiental, a fiscalização ocorre principalmente por meio da empresa contratada para a coleta e destinação de resíduos. O Entrevistado 9 explicou que *“É até o momento, a gente não recebeu nenhuma fiscalização de nenhum órgão que veio até aqui para solicitar documentação. Mas o que que acontece é a empresa que faz a coleta de resíduos. Ela é fiscalizadora, então toda vez que ela vem, ela precisa emitir um relatório de controle e precisa submeter isso para a CONAMA, e a CONAMA avalia isso.”* Esse processo demonstra que, mesmo que a universidade não seja diretamente fiscalizada em todas as suas ações ambientais, há um controle indireto por meio de prestadores de serviço, reforçando a importância de um sistema regulatório robusto (Peters, 1999; Palmer, Biggart & Dick, 2013).

Entretanto, um dos desafios apontados pelos entrevistados é o tempo e o esforço demandado para responder às auditorias. O Entrevistado 12 mencionou que *“geralmente as demandas chegam hoje com um prazo muito curto de resposta, então, a equipe inteira tem que parar o que está fazendo... se planejou alguma coisa, tem que parar aquilo porque tem que responder as auditorias e vem com exigências muito específicas.”* Essa realidade reforça a necessidade de aprimorar a sistematização e digitalização dos processos, garantindo que a universidade possa responder às demandas de forma mais eficiente, corroborando a ideia de que a aplicação efetiva das regulamentações depende da capacidade das instituições de se adaptar às exigências (Ioannou & Serafeim, 2016; Graafland, 2019).

Os códigos “Pilar Regulatório” e “Transparência” são evidenciados nos trechos acima porque refletem a relação entre a UNILA e os órgãos de controle, bem como os desafios

enfrentados na prestação de contas. O Pilar Regulatório aparece na necessidade de responder regularmente a questionamentos da CGU, TCU e outros órgãos de fiscalização, evidenciando como a governança universitária é influenciada por exigências institucionais e normativas. Além disso, a fiscalização indireta na área ambiental, por meio de empresas contratadas que devem prestar contas à CONAMA, reforça a presença desse pilar, demonstrando como as regulamentações impactam diferentes áreas da universidade.

O código “Transparência” está presente no monitoramento contínuo das ações institucionais e na necessidade de comprovação das atividades da universidade, assegurando que suas práticas sejam verificáveis e estejam em conformidade com as normativas. No entanto, os desafios mencionados, como prazos curtos e exigências detalhadas das auditorias, evidenciam a necessidade de maior eficiência nos processos internos, reforçando a importância da transparência como um fator que vai além da prestação de contas, mas que também exige adaptação e aprimoramento institucional.

Dessa forma, a análise das respostas revela que, embora não haja uma fiscalização específica voltada exclusivamente para ESG, as dimensões ambiental, social e de governança são monitoradas por diferentes mecanismos institucionais e regulatórios. A transparência e a prestação de contas são fundamentais para garantir a credibilidade e o alinhamento da UNILA às boas práticas ESG, reforçando a importância do Pilar Regulatório na estruturação dessas ações.

4.6.3 Influência do Pilar Regulatório nas Práticas ESG

A conformidade com diretrizes regulatórias é um fator determinante na gestão de instituições públicas de ensino superior no Brasil. No caso da UNILA, o Pilar Regulatório exerce uma influência significativa na adoção de práticas ESG. A Tabela 14 apresenta uma síntese da análise estruturada sobre como normas federais, auditorias e tratados internacionais moldam a atuação da UNILA, destacando os desafios e impactos na governança e sustentabilidade institucional. Além disso, são abordadas as dificuldades na internalização dessas normas e a necessidade de diretrizes mais detalhadas para garantir uma implementação eficiente.

Tabela 14: Síntese – Reflexo do Pilar Regulatório nas Ações da UNILA

Aspecto	Principais Evidências	Códigos Identificados
Influência das normas e diretrizes externas	Normas federais, institucionais e tratados internacionais orientam as práticas ESG na UNILA.	Pilar Regulatório, Pilar Normativo, Responsabilidade Social
Pressões regulatórias e conformidade	A universidade adapta-se às normas impostas por legislações e normativas externas, CGU e TCU, garantindo transparência e prestação de contas.	Pilar Regulatório, Transparência
Governança e auditoria	Auditorias internas e externas moldam a gestão, garantindo aderência às normativas.	Pilar Regulatório, Pilar Normativo
Dimensão ambiental	Cumprimento de normas ambientais como as do CONAMA e exigência de prestação de contas.	Pilar Regulatório, Sustentabilidade
Desafios na internalização das normas	Dificuldade na conversão das diretrizes externas em normativas internas e resistência à mudança.	Pilar Normativo, Pilar Cultural-Cognitivo
Falta de diretrizes detalhadas	Normas gerais sem instruções específicas dificultam a implementação padronizada.	Pilar Regulatório
Internacionalização e inclusão social	Uso de tratados internacionais para justificar processos seletivos e políticas de inclusão.	Pilar Regulatório, Pilar Normativo, Pilar Cultural-Cognitivo, Inclusão, Responsabilidade Social

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise apresentada, observa-se que a UNILA está fortemente vinculada às diretrizes estabelecidas por órgãos reguladores e tratados internacionais, moldando suas práticas institucionais a partir de exigências externas. A conformidade com normas externas reforça a necessidade de um modelo de governança baseado na transparência e na prestação de contas. No entanto, desafios como a internalização dessas diretrizes e a ausência de orientações detalhadas dificultam a implementação eficiente das práticas ESG.

Nesse contexto, é essencial que a universidade desenvolva estratégias para traduzir as exigências regulatórias em normativas internas mais acessíveis e aplicáveis, promovendo maior engajamento da comunidade acadêmica. Além disso, a internacionalização e as políticas de inclusão social demonstram que o Pilar Regulatório não apenas impõe obrigações, mas também oferece oportunidades para consolidar a identidade institucional da UNILA, alinhando-se a padrões globais de responsabilidade social e sustentabilidade.

4.7 ANÁLISE DO PILAR NORMATIVO NAS AÇÕES DA UNIVERSIDADE

4.7.1 Normas, Valores e Políticas

A sétima pergunta buscou identificar quais normas e valores internos da UNILA incentivam práticas ESG, bem como a existência de políticas e programas institucionais voltados para a sustentabilidade. A análise das respostas evidencia que há uma série de diretrizes formais e informais que moldam a atuação da universidade, embora existam desafios na consolidação dessas práticas de maneira estruturada.

Os entrevistados apontaram que os documentos estratégicos da UNILA, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), desempenham um papel fundamental na orientação das ações sustentáveis. O Entrevistado 1 destacou que *“o PDI faz com que a gente tenha que pensar de forma estratégica, pensar todas as unidades juntas e depois cada uma com as suas especificidades.”* Esse relato corrobora a ideia de que o Pilar Normativo influencia a governança universitária, incorporando princípios sustentáveis em sua estrutura organizacional (Scott, 1995; Tran, 2018).

No entanto, a implementação dessas diretrizes ainda enfrenta resistências, como destacado pelo Entrevistado 5: *“eu, infelizmente, acho que a gente cumpre o que é dever legal. Eu falo, percebo que muito da falta de incentivo talvez seja a falta de conhecimento. Não tem como eles incentivarem algo que não é conhecido. Por isso que o foco, eu insisto, que a parte de capacitação e desenvolvimento é muito importante.”* Essa percepção reflete uma lacuna na internalização dos valores ESG, sugerindo que a universidade ainda não conseguiu alinhar plenamente suas práticas com as expectativas normativas de sustentabilidade e responsabilidade social (Jamali & Karam, 2018).

Os códigos “Supervisão de Risco e Oportunidade”, “Composição de Governança”, “Pilar Normativo” e “Pilar Cultural-Cognitivo” aparecem nas falas dos entrevistados 1 e 5 porque evidenciam a relação entre planejamento estratégico, governança e internalização das diretrizes ESG na UNILA. O “Pilar Normativo” está presente no papel do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que estabelece diretrizes estratégicas para a universidade, orientando suas unidades e garantindo a incorporação de princípios sustentáveis na gestão.

O código “Composição de Governança” e “Supervisão de Risco e Oportunidade” se manifestam na necessidade de alinhar diferentes setores da universidade para a

implementação dessas estratégias, promovendo uma governança estruturada e integrada, além de utilizar o próprio PDI como um mecanismo de governança para boas práticas. Já o código “Pilar Cultural-Cognitivo” se reflete na resistência à internalização dessas normas, demonstrando que a mudança organizacional requer não apenas regulação formal, mas também a construção de uma cultura institucional voltada para a sustentabilidade e a responsabilidade social.

Além disso, a universidade possui políticas específicas que influenciam diretamente as dimensões ESG. O Entrevistado 1 comenta que *“Então assim, desde as bolsas, principalmente essa questão que você citou das monitorias, do acompanhamento de ter a alimentação, é de ter um restaurante universitário e todas as ações que vão chegando. Elas são essenciais para a permanência desses estudantes e isso é uma coisa que a política de ações afirmativas já traz como necessidade. Não necessitam especifica o nome de cada ação, mas são ações que são complementares.”*

O Entrevistado 12 mencionou que *“a gente tem a nossa política de assistência estudantil, da UNILA. Então ela, ela coloca ali tudo que é, todos os critérios, né, os públicos preferenciais, quais os tipos de auxílios, ações e atividades que a PRAE tem de responsabilidade de desenvolver, as formas de controle, de monitorar, prever comissões. Então, tudo tá nessa política. E aí cada auxílio também tem a sua própria regulamentação.”* Esse aspecto demonstra que a UNILA não apenas segue normativas externas, mas também estrutura suas próprias regulamentações para promover impactos sociais positivos.

Os códigos “Pilar Normativo”, “Engajamento com as ODS”, “Programas de Impacto Social”, “Inclusão” e “Responsabilidade Social” estão presentes nesses trechos porque refletem a atuação da UNILA na promoção da equidade e do desenvolvimento sustentável. O código “Pilar Normativo” se evidencia na estruturação de políticas institucionais, como as ações afirmativas e a assistência estudantil, que seguem diretrizes estabelecidas para garantir o acesso e a permanência dos alunos. O “Engajamento com as ODS” aparece na forma como essas políticas contribuem para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente os relacionados à educação de qualidade (ODS 4) e à redução das desigualdades (ODS 10).

O código “Programas de Impacto Social” está representado pelas bolsas, monitorias e auxílios que promovem condições mais justas para os estudantes em situação de vulnerabilidade. O código “Inclusão” se reflete nas ações afirmativas e na política de assistência estudantil, que garantem suporte a grupos historicamente excluídos. Já o código “Responsabilidade Social” é evidenciado no compromisso da universidade em não apenas

cumprir normas externas, mas também criar e fortalecer suas próprias políticas para gerar impacto social positivo e garantir a permanência estudantil.

No entanto, alguns entrevistados relataram que a universidade ainda enfrenta desafios na implementação dessas diretrizes. O Entrevistado 5 afirmou que *“infelizmente, não percebo um incentivo concreto às práticas ESG. Cumprimos o que é dever legal, mas falta uma cultura institucional que vá além das exigências normativas.”* Esse relato indica que, embora haja regulamentações, o que pode ser evidenciado com o código “Pilar Regulatório”, a falta de incentivo e capacitação pode limitar a adoção de práticas ESG de forma mais ampla. Esse pensamento é corroborado pela fala do Entrevistado 9 *“Institucionalmente, eu acho que a gente não tem essa diretriz. O que eu acho que a gente tem são as normas externas, que nos obrigam a fazer alguma coisa em relação a algum dos pilares”*.

O caráter intercultural e social da UNILA também foi destacado como um valor institucional relevante para a promoção da sustentabilidade, atribuiu-se aqui o código “Pilar Cultural-Cognitivo”. O Entrevistado 4 ressaltou que *“eu entendo que a diversidade, a interculturalidade, os direitos humanos são valores que aparecem muito, mas assim, muito mesmo, né. Essa perspectiva mais de acolhida de pensar o outro a partir da sua diferença e do que isso pode representar em termos de riqueza e desenvolvimento. Inclusive, né, para o próprio conhecimento acadêmico, né? É para mim, são os que mais se destacam.”* Esse aspecto reforça que, além das normativas formais, há uma forte influência do Pilar Cultural-Cognitivo (Scott, 1995), que orienta a adoção de políticas inclusivas e sustentáveis.

Por outro lado, alguns setores da universidade ainda não possuem regulamentações específicas para práticas ESG. O Entrevistado 9 mencionou que *“até hoje, não temos um Plano de Logística Sustentável, mesmo sendo obrigatório. Ano a ano respondemos aos questionamentos da procuradoria sobre essa ausência.”* Destaca-se aqui o “Pilar Normativo”. Ainda, esse relato evidencia que, apesar das diretrizes normativas, há lacunas na implementação de políticas essenciais para a governança sustentável. Essa deficiência reflete a complexidade de alinhar normas formais com práticas institucionais, especialmente em um contexto de restrições financeiras e estruturais (Rocha & Ávila, 2015).

Dessa forma, a análise das respostas revela que a UNILA possui um arcabouço normativo que incentiva algumas práticas ESG, mas ainda enfrenta desafios na consolidação dessas diretrizes como parte da cultura institucional. A consolidação do Pilar Normativo e a promoção de ações educativas e de incentivo poderiam garantir que as práticas ESG sejam internalizadas de forma mais estruturada e efetiva na universidade.

4.7.2 Comunidade Acadêmica

A oitava pergunta buscou compreender como a comunidade acadêmica participa e influencia as decisões relacionadas às práticas ESG na UNILA. Os entrevistados destacaram que essa participação ocorre de diferentes formas, incluindo comissões institucionais, conselhos universitários, coletivos estudantis e grupos organizados da sociedade civil.

A influência da comunidade acadêmica nas práticas ESG da UNILA reflete, em grande medida, o Pilar Normativo da teoria institucional de Scott (1995). Esse pilar enfatiza como normas sociais, valores compartilhados e expectativas coletivas moldam as decisões e ações organizacionais. Na UNILA, a participação da comunidade acadêmica nas práticas ESG é mediada por mecanismos formais e informais, que demonstram a pressão normativa por inclusão, transparência e sustentabilidade. No entanto, essa participação também enfrenta desafios, como a falta de engajamento generalizado e a dificuldade de transformar demandas individuais em ações coletivas.

Um dos principais mecanismos de participação identificados nas entrevistas é a estruturação de comissões e colegiados, que envolvem representantes de diferentes segmentos da comunidade acadêmica. Essa prática está alinhada com o Pilar Normativo, que enfatiza a importância da inclusão e da representatividade (Scott, 1995; Jamali & Karam, 2018).

Como destacou o Entrevistado 1 *“Nós fazemos o nosso planejamento enquanto área técnica, vamos pensar assim, né. Mas nós temos comissões, por exemplo, dentro da SECAFE, se você pensar que tem a comissão permanente para a questão dos povos indígenas, né, de permanência dos estudantes indígenas aqui dentro, então tem uma comissão específica, ela é formada por professores, docentes, técnicos e discentes e comunidade externa. Tá, tem a comissão de permanência dos portadores de visto humanitário, refugiados, que também tem essa composição que envolve toda a comunidade acadêmica”*. O entrevistado ressaltou que *“obrigatoriamente tem que ter cadeira para todos os membros da comunidade”*, evidenciando a pressão normativa por representatividade e participação equitativa. Essa estrutura formalizada de participação é um exemplo claro de como as normas sociais e as expectativas de inclusão influenciam as práticas ESG na UNILA.

Além das comissões, a pressão de coletivos estudantis e movimentos sociais também desempenha um papel significativo na influência das práticas ESG. O Entrevistado 6 destacou que *“a comunidade, principalmente os estudantes, pressionam muito pela diversidade étnica,*

de gênero, enfim, de toda essa questão das minorias que a gente está falando positivamente.”. Ele mencionou que *“A gente acha isso muito positivo e é, sendo muito sincero, boa parte que nos levou a ser eleitos”*, indicando que a gestão atual da UNILA responde a demandas normativas da comunidade acadêmica. Esse relato corrobora a ideia de que as expectativas sociais e os valores compartilhados pela comunidade acadêmica moldam as políticas e práticas da organização (Scott, 1995; Rocha & Ávila, 2015).

Essa pressão normativa é ainda mais evidente em casos como o do Movimento dos Sem-Terra (MST), que solicitou a criação de um programa de ação afirmativa, conforme explicado pelo Entrevistado 6 *“por exemplo, nós somos procurados pelo MST porque eles querem ter um programa de ação afirmativa para assentados da reforma agrária. O pessoal é do movimento dos sem-teto também. E aí você vai percebendo os preços.”* Esses exemplos mostram como as expectativas sociais e os valores compartilhados pela comunidade acadêmica moldam as políticas e práticas da universidade.

Os trechos apresentados refletem diversos aspectos da governança e da inclusão na UNILA, justificando os códigos atribuídos. O código “Envolvimento dos Grupos de Interesse” é evidente na participação de professores, técnicos, estudantes e até da comunidade externa nas comissões temáticas, demonstrando um modelo de governança participativa e representativa. O código “Composição de Governança” se aplica porque essas comissões e a estrutura formalizada de participação são instâncias institucionais que influenciam as decisões e práticas da universidade.

O código “Comunidade” se destaca na formulação e implementação de políticas inclusivas, uma vez que os movimentos estudantis e sociais exercem pressão ativa sobre a gestão acadêmica. Os códigos “Diversidade” e “Inclusão” aparecem nas demandas por representatividade étnica, de gênero e nos programas voltados para minorias, como estudantes indígenas e refugiados. O “Pilar Normativo” se manifesta na necessidade institucional de atender a essas pressões por meio da criação de políticas e programas formais, refletindo a influência de normas externas e internas na governança universitária.

Já o código “Pilar Cultural-Cognitivo” pode estar presente na medida em que essas práticas não são apenas respostas a regulamentações, mas emergem das crenças e valores compartilhados dentro da comunidade acadêmica, consolidando uma cultura organizacional voltada para a inclusão e a diversidade.

No entanto, a participação da comunidade acadêmica nem sempre é efetiva ou generalizada. O Entrevistado 4 observou que, *“tem grupos, pequenos grupos ou indivíduos isolados, isoladamente, que se envolvem mais em uma discussão ou outra. E aí, enfim, por*

interesses diversos.” Ele destacou que “*no geral, eu acho a comunidade universitária muito alheia às questões institucionais*”, sugerindo que a participação é muitas vezes limitada a pequenos grupos ou indivíduos isolados. Essa falta de engajamento generalizado pode ser atribuída à ausência de uma cultura organizacional que valorize a participação coletiva, o que limita a influência do Pilar Normativo na universidade.

Outro desafio identificado é a dificuldade de transformar demandas individuais em ações coletivas. O Entrevistado 12 mencionou sobre as comissões formais, como a Comissão de Acompanhamento da Assistência Estudantil [CAAPE], “*a gente sabe que essas comissões, né, elas existem no papel, são lindas. Só que a participação efetiva, muito difícil, né? Às vezes, a representação não vai*”. Ele destacou que “*na hora de reclamar individualmente, é tranquilo, mas quando precisa levar isso pro coletivo, esvazia muito*”. Essa observação sugere que, embora haja uma pressão normativa por participação e representatividade, a falta de engajamento coletivo dificulta a implementação de práticas ESG mais amplas e integradas.

Por outro lado, a gestão da UNILA tem buscado fortalecer a participação da comunidade acadêmica por meio de mecanismos de consulta e transparência. O Entrevistado 7 descreveu o “Comunica” como uma iniciativa da gestão que realiza reuniões com todos os segmentos da comunidade acadêmica para ouvir demandas e propor soluções. Para as próximas falas destacam-se os códigos: “Transparência”, “Composição de Governança”, “Comportamento” e “Supervisão de Risco e Oportunidade”.

Ele [Entrevistado 7] destacou que “*No primeiro semestre, ela vai em todos os institutos, os gestores, pró-reitores, coordenadores, secretários, reitoria, assessores, diretorias, eles vão nos institutos no primeiro semestre, em um dia específico, né, na parte da manhã, conversar primeiro com a direção colegiada, depois com 1, 2 centros, depois com os docentes, depois que os TAES, depois com os discentes em todos os sentidos. Então, assim, é reunido com toda comunidade e é ouvido tudo o que eles entendem. Tudo. Todas as demandas de cada área específica dos docentes, da direção colegiada, dos TAES, dos discentes*”, demonstrando um compromisso normativo com a transparência e a responsividade às expectativas da comunidade. Esse tipo de iniciativa reflete uma tentativa de alinhar as práticas da universidade com as normas sociais de participação e *accountability*.

Apesar desses esforços, a participação na construção de políticas e documentos formais ainda é limitada. O Entrevistado 8 explicou que, embora a comunidade acadêmica seja consultada em questões específicas, como a identificação de riscos em determinadas áreas, a elaboração de documentos e regras é feita de forma mais restrita. Ele afirmou que “*Então, a participação de alunos e professores nesse processo é bastante restrita. Tá na*

construção dos documentos”, o que sugere uma lacuna na influência normativa da comunidade sobre as práticas ESG da universidade. Essa limitação sugere que a universidade prioriza a eficiência sobre a participação coletiva, refletindo uma cultura organizacional que ainda não internalizou plenamente os valores de inclusão e transparência (Jamali & Karam, 2018).

4.7.3 Premiações, Incentivos e Reconhecimentos

A nona pergunta trata da análise de prática de premiações, incentivos ou reconhecimentos para as ações sustentáveis dentro da Universidade. A maioria dos entrevistados concordou que não há premiações ou incentivos formais para ações sustentáveis na universidade. A ausência de incentivos formais foi atribuída a fatores culturais, burocráticos e legais, que dificultam a implementação de iniciativas inovadoras.

O Entrevistado 1 destacou que, caso fossem implementados, esses mecanismos enfrentariam resistência, especialmente por parte da comunidade acadêmica. Ele argumentou que *“se vir a existir, vai enfrentar bastante crítica, né? Porque assim, é algo que é implementado mais em empresas privadas e a gente sabe como vai ser interpretado pela universidade de modo geral, principalmente comunidade, mas atividade fim, não pensa assim, alunos e professores, né? É, e aí ainda tem uma questão que eu acho que ele quebra um pouco a ideia capitalista, porque eu te falar aqui, esse formato de pensar individualmente naquilo que eu estou envolvida, essa individualidade, o individualismo, é quase um egoísmo.”*. Essa percepção reflete uma tensão entre as normas sociais de valorização da sustentabilidade e a cultura organizacional (Scott, 1995; Rocha & Ávila, 2015) da UNILA, que ainda não internalizou plenamente a importância de reconhecer e incentivar práticas ESG.

Além disso, o Entrevistado 1 ressaltou que o modelo de premiação é frequentemente associado ao modo de vida capitalista, que prioriza o individualismo em detrimento da coletividade. Ele observou que *“E só vou achar interessante aquilo que me cabe aquilo que eu estou envolvida e se eu pensar o tripé [ESG], eu tenho que sair um pouco da minha caixinha, vai me causar um desconforto, vai me dar mais trabalho, eu vou ter que fazer coisas que não são só minhas, o que não é minha obrigação é algo mais social, mas é que eu preciso me envolver enquanto comunidade e que a gente está falhando muito.”* Essa crítica sugere que, embora haja uma pressão normativa por sustentabilidade, a universidade ainda não desenvolveu mecanismos eficazes para alinhar suas práticas com essas expectativas.

Apesar de discutir aqui o âmbito do Pilar Normativo, é possível atribuir o código “Pilar Cultural-Cognitivo” nas falas do Entrevistado 1.

Outro ponto relevante é a dificuldade burocrática e legal para implementar premiações e incentivos. O Entrevistado 3 mencionou que *“a legislação pouco ajuda a gente nisso”*, destacando que a burocracia e as restrições legais inviabilizam a criação de mecanismos de reconhecimento. Ele explicou que *“pra gente conseguir chegar ali, a gente tem que fazer um concurso, existe toda uma burocracia para isso”*, o que dificulta a adoção de práticas que poderiam motivar a comunidade acadêmica a se engajar mais ativamente em ações sustentáveis. Destaca-se o código “Pilar Regulatório” que conversa com o “Pilar Normativo”. Essa limitação reflete uma desconexão entre as normas sociais que valorizam a sustentabilidade e as estruturas regulatórias que dificultam a implementação de iniciativas inovadoras (Ioannou & Serafeim, 2016).

Apesar da ausência de premiações formais, alguns entrevistados mencionaram formas informais de reconhecimento. O Entrevistado 2 destacou que, embora não haja incentivos institucionalizados, a equipe recebe elogios por meio de ofícios da ouvidoria e feedback positivo dos servidores. Ele mencionou que *“A gente recebe vários elogios por ofício da ouvidoria. Então acho que o reconhecimento é esse, né? quando a gente consegue ajudar alguém ou até mesmo no simples fato da pessoa que se afastava várias vezes por saúde, parou de se afastar... isso para a gente também é um reconhecimento”*. Esse tipo de reconhecimento informal, embora valioso, não é suficiente para criar uma cultura organizacional que valorize e incentive ativamente as práticas sustentáveis.

O Entrevistado 6 mencionou que *“Então, no âmbito da graduação, a gente não tem, mas eu sei que no âmbito da pós-graduação, iniciação científica, aí existem os fomentos específicos para essas ações de inovação, sustentabilidade... a extensão é muito forte nos objetivos sustentáveis, desenvolvimento sustentável.”* Essa fala evidencia o código “Engajamento com as ODS” e sugere que, em alguns setores da universidade, há um reconhecimento implícito da importância das práticas ESG. No entanto, ele também observou que essas iniciativas são *“muito tímidas ou muito pequenas”*, indicando que a influência normativa da sustentabilidade ainda não se reflete de forma ampla e integrada nas políticas institucionais.

Por outro lado, a falta de reconhecimento institucional foi apontada como um fator desmotivador por alguns entrevistados. O Entrevistado 12 relatou que *“em vez de reconhecimento, as críticas são frequentes, é só crítica”*. Ele descreveu a experiência como *“bem desmotivadora”*, destacando que *“as críticas são rápidas, diárias, cotidianas, mas”*

reconhecimento não”. Essa percepção sugere que a ausência de mecanismos formais de reconhecimento pode minar o engajamento da comunidade acadêmica com as práticas ESG, reforçando uma cultura organizacional que prioriza a crítica em detrimento da valorização de esforços e conquistas.

Apesar desses desafios, alguns entrevistados expressaram a necessidade de criar mecanismos de reconhecimento que promovam uma cultura de valorização das práticas sustentáveis, alinhando a universidade com as expectativas normativas de sustentabilidade (Jamali & Karam, 2018). O Entrevistado 12 sugeriu que *“se tivesse um evento, por exemplo, da gestão, das principais ações que tiveram mais impacto em cada pró reitoria, né? E fazer um reconhecimento para aquele setor, para aqueles servidores, eu acho que principalmente no final do ano que está todo mundo cansado, frustrado.”*. Ele argumentou que *“fazer esse movimento em termos corporativos, institucionais, seria importante para a gente ver o tanto que a gente já fez ou tanto que a gente já caminhou”*. Essa proposta reflete uma tentativa de alinhar as práticas da universidade com as normas sociais de valorização da sustentabilidade, promovendo um ambiente mais motivador e engajado.

A análise das respostas revela que a UNILA opera sob a influência do Pilar Normativo, com práticas ESG sendo moldadas por valores e normas socialmente compartilhados, como inclusão, diversidade e transparência. No entanto, a universidade ainda enfrenta desafios na consolidação dessas práticas, como a falta de engajamento generalizado, a resistência cultural e as limitações burocráticas e legais. Para fortalecer o alinhamento com as expectativas normativas, em consonância com o que a literatura traz (Scott, 1995; Jamali & Karam, 2018), a UNILA deve investir em estratégias que promovam uma cultura organizacional mais participativa e inclusiva, além de criar mecanismos formais de reconhecimento e incentivo para práticas sustentáveis. Essas medidas podem ajudar a garantir que as práticas ESG sejam internalizadas de forma mais estruturada e efetiva, alinhando a universidade com os valores emergentes de sustentabilidade e responsabilidade social.

4.7.4 Influência do Pilar Normativo nas Práticas ESG

No contexto da UNILA, as normas internas, políticas institucionais e valores compartilhados influenciam diretamente a adoção e implementação de práticas ESG. A análise deste pilar busca compreender como as regulamentações e diretrizes formais

estruturam a governança sustentável da universidade e de que forma essas normas são internalizadas pela comunidade acadêmica.

A Tabela 15 apresenta uma síntese da análise estruturada sobre como normas, valores e políticas moldam a atuação da UNILA, destacando os desafios e impactos na sustentabilidade institucional. Além disso, são abordadas as dificuldades na aceitação dessas normas para garantir uma implementação eficiente.

Tabela 15: Síntese – Reflexo do Pilar Normativo nas Ações da UNILA

Aspecto Analisado	Evidências	Códigos Relacionados
Normas e Valores Internos	O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) orienta a incorporação de princípios sustentáveis na gestão universitária.	Pilar Normativo, Composição de Governança
Desafios na Implementação	Resistência à internalização das diretrizes ESG devido à falta de conhecimento e capacitação.	Pilar Cultural-Cognitivo, Supervisão de Risco e Oportunidade
Políticas Institucionais	Ações afirmativas e assistência estudantil promovem impacto social e equidade.	Pilar Normativo, Engajamento com as ODS, Inclusão, Responsabilidade Social
Desafios Regulatórios	Algumas normativas obrigatórias, como o Plano de Logística Sustentável, ainda não foram implementadas.	Pilar Regulatório, Pilar Normativo
Participação da Comunidade Acadêmica	Presença de comissões institucionais para representação de diferentes grupos e discussão de temas ESG.	Pilar Normativo, Envolvimento de Grupos de Interesse
Pressão de Coletivos e Movimentos	Estudantes e coletivos pressionam por maior diversidade e inclusão nas políticas institucionais.	Pilar Normativo, Responsabilidade Social
Influência da Cultura Institucional	O caráter intercultural da UNILA reforça princípios de diversidade e sustentabilidade.	Pilar Cultural-Cognitivo, Inclusão, Responsabilidade Social
Desafios para a Consolidação das Práticas ESG	A governança precisa reforçar o incentivo à internalização das diretrizes ESG por meio de capacitação e incentivos estruturados.	Pilar Normativo, Pilar Cultural-Cognitivo, Supervisão de Risco e Oportunidade

Fonte: elaborado pela autora

A presença de normativas institucionais específicas voltadas para sustentabilidade, governança e responsabilidade social demonstra um alinhamento formal com os princípios ESG, reforçando a importância da regulamentação como mecanismo de direcionamento organizacional. Entretanto, a efetividade dessas diretrizes depende não apenas da existência de normativas, mas também da sua aplicação prática e do engajamento da comunidade acadêmica.

4.8 ANÁLISE DO PILAR CULTURAL-COGNITIVO NAS AÇÕES DA UNIVERSIDADE

4.8.1 Cultura Organizacional e a Valorização de Práticas ESG

A análise da pergunta 10, sob o Pilar Cultural-Cognitivo de Scott (1995, 2001), permite explorar como a cultura organizacional da universidade e da região em que ela se encontra influencia a percepção e a adoção de práticas ESG (Environmental, Social, and Governance) entre os entrevistados. Esse pilar enfatiza os valores, crenças, significados e práticas compartilhados que moldam o comportamento dos indivíduos dentro da organização, destacando a importância dos aspectos simbólicos e cognitivos na construção da realidade organizacional (Scott, 1995; Busenitz et al., 2000). A partir das falas dos entrevistados, é possível identificar três eixos centrais: a conscientização sobre as práticas ESG, o engajamento e as práticas culturais, e os desafios culturais e cognitivos que impedem a internalização desses valores.

No que diz respeito à conscientização sobre as práticas ESG, observa-se uma disparidade de percepções entre os entrevistados. Por um lado, alguns reconhecem que há grupos na universidade que já adotam práticas alinhadas aos valores ESG. Por exemplo, o Entrevistado 3 menciona que *“a gente tem um público que ele adota, ele é adepto a essas práticas sustentáveis. A adoção do uso de bicicleta, por exemplo, o transporte público ao invés de transporte individual, e até mesmo consumo de roupas, né, [um público] que percebe isso. Alimentação... tem um grupo que possuem alimentações voltadas a essa questão sustentável que não agrida o meio ambiente.”* Essa fala sugere que parte da comunidade universitária já internalizou alguns valores ESG, especialmente no âmbito ambiental, demonstrando uma certa conscientização sobre a importância dessas práticas. Essa percepção está alinhada com a ideia de Scott (1995) de que as instituições são moldadas por esquemas de significado compartilhados, que orientam o comportamento dos indivíduos.

Da mesma forma, o Entrevistado 10 destaca que *“o que eu percebo como mais forte na UNILA é essa conscientização para a sustentabilidade social”*, atribuindo essa percepção à natureza multicultural da universidade e à sua localização em uma região de fronteira. Esses relatos indicam que há uma base cultural que valoriza aspectos sociais e ambientais, ainda que

de forma setorizada. Essa internalização setorizada reflete uma cultura organizacional fragmentada, conforme destacado por Berchin et al. (2017).

As falas indicam que a sustentabilidade já faz parte da cultura da UNILA, ainda que de forma setorizada, justificando a atribuição de alguns códigos. O código “Sustentabilidade” se aplica porque há menções diretas a práticas ambientalmente responsáveis, como o uso de bicicletas, transporte público e alimentação sustentável, demonstrando um comprometimento com a redução do impacto ambiental. O “Engajamento com as ODS” é evidenciado pelo reconhecimento de que há grupos na universidade que já adotam práticas alinhadas a valores sustentáveis, refletindo os princípios dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente aqueles ligados ao consumo responsável e cidades sustentáveis.

O código “Responsabilidade Social” surge na ênfase dada à sustentabilidade social, com a comunidade da UNILA internalizando questões ambientais e sociais, aproveitando a característica da universidade de multiculturalidade e localização em região de fronteira. O código “Pilar Cultural-Cognitivo” se justifica porque os entrevistados indicam que essas práticas sustentáveis não são apenas impostas por regulamentações, mas incorporadas à cultura institucional, conferindo legitimidade às práticas organizacionais dentro de um contexto culturalmente estruturado, o que se alinha à literatura (Scott, 1995; Adams & Kuasirikun, 2000; Budhiraja & Modi, 2021).

Por outro lado, outros entrevistados apontam para a falta de conscientização generalizada e a necessidade de avançar nessa área. O Entrevistado 1, por exemplo, afirma que *“não percebo, não acho... é algo que a gente precisa começar a fazer e tá atrasado já, porque eu acho que é exatamente isso que falta, ligar os pontos e fazer com que os diversos atores entendam isso.”* Essa fala revela uma percepção de que a universidade está “atrasada” na adoção de práticas ESG, com uma falta de conexão entre os diferentes setores e atores. Essa deficiência na conscientização corrobora a ideia de North (1991), que argumenta que a eficácia das práticas institucionais depende da capacidade de internalizar e adaptar normas ao contexto específico.

Da mesma forma, o Entrevistado 4 critica a falta de entendimento sobre a relevância dessas práticas, afirmando que *“muito desse não apoiou esse questionamento. Ele é um pouco sobre a ignorância, né? Ignorância no sentido de não conhecer mesmo, de não entender.”* Essas falas evidenciam que a conscientização sobre as práticas ESG ainda é fragmentada e incipiente, variando conforme o setor, o grupo ou a experiência individual, e que a universidade carece de uma narrativa unificada que integre os pilares ESG à sua missão e

operações cotidianas. Essa lacuna reflete a necessidade de uma maior internalização dos valores ESG, conforme sugerido por Eliwa, Aboud e Saleh (2021).

No que se refere ao engajamento e às práticas culturais, os entrevistados destacam barreiras significativas que impedem a incorporação efetiva dos valores ESG no cotidiano da universidade. Uma das principais barreiras identificadas é a falta de apoio das lideranças. O Entrevistado 2 relata que *“não incentiva, por exemplo, às vezes a gente sabe que tem até chefe que nem libera as pessoas para participarem das ações, sabe, aí, nessa última campanha do formulário que a gente teve, a gente foi, conversou com as chefias, tentou conscientizar eles da importância de os servidores participarem, mas a gente percebe que poucos incentivam as pessoas da sua equipe participar.”* Essa fala ilustra como a falta de engajamento das lideranças pode minar iniciativas ESG, transformando-as em ações isoladas e sem impacto significativo. Essa resistência das lideranças está alinhada com a ideia de Scott (2001) de que as normas culturais e cognitivas são essenciais para a internalização de práticas, mas dependem do apoio e da legitimação por parte dos líderes.

Da mesma forma, o Entrevistado 5 observa que o engajamento com práticas ESG oscila conforme a gestão, afirmando que *“a outra gestão que estava, eu tenho a percepção que eles eram mais focados na questão da governança, do incentivo. Eu percebia mais isso, pelo menos publicamente. A atual gestão eu não percebo nesse sentido.”* Essa dependência do perfil da gestão sugere que a cultura organizacional é reativa e não estrutural, perdendo-se a continuidade das iniciativas a cada mudança de gestão. Essa fragilidade reflete a necessidade de uma cultura organizacional mais consolidada, conforme destacado por Liu et al. (2024).

Outro desafio cultural destacado pelos entrevistados é a setorização das responsabilidades. O Entrevistado 12 critica a visão de que práticas sociais são responsabilidade exclusiva de um setor, afirmando que *“as pessoas acham, por exemplo, que o social é responsabilidade da PRAE. Bom, o que eu faço não tem nada a ver com o social e é a gente que estuda nessa área, por exemplo, da assistência estudantil.”* Essa fala revela uma cultura organizacional fragmentada, onde as práticas ESG não são vistas como transversais, mas como atribuições de setores específicos. Essa setorização impede que os valores ESG sejam internalizados de forma ampla e integrada, limitando seu impacto. Essa fragmentação está em desacordo com a visão de Scott (1995) e Berchin et al. (2017), que defendem a importância de uma cultura organizacional coesa e integrada para a efetividade das práticas organizacionais.

Ainda, os desafios culturais e cognitivos referem-se aos obstáculos que impedem a internalização e a prática efetiva dos valores ESG. Um dos principais desafios é

o desconhecimento e a falta de formação. O Entrevistado 4 afirma que *“é um pouco sobre a ignorância, né? Ignorância no sentido de não conhecer mesmo, de não entender.”* Da mesma forma, o Entrevistado 8 relata que *“até agora não entendem como isso vai impactar positivamente no trabalho deles, entende? Então, é essa maturidade, ela vai acontecer aos poucos e até eles entenderem.”* Essas falas evidenciam que muitos gestores e servidores não compreendem a relevância das práticas ESG, vendo-as como distantes de suas funções cotidianas. Essa falta de compreensão reflete a necessidade de uma maior educação e sensibilização, conforme sugerido por Kioupi e Voulvoulis (2020), que destacam a importância da formação contínua para a internalização de práticas sustentáveis.

Além disso, o Entrevistado 7 menciona a dificuldade de compreensão do “real sentido” das práticas ESG, afirmando que *“elas podem até defender, mas não entende o real sentido daquilo. E as práticas não correspondem aos atos, né?”* Essa defesa superficial, sem ações concretas, reflete uma cultura organizacional que ainda não internalizou os valores ESG de forma significativa.

Outro desafio cultural é a resistência à mudança. O Entrevistado 5 destaca que *“uma ação sustentável demanda. Não é simples você mudar a cultura, demanda e muitas vezes, se a gestão não tivesse inclinação do incentivo, ela vê como burocracia, como bobeira.”* Essa fala ilustra como práticas sustentáveis são frequentemente vistas como “burocráticas” ou “desnecessárias”, dificultando sua implementação. Essa resistência à mudança está alinhada com a ideia de North (1991) de que a adoção de novas práticas depende da superação de barreiras culturais e cognitivas.

Da mesma forma, o Entrevistado 7 critica a resistência ao compartilhamento de espaços, uma prática simples que poderia reduzir impactos ambientais e sociais, mas que esbarra em uma cultura de “espaço como poder”, afirmando que *“espaço é poder, né? Elas têm na mente, que espaço é poder, então elas não abrem mão dos espaços, de compartilhamento de espaços.”* Essa resistência à mudança reflete uma cultura organizacional arraigada, que prioriza interesses individuais em detrimento de práticas coletivas e sustentáveis, corroborando a visão de Scott (1995) e Berchin et al. (2017) sobre a influência das crenças e valores compartilhados no comportamento organizacional.

Em síntese, a análise sob o Pilar Cultural-Cognitivo, código que foi atribuído a todas as falas dessa seção, revela que a universidade está em um estágio inicial de maturidade em relação às práticas ESG. Embora haja grupos e setores que já adotam algumas práticas, a cultura organizacional como um todo ainda é fragmentada, reativa e pouco engajada. Essa fragmentação reflete a necessidade de uma maior internalização dos valores ESG, conforme

destacado por North (1991), que enfatiza a importância das crenças e normas compartilhadas para a adoção de determinadas práticas.

Além disso, Eliwa, Aboud e Saleh (2021) argumentam que a falta de engajamento pode ser atribuída à ausência de uma cultura organizacional que valorize a sustentabilidade como um componente central da missão institucional. Para avançar, é necessário fortalecer a conscientização, engajar as lideranças, integrar as práticas ESG de forma transversal e superar as resistências culturais e cognitivas. Essas ações podem ajudar a universidade a construir uma cultura organizacional mais alinhada com os valores ESG, promovendo um impacto positivo tanto internamente quanto na comunidade externa.

4.8.2 Percepção e Interpretação de Práticas ESG

A análise da pergunta 11, permite explorar como gestores e servidores percebem e interpretam a sustentabilidade no contexto universitário, bem como identificar se há resistência ou apoio majoritário a essas práticas. O pilar cultural-cognitivo enfoca os valores, crenças, significados e práticas compartilhados que moldam o comportamento dos indivíduos dentro da organização, destacando a importância dos aspectos simbólicos e cognitivos na construção da realidade organizacional (Scott, 1995; Busenitz et al., 2000). A partir das falas dos entrevistados, é possível identificar três eixos centrais: a percepção fragmentada da sustentabilidade, a resistência e o apoio às práticas sustentáveis, e os desafios culturais e cognitivos que influenciam a adoção dessas práticas.

No que diz respeito à percepção da sustentabilidade, observa-se uma fragmentação na forma como gestores e servidores interpretam e internalizam esse conceito. Para alguns, a sustentabilidade é vista de forma restrita, associada principalmente a práticas ambientais, como destacado pelo Entrevistado 4: “*no senso comum tende a pensar sustentabilidade e, a partir dessas práticas mais restritas ao ambiente, né? A, sei lá, a [questão da] caneca, a separar o lixo, enfim, né, papel e não sei o que lá.*” Essa fala revela uma visão limitada da sustentabilidade, focada em ações pontuais e desconectada de uma compreensão mais ampla e integrada dos pilares ESG (Environmental, Social, and Governance). Essa percepção fragmentada está alinhada com a ideia de Scott (1995) de que as instituições são moldadas por esquemas de significado compartilhados, que podem variar significativamente entre indivíduos e grupos, dependendo de suas experiências e contextos (Kostova, 1997).

Da mesma forma, o Entrevistado 1 aponta que a comunidade acadêmica tende a separar os aspectos da sustentabilidade, afirmando que *“quem é mais da área do administrativo, que é um assistente que está mais próximo de áreas bem mais técnicas, Proplan, Proagi, Progepe e várias outras áreas ali... você pensar a prefeitura universitária, eles vão ficar mais na questão da governança.”* Essa fragmentação reflete uma cultura organizacional que ainda não internalizou a sustentabilidade como um conceito integrado, o que dificulta a adoção de práticas mais abrangentes e alinhadas aos valores ESG. Essa lacuna está em desacordo com a visão de Berchin et al. (2017), que defendem a importância de uma abordagem holística e integrada da sustentabilidade nas instituições de ensino superior.

Por outro lado, alguns entrevistados destacam que há um apoio majoritário às práticas sustentáveis, ainda que de forma incipiente. O Entrevistado 6 afirma que *“eu acho que tem um apoio majoritário quanto essas práticas sustentáveis. Eu não vejo em absoluto a resistência.”* Essa fala sugere que, embora haja uma predisposição positiva em relação à sustentabilidade, essa postura nem sempre se traduz em ações concretas. O Entrevistado 3 também menciona que *“há mais apoio às práticas sustentáveis”*, indicando uma certa receptividade por parte da comunidade universitária.

No entanto, como observado pelo Entrevistado 4, esse apoio muitas vezes está restrito a ações pontuais e não reflete uma mudança cultural mais profunda. Essa percepção está alinhada com a ideia de Scott (2001) de que a internalização de valores e práticas depende da criação de uma cultura organizacional coesa, que promova a sustentabilidade como um valor central. A falta de uma cultura organizacional consolidada em torno dos valores ESG, conforme destacado por Liu et al. (2024), limita a efetividade dessas práticas.

No que se refere à resistência e ao apoio às práticas sustentáveis, as falas dos entrevistados revelam uma diversidade de posturas, que variam conforme o perfil individual, o setor e o nível de engajamento com o tema. O Entrevistado 2 destaca que *“é vai depender também do perfil individual da pessoa, né? Tem uns que sabem da importância daquilo e participam. E tem uns que não, tem uns que são obrigados, né? Pelo quando acontece alguma coisa com eles, daí que eles vão atrás.”* Essa fala ilustra como a resistência ou o apoio às práticas sustentáveis estão diretamente relacionados ao nível de conscientização e engajamento individual. Essa ideia está em consonância com a visão de North (1991), que argumenta que o comportamento humano é influenciado por crenças e valores individuais, que podem variar significativamente dentro de uma organização.

Da mesma forma, o Entrevistado 5 observa que *“os servidores técnicos eu não percebo resistência. Eu acredito que já citei uma cultura fortalecida, tipo assim, tem que*

fazer, vamos fazer, vamos pensar em coisas melhores, porque a melhoria do ESG facilita nosso trabalho, né?” Essa percepção sugere que, em alguns setores ou categorias, há uma cultura organizacional mais propícia à adoção de práticas sustentáveis, especialmente quando essas práticas são percebidas como benéficas para o trabalho cotidiano. Essa visão está alinhada com a ideia de Scott (1995) de que a internalização de práticas depende da percepção de sua utilidade e relevância.

No entanto, outros entrevistados apontam para a existência de resistências, muitas vezes relacionadas à falta de entendimento ou à percepção de que as práticas sustentáveis são “algo a mais” no trabalho. O Entrevistado 7 afirma que *“não há resistência, também não é uma questão de apoio. É algo que impacta o dia a dia do trabalho deles, então, o que que eles veem? E não que eles são resistentes. Eles entendem que aquilo de lá vai, é, uma inflamação, é algo. Você tem o teu trabalho, daí você tem uma, algo a mais, entendeu?”* Essa fala revela que, para muitos servidores, as práticas sustentáveis são vistas como acréscimos burocráticos que sobrecarregam suas rotinas, em vez de serem entendidas como parte integrante de suas funções. Essa percepção reflete uma cultura organizacional que ainda não internalizou os valores ESG, conforme destacado por Eliwa, Aboud e Saleh (2021).

Nessa linha, o Entrevistado 10 menciona que *“existe também uma resistência, por exemplo, a mudanças, né, mudar práticas. Então eu acho que existe também uma resistência nesse sentido, inclusive eu sinto isso até no meu próprio setor.”* Essa resistência à mudança reflete uma cultura organizacional arraigada, que prioriza a manutenção do status quo em detrimento da adoção de novas práticas, corroborando a visão de Scott (1995) sobre a influência das crenças e valores compartilhados no comportamento organizacional.

Os desafios culturais e cognitivos referem-se aos obstáculos que impedem a internalização e a prática efetiva da sustentabilidade. Um dos principais desafios identificados é o desconhecimento e a falta de formação. O Entrevistado 8 afirma que *“eu entendo que está crescendo isso. Mas é ainda bastante tímido, né, bastante incipiente esse trabalho na universidade. Eu acredito também que é porque a gente fez só um apenas, até hoje, né? Nós fizemos apenas uma capacitação, promovida pela PROPLAN, o resto das capacitações são aquelas EAD, mas aquilo ali não gera tanto engajamento.”* Essa fala sugere que a falta de capacitação e engajamento é um dos principais entraves para a adoção de práticas sustentáveis. Essa lacuna reforça a visão de Kioupi e Voulvoulis (2020), que destacam a importância da educação continuada para a internalização de práticas sustentáveis.

Da mesma forma, o Entrevistado 12 observa que *“eu acho que não tem resistência, tem desconhecimento. Não há esse debate. Todo mundo está ali atendendo o que a lei diz, e o*

que a lei diz é o que a gente vai fazer.” Essa falta de debate e reflexão sobre a sustentabilidade limita a capacidade da universidade de inovar e adotar práticas mais alinhadas aos valores ESG. Além disso, essa fala destaca além do Pilar Cultural-Cognitivo como ponto principal da análise, mas o código “Pilar Regulatório” no sentido de seguir legislações porque são obrigatórias.

Outro desafio cultural é a falta de diretrizes claras que orientem a adoção de práticas sustentáveis. O Entrevistado 9 critica a ausência de uma política institucional que promova a sustentabilidade, afirmando que *“justamente como a gente não tem essa diretriz de preocupação com a sustentabilidade, eu não vejo muita abertura para que haja um envolvimento dos servidores de um modo geral.”* Essa falta de diretrizes reflete uma cultura organizacional que ainda não prioriza a sustentabilidade como um valor central, limitando o engajamento e a adoção de práticas mais consistentes. Isso está em desacordo com a visão de Scott (2001) e Berchin et al. (2017), que defendem a importância de políticas institucionais claras para a promoção de práticas sustentáveis.

De forma resumida, embora haja um apoio majoritário às práticas sustentáveis, esse apoio nem sempre se traduz em ações concretas, devido à resistência à mudança, ao desconhecimento e à falta de diretrizes claras. Para avançar, é necessário fortalecer a conscientização, promover capacitações que gerem engajamento e estabelecer políticas institucionais que integrem a sustentabilidade à missão e às operações cotidianas da universidade. Essas ações podem ajudar a superar os desafios culturais e cognitivos, construindo uma cultura organizacional mais alinhada com os valores ESG.

4.8.3 Crenças e Valores

A análise da pergunta 12 permite explorar as crenças e valores que moldam a adoção (ou não adoção) das práticas ESG na universidade. Enfoca os aspectos simbólicos e cognitivos que influenciam o comportamento organizacional, destacando como as crenças, valores e significados compartilhados pelos indivíduos impactam a internalização e a prática de ações sustentáveis (Scott, 1995; Busenitz et al., 2000). A partir das falas dos entrevistados, é possível identificar três eixos centrais: a influência das crenças individuais e da formação acadêmica, a tensão entre burocracia e inovação, e a dificuldade de integrar os valores ESG à missão institucional.

No que diz respeito à influência das crenças individuais e da formação acadêmica, observa-se que as percepções sobre as práticas ESG são profundamente moldadas pelas trajetórias pessoais e profissionais dos indivíduos. O Entrevistado 1 destaca que *“as crenças e valores acadêmicos, vamos pensar mais assim dessa visão do pesquisador, tá? Então, um pesquisador mais da área de humanas, ele vai mais área política que não é tão ligada a economia, administração, contabilidade e tudo mais.”* Essa fala revela como a formação acadêmica e as áreas de atuação influenciam a maneira como os indivíduos interpretam e adotam as práticas ESG. Para alguns, como os pesquisadores das humanidades, há uma resistência em adotar modelos que parecem vir do setor privado, como o ESG, devido a uma visão crítica do capitalismo.

Por outro lado, profissionais de áreas mais técnicas, como administração e economia, tendem a ver essas práticas como ferramentas necessárias para a eficiência organizacional. Essa divergência de crenças e valores reflete uma cultura organizacional fragmentada, onde a adoção das práticas ESG depende, em grande parte, do perfil individual e da área de atuação. Essa fragmentação está alinhada com a ideia de Scott (1995) de que as instituições são moldadas por esquemas de significado compartilhados, que podem variar significativamente entre indivíduos e grupos, dependendo de suas experiências e contextos (Kostova, 1997).

O Entrevistado 2 reforça essa ideia ao afirmar que *“fica as crenças individuais, né, que vem da cultura da pessoa mesmo, mais do que institucionalização.”* Essa fala sugere que, na ausência de uma cultura organizacional consolidada em torno dos valores ESG, as práticas sustentáveis são adotadas (ou não) com base em crenças pessoais, o que resulta em uma implementação desigual e descoordenada. Essa percepção está alinhada com a visão de North (1991), que argumenta que o comportamento humano é influenciado por crenças e valores individuais, que podem variar significativamente dentro de uma organização.

O Entrevistado 4 aborda a questão de forma filosófica, afirmando que *“eu acho que chega até ser filosófico, mas eu acho que é a compreensão da dimensão social e humana da coisa. Eu envolvo a, inclusive a dimensão do meio ambiente nessa, nessa compreensão social e humana. É, em termos ambientais, eu acho que a gente tende a se enxergar muito dissociado do meio ambiente, né? Na lógica hierárquica superior, assim, sem entender que a gente é parte dela. A gente sofre os impactos dela, e na parte humana. Eu acho que a gente, enquanto sociedade, a gente é muito preso e nos falta o valor de olhar para o próximo.”* Essa reflexão indica que a adoção das práticas ESG está ligada a uma visão de mundo que valoriza a interdependência entre os seres humanos e o meio ambiente, mas que ainda não está plenamente internalizada na cultura organizacional da universidade. Essa lacuna reflete a

necessidade de uma maior internalização dos valores ESG, conforme sugerido por Eliwa, Aboud e Saleh (2021).

No que se refere à tensão entre burocracia e inovação, os entrevistados destacam que a estrutura burocrática da universidade muitas vezes impede a adoção de práticas sustentáveis. O Entrevistado 3 menciona que *“a gente segue as normas e se a norma ela nos exige, a gente obviamente cumpre, né? E aí, ao mesmo tempo, que a norma, então, ela cria um caminho para que se implementem isso, ela também dificulta.”* Essa fala ilustra como a rigidez dos normativos e processos burocráticos pode limitar a capacidade da universidade de adotar práticas inovadoras e sustentáveis. Essa percepção está alinhada com a ideia de Scott (2001) de que as instituições são moldadas por regras formais e informais, que podem tanto facilitar quanto dificultar a adoção de novas práticas.

O Entrevistado 5 complementa essa ideia ao afirmar que *“o que não gera interesse nas práticas ESG é a visão da burocracia, mais fluxo, mais trabalho, isso daí é o ponto que a que a pessoa que desconhece o objetivo e o que significa talvez tenha, né?”* Essa percepção de que as práticas ESG são vistas como acréscimos burocráticos reflete uma cultura organizacional que prioriza a conformidade com normas e procedimentos em detrimento da inovação e da sustentabilidade. Essa tensão está em desacordo com a visão de Berchin et al. (2017), que defendem a importância de uma abordagem holística e integrada da sustentabilidade nas instituições de ensino superior.

Além disso, o Entrevistado 8 destaca que a gestão de riscos, abordada dentro de governança, um dos pilares do ESG, é *“ela é um pouco contraintuitiva para universidades, porque, é, vamos dar um exemplo de uma pesquisa, né? Pesquisa tem um risco altíssimo, um risco altíssimo. Por que você vai fazer um experimento gasta dinheiro e não necessariamente você vai chegar naquele objetivo que você tinha colocado lá no, na tua, no teu projeto de pesquisa, entendeu? Então é risco alto para retorno incerto.”* Essa fala revela uma tensão cultural entre a necessidade de adotar práticas sustentáveis e a realidade das atividades acadêmicas, que muitas vezes envolvem incertezas e riscos. Essa tensão dificulta a internalização dos valores ESG, especialmente quando esses valores são percebidos como incompatíveis com a missão e as práticas cotidianas da universidade. Essa percepção está alinhada com a ideia de North (1991) de que a adoção de novas práticas depende da superação de barreiras culturais e cognitivas.

As falas acima refletem a interação entre os pilares regulatório, normativo e cultural-cognitivo na adoção das práticas ESG na universidade. O código “Pilar Regulatório” se manifesta na rigidez dos normativos e processos burocráticos que determinam as regras

formais e exigências legais que a instituição deve seguir, limitando, em alguns casos, a implementação de práticas sustentáveis. O “Pilar Normativo” aparece na percepção de que a burocracia institucional molda a cultura organizacional, priorizando conformidade e processos administrativos, o que pode gerar resistência à inovação e à adoção de novas práticas ESG.

Essa interação entre os dois pilares cria desafios para a internalização das práticas sustentáveis no nível cultural-cognitivo. O código “Pilar Cultural-Cognitivo” entra em cena ao evidenciar que a resistência às práticas ESG não é apenas uma questão de normas e regulamentos, mas também de percepções e crenças compartilhadas dentro da comunidade acadêmica.

A visão de que ESG gera mais burocracia e de que práticas acadêmicas, como a pesquisa, envolvem riscos altos e retornos incertos reforça barreiras culturais que dificultam a assimilação desses valores. Assim, a adoção efetiva de práticas ESG na universidade exige transformações culturais que desafiem as crenças arraigadas e promovam um novo entendimento sobre os benefícios da sustentabilidade.

Por fim, a dificuldade de integrar os valores ESG à missão institucional é um desafio identificado pelos entrevistados. O Entrevistado 9 afirma que *“a ideia de pertencer a comunidade, de fazer a comunidade crescer sustentável e que isso realmente vire um valor ainda precisa caminhar muito, sabe?”* Essa fala sugere que, embora a universidade tenha uma identidade voltada para o desenvolvimento regional e latino-americano, como destacado pelo Entrevistado 10, ainda há uma lacuna entre a missão institucional e a adoção de práticas ESG. O Entrevistado 10 menciona que *“um dos principais valores é o respeito da diversidade, né, valorização da diversidade”*, mas essa valorização nem sempre se traduz em ações concretas alinhadas aos pilares ESG. Essa lacuna reflete a necessidade de uma maior integração dos valores ESG à missão institucional, conforme sugerido por Berchin et al. (2017).

O Entrevistado 12 critica a cultura de setorização que predomina na universidade, afirmando que *“a crença de que o serviço público não precisa disso, acho que isso não é, principalmente assim, se não está envolvido diretamente, né?”* Essa fala revela uma cultura organizacional que fragmenta as responsabilidades e impede a integração dos valores ESG de forma transversal. Essa fragmentação está em desacordo com a visão de Scott (1995) e Berchin et al. (2017), que defendem a importância de uma cultura organizacional coesa e integrada para a efetividade das práticas organizacionais.

Da mesma forma, o Entrevistado 11 aborda a questão sob uma perspectiva crítica, afirmando que *“muitas vezes a adoção disso vem de um caráter utilitarista”* o que resulta em

uma implementação superficial e desconectada de uma reflexão mais ampla sobre o papel da universidade na promoção da sustentabilidade. Essa percepção reflete a necessidade de uma maior internalização dos valores ESG, conforme sugerido por Eliwa, Aboud e Saleh (2021).

A análise sob o Pilar Cultural-Cognitivo de Scott revela que a adoção das práticas ESG na UNILA é moldada por crenças e valores individuais, que variam conforme a formação acadêmica e a área de atuação, e por uma tensão entre burocracia e inovação, que limita a capacidade de implementar práticas sustentáveis de forma eficaz.

Além disso, a dificuldade de integrar os valores ESG à missão institucional reflete uma cultura organizacional fragmentada e setORIZADA, que prioriza a conformidade com normas em detrimento da inovação e da sustentabilidade. Para avançar, é necessário promover uma reflexão crítica e integrada sobre o papel da universidade na promoção dos valores ESG, superando as barreiras culturais e cognitivas que impedem a adoção de práticas mais alinhadas com a sustentabilidade, alinhando-se, desta forma, com a literatura produzida por Scott (1995), North (1991) e Eliwa, Aboud e Saleh (2021), entre outros.

4.8.4 Influência do Pilar Cultural-Cognitivo nas Práticas ESG

A análise do Pilar Cultural-Cognitivo nas ações da UNILA revela como valores, crenças e práticas compartilhadas influenciam a adoção e internalização das práticas ESG na universidade. A partir das falas dos entrevistados, identificou-se que a cultura organizacional, embora apresente sinais de conscientização e engajamento em alguns setores, ainda é marcada por fragmentação, resistência à mudança e desafios relacionados ao desconhecimento e à falta de diretrizes claras. A Tabela 16 resume os principais aspectos analisados, evidenciando as percepções, práticas e obstáculos culturais que moldam a relação da UNILA com os princípios ESG.

Tabela 16: Síntese – Reflexo do Pilar Normativo nas Ações da UNILA

Aspecto Analisado	Evidências	Códigos Relacionados
Conscientização sobre Práticas ESG	Parte da comunidade já adota práticas sustentáveis. Conscientização setorizada, com grupos mais engajados e outros desinformados.	Sustentabilidade, Engajamento com as ODS, Responsabilidade Social, Pilar Cultural-Cognitivo
Fragmentação da Percepção da Sustentabilidade	Sustentabilidade vista de forma restrita, focada em ações ambientais pontuais. Dificuldade em integrar os pilares ESG de forma holística.	Pilar Cultural-Cognitivo
Engajamento e Práticas Culturais	Falta de apoio das lideranças para iniciativas ESG. Dependência do perfil da gestão para continuidade das práticas. Setorização das responsabilidades.	Pilar Cultural-Cognitivo
Desafios Culturais e Cognitivos	Desconhecimento e falta de formação sobre práticas ESG. Resistência à mudança e priorização do status quo. Falta de diretrizes claras para a adoção de práticas sustentáveis.	Pilar Cultural-Cognitivo, Pilar Normativo
Influência das Crenças Individuais e Formação Acadêmica	Percepções sobre ESG variam conforme a formação acadêmica e área de atuação.	Pilar Cultural-Cognitivo
Tensão entre Burocracia e Inovação	Normas e processos burocráticos limitam a adoção de práticas inovadoras. Práticas ESG vistas como acréscimos burocráticos que sobrecarregam as rotinas.	Pilar Regulatório, Pilar Normativo, Pilar Cultural-Cognitivo

Fonte: Elaborado pela autora.

Embora a UNILA apresente iniciativas pontuais e grupos engajados com práticas sustentáveis, a internalização dos valores ESG ainda enfrenta barreiras significativas. A cultura organizacional, influenciada por crenças individuais, formação acadêmica e estruturas burocráticas, reflete uma fragmentação que dificulta a adoção de uma abordagem integrada e transversal. A resistência à mudança, a falta de conscientização generalizada e a ausência de diretrizes claras são desafios que precisam ser superados para que a sustentabilidade se torne um valor central na missão institucional.

Para avançar, é essencial promover uma maior integração entre os pilares ESG e a identidade da universidade, além de investir em capacitação, engajamento das lideranças e políticas institucionais que incentivem a adoção de práticas sustentáveis de forma orgânica e consistente. Essa transformação cultural é fundamental para que a UNILA consolide seu papel como agente de transformação social e ambiental, alinhando-se aos desafios contemporâneos e às demandas globais por sustentabilidade.

4.9 SÍNTESE E OUTRAS ANÁLISES

A análise das práticas ESG na UNILA revela uma série de desafios e oportunidades que refletem a complexidade de integrar os princípios de sustentabilidade ambiental,

responsabilidade social e governança no contexto universitário. Conforme destacado pelos entrevistados, a fragmentação das ações ESG é um dos principais obstáculos.

O Entrevistado 9 apontou que *“Existem áreas que fazem essas atividades, mas de forma ainda muito isolada, por exemplo, dentro da minha unidade a gente faz alguma coisa ambiental. A gente tem a questão do tratamento e coleta de resíduos químicos e biológicos, então a gente faz uma parte, eu sei que a prefeitura faz outra parte relacionada a tratamento de outras formas, né? A gente faz também um pouco de governança, no que diz respeito aos laboratórios, ela é relacionada só ao nosso ambiente, mas de fato, de um modo geral, quem faz mais é a PROPLAN, e a questão social eu acho que a PROINT faz um pouco, eu acho que SECAFE faz outro pouco, a própria reitoria... Então, assim, ainda é muito diluído na universidade, né? Não tem nem todas as áreas fazem tudo e ao mesmo tempo, as áreas que deveriam centralizar também não conseguem.”*

A fala do Entrevistado 9 reflete a fragmentação das iniciativas voltadas para ESG dentro da universidade, justificando a atribuição de alguns códigos. O código “Gestão de Recursos Naturais” se aplica devido à menção ao tratamento e coleta de resíduos químicos e biológicos, indicando preocupações com a destinação adequada de resíduos e minimização de impactos ambientais. O código “Sustentabilidade” está presente na forma como diferentes áreas da universidade adotam práticas ambientais e sociais, ainda que de maneira isolada. O código “Responsabilidade Social” surge na referência às atividades da PROINT e da SECAFE, que atuam em questões sociais e de inclusão dentro da universidade.

O código “Composição da Governança” se justifica pela menção à governança nos laboratórios e à participação da PROPLAN e da reitoria na estrutura organizacional da gestão ambiental e social. Por fim, o código “Pilar Normativo” se aplica pois a fala evidencia que a organização das práticas ESG na universidade está setorizada conforme especificidades, mas sua implementação ainda ocorre de forma dispersa e sem uma estrutura centralizada eficaz, o que pode dificultar a internalização e a efetividade dessas práticas.

A observação do Entrevistado 9 evidencia a necessidade de uma estratégia unificada, alinhada ao que Scott (1995, 2001) descreve como a importância dos pilares institucionais – regulatório, normativo e cultural-cognitivo – para a consolidação de práticas sustentáveis. A falta de integração sugere que, embora o Pilar Regulatório esteja presente, os Pilares Normativo e Cultural-Cognitivo ainda carecem de fortalecimento para que a sustentabilidade seja percebida como um valor institucional e não apenas como uma obrigação normativa (Silveira et al., 2017; Frost, Hattke & Reihlen, 2016).

Além disso, a falta de continuidade de algumas ações foi mencionada como um entrave para a consolidação das práticas sustentáveis. O Entrevistado 11 destacou que “*a UNILA tenta aplicar práticas sustentáveis, mas carece de uma base sólida. Muitas iniciativas começam, mas não têm continuidade, o que gera conflitos e dificulta uma sustentabilidade de longo prazo.*” Essa fala destaca os códigos “Sustentabilidade” e “Pilar Normativo”, e reforça a necessidade de um planejamento estratégico mais robusto para garantir a perenidade das ações e evitar a descontinuidade de políticas ambientais e sociais.

Esse desafio está alinhado com as reflexões de Andrade (2009) e Nikolaou, Jones e Stefanakis (2021), que destacam a importância de práticas sustentáveis contínuas para atender às necessidades atuais sem comprometer as futuras gerações. A falta de continuidade também reflete uma lacuna no Pilar Normativo, que deveria garantir a internalização de práticas sustentáveis como parte da cultura organizacional (Vilela & Veloso, 2014).

Foi identificado que, apesar da UNILA atender a requisitos normativos relacionados ao ESG, a percepção dos entrevistados indica que essas práticas ainda não são amplamente reconhecidas ou compreendidas pela comunidade acadêmica. O Entrevistado 12 afirmou que as ações ESG são implementadas porque é seguido a lei, mas não existe movimento institucional consolidado voltado à sustentabilidade. Ele destaca “*Eu não acho que isso é de maneira intencional, assim não há um conhecimento, né, da necessidade do desenvolvimento dessas práticas através desse tripé, só servidores cumprindo a lei.*”

A reflexão que o Entrevistado 12 traz destaca que o código “Pilar Regulatório” está bem estabelecido, há alguma influência nos Pilares Normativo e Cultural-Cognitivo, mas que se fossem fortalecidos poderiam garantir que a sustentabilidade seja percebida como um valor institucional e não apenas como uma obrigação normativa. Essa lacuna é corroborada por Silva (2016), que argumenta que a internalização de práticas sustentáveis depende da construção de uma cultura organizacional que valorize e promova esses princípios.

A análise das respostas evidencia que a UNILA possui avanços expressivos na dimensão social e progressos na governança, mas ainda enfrenta desafios na consolidação da sustentabilidade ambiental e na integração das práticas ESG de maneira sistêmica.

A implementação de práticas ESG na UNILA ocorre por meio de um equilíbrio entre demandas externas e internas. O Pilar Regulatório desempenha um papel central, especialmente em áreas como governança e gestão ambiental, enquanto o Pilar Normativo e o Pilar Cultural-Cognitivo são mais evidentes em iniciativas voltadas à inclusão social e à internacionalização. Esse contexto demonstra que a sustentabilidade institucional não é um

processo homogêneo, mas sim um campo dinâmico onde diferentes fatores influenciam a formulação e execução das práticas ESG.

4.9.1 Práticas Não Divulgadas

A análise da pergunta 13, que tratam das práticas ESG realizadas na universidade, mas não publicizadas, permite explorar a percepção dos entrevistados sobre essas práticas e os motivos pelos quais elas não são divulgadas. A partir das falas dos entrevistados, é possível identificar três eixos centrais: a dificuldade de registro e quantificação das práticas informais, a priorização de informações estratégicas nos relatórios oficiais, e a complexidade operacional e cultural que limita a divulgação.

Muitas práticas ESG realizadas na universidade são de natureza informal e não são sistematizadas, o que dificulta sua inclusão nos relatórios oficiais. O Entrevistado 2 menciona que “a parte do acolhimento” é uma prática social importante, mas difícil de quantificar: “*Um servidor que está passando por alguma situação, daí a gente chega lá, acolhe, conversa, orienta, às vezes, até encaminha para o médico, dá sugestão de tratamento... essa parte é bem difícil quantificar.*” A fala aborda os códigos “Saúde e Bem-Estar” e “Dignidade e Igualdade”.

Essa dificuldade de registro reflete uma lacuna no Pilar Normativo, que não prevê mecanismos para capturar e documentar ações informais, mas que são essenciais para a sustentabilidade social (Vilela & Veloso, 2014). Essa fala ilustra como práticas que envolvem relações humanas e apoio emocional são valorizadas internamente, mas não são facilmente traduzidas em dados ou métricas que possam ser incluídas em relatórios formais.

O Entrevistado 12 também destaca essa questão, afirmando que “*a maioria das coisas que nós fazemos não são divulgadas assim, porque não é o planejado, né, é o executado no apagar o incêndio ali*” reforça a influência do Pilar Cultural-Cognitivo, que prioriza a resolução de problemas cotidianos em detrimento da sistematização e divulgação dessas ações (Frost, Hattke & Reihlen, 2016). Essa fala sugere que muitas práticas são realizadas de forma reativa, em resposta a demandas imediatas, e não há tempo ou estrutura para registrá-las adequadamente.

Os relatórios oficiais tendem a priorizar informações que são consideradas estratégicas ou que atendem a critérios específicos, deixando de lado práticas que, embora relevantes, não se encaixam nesses moldes. O Entrevistado 3 afirma que “*a gente leva pro relatório de gestão*

só uma parte pequena de tudo o que ocorre, então a universidade, né, a gente acaba levando algumas informações que algumas pessoas entendem serem fundamentais.” Essa prática reflete uma tensão entre o Pilar Regulatório, que exige conformidade com padrões de relatórios, e o Pilar Cultural-Cognitivo, que valoriza práticas informais e cotidianas (Silva, 2016). Como resultado, práticas que não se enquadram nesses critérios, mesmo que sejam importantes, acabam não sendo incluídas.

O Entrevistado 6 complementa essa ideia ao mencionar que *“não é tão simples quanto pegar um fato, colocar, porque quando você tem um relatório, você tem que explicar, você vai dar mais peso numa prática do que na outra.”* Essa fala sugere que a priorização de informações nos relatórios é influenciada por uma lógica estratégica, que busca destacar ações que demonstrem resultados tangíveis ou que atendam a expectativas externas. Essa abordagem reflete uma tensão entre o pilar normativo, que busca conformidade com padrões de relatórios, e o pilar cultural-cognitivo, que valoriza práticas informais e cotidianas.

A complexidade operacional e a cultura organizacional também são fatores que limitam a divulgação de práticas ESG. O Entrevistado 5 menciona que *“existem situações pontuais que a PROGEPE faz, por exemplo, que eu acho que não é divulgado como deveria, né? Mas eu também não sei se deveria ser divulgado, dada a complexidade do assunto.”* Essa fala ilustra como a sensibilidade de certas práticas, como atendimentos psicológicos, pode dificultar sua divulgação, mesmo que sejam consideradas sustentáveis e importantes. Essa cultura de discrição é influenciada pelo pilar cultural-cognitivo, que valoriza a privacidade e a confidencialidade em certas situações.

O Entrevistado 8 também aborda essa questão, afirmando que *“a gente não pode divulgar alguma coisa que ainda não está totalmente completo, né? Então nós temos os meios oficiais de divulgação. O que vai para o relatório de gestão é uma coisa que já está mais pronta.”* Essa fala sugere que a cultura de perfeccionismo e a busca por consistência nos relatórios oficiais limitam a divulgação de práticas em andamento ou que ainda não atingiram um estágio considerado “finalizado”. Essa abordagem reflete uma influência do código “Pilar Normativo”, que prioriza a apresentação de resultados consolidados, em detrimento de processos em desenvolvimento.

Além disso, o Entrevistado 11 destaca que *“a gente não consegue mensurar todas as práticas, a gente também não consegue, porque os nossos processos de avaliação ainda são a sentença, suas limitações no aspecto operacional.”* Essa fala revela uma lacuna no pilar regulatório, que não fornece mecanismos adequados para a mensuração e divulgação de práticas complexas, como as ações de extensão. Essa limitação operacional é agravada

pela cultura organizacional, que prioriza a resolução imediata de problemas em detrimento da documentação e sistematização.

4.9.2 Fidedignidade Das Divulgações

A pergunta 14 questiona se as informações divulgadas representam fielmente a realidade das ações realizadas, permite explorar a percepção dos entrevistados sobre a transparência e a fidelidade dos relatórios e divulgações institucionais. Muitos entrevistados destacam que os relatórios oficiais não conseguem capturar a complexidade e a profundidade das ações realizadas, especialmente aquelas que envolvem aspectos qualitativos ou processos de longo prazo.

O Entrevistado 2 menciona que *“a saúde, ela tem uma característica assim que ela é mais do que um número,”* ilustrando como práticas como atendimentos psicológicos ou mediações não podem ser reduzidas a métricas simples. Ele afirma que *“um atendimento psicológico parece que é pouco, né, sei lá, fez 10 atendimentos, mas aquele atendimento ele vai ter de uma escuta longa da pessoa, entender a situação dela, às vezes, conversar com a chefia, conversar com os colegas, fazer uma mediação.”* Essa fala, além de revelar o código “Saúde e Bem-Estar”, evidencia uma lacuna no “Pilar Normativo”, que prioriza a quantificação e a padronização de informações, mas não consegue capturar a riqueza e a complexidade de muitas práticas ESG.

O Entrevistado 11 complementa essa ideia ao afirmar que os relatórios são *“um somatório muito simples dos dados quantitativos,”* e que *“há uma margem de erro, né? Até porque a gente lida com o sistema e o sistema também tem suas limitações.”* Essa dependência de sistemas e métricas quantitativas, influenciada pelo Pilar Regulatório, limita a capacidade dos relatórios de capturar a complexidade e a riqueza de muitas práticas ESG (Vilela & Veloso, 2014). Além disso, o Entrevistado 12 afirma que *“são realizadas mais coisas do que são divulgadas”*, reforçando a ideia de que muitas práticas relevantes ficam de fora dos relatórios oficiais.

Outro aspecto destacado pelos entrevistados é a seletividade na escolha das informações que são divulgadas, muitas vezes influenciada por interesses políticos ou estratégicos. O Entrevistado 3 afirma que *“os relatórios, eles buscam apresentar informações positivas que agradem os olhos de determinados grupos”*, sugerindo que há uma politização dos relatórios, que são vistos como “documentos políticos” em vez de

instrumentos de transparência. Essa prática reflete uma influência do pilar cultural-cognitivo, que valoriza a imagem institucional e a conformidade com expectativas externas, em detrimento da representação fiel da realidade.

O Entrevistado 9 também critica a forma como os relatórios são elaborados, afirmando que *“muitas vezes o seu relatório fica mais bonito por uma questão institucional, da forma de divulgar, da forma de escrita, do que realmente acontece na prática.”* Essa fala sugere que há uma discrepância entre a realidade e a representação nos relatórios, influenciada por uma cultura organizacional que prioriza a apresentação de resultados positivos e consolidados. Essa abordagem é reforçada pelo pilar normativo, que exige que os relatórios atendam a padrões específicos, muitas vezes em detrimento da transparência e da abrangência.

A cultura organizacional também desempenha um papel importante na forma como as informações são divulgadas. Muitos entrevistados destacam uma cultura de cautela que prioriza a validação e a consistência das informações antes de sua divulgação. O Entrevistado 8 afirma que *“nós temos essa cautela de qualificar a informação antes que ela seja divulgada”*, ilustrando como a universidade busca garantir que as informações sejam precisas e bem fundamentadas antes de serem publicadas. Essa abordagem reflete uma influência do Pilar Normativo, que prioriza a consistência e a conformidade com padrões internos, mas que pode limitar a transparência e a abrangência das informações divulgadas (Frost, Hattke & Reihlen, 2016).

No entanto, essa cultura de cautela também pode limitar a divulgação de informações relevantes. O Entrevistado 8 menciona que *“tem muita coisa que é feito e que a gente tem um certo receio de divulgar por não ter ainda uma validação bastante grande entre vários setores da universidade.”* Essa fala sugere que a busca por consenso e validação pode retardar ou impedir a divulgação de práticas importantes, especialmente aquelas que ainda estão em andamento ou que envolvem múltiplos atores. Essa abordagem é influenciada pelo pilar normativo, que prioriza a consistência e a conformidade com padrões internos.

4.9.3 Aprimoramento das Práticas ESG na Universidade

A análise da pergunta 15 da entrevista, que aborda as práticas ESG (*Environmental, Social, and Governance*) na universidade, revela uma série de percepções, desafios e oportunidades que permeiam a implementação e o aprimoramento dessas práticas no contexto acadêmico. As falas dos entrevistados destacam a complexidade de integrar os princípios ESG

no cotidiano universitário, apontando para a necessidade de uma abordagem colaborativa, conscientização e mudança cultural, além de superar barreiras burocráticas e estruturais.

Um dos pontos centrais levantados pelos entrevistados é a necessidade de conscientização e capacitação sobre o tema ESG. O Entrevistado 5 afirma que *“a primeira coisa, a gente tem que explicar para as pessoas o que é ESG”*, sugerindo que a falta de conhecimento sobre o conceito é um obstáculo significativo. Essa ideia é reforçada pelo Entrevistado 6, que menciona a importância de *“formação, divulgação e informação para os gestores e a comunidade acadêmica.”* A capacitação é vista como um caminho para despertar o interesse e o engajamento das pessoas, criando um ambiente propício para a inovação e a adoção de práticas sustentáveis.

No entanto, como aponta o Entrevistado 5, há um desafio adicional: *“a desmotivação e o cansaço dos servidores, que podem dificultar a adesão a iniciativas de capacitação”*. Esse cenário exige uma abordagem que vá além da mera obrigatoriedade, buscando envolver as pessoas de forma genuína e colaborativa.

A colaboração e a integração entre diferentes setores da universidade também são destacadas como elementos essenciais para o sucesso das práticas ESG. O Entrevistado 1 sugere que *“roda de conversa, modos de capacitação ou de discussão trazendo esse tema é a principal ferramenta que vai poder usar”*, enfatizando a importância de um diálogo coletivo e transversal.

Essa visão é compartilhada pelo Entrevistado 4, que defende a *“criação de um grupo centralizado para coordenar as iniciativas ESG, evitando que cada unidade atue de forma isolada”*. A falta de articulação entre as unidades é apontada como um desafio significativo, pois, como observa o Entrevistado 4, *“cada um faz de um jeito”*, o que dificulta a implementação de ações coordenadas e eficazes. A necessidade de uma abordagem integrada é ainda mais evidente quando se considera a diversidade da universidade, que, segundo o Entrevistado 3, *“pode ser um diferencial positivo, mas exige uma gestão cuidadosa para aproveitar todo o potencial”*.

A burocracia e a rigidez da administração pública são mencionadas como obstáculos recorrentes. O Entrevistado 3 ressalta que *“a inovação não é vista com bons olhos dentro da administração pública”*, o que limita a capacidade de implementar práticas inovadoras e sustentáveis. Essa percepção é corroborada pelo Entrevistado 9, que destaca a *“falta de uma política institucional clara e de um plano de sustentabilidade”* como um dos principais desafios.

A ausência de diretrizes formais e de mecanismos de avaliação institucional dificulta a mensuração do progresso e a responsabilização das unidades. O Entrevistado 12 também chama a atenção para a necessidade de uma cultura de *“planejamento e monitoramento contínuo, que não se limite a cumprir exigências pontuais dos órgãos de controle”*. Destaca-se, mais uma vez, o código “Pilar Regulatório” nas falas.

Apesar dos desafios, os entrevistados identificam oportunidades para avançar nas práticas ESG. O Entrevistado 8 menciona o investimento crescente dos órgãos de controle, como o TCU e a CGU, na temática da governança, o que pode impulsionar as instituições públicas a adotarem políticas mais robustas. O Entrevistado 6 vê na formação docente e na criação de espaços dedicados ao planejamento e à capacitação uma oportunidade para “destravar” a implementação das práticas ESG. Além disso, a diversidade e o potencial da universidade são vistos como ativos valiosos. O Entrevistado 4 afirma que a universidade tem *“um potencial muito grande para se explorar”*, destacando a riqueza de pesquisas e iniciativas que, se articuladas de forma adequada, poderiam gerar impactos significativos.

A mudança cultural e o engajamento das pessoas são apontados como elementos fundamentais para o sucesso das práticas ESG. O Entrevistado 7 enfatiza *“Despertar o interesse das pessoas é muito complicado. O que, como mover essas pessoas a fazerem algo? É muito difícil. Ao compor esse, compartilho o compartilhamento de responsabilidades dentro da universidade, dentro de qualquer lugar. É muito difícil fazer com que as pessoas se tornem responsáveis por isso, né? É, eu acredito, é claro, a gente sempre tem que defender o óbvio, uma comunicação mais eficiente e uma divulgação efetiva do porquê do objeto, do ganho daquelas práticas”*. O Entrevistado 10 reforça essa ideia, defendendo uma *“conscientização ampla que envolva não apenas os gestores, mas toda a comunidade acadêmica e a sociedade.”*

Em síntese, a análise das falas dos entrevistados revela que a implementação e o aprimoramento das práticas ESG na universidade exigem uma abordagem multifacetada, que inclua capacitação, colaboração, superação de barreiras burocráticas e mudança cultural. Apesar dos desafios, as oportunidades identificadas, como o potencial da diversidade universitária e o investimento crescente em governança, indicam caminhos promissores para a adoção de práticas mais sustentáveis e integradas. No entanto, como destacam os entrevistados, esse processo demanda tempo, esforço coletivo e um compromisso institucional claro com os princípios ESG.

4.9.4 Reflexões Adicionais dos Entrevistados

A análise da pergunta “Algo a mais que gostaria de comentar?” revela reflexões adicionais dos entrevistados sobre a implementação das práticas ESG na universidade, destacando exemplos concretos, desafios estruturais e a importância de uma abordagem integrada e consciente. As falas dos entrevistados complementam as discussões anteriores, trazendo nuances sobre como as práticas ESG podem ser incorporadas no cotidiano universitário, bem como os obstáculos que ainda precisam ser superados.

O Entrevistado 1 traz um exemplo prático de como os princípios ESG podem ser aplicados em projetos específicos da universidade, como a construção da moradia estudantil intercultural. Ele descreve como a universidade teve que considerar os três pilares do ESG (ambiental, social e governança) durante o planejamento do projeto, mesmo sem utilizar explicitamente o termo. A preocupação com a questão ambiental, por exemplo, surgiu na discussão sobre a instalação de ar-condicionado e a possibilidade de utilizar energia solar. Já a dimensão social foi abordada ao se pensar na inclusão de estudantes de ações afirmativas e na qualidade de vida dos moradores. A governança, por sua vez, esteve presente na tomada de decisões sobre o uso do espaço e a priorização de públicos específicos.

Esse relato ilustra como os princípios ESG podem ser naturalmente integrados em projetos universitários, desde que haja uma conscientização sobre sua importância e uma abordagem multidisciplinar. No entanto, como o próprio entrevistado menciona, esse processo ocorreu de forma intuitiva, sem um planejamento estruturado em torno do conceito ESG, o que sugere a necessidade de uma maior formalização e disseminação dessas práticas.

O Entrevistado 3 reflete sobre a lentidão com que o tema ESG tem sido incorporado na administração pública, destacando que, embora o conceito exista há quase uma década, sua implementação nas instituições públicas ainda é incipiente. Ele aponta que a universidade, por sua natureza diversa e multifacetada, tem um potencial significativo para adotar práticas ESG, especialmente por meio de projetos de pesquisa e extensão.

No entanto, o grande desafio é transformar essas iniciativas pontuais em práticas cotidianas e institucionalizadas. O entrevistado também chama a atenção para a necessidade de expandir o entendimento sobre governança, que muitas vezes é associado apenas a controle e burocracia. Ao integrar as dimensões social e ambiental, é possível criar um diálogo mais amplo e envolvente, que mobilize a comunidade universitária de forma mais efetiva. Essa

visão reforça a ideia de que a governança não deve ser vista como um fim em si mesma, mas como um meio para promover mudanças significativas nas áreas ambiental e social.

Já o Entrevistado 5 aborda a questão do clima organizacional como um fator importante para a implementação das práticas ESG. Ele observa que a comunidade técnica da universidade está “cansada e desanimada”, o que dificulta a adoção de iniciativas inovadoras e sustentáveis. Enquanto as obrigações legais são cumpridas por medo de responsabilização, a promoção de uma cultura ESG exige um engajamento genuíno e um ambiente de trabalho que incentive a participação e a criatividade.

O entrevistado sugere que a capacitação e a melhoria do clima organizacional são passos essenciais para fomentar a aplicação dos princípios ESG na universidade. Essa perspectiva ressalta a importância de considerar o aspecto humano e subjetivo na implementação de mudanças institucionais, destacando que a sustentabilidade não se limita a questões técnicas ou normativas, mas envolve também a motivação e o bem-estar das pessoas.

Em síntese, as reflexões dos entrevistados reforçam a complexidade e a multidimensionalidade da implementação das práticas ESG na universidade. Por um lado, há exemplos concretos de como os princípios ESG podem ser aplicados em projetos específicos, como a moradia estudantil, demonstrando que a universidade já está, de certa forma, alinhada com esses valores.

Por outro lado, persistem desafios significativos, como a lentidão na incorporação do tema na administração pública, a necessidade de transformar iniciativas pontuais em práticas cotidianas e a importância de melhorar o clima organizacional para fomentar o engajamento da comunidade.

Esses achados destacam a necessidade de uma abordagem integrada, que combine conscientização, capacitação, mudança cultural e planejamento estratégico para que as práticas ESG sejam efetivamente incorporadas no cotidiano universitário. Além disso, as falas dos entrevistados sugerem que a universidade tem um potencial significativo para se tornar um modelo de sustentabilidade e governança, desde que haja um compromisso institucional claro e uma mobilização coletiva em torno desses objetivos.

4.9.5 Síntese das Análises

A análise revelou que as práticas ESG na UNILA são moldadas por demandas normativas e socioculturais, refletindo o papel dos pilares institucionais conforme proposto

por Scott (1995, 2001). O Pilar Regulatório impõe conformidade a normativas e auditorias externas (Silveira et al., 2017), enquanto o Pilar Normativo reflete as expectativas sociais por transparência e participação (Vilela & Veloso, 2014). Já o Pilar Cultural-Cognitivo influencia a internalização dessas práticas dentro da cultura organizacional, conforme argumentam Frost, Hattke & Reihlen (2016) e Silva (2016).

De forma complementar, a Tabela 17 evidencia a quantidade de vezes que os códigos da Análise de Conteúdo foram atribuídos às falas dos entrevistados no decorrer das análises.

Tabela 17: Quantitativo dos Códigos Identificados nas Entrevistas

Código	Quantidade de Ocorrências
Pilar Regulatório	23
Pilar Normativo	20
Pilar Cultural-Cognitivo	12
Transparência	8
Sustentabilidade	8
Responsabilidade Social	7
Inclusão	6
Diversidade	5
Engajamento com as ODS	4
Supervisão de Risco e Oportunidade	4
Composição da Governança	4
Dignidade e Igualdade	4
Programas de Impacto Social	3
Envolvimento dos Grupos de Interesse	3
Comunidade	3
Gestão de Recursos Naturais	3
Comportamento	3
Saúde e Bem-Estar	2
Inovação	2
Habilidades para o Futuro	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Essa tabela sintetiza os principais temas abordados pelos entrevistados e destaca como os pilares institucionais de Scott (1995) foram recorrentes na análise, especialmente o Pilar Regulatório, demonstrando a forte atuação de normativas e regulamentações sobre as práticas ESG na UNILA.

A análise das entrevistas revelou um conjunto diversificado de práticas ESG adotadas pela UNILA, bem como determinantes regulatórios, normativos e culturais que orientam essas iniciativas. Destaca-se, a partir dos códigos evidenciados pelas falas e, de maneira geral, a predominância do Pilar Regulatório (23 ocorrências), seguido pelo Pilar Normativo (20 ocorrências) e pelo Pilar Cultural-Cognitivo (12 ocorrências). Esse achado evidencia a forte

influência de normativas e regulamentações externas sobre as práticas ESG na instituição, reforçando a necessidade de conformidade com diretrizes e auditorias, como as do TCU.

Além dos pilares institucionais, outros códigos emergiram na análise, como Transparência (8 ocorrências), Sustentabilidade (8 ocorrências) e Responsabilidade Social (7 ocorrências), indicando um alinhamento da UNILA com princípios ESG mais amplos. A inclusão e diversidade também foram mencionadas em diversas falas (6 e 5 ocorrências, respectivamente), reforçando o compromisso institucional com a equidade e a representatividade.

A influência do Pilar Normativo se reflete na adoção de práticas alinhadas a padrões nacionais e internacionais, como o engajamento com os ODS (4 ocorrências) e os programas de impacto social (3 ocorrências). Já o Pilar Cultural-Cognitivo, embora com menor incidência, manifesta-se na cultura organizacional voltada à responsabilidade social e ao envolvimento dos grupos de interesse (3 ocorrências).

Ainda, a análise aponta desafios na ampliação da sustentabilidade ambiental, representada por uma incidência relativamente baixa no código “Gestão de Recursos Naturais” (3 ocorrências). Isso sugere que, embora a UNILA tenha avançado significativamente em dimensões sociais e de governança, há espaço para maior desenvolvimento de práticas ambientais.

A Tabela 18 sintetiza a análise das práticas ESG da UNILA a partir dos três pilares institucionais propostos por Scott (1995, 2001): regulatório, normativo e cultural-cognitivo, distribuídos nas dimensões ambiental, social e de governança.

Tabela 18: Matriz Pilares e Dimensões

Pilares / Dimensões	Ambiental (E)	Social (S)	Governança (G)
Regulatório	Presença de ações motivadas por exigências legais (ex.: Plano de Logística Sustentável).	Políticas inclusivas sustentadas por legislações federais.	Instrumentos de controle exigidos por órgãos como CGU e TCU (ex.: auditorias, Programa de Integridade).
Normativo	Participação em projetos e avanços tecnológicos e estruturais que visam à promoção de sustentabilidade.	Alinhamento aos ODS e expectativas da comunidade por equidade e diversidade.	Adoção de boas práticas e referenciais nacionais/internacionais de transparência e ética.
Cultural-Cognitivo	Percepções positivas sobre a importância da sustentabilidade ambiental, porém com pouca internalização.	Valorização social da diversidade como parte da identidade institucional.	Entendimento crescente, mas incipiente, de que a governança é parte da cultura organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa.

No pilar regulatório, observam-se ações motivadas por exigências legais, como o Plano de Logística Sustentável, políticas sociais amparadas por legislações federais, e instrumentos de controle exigidos por órgãos de fiscalização, como a Controladoria-Geral da

União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU). O pilar normativo evidencia a atuação de valores e expectativas sociais sobre as práticas institucionais, como a participação em projetos e avanços tecnológicos e estruturais que visam à sustentabilidade, o alinhamento da atuação social aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), e a adoção de boas práticas de transparência e ética. Já o pilar cultural-cognitivo revela percepções e entendimentos que, embora ainda incipientes em algumas dimensões, apontam para um movimento de internalização da sustentabilidade como valor organizacional — com destaque para a valorização da diversidade no campo social, e uma consciência emergente sobre a importância da governança institucional. A articulação entre esses pilares permite compreender de forma mais aprofundada os fatores que sustentam ou limitam o avanço das práticas ESG na universidade.

Para finalizar as análises e facilitar a visualização dos resultados, tem-se a Figura 6, a qual é uma representação resumida dos principais achados. Na Figura é possível perceber que o Pilar Regulatório é o mais forte dentro da Universidade, sendo o que mais reflete quando se olha para as práticas ESG, com ações sustentáveis e de governança sendo impulsionadas por leis principalmente. O Pilar Normativo possui um impacto significativo, ainda que menor que o Regulatório, e orienta as ações com padrões nacionais e internacionais e com normativas próprias da Universidade. Já o Pilar Cultural-Cognitivo possui menos atuação, mas está presente principalmente no compromisso institucional com a inclusão e diversidade.



Figura 6. Representação dos Principais Resultados
Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, o segundo objetivo específico visou identificar os elementos que possam se alinhar direta ou indiretamente aos pilares institucionais. O pilar regulatório se manifesta na governança, com destaque para a transparência institucional e a implementação do Programa de Integridade, refletindo exigências normativas e auditorias do TCU. O pilar normativo é evidenciado pela adesão a práticas alinhadas a padrões nacionais e internacionais, como políticas afirmativas e assistência estudantil, que reforçam a equidade e diversidade. Já o pilar cultural-cognitivo se revela no compromisso institucional com a inclusão, demonstrado pela cultura organizacional voltada à diversidade.

Por fim, o terceiro objetivo buscou avaliar se as práticas ESG refletem influências regulatórias, normativas e cultural-cognitivas, conforme esperado pela teoria institucional, dessa forma, respondendo também ao objetivo geral de pesquisa. Os resultados da pesquisa corroboram a literatura existente ao evidenciar a influência dos pilares institucionais nas práticas ESG, conforme proposto por Scott (1995; 2001). O Pilar Regulatório mostrou-se o mais impactante nas áreas de governança e ações ambientais da UNILA, alinhando-se aos estudos de North (1990) e Kostova (1997), que ressaltam a relevância das normas e regulamentações formais para a conformidade organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar as práticas ESG reportadas pela Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA) sob a perspectiva da teoria institucional, considerando os Pilares Regulatórios, Normativos e Culturais-Cognitivos como base teórica para compreensão dessas práticas. Os resultados evidenciaram avanços, desafios e aspectos que demandam maior atenção na incorporação dessas iniciativas pela universidade.

A pesquisa demonstrou que as práticas ESG na UNILA vão além de meras respostas a exigências externas, refletindo dinâmicas institucionais internas que moldam sua adoção e consolidação. Os achados ampliam o conhecimento sobre como fatores institucionais atuam na sustentabilidade organizacional, destacando o papel dos Pilares Institucionais na conformação das práticas de governança, responsabilidade social e sustentabilidade na UNILA.

Um dos avanços mais significativos foi a identificação do Pilar Regulatório como principal impulsionador das práticas ESG na universidade. Embora a literatura já reconhecesse o impacto das normas e regulações na conformidade organizacional, este estudo trouxe evidências empíricas de como a governança institucional e as iniciativas ambientais são fortemente moldadas por auditorias e exigências legais. Esse achado reforça a relevância da estrutura regulatória no direcionamento estratégico da UNILA, das organizações públicas e do papel do Estado na governança sustentável.

Outro aspecto relevante foi o papel do Pilar Cultural-Cognitivo, ainda que menos evidente, na internalização de valores ESG, especialmente nas políticas de diversidade e inclusão. Enquanto estudos anteriores priorizavam os aspectos normativos e regulatórios, os resultados desta pesquisa sugerem que a cultura organizacional é um fator determinante para a sustentabilidade de longo prazo, desde que haja integração efetiva entre normas institucionais e valores compartilhados pela comunidade acadêmica.

Apesar de desafios como resistência cultural e dificuldades na mensuração de impacto, observa-se um movimento crescente de institucionalização das práticas ESG na UNILA. O estudo aponta que iniciativas pontuais têm potencial para evoluir para diretrizes estruturais, desde que acompanhadas de esforços de engajamento e conscientização. Esse achado oferece uma nova perspectiva sobre os desafios da implementação de ESG no setor público e

contribui para um debate mais amplo sobre a consolidação de práticas sustentáveis em instituições acadêmicas.

Em síntese, esta dissertação amplia o conhecimento sobre ESG no setor público ao demonstrar que a adoção dessas práticas vai além do cumprimento de normas e regulamentos. A consolidação de políticas sustentáveis requer um alinhamento entre exigências regulatórias, cultura organizacional e engajamento da comunidade acadêmica, proporcionando um modelo mais robusto e integrado de governança sustentável.

Os resultados reforçam a premissa central da Teoria Institucional, segundo a qual as organizações, incluindo universidades públicas, são moldadas pelo ambiente institucional em que estão inseridas. Assim, a consolidação das práticas ESG depende de um equilíbrio entre pressões regulatórias, normas institucionais e transformações culturais que favoreçam a internalização dos princípios de sustentabilidade, responsabilidade social e governança.

Dessa forma, a pesquisa respondeu à sua pergunta central ao demonstrar como as práticas ESG ocorrem no ambiente de uma Universidade Federal sob a lente dos Pilares Institucionais, atingindo seus objetivos específicos. Quanto às limitações, destaca-se a análise restrita a uma única universidade federal, o que impede a generalização dos resultados para outras instituições. Além disso, a coleta de dados baseou-se em documentos institucionais e entrevistas com servidores, sem a participação de alunos e membros da comunidade externa, que poderiam oferecer percepções complementares sobre a efetividade das práticas ESG.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos comparativos entre diferentes universidades federais, a fim de identificar similaridades e diferenças na implementação das práticas ESG. Além disso, recomendam-se estudos longitudinais para acompanhar a evolução dessas práticas ao longo do tempo e pesquisas que explorem estratégias para fortalecer o Pilar Cultural-Cognitivo, promovendo maior internalização dos princípios ESG na cultura organizacional das universidades.

Acredita-se que os resultados deste estudo possam auxiliar a UNILA e outras instituições de ensino superior a aprimorarem suas práticas ESG, promovendo uma gestão mais sustentável e alinhada aos valores da sociedade. Além de ajudar a desenhar políticas voltadas para questão ambiental e de governança.

REFERÊNCIAS

- Adams, C. A., & Kuasirikun, N. (2000). A comparative analysis of corporate reporting on ethical issues by UK and German chemical and pharmaceutical companies. *European Accounting Review*, 9(1), 53-79.
- Alessa, N., Akparep, J. Y., Sulemana, I., & Agyemang, A. O. (2024). Does stakeholder pressure influence firms environmental, social and governance (ESG) disclosure? Evidence from Ghana. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2303790.
- Almeida, K. D., & França, R. D. (2021). Teorias aplicadas à pesquisa em contabilidade: Uma introdução às teorias econômicas, organizacionais e comportamentais. Editora UFPB.
- Alshuwaikhat, H.; Abubakar, I.; Aina, Y.; Adenle, Y.; Umair, M.. The Development of a GIS-Based Model for Campus Environmental Sustainability Assessment. *Sustainability*, v.9, n.3, p.439-462, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su9030439>
- Andrade, E. G. (2009). Crescimento sustentável: Uma aplicação financeira para empresas. *Contabilidade Gestão E Governança*, 4(2). Recuperado de: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/214>
- Arayssi, M., Jizi, M., & Tabaja, H. H. (2020). The impact of board composition on the level of ESG disclosures in GCC countries. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(1), 137-161.
- Ates, S. (2020). Membership of sustainability index in an emerging market: Implications for sustainability. *Journal of cleaner production*, 250, 119465. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119465>
- Avila, H. D. A (2013). Fatores institucionais dos países hospedeiros e fatores da firma: influência nos investimentos diretos das multinacionais brasileiras (Doctoral dissertation, Tese de doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro).
- Azzari, B., Silva, A. S., & Chiarello, F. (2020). Ética e integridade nas instituições de ensino superior: a importância da implementação de programas de compliance nas universidades. *Revista de Direito Brasileira*, 26(10), 457-470.

B3 (2024). Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3). Recuperado de https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-b3.htm. Acesso em 11 de agosto de 2024.

Bairral, Maria Amália Da Costa; Silva, Adolfo Henrique Coutinho E; Alves, Francisco José dos Santos. (2015). Transparência no setor público: uma análise dos relatórios de gestão anuais de entidades públicas federais no ano de 2010. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 49, n. 3, p.643-675, jun. 2015. <https://doi.org/10.1590/0034-7612125158>

Balestra, K. M. P., & Castro, D. T. (2023). ESG Na Administração Pública: Uma Proposta De Metodologia Para Mensuração Na Universidade Federal Do Tocantins. *DESAFIOS-Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins*, 10(Especial 4).

Barbosa, C. P. (2019). Governança em Universidades Federais brasileiras—uma contribuição a partir do IG-SEST.

Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo. Edições 70.

Barros, A. C. D. S., Souza, N. A., Carvalho, J. L., Ferreira, D. D. M., & Bellen, H. M. V. (2021). Práticas de Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior (IES): Uma Análise Preliminar dos Planos de Gestão de Logística Sustentável (PLS) dos Institutos Federais (IFs). In *USP Internacional Conference in Accounting* (Vol. 21).

Batista, Fábio Ferreira. (2012). Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea, 2012.

Baughn, C. C., Bodie, N. L., & McIntosh, J. C. (2007). Corporate social and environmental responsibility in Asian countries and other geographical regions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 14(4), 189-205.

Berchin, I. I., Valduga, I. B., Garcia, J., & De Andrade, J. B. S. O. (2017). Climate change and forced migrations: An effort towards recognizing climate refugees. *Geoforum*, 84, 147-150. Doi: 10.1016/j.geoforum.2017.06.022

Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-economic review*, 10(1), 3-28. <https://doi.org/10.1093/ser/mwr030>

Brasil, C. C. (1998). Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998. Brasília, DF.

Brasil, C. D. P. D. D., & Brasil. (1999). Lei n. 9.795, de 27 de abril de 1999: Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 28.

Brasil, Comissão de Políticas de Desenvolvimento et al. Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Diário Oficial da União, p. 16509-16509, 1981.

Brasil, G. (2022). DECRETO Nº 10.936, DE 12 DE JANEIRO DE 2022.

Brasil, L. N. (2001). 10.295, de 17 de outubro de 2001. Dispõe sobre a Política Nacional de Conservação e Uso Racional de Energia e dá outras providências, Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília.

Brasil, S. F. (2012). Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências.

Brasil. (2009). LEI Nº 12.187, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2009. *Institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima-PNMC e dá outras providências. DOU de, 30.*

Brasil. (2010). LEI Nº 12.305, DE 2 DE AGOSTO DE 2010. *Institui a política nacional de resíduos sólidos.*

Brasil. (2014). Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Planos de Gestão de Logística Sustentável: contratações públicas sustentáveis/ Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Brasília: MP-SLTI.

Brasil. (2024). Ministério da Educação. Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES). Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/areas-de-atuacao/es/pnaes>. Acesso em: 17 ago. 2024.

Brito, R.; Rodríguez, C.; Aparicio, J.; Paolacci, J.; Sampedro, M.; Beltrán, J. (2018). Indicators of Sustainability in Educational Practice: Perception of Teachers and Students of UAGro-Mexico. *Sustainability*, v.10, n.10, p.3733-3751, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su10103733>

- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H. L. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future? *Entrepreneurship theory and practice*, 34(3), 421-440.
- Budhiraja, S., & Modi, S. (2021). Virtuousness and un/ethical behaviour: The moderating role of power distance culture in select Indian public sector undertakings. *IIMB Management Review*, 33(3), 214-224.
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management accounting research*, 11(1), 3-25.
- Busenitz, L. W., Gómez, C., & Spencer, J. W. (2000). Country institutional profiles:Unlocking entrepreneurial phenomena. *Academy of Management Journal*, 43(5), 994-1003. <http://doi.org/10.2307/1556423>.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32(3), 946-967. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275684>
- Cerquetti, M., Sardanelli, D., & Ferrara, C. (2024). Measuring museum sustainability within the framework of institutional theory: A dictionary-based content analysis of French and British National Museums' annual reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 2260-2276.
- Chang, H. J. (2002). Breaking the mould: an institutionalist political economy alternative to the neo-liberal theory of the market and the state. *Cambridge Journal of Economics*, 26(5), 539-559.
- Chen, S., Song, Y., & Gao, P. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) performance and financial outcomes: Analyzing the impact of ESG on financial performance. *Journal of Environmental Management*, 345, 118829.
- COASE, R (1990). *The firm, the market and the law*. Chicago: University of Chicago Press.
- Coase, R. (1998). The new institutional economics. *The American economic review*, 88(2), 72-74.
- Conceição, Bruno de Barros; Firmino, Marina da Cruz. (2018). Avaliação socioambiental em uma instituição federal de ensino superior com base nas diretrizes da agenda ambiental na administração pública. 2018. 25 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, RJ.

Conceição, O. A. C. (2002). O conceito de instituição nas modernas abordagens institucionalistas. *Revista de economia contemporânea*. Rio de Janeiro. Vol. 6, n. 2 (jul./dez. 2002), p. 119-146.

Controladoria Geral Da União (CGU). (2015). *Guia de Integridade Pública*. Brasília, 2015. Disponível em: <2015cgu_guia-de-integridade-publica.pdf> Acesso em 19 ago de 2024.

Corbari, S. D.; Dorado, A. J.; Kniess, C. T.; Freitas, L. S. (2021). O papel das instituições de ensino superior no alcance dos Objetivos de Desenvolvimento 128 Sustentável (ODS).

Cresson, O. A., De Benedicto, S. C., Silva, L. H. V., Bittencourt, J. J., & Sugahara, C. R. (2024). Relatório de sustentabilidade: perfil de grandes empresas brasileiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative. *Gestão & Regionalidade*, 40, e20248444.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.

Creswell, J. W., Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, v. 39, n. 3, p. 124-130.

Da Silva, Keila Paiva; Bahia, Mirleide Chaar. (2021). Sustentabilidade na gestão pública: ações socioambientais nas universidades federais da Região Amazônica. *Papers do NAEA*, v. 28, n. 3.

Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., & Giardina, M. D. (2006). Disciplining qualitative research. *International journal of qualitative studies in education*, 19(6), 769-782.

Dikolli, S. S., Frank, M. M., Guo, Z. M., & Lynch, L. J. (2022). Walk the talk: ESG mutual fund voting on shareholder proposals. *Review of Accounting Studies*, 27(3), 864-896.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.

Drori, G. S. (2020). Hasn't institutional theory always been critical?!. *Organization Theory*, 1(1), 2631787719887982. <https://doi.org/10.1177/2631787719887982>

Eitrem, A., Meidell, A., & Modell, S. (2024). O uso da teoria institucional na pesquisa em contabilidade socioambiental: uma revisão crítica. *Pesquisa de Contabilidade e Negócios*, 1–36. <https://doi-org.ez89.periodicos.capes.gov.br/10.1080/00014788.2024.2328934>

Eliwa, Y., Aboud, A., & Saleh, A. (2021). ESG practices and the cost of debt: Evidence from EU countries. *Critical Perspectives on Accounting*, 79, 102097.

- Elkington, J. (2012). *Sustentabilidade, canibais de garfo e faca*. São Paulo: Makron Books.
- Fagundes, J. P., & Batista, R. D. S. (2021). *O Papel Dos Atores Na Sustentabilidade: Uma Pesquisa Bibliométrica Sobre Universidades Verdes*.
- Fagundes, José Paulo; Batista, Rosany da Silva. (2021). *O papel dos atores na sustentabilidade: uma pesquisa bibliométrica sobre universidades verdes*.
- Farina, E. M. M. Q. (2000). *Organização industrial no agribusiness. Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*.
- Feil, A. A. (2022). Níveis de sustentabilidade: Revisão sistemática da literatura. *REUNIR Revista De Administração Contabilidade E Sustentabilidade*, 12(4), 81-93. DOI: <https://doi.org/10.18696/reunir.v12i4.1146>
- Felismino, M. M. (2023). *Avaliação dos fatores ambientais, sociais e de governança (ESG): uma proposta para universidades federais*.
- Fernandes, J. L., & Linhares, H. D. C. (2017). *Análise do Desempenho Financeiro de Investimentos ESG nos Países Emergentes e Desenvolvidos (Financial Performance of ESG Investments in Developed and Emerging Markets)*. Available at SSRN 3091209.
- Finatto, C. (2022). *As práticas de responsabilidade social corporativa no consórcio qualenv: uma análise alinhada com os objetivos do desenvolvimento sustentável e o esg na UniSul*.
- Finatto, C. P., Fuchs, P. G., Dutra, A. R. A., & de Andrade Guerra, J. B. S. (2023). Environmental, social, governance and sustainable development goals: promoting sustainability in universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. Vol. 25 No. 6, pp. 1121-1136. <https://doi-org.ez89.periodicos.capes.gov.br/10.1108/IJSHE-11-2022-0361>
- Freitas, C. L. (2013). *Avaliação de sustentabilidade em instituições públicas federais de ensino superior (IFES):proposição de um modelo baseado em sistemas gerenciais de avaliação e evidenciação socioambiental*. 2013. 187 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Frost, J., Hattke, F., & Reihlen, M. (2016). *Multi-level governance in universities: Strategy, structure, control* (pp. 1-15). Springer International Publishing.

Galaskiewicz, J. (1991). Estimating point centrality using different network sampling techniques. *Social Networks*, 13(4), 347-386.

Gao, S.; Meng, F.; Wang, W.; Chen, W. (2023). Does ESG always improve corporate performance? Evidence from firm life cycle perspective. *Frontiers in Environmental Science*, v. 11, p. 103. DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1105077>

Garcia, Alexandre Sanches; Mendes-da-Silva, Wesley; Orsato, Renato J. (2017). Sensitive industries produce better ESG performance: Evidence from emerging markets. *Journal of cleaner production*, v. 150, p. 135-147.

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

Garcia, Denise Schmitt Siqueira. Garcia, Heloise Siqueira. (2014). Dimensão social do princípio da sustentabilidade: uma análise do mínimo existencial ecológico. In: Maria Claudia da Silva Antunes de Souza; Heloise Siqueira Garcia. (Org.). *Lineamentos sobre sustentabilidade segundo Gabriel Real Ferrer*. 1ed.Itajaí: UNIVALI, 2014, v. 1, p. 37-54.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* [6. ed.]. São Paulo: Editora Atlas SA.

Góes, Heloísa Cronemberger de Araújo. (2015). Análise comparativa de instrumentos para avaliação da sustentabilidade em universidades visando uma proposta para o Brasil. 2015. 199 f. Tese (Doutorado em Ciências em Planejamento Energético) – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (Coppe), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Graafland, J. (2019). Economic freedom and corporate environmental responsibility: The role of small government and freedom from government regulation. *Journal of Cleaner Production*, 218, 250-258.

Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real*. Penso Editora.

Guerra, A. F. S., Zen, C., Figueiredo, M. L., de Souza, D. F., Carletto, D. L., da Silva, M. P., & Ceni, J. C. (2014). A temática ambiental e a sustentabilidade nos cursos de graduação da UNIVALI: caminhos para a ambientalização curricular na universidade. *REMEA-Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental*, 121-134.

Guerreiro, R., Frezatti, F., Lopes, A. B., & Pereira, C. A. (2005). O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. *Organizações & Sociedade*, 12, 91-106.

- Hartzmark, S. M., & Sussman, A. B. (2019). Do investors value sustainability? A natural experiment examining ranking and fund flows. *The Journal of Finance*, 74(6), 2789-2837.
- Hodgson, G. M. (2000). What is the essence of institutional economics?. *Journal of economic issues*, 34(2), 317-329.
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2016). The consequences of mandatory corporate sustainability reporting: Evidence from four countries (Harvard Business School Research Working Paper No. 11-100). Boston, MS: Harvard Business School.
- Irigaray, H. A. R., & Stocker, F. (2022). ESG: novo conceito para velhos problemas. *Cadernos EBAPE. BR*, 20, 1-4.
- Irigaray, H. A., & Respino, R. M. (2012). Estudo de caso comparativo entre o modelo de sustentabilidade adotado pela ANTF e o modelo GRI. *Revista de Administração da UNIMEP*, 10(3), 243-262.
- Jackson, G., & Apostolakou, A. (2010). Corporate social responsibility in Western Europe: an institutional mirror or substitute?. *Journal of business ethics*, 94(3), 371-394. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0269-8>
- Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. *International journal of management reviews*, 20(1), 32-61.
- Keeble, J. J., Topiol, S., & Berkeley, S. (2003). Using indicators to measure sustainability performance at a corporate and Project Level. *Journal of Business Ethics*, 44, 149–158.
- Kieling, D. L. (2022). O papel do environmental social and governance e dos objetivos do desenvolvimento sustentável nas universidades do ranking UI GreenMetric.
- Kioupi, V., & Voulvoulis, N. (2020). Sustainable development goals (SDGs): Assessing the contribution of higher education programmes. *Sustainability*, 12(17), 6701. DOI: 10.3390/SU12176701.
- Kostova, T. (1997). Country institutional profiles: Concept and measurement. In *Academy of management proceedings* (Vol. 1997, No. 1, pp. 180-184). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of management journal*, 45(1), 215-233.

Larcker, D. F., Tayan, B., & Watts, E. M. (2021). Seven Myths of ESG. Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Working Paper Forthcoming.

Leal Filho, Wálter; Salvia, Amanda Lange; Frankenberger, Fernanda; Akib, Noor Adelyna Mohammed; Sen, Salil K.; Sivapalan, Subarna; Novo-Corti, Isabel; Venkatesan, Madhavi; Emblen-Perry, Kay. (2021). Governance and sustainable development at higher education institutions. *Environment, Development and Sustainability*, v. 23, n. 4, p. 6002-6020.

Lee, M. T.; Suh, I. (2022). Understanding the effects of Environment, Social, and Governance conduct on financial performance: Arguments for a process and integrated modelling approach. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, v. 1, n. 1, p. 100004. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.stae.2022.100004>

Lima, C. D. S. (2022). Desenvolvimento sustentável em universidades: uma análise de práticas de contabilidade, gestão e de environmental social and governance–ESG.

Liu, M., Lu, J., Liu, Q., Wang, H., Yang, Y., & Fang, S. (2024). The impact of executive cognitive characteristics on a firm's ESG performance: An institutional theory perspective. *Journal of Management and Governance*, 1-29. <https://doi-org.ez89.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s10997-024-09695-y>

Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1838-1846. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.02.008>

Lozano, Rodrigo; Lukman, R.; Lozano, F.; Huisingh, D.; Lambrechts, W. (2013). Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system. *Journal of Cleaner Production*, v. 48, p. 10-19.

Machado, Roseli Nogueira. ESG: a urgência para o setor público. LinkedIn, 2021. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/esg-urg%C3%A2ncia-para-o-setor-109p%C3%BAblico-roseli-nogueira-machado/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 11 agosto 2024.

Madeira, Ana Carla Fernandes Damião. (2008). Indicadores de Sustentabilidade para Instituições de Ensino Superior. Dissertação do grau de Mestre em Engenharia do Ambiente, Ramo de Gestão e Tratamento de Resíduos Industriais, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Porto, Portugal.

Malbon, Eleanor; Carey, Gemma; Reeders, Daniel. (2018). Mixed accountability within new public governance: the case of a personalized welfare scheme in early implementation. : The

case of a personalized welfare scheme in early implementation. *Social Policy & Administration*, [s.l.], v. 53, n. 1, p. 156-169, 17 set. 2018. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/spol.12446>.

Mandeli, K. N. (2016). New public governance in Saudi cities: an empirical assessment of the quality of the municipal system in Jeddah. *Habitat International*, v. 51, p. 114-123, fev. 2016.

Mandu, M. J. D. S., Albuquerque, J., Capano, M. M. C., & Batista, A. S. (2018). Aplicação de diretrizes da agenda ambiental na Administração Pública: estudo de caso na Universidade Federal Rural de Pernambuco-Unidade Acadêmica de Serra Talhada. *Sustentabilidade e Responsabilidade Social em Foco, Belo Horizonte*, 2, 6-18.

Marques, N. D. S. (2020). Ambiente institucional e inovação em startups: o papel moderador das incubadoras de empresas (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Marques, Pauliane Venessa da Silva Braga; Peter, Maria da glória Arrais Peter; Nascimento, Cícero Philip soares do Nascimento; Machado, Márcus Vinícius Veras. Governança nas universidades federais do Brasil segundo o “Levantamento Integrado de 110 Governança Organizacional Pública” do Tribunal de Contas da União. *Revista Controle: Doutrina e Artigos, Fortaleza*, v. 18, n. 2, p. 164-196, jul./dez. 2020.

Marques, Pauliane Venessa Da Silva Braga; Peter, Maria Da Glória Arrais Peter; Nascimento, Cícero Philip Soares Do Nascimento; Machado, Márcus Vinícius Veras. (2020). Governança nas universidades federais do Brasil segundo o “Levantamento Integrado de 110 Governança Organizacional Pública” do Tribunal de Contas da União. *Revista Controle: Doutrina e Artigos, Fortaleza*, v. 18, n. 2, p. 164-196, jul./dez.

Martínez, A. M., & Fernández, J. R. (2017). La responsabilidad social empresarial bajo los postulados de la teoría institucional: análisis y evidencias. *Espacio Abierto*, 26(4), 183-204.

Mello, Ricardo Nucara Lourenço de. O impacto dos critérios ESG no mundo corporativo e sua correlação com performance financeira. 2021. 60f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2021.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

Meyer, J. W., Drori, G. S., & Hwang, H. (2006). World society and the proliferation of formal organization. *Globalization and organization: World society and organizational change*, 25-49.

Meyer, J. W.; Rowan, B. (1983). The Structure of Educational Organizations. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Ed.), *Organizational environments: ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage, p. 199-215.

Meyer, J. W.; Scott, W. R. (1983). *Organizational environments: ritual and rationality*. Beverly Hills: Sage Publications.

Naeem, N.; Cankaya, S.; Bildik, R. (2022). Does ESG performance affect the financial performance of environmentally sensitive industries? A comparison between emerging and developed markets. *Borsa Istanbul Review*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.11.014>

Nikolaou, I.E., Jones, N. & Stefanakis, A. Circular Economy and Sustainability: the Past, the Present and the Future Directions. *Circ.Econ.Sust.* 1, 1–20 (2021). DOI: <https://doi.org/10.1007/s43615-021-00030-3>

Nottar, D. I. D. S. (2022). Contabilidade de custos no setor público: fatores contingenciais que afetam sua implantação nas universidades federais brasileiras.

North, D. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), Winter, 97-112.

North, D. C. (1989). A Transaction Cost Approach to the Historical Development of Polities and Economies. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 145:661-668.

North, D. C. (1994). Economic performance through time. *The American Economic Review*, v. 84, n. 3, p. 359-368.

Oliveira, D. E. R. (2015). Sustentabilidade socioambiental no ensino superior: um estudo com indicadores na Universidade Federal de Sergipe.

Oliveira, Dinalva Souza; Ártico, Marcos Giovane. (2019). Sustentabilidade social. *Revista Saberes da Amazônia*, v. 4, n. 9, p. 155-180.

Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal*, 18(9), 697-713.

Orsolin, A. L. (2023). Análise das barreiras para integração, implementação e desenvolvimento do relatório de Environmental, Social and Governance–ESG em empresas da ISE/B3.

Ortas, E., Álvarez, I., Jaussaud, J., & Garayar, A. (2015). The impact of institutional and social context on corporate environmental, social and governance performance of companies

committed to voluntary corporate social responsibility initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 108, 673-684

Pacheco, Isis Bruna Gomes; Silva, Rosalia Maria Passos da. (2021). *Agenda Ambiental na Administração Pública: Aplicação e Contribuições Socioambientais em Universidades Federais*. Id on Line Rev. Psic., Outubro/2021, vol.15, n.57, p. 297-317, ISSN: 1981-1179.

Pacheco, R. M., de Medeiros Machado, M., Montalván, R. A. V., & de Carvalho Pinto, C. R. S. (2019). Análise da sustentabilidade das operações de instituições federais de ensino superior com a ferramenta Stars: a experiência da Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 8(2), 205-234.

Pacto Global Brasil. (n.d.). Retrieved August 14, 2024, from <https://www.pactoglobal.org.br/>

Palmer, D., Biggart, N., & Dick, B. (2013). Is the new institutionalism a theory. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 739-768.

Paolone, F., Sardi, A., Sorano, E., & Ferraris, A. (2021). Integrated processing of sustainability accounting reports: a multi-utility company case study. *Meditari Accountancy Research*, 29(4), 985-1004.

Pasquali, J. C., da Silva Nottar, D. I., & de Mello, G. R. (2020). Práticas de governança pública e sua relação com o desempenho das universidades federais brasileiras. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*, 19(5anos), 202-221.

Paz, F. J., & Kipper, L. M. (2016). Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios. *GEPROS – Gestão da Produção, Operações* <https://doi.org/10.15675/gepros.v11i2.1403> e *Sistemas*, 11(2), 85-102.

Peng, M. W. (2009). *Global business*. Cincinnati, OH: South-Western Cengage Learning.

Peters, B. G. (1999). *Institutional theory in political science. The new institutionalism*. Continuum. Ed. London.

Pinheiro, Douglas Renato; Oliva, Eduardo Camargo. (2020) A atuação da auditoria interna na governança pública: um estudo baseado na visão da alta administração das universidades públicas federais brasileiras. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 31, n. 2.

Prokin, V. V, Lepikhina, T. L., Anisimova, E. L., & Karpovich, Y. V. (2015). Institutional Environment of Innovation Market : Structure and Factors of Development, 5, 147-150.

Rede Brasileira de Instituições de Ensino Superior Sustentáveis. (n.d.). *Quem somos*. Retrieved August 14, 2024. Disponível em: <https://redeunisustentavel.com.br/a-rede/quem-somos/> acesso em 14 de agosto de 2024.

Redecker, A. C., & Trindade, L. D. M. (2021). Práticas de ESG em sociedades anônimas de capital aberto: Um diálogo entre a função social instituída pela lei n 6.404/76 e a geração de valor. *Revista Jurídica Luso Brasileira*, 7(2), 59-125.

Responsibility in the packaged food industry: an institutional and stakeholder management

Ribeiro, N., & Raichelis, R. (2012). Revisitando as influências das agências internacionais na origem dos conselhos de políticas públicas. *Serviço Social & Sociedade*, 45-67.

Rocha, A. D., & Ávila, H. D. A. (2015). Teoria institucional e modos de entrada de multinacionais de países emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, 55, 246-257.

Rocha, A. Universidade e a sua função como instituição social. In Silva, C. S. Como fazer ciências sociais e humanas em África: questões epistemo lógicas, metodológicas, teóricas e políticas. Dakar: CODESRIA, p. 145-155, 2011.

Rogers, P. P., Jalal, K. F., & Boyd, J. A. (2012). *An introduction to sustainable development*. Routledge.

Saes, M. S. M. Organizações e instituições. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (org.). Economia e gestão de negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 165-186.

Sales, Elana Carla de Albuquerque Silva; Peter, Maria da Glória Arrais; Machado, Márcus Vinícius Veras; Nascimento, Cícero Philip Soares do. 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.

Santizo, C. (2007). El Neoinstitucionalismo y las interacciones sociales. *Gaceta Ide@s CONCYTEG*, 28, 53-56.

Santos, Rodolfo Rocha Dos; Rover, Suliani. (2019). Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p.732-752, ago. 2019. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180084>

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations* (Vol. 2): Sage Thousand Oaks, CA.

Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations: ideas and interests* [2. ed.]. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Scott, W. R. (2005). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. *Great minds in management: The process of theory development*, 460-485.

Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Sage.

Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage publications.

Segura, L. C., Maciel, V. F., Formigoni, H., Portillo, J. A., & de Sa, D. G. B. (2020). Does the institutional environment affect performance? evidences from different countries. In *Economic and Social Development (Book of Proceedings)*. 56th International Scientific Conference on Economic and Social Development (Vol. 2, No. 3, p. 422).

Shin, J., Moon, J. J., & Kang, J. (2023). Where does ESG pay? The role of national culture in moderating the relationship between ESG performance and financial performance. *International Business Review*, 32(3), 102071.

Shnayder, L., van Rijnsoever, F. J., & Hekkert, M. P. (2016). Motivations for Corporate Social perspective. *Journal of Cleaner Production*, 122, 212-227.

Silva, J. J.; Guimarães, P. B. V.; Silva, E. C. Compras públicas sustentáveis: aspectos legais, gerenciais e de aplicação. *ReCont – Registro Contábil*, v. 3, n. 1, p. 45-61, 2012.

Silva, Maria da Conceição Couto da. (2016). *A governança nas instituições de ensino superior: o caso da Universidade Federal de Pernambuco*. 2016. 125 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

Silveira, Anne Caroline; Pelzl, Patrickson Chamorro Lucas; Lopes, José Carlos De Jesus; Santos, Paula da Silva. (2017). Governança pública nas universidades federais: uma análise bibliométrica. In: *SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 20., 2017, São Paulo. Anais [...]. São Paulo.

Simon, H. (1962). The architecture of complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*. n. 106, p. 467-482.

Slacik, J., & Greiling, D. (2020). Coverage of G4-indicators in GRI-sustainability reports by electric utilities. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(3), 359-378.

Teixeira, L. I. L.; Almeida, A. J. B.; Paiva, S. C. Q.; Rodrigues, M. V. (2018). Governança em IFES do Nordeste: Concepção, Execução e Monitoramento da Gestão Estratégica. *Revista Organizações em Contexto*, v.14, n. 28, p. 265-291.

Tettamanzi, P., Venturini, G. & Murgolo, M. Sustainability and Financial Accounting: a Critical Review on the ESG Dynamics. *Environ Sci Pollut Res* 29, 16758–16761 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11356-022-18596-2>

Tolbert, P. S.; Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reforms, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, Nova York, v. 28, p. 22- 39.

Tran, T. T. M. (2018). Institutional environment, corporate governance and corporate social responsibility disclosure: a comparative study of Southeast Asian countries (Doctoral tesis, University de Huddersfield).

Tverski, B. (1993). Cognitive maps, cognitive collages and spatial mental models. In: FRANK, A.; CAMPARI, I (eds) *Spatial Information Theory: a theoretical basis for GIS*, proceedings. Verlag Berlin Heidelberg, p. 14-24.

UNILA - Universidade Federal da Integração Latino-Americana. Disponível em: [[História da UNILA — Universidade Federal da Integração Latino-Americana](#)]. Acesso em: [23 fev. 2025].

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. New York: United Nations.

Vaz, C. R., Fagundes, A. B., Oliveira, I. L., Kovaleski, J. L., & Selig, P. M. (2010). Sistema de gestão ambiental em instituições de ensino superior: uma revisão. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, (3), 45-45. doi:<https://doi.org/10.15675/gepros.v0i3.327>.

Veblen, T. (2017). *The theory of the leisure class*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315135373>

Viegas, Socorro De Fátima; Cabral, Eugênia Rosa. (2015). Práticas de sustentabilidade em instituições de ensino superior: evidências de mudanças na gestão organizacional. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, v. 8, n. 1, p. 236-259.

Vilela, André Luiz Nascimento; Veloso, Letícia Helena Medeiros. (2014). Governança Corporativa Nas Instituições De Ensino Superior. In: *Colóquio Internacional De Gestão Universitária*, 14., 2014, Florianópolis. Anais [...].

- Villalba, V. A. (2023). Pilares Institucionais como determinantes das práticas Ambientais, Sociais e de Governança no Brasil e na Espanha.
- Wachholz, C. B., & Carvalho, I. C. de M. (2015). Indicadores de sustentabilidade na PUCRS: uma análise a partir do Projeto Rede de Indicadores de Avaliação da Sustentabilidade em Universidades Latino Americanas. *Revista Contrapontos*, Itajaí, 15(2).
- Warren, I. L. M.; Henn, V. J.; Rosa, F. S. (2014). Gestão da sustentabilidade: um estudo sobre o nível de sustentabilidade socioambiental de uma instituição federal de ensino superior. *Revista Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 4, n. 3, p. 147-166, set./dez.
- Wicks, D. (2001). Institutionalized mindsets of invulnerability: Differentiated institutional fields and the antecedents of organizational crisis. *Organization studies*, 22(4), 659-692.
- Williamson, O. E. (1985). The Economics Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. *American Political Science Review*, 80(4), 1424-1425.
- Williamson, O. E. (2000). The new Institutional Economics: Taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595-613. <http://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>
- Xavier, Amanda Fernandes. (2017). Proposta de um modelo de maturidade para avaliação das práticas de eco-inovação nas organizações: eco-mi. 2017. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Yang, Q., Du, Q., Razzaq, A., & Shang, Y. (2022). How volatility in green financing, clean energy, and green economic practices derive sustainable performance through ESG indicators? A sectoral study of G7 countries. *Resources Policy*, 75, 102526.
- Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. (D. Grassi, Trad.). (2a ed. 3a reimp.) Porto Alegre: Bookman.
- Yin, X. N., Li, J. P., & Su, C. W. (2023). How does ESG performance affect stock returns? Empirical evidence from listed companies in China. *Heliyon*, 9(5).
- Young, S. L., & Makhija, M. V. (2014). Firms' corporate social responsibility behavior: An integration of institutional and profit maximization approaches. *Journal of International Business Studies*, 45(6), 670-698.
- Zhan, S. (2023). ESG and Corporate Performance: A Review. In: SHS Web of Conferences, v. 169, p. 01064. EDP Sciences. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202316901064>

Zhu, B., Feng, J., Sun, C., & Wang, Z. (2024). Characteristics and affordability of American universities with a willingness to invest in sustainability. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-11.

Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*. Chicago, v. 42, p. 726-743.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Objetivo Geral: Identificar práticas ESG e avaliar as influências institucionais regulatórias, normativas e cultural-cognitivas nas práticas realizadas pela Universidade.

1. Perguntas Gerais (Contextualização)

1. Qual é o seu cargo e há quanto tempo atua nesta função?
 2. Quais são suas principais responsabilidades na Universidade?
-

2. Percepções sobre Práticas ESG na Universidade

1. **Você acredita que a Universidade implementa ações relacionadas à sustentabilidade (ESG)?**
 - Pode mencionar exemplos na dimensão ambiental, social e de governança?
 2. **Como essas práticas são comunicadas à comunidade acadêmica e à sociedade?**
 - Há algum documento específico ou relatório formal?
 3. **Quais setores/departamentos são responsáveis por essas ações?**
 - Existe alguma coordenação entre setores para a execução das práticas ESG?
 4. **Sobre (tal) ação, a qual foi identificada no relatório de gestão, por que vocês a praticam?**
 - Acredita que existe algum tipo de influência interna ou externa para que a Universidade faça isso?
-

3. Influências Institucionais (Teoria dos Pilares de Scott)

Pilar Regulatório

1. **Existem leis, normas ou diretrizes externas que orientam ou pressionam a Universidade a implementar práticas ESG (ou determinada ação identificada)?**
 - Como essas normas impactam as decisões institucionais?
 - Quais são os principais desafios para atender a essas regulamentações?
 2. **Há algum controle ou fiscalização externa em relação às práticas ESG (ou para determinada ação identificada)?**
 - Se sim, como ocorre essa fiscalização?
-

Pilar Normativo

1. **Quais normas ou valores internos/externos da Universidade incentivam as práticas ESG (ou determinada ação identificada)?**
 - A Universidade possui políticas ou programas específicos que buscam incentivar práticas sustentáveis?
 2. **Como a comunidade acadêmica (professores, servidores, estudantes) participa ou influencia as decisões relacionadas às práticas ESG (ou de determinada ação identificada)?**
 3. **Existem premiações, incentivos ou reconhecimento para ações sustentáveis na Universidade?**
-

Pilar Cultural-Cognitivo

1. **Você percebe que a cultura organizacional da Universidade ou cultura da região valoriza práticas ESG (ou determinada ação identificada)?**
 - Há uma conscientização interna sobre a importância dessas práticas?
 2. **Como os gestores e servidores percebem e interpretam a sustentabilidade (ou determinada ação identificada) dentro do contexto universitário?**
 - Há resistência ou apoio majoritário?
 3. **Quais crenças e valores moldam a adoção (ou não adoção) das práticas ESG na Universidade?**
-

4. Práticas ESG não Relatadas Publicamente

1. **Existem práticas sustentáveis, sociais ou de governança que são realizadas, mas não são divulgadas nos relatórios oficiais?**
 - Quais são essas práticas e por que não são publicadas?
 2. **Você acredita que as informações divulgadas representam fielmente a realidade das ações realizadas?**
-

5. Perguntas Finais

1. **O que pode ser feito para melhorar as práticas ESG na Universidade?**
 - Quais são os principais desafios e oportunidades nesse sentido?
2. **Há algo mais que você gostaria de comentar sobre o tema ou que eu não tenha perguntado?**

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Estudo: **REFLEXO DOS PILARES INSTITUCIONAIS NAS PRÁTICAS ESG DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**

Pesquisador Responsável: **Jéssica Damian Luiz Martins**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O (A) Senhor (a) está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa. Por favor, leia este documento com bastante atenção antes de assiná-lo. Caso haja alguma palavra ou frase que o (a) senhor (a) não consiga entender, converse com o pesquisador responsável pelo estudo ou com um membro da equipe desta pesquisa para esclarecê-los.

A proposta deste termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) é explicar tudo sobre o estudo e solicitar a sua permissão para participar do mesmo.

O objetivo desta pesquisa é: Identificar práticas ESG (ambiental, social e de governança) e avaliar as influências institucionais regulatórias, normativas e cultural-cognitivas nas práticas realizadas pela Universidade, e tem como justificativa a necessidade de ampliar o entendimento sobre a integração e as práticas ESG no contexto das universidades federais brasileiras, onde esses processos são ainda pouco explorados.

Se o(a) Sr.(a) aceitar participar da pesquisa, os procedimentos envolvidos em sua participação são os seguintes: Participar de entrevista semiestruturada gravada, a qual estima-se que terá duração de 40 a 60 minutos. Sendo necessário apenas 1 encontro com cada entrevistado para assegurar o alcance do objetivo da pesquisa.

Toda pesquisa com seres humanos envolve algum tipo de risco. No nosso estudo, os possíveis riscos ou desconfortos decorrentes da participação na pesquisa são quanto ao receio de identificação, interferências na rotina diária e repercussões. Como precauções, asseguramos a confidencialidade, a privacidade e a proteção da imagem.

A participação na pesquisa não trará benefícios diretos aos participantes, porém, contribuirá para o aumento do conhecimento sobre o assunto estudado e poderá beneficiar futuros projetos ambientais, sociais e de governança nas Universidades.

Sua participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, não é obrigatória. Caso o(a) Sr.(a) decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento durante a pesquisa, não haverá nenhum prejuízo ao atendimento que você recebe ou possa vir a receber na instituição.

Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela sua participação na pesquisa e o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos, porém, poderá receber por despesas decorrentes de sua participação, caso as tenham.

Caso ocorra algum problema ou dano com o(a) Sr.(a), resultante de sua participação na pesquisa, o(a) Sr.(a) receberá todo o atendimento necessário, sem nenhum custo pessoal e garantimos indenização diante de eventuais fatos comprovados, com nexo causal com a pesquisa.

Solicitamos também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de ciências sociais aplicadas e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto, bem como em todas as fases da pesquisa.

É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como é garantido ao Sr.(a), o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que o(a) Sr.(a) queira saber antes, durante e depois da sua participação.

Caso o(a) Sr.(a) tenha dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável Jéssica Damian Luiz Martins, pelo telefone (45) 9 9932-9092, endereço (institucional) Rua Universitária, 2069 - Sala 85 - 3º andar - Bairro Universitário - 85819-110 - Cascavel-PR e/ou pelo e-mail jessica.martins19@unioeste.br.

Esse Termo é assinado em duas vias, sendo uma do(a) Sr.(a) e a outra para a pesquisadora.

Declaração de Consentimento

Concordo em participar do estudo intitulado: **“REFLEXO DOS PILARES INSTITUCIONAIS NAS PRÁTICAS ESG DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS”**

Nome do sujeito de pesquisa ou responsável:

Assinatura:

Eu, Jéssica Damian Luiz Martins, declaro que forneci todas as informações sobre este projeto de pesquisa ao participante.

Assinatura do pesquisador:

Cascavel, 19 de dezembro de 2024.