



STAKEHOLDERS E SUSTENTABILIDADE: UMA ANÁLISE DAS ESCOLAS TÉCNICAS DE SÃO PAULO

STAKEHOLDERS AND SUSTAINABILITY: AN ANALYSIS OF TECHNICAL SCHOOLS IN SÃO PAULO

 Rogério dos Santos Lima¹  Leonardo Fabris Lugoboni²

 Davi Jônatas Cunha Araújo³

Resumo

Objetivo do estudo: O presente estudo procurou identificar como os *stakeholders* são envolvidos nas ações sustentáveis nos Plano Plurianual de Gestão das Escolas Técnicas de São Paulo.

Metodologia/abordagem: A pesquisa se apoiou na literatura sobre os *stakeholders*, ESG, instituições de ensino. Para realizar a pesquisa foi desenvolvido um estudo documental com base no Plano Plurianual de Gestão das ETECs, coletados nos sítios eletrônicos. Das 224 ETECs existentes no Estado de São Paulo, a análise ficou concentrada em 99 PPGs das ETECs que divulgaram seus PPGs.

Originalidade/Relevância: A pesquisa explora o *disclosure* das ações sustentáveis em instituições de ensino e o envolvimento das partes interessadas no desenvolvimento sustentável.

Principais resultados: Verificou-se que existem ações de sustentabilidade praticadas pelas ETECs com o envolvimento de seus *stakeholders*. Verificou-se que quando se observa os projetos sociais, os *stakeholders* mais evidentes foram: clientes, funcionários e comunidade. Observado as ações ambientais, os *stakeholders* mais evidenciados foram: comunidade, clientes e professores. Com relação as ações de governança, os *stakeholders* mais destacados foram: comunidade, clientes e professores.

Contribuições teóricas/metodológicas: Do ponto de vista teórico, a principal contribuição desta pesquisa está relacionada à apresentação e detalhamento da relação entre os *stakeholders* e ESG, sobretudo em instituições de ensino no setor público.

Contribuições sociais/para a gestão: A pesquisa ajuda os gestores das ETECs a repensar a elaboração do PPG e quais *stakeholders* podem ser mais envolvidos para beneficiar sua comunidade local.

Palavras-chave: *stakeholder*, sustentabilidade, ETECs

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Lima, R. S., Lugoboni, L. F., & Araújo, D. J. C. (2024, Mayo/Aug.). Stakeholders and sustainability: an analysis of technical schools in São Paulo. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 23(2), 1-43, e25401. <https://doi.org/10.5585/2024.25401>

(ABNT – NBR 6023/2018)

LIMA, R. S.; LUGOBONI, L. F.; ARAÚJO, D. J. C. Stakeholders and sustainability: an analysis of technical schools in São Paulo. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 23, n. 2, p. 1-43, e25401, Mayo/Aug. 2024. <https://doi.org/10.5585/2024.25401>

¹ Mestre em Administração. Centro Paula Souza – CPS. São Paulo, SP – Brasil. rogerio-lima@uol.com.br

² Doutor em Administração. Centro Universitário FECAP – FECAP. Universidade Federal de SP – UNIFESP. São Paulo, SP – Brasil. leonardo.lugoboni@gmail.com

³ Doutor em Ciências Contábeis. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, SP – Brasil. davi.araujo@mackenzie.br



Stakeholders and sustainability: an analysis of technical schools in São Paulo

Abstract

Study Objective: The present study sought to identify how stakeholders are involved in sustainable actions in the Multi-Year Management Plan of Technical Schools in São Paulo.

Methodology/Approach: The research was based on the literature on stakeholders, ESG, and educational institutions. To carry out the research, a documentary study was developed based on the Multiannual Management Plan (MYMP) of the ETECs, collected on the websites. Of the 224 existing ETECs in the State of São Paulo, the analysis was concentrated on 99 MYMPs of the ETECs that disclosed their MYMPs.

Originality/Relevance: The research explores the disclosure of sustainable actions in educational institutions and the involvement of stakeholders in sustainable development.

Main Findings: It was found that there are sustainability actions practiced by the ETECs with the involvement of their stakeholders. It was found that when looking at the social projects, the most evident stakeholders were: clients, employees, and the community. Observing the environmental actions, the most evident stakeholders were: community, clients, and teachers. Regarding governance actions, the most prominent stakeholders were: community, clients, and teachers.

Theoretical/Methodological Contributions: From a theoretical point of view, the main contribution of this research is related to the presentation and detailing of the relationship between stakeholders and ESG, especially in educational institutions in the public sector.

Social/Management Contributions: The research helps ETECs managers to rethink the preparation of the MYMP and which stakeholders can be more involved to benefit their local community.

Keywords: stakeholder, sustainability, ETECs

Stakeholders y sostenibilidad: un análisis de las escuelas técnicas en São Paulo

Resumen

Objetivo del estudio: El presente estudio buscó identificar cómo los actores se involucran en acciones sostenibles en el Plan Plurianual de Gestión de las Escuelas Técnicas de São Paulo.

Metodología/Enfoque: La investigación se basó en la literatura sobre grupos de interés, ESG e instituciones educativas. Para llevar a cabo la investigación, se desarrolló un estudio documental basado en el Plan de Manejo Plurianual (PMP) de las ETEC, recogido en los sitios web. De los 224 ETEC existentes en el Estado de São Paulo, el análisis se concentró en 99 PMP de los ETEC que divulgaron sus PMP.

Originalidad/Relevancia: La investigación explora la divulgación de acciones sostenibles en las instituciones educativas y la participación de las partes interesadas en el desarrollo sostenible.

Hallazgos Principales: Se encontró que existen acciones de sostenibilidad practicadas por las ETEC con la participación de sus grupos de interés. Se encontró que, al analizar los proyectos sociales, los grupos de interés más evidentes fueron: clientes, empleados y la comunidad. Al observar las acciones ambientales, los actores más evidentes fueron: comunidad, clientes y docentes. En cuanto a las acciones de gobernanza, los actores más destacados fueron: comunidad, clientes y docentes.

Contribuciones Teóricas/Metodológicas: Desde un punto de vista teórico, el principal aporte de esta investigación se relaciona con la presentación y detalle de la relación entre los grupos de interés y ESG, especialmente en las instituciones educativas del sector público.

Contribuciones Sociales/Gerenciales: La investigación ayuda a los gerentes de ETEC a repensar la preparación del PMP y qué partes interesadas pueden involucrarse más para beneficiar a su comunidad local.

Palabras Clave: stakeholder, sostenibilidad, ETECs

1 Introdução

A literatura de sustentabilidade tem se debruçado sobre o tema da cultura e comportamento organizacional para compreender a performance sustentável das organizações (Linnenluecke & Griffiths, 2010). As empresas multinacionais são pressionadas por seus *stakeholders* a envolver-se em ações socialmente responsáveis, ecologicamente sustentáveis e economicamente competitivas (Orlitzky, Siegel, & Waldman, 2011).

O desenvolvimento de uma estratégia sustentável permite que estas empresas gerem valor, melhorem seus resultados e obtenham vantagens competitivas sustentadas (Dao, Langella, & Carbo, 2011). Entretanto, o desafio da gestão da sustentabilidade é criar negócios para as partes interessadas, viabilizar arranjos que agreguem valor, alinhada ao lucro com a busca pelas expectativas ecológicas e sociais (Hörisch, Freeman & Schaltegger, 2014).

Para Garvare e Johansson (2014), a noção de gerenciamento de partes interessadas para sustentabilidade organizacional foi descrita como a forma que uma organização se comporta buscando satisfazer as necessidades e as expectativas de seus *stakeholders*. Para Kurucz (2015), as escolas de negócios são limitadas em sua capacidade de abordar questões complexas em sustentabilidade e, ao mesmo tempo, essas questões estão cada vez mais movendo o topo da agenda de negócios.

Os *stakeholders* consistem nas partes interessadas em uma organização que podem ser afetadas pelas ações da gestão superior ou podem influenciar suas decisões e resultados (Garvare & Johansson, 2014). Das entidades decorrem as ações sustentáveis, que devem ser interpretadas como aquelas que tem o objetivo de atender às demandas da sociedade atual sem comprometer as gerações futuras de atenderem suas próprias demandas (Elkington, 1994).

A sigla *Environmental, Social and Governance* (ESG) diz respeito aos critérios ambientais, sociais e de governança, em decorrência do conceito maior de ‘sustentabilidade’, utilizados pelas entidades globais para avaliar o desempenho sustentável de uma empresa ou entidade (GRI, 2024). No caso do estudo proposto, trata-se das Escolas Técnicas de São Paulo (ETECs- SP), em que serão analisados os Planos Plurianuais de Gestão (PPGs) das ETECs, visto que neles estão contidas as diretrizes sustentáveis do planejamento estratégico.

O PPG representa o documento que estabelece as diretrizes, metas e estratégias para a gestão escolar em um dado período. Ele inclui os objetivos relacionados ao desempenho acadêmico, infraestrutura escolar, recursos humanos, gestão financeira e demais ações, incluindo as sustentáveis, que servem para o funcionamento da instituição (CEETPS, 2024).

Villiers, Lowm e Samkin (2014) comentam que a divulgação social e ambiental corporativa, desenvolvida como uma resposta a pressões, representou um novo campo nas décadas de 1960 e 1970. Para Truant, Corazza e Scagnelli (2017), vários estudos têm se concentrado nas características e objetivos da divulgação da sustentabilidade em ações voluntárias e relatórios obrigatórios.

As instituições de ensino estão concentrando ideias e diversos projetos de inovação com o objetivo de desenvolver a sustentabilidade (Jain & Pant, 2010). A evolução de iniciativas em instituições de ensino pode integrar a sociedade e as empresas para tornar o mundo mais sustentável (Lozano, Lukman, Lozano, Huisingh, & Lambrechts, 2013).

Existem algumas barreiras importantes para aumentar a presença de ações de sustentabilidade nas instituições de ensino, como a falta de políticas ou declarações institucionais, resistência à mudança, falta de especialização em sustentabilidade ou falta de liderança na gestão da instituição de ensino (Jorge, Madueño, & Peña, 2014).

Desde a formação do pacto global das Nações Unidas, o desenvolvimento sustentável é reconhecido internacionalmente e visa atender às necessidades das organizações que procuraram relatar seus esforços de desenvolvimento sustentável às partes interessadas (Loh, Thomas, & Wang, 2017). Da mesma forma, Hrasky (2012) afirma que as empresas gerenciam a relação com os *stakeholders* por meio da divulgação de informações voluntárias em seus relatórios.

Para Searcy e Buslovich (2013), é necessário melhorar o entendimento de relatórios integrados, como o aprimoramento na elaboração de sua estrutura e de seu conteúdo. Decorrente disso, para o problema de pesquisa, foi definida a seguinte questão: como os *stakeholders* se relacionam com as ações sustentáveis declaradas nos PPGs das ETECs de SP?

O objetivo geral do estudo é identificar como os *stakeholders* são envolvidos nas ações sustentáveis nos Plano Plurianual de Gestão das Escolas Técnicas de São Paulo. Quanto aos objetivos secundários, pretende-se: 1) identificar os *stakeholders* presentes de forma explícita/declarada nas nos PPGs das Escolas Técnicas de São Paulo; 2) identificação das ações sustentáveis relatadas nos PPGs das ETECs de São Paulo; 3) apresentar a forma de como os *stakeholders* se envolvem nas ações de ESG, e 4) propor alterações na padronização e elaboração dos PPGs das ETECs de São Paulo.

Esta pesquisa se justifica uma vez que a Teoria dos *Stakeholders* é relevante para identificar a atuação de todos os atores envolvidos dentro do contexto das instituições de ensino (Garvare & Johansson, 2014), pois faltam iniciativas sustentáveis nos planos estratégicos das

instituições de ensino, e há também resistência às mudanças e falta de liderança na gestão, sendo necessário que essas organizações assumam seu protagonismo (Jorge et al., 2014).

Este trabalho também se justifica por permitir aos gestores de Escolas Técnicas Estaduais compreender as iniciativas sustentáveis das instituições e repensar seu planejamento estratégico, possivelmente aumentando o comprometimento com o desenvolvimento sustentável em suas unidades. Ao todo, há no Brasil 212 escolas que atendem aproximadamente 208 mil alunos (CEETPS, 2024).

Do ponto de vista teórico, a principal contribuição desta pesquisa é que, apesar da centralidade e relevância dos *stakeholders* na análise dos resultados, há poucos trabalhos discutindo a relação entre a evidenciação de *stakeholders* em relatórios e resultados operacionais, especialmente, no que diz respeito às ações de sustentabilidade (CACIC, 2018).

O estudo de Cacic (2018) apresentou um conceito de instituições de ensino como organizações sustentáveis, com ênfase na comunicação de suas práticas por meio de relatórios. O autor identificou que muitos dos relatórios produzidos por essas instituições ainda adotavam um modelo conformista de evidenciação, sem muita clareza sobre como os *stakeholders* estavam sendo atendidos em suas práticas de sustentabilidade. Essa descoberta abriu espaço para que outras investigações pudessem ser desenvolvidas.

Liu et al. (2024), Borodiyenko et al. (2022) e Ortegon & Acosta (2019) também identificaram lacunas que permitem a realização de outros estudos sobre a relação entre a divulgação de práticas de sustentabilidade por instituições públicas de ensino, a responsabilidade ambiental e social, e o envolvimento dos *stakeholders* no plano estratégico dessas entidades, em relação ao atendimento de suas demandas. Em seus estudos, eles concluíram que a governança pública local, por meio das instituições de ensino, pode influenciar o desempenho e a percepção da sociedade quanto a um planejamento estratégico alinhado às demandas ambientais e sociais. Verificar como isso ocorreu representa um caminho interessante, e essa escolha motivou o desenvolvimento da investigação no estudo proposto.

Outro estudo, como o de Andriekiene & Trakselys (2012), chamou a atenção para o papel das instituições de ensino e para a imagem cultural e social que essas instituições apresentam por meio da divulgação de suas ações em relatórios. Embora sustentáveis, os estudos já indicavam que ainda há um longo caminho a ser percorrido para que os *stakeholders* sejam atendidos de maneira igualitária nesses relatórios.

Quanto às contribuições gerenciais do estudo proposto, espera-se que seus resultados auxiliem os diretores de ETECs a avaliar e planejar seus PPGs, destacando os *stakeholders* de maior relevância e os benefícios que podem trazer para a comunidade local. Esse planejamento

deve impactar diretamente as ações e os projetos que as ETECs implementam durante o período de vigência do relatório. De forma ampla, os *stakeholders* mais atuantes se tornam mais presentes no cotidiano da instituição, o que permite pensar em prioridades e nas conquistas que esses *stakeholders* podem oferecer à instituição como um todo.

Dentre os principais resultados apontados pelo estudo, verificou-se que os *stakeholders* mais presentes nos PPGs foram os professores, a comunidade e os clientes. Conseqüentemente, as ações sociais receberam mais destaque nos relatórios, seguidas das ações de governança e, por último, das ações ambientais. No que diz respeito às ações ambientais e de governança, os *stakeholders* mais presentes foram a comunidade, os clientes e os professores, nessa ordem. Isso indica avanços no conhecimento da área, mas mostra que ainda há muito a ser feito na implementação dessas ações pelos PPGs nas instituições de ensino públicas.

Este artigo está estruturado em seis seções além desta Introdução: a seção 2 apresenta o Referencial Teórico, seguida pelos Procedimentos Metodológicos na seção 3. Na seção 4, será apresentada a Análise de Resultados, e na seção 5, a discussão dos resultados analisados. As considerações finais são apresentadas na seção 6, seguidas das referências.

2 Referencial teórico

A gestão dos stakeholders e sua presença em relatórios

A Teoria dos *Stakeholders*, descrita por Freeman (1984), considera que as empresas devem atender aos interesses de todas as partes com as quais se relacionam. Os *stakeholders* são grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados por uma organização na realização de seu propósito. Portanto, pode-se definir que alguns *stakeholders* existentes são: gerentes, funcionários, governo, clientes, comunidade, parceiros ou qualquer outro agente que possua interesse nos objetivos da organização (Freeman, 1984).

Donaldson e Preston (1995) também apresentam uma abordagem gerencial à Teoria dos *Stakeholders*, indicando que o papel dos gestores é recomendar atitudes, estruturas e práticas que constituam a gestão de *stakeholders*. A Teoria dos *Stakeholders* surgiu como uma orientação ética para o gerenciamento, em resposta ao modelo de gestão focado nos lucros, que não foi capaz de disciplinar o comportamento gerencial com base em interesses individuais (Donaldson & Preston, 1995).

Para Harrison, Bosse e Phillips (2010), a relação entre o gerenciamento de *stakeholders* e a criação de valor influencia a competitividade e o desempenho da empresa. O relacionamento

com os *stakeholders* tem impacto direto no desempenho da empresa, e essas conexões podem melhorar a rentabilidade e a alocação de seus recursos (Berman, Wicks, Kotha, & Jones, 1999).

Segundo Berman et al. (1999), os *stakeholders* devem influenciar os objetivos e decisões da empresa, e o desempenho desta pode ser afetado pelas atividades dos *stakeholders*. Donaldson e Preston (1995) também analisam que a gestão de *stakeholders* influencia o desempenho da organização, uma vez que esta busca atender aos interesses dos *stakeholders*. Mitchell, Agle e Wood (1997) afirmam que é importante definir quais *stakeholders* devem ser priorizados.

A Teoria da Saliência indica que os *stakeholders* são priorizados com base em atributos como poder, legitimidade e urgência, que se tornam cruciais para a gestão da organização (Mitchell et al., 1997). A seleção do tipo de informação considerada pelos *stakeholders* em relação à sustentabilidade ocorre a partir de como essa informação é divulgada. Essa abordagem pode ser explicada pela saliência associada ao enfoque da legitimidade relativa.

Mitchell et al. (1997) afirmam que o atributo de poder se sustenta quando uma parte pode impor sua vontade ao ter ou obter acesso a meios coercitivos, utilitários ou normativos. A legitimidade relativa refere-se ao comportamento socialmente aceito ou esperado, que pode ser negociado de diferentes maneiras nos diversos níveis de organização social. A urgência, por sua vez, traz dinamismo à interação entre poder e legitimidade, podendo influenciar as escolhas ou revelar novas circunstâncias decorrentes do fator tempo.

No estudo proposto, o poder é exercido pelas instituições de ensino, que, por meio do acesso a recursos utilitários, como a divulgação de seus relatórios, podem supervalorizar a evidenciação de ações sustentáveis para convencer o público. Isso pode induzir os *stakeholders* a aceitar essa divulgação como representativa do ambiente real dessas instituições. A depender da urgência e do objetivo com que esses *stakeholders* utilizem tais relatórios, o convencimento do poder exercido pelas instituições será reforçado.

Oliveira e Wada (2012) afirmam que a gestão de *stakeholders* auxilia os gestores na tomada de decisões sobre os objetivos da empresa e define, de forma estratégica, o conjunto de atividades para manter a empresa competitiva. De acordo com Rowley, Baregheh e Sambrook (2011), é importante conciliar os interesses de diversos *stakeholders*, uma vez que, conforme os achados relacionados à teoria da saliência, os *stakeholders* podem negociar suas iniciativas conforme seus interesses, criando uma legitimidade relativa.

De acordo com Thijssens, Bollen e Hassink (2015), há evidências de que os *stakeholders* podem influenciar o nível de divulgação de certas informações. Para Manetti e Toccafondi

(2011), as empresas tendem a divulgar mais informações em seus relatórios para melhorar sua legitimidade, sendo influenciadas por seus *stakeholders* internos e externos.

Thijssens et al. (2015) encontraram uma relação direta entre legitimidade e a evidenciação ambiental. A relação entre evidenciação ambiental, poder e urgência, que são os outros dois atributos da Teoria da Saliência, também foi identificada, mas de forma indireta. A estruturação dos relatórios para melhorar a capacidade das empresas de gerenciar seus *stakeholders* é mais importante nos mercados emergentes, que possuem motivações reativas, especialmente em relação aos aspectos de responsabilidade social empresarial (Vurro & Perrini, 2011).

Conforme Roberts (1992), há evidências de que a aplicação da Teoria dos *Stakeholders* na pesquisa empírica fornece uma base teórica para analisar a atuação dos *stakeholders* nos relatórios das empresas. Espera-se que os stakeholders sejam cada vez mais consultados na elaboração dos relatórios (Manetti & Toccafondi, 2011), embora alguns resultados da pesquisa realizada por Manetti e Toccafondi (2011) mostrem um baixo nível de engajamento de alguns *stakeholders* externos e internos (Barakat, Santos & Vigueles, 2022).

Os relatórios de sustentabilidade apresentam iniciativas de comunicação voltadas para uma adaptação entre os gestores e seus *stakeholders*, situação que está alinhada à essência das premissas da Teoria dos *Stakeholders*. A diversidade de práticas de compartilhamento de informações e de comunicação parece contemplar a heterogeneidade dos stakeholders (Almeida, Souza, Paiva & Câmara, 2018). No entanto, para Roberts (1992), o poder dos *stakeholders*, a postura estratégica e as dimensões de desempenho econômico com restrições de dados podem limitar a validade de estudos com variáveis selecionadas e provocar a generalização dos resultados.

Wang e Qian (2011), ao analisarem dados sobre atividades filantrópicas em empresas chinesas entre 2001 e 2006, demonstraram que a filantropia corporativa melhora o desempenho da empresa, resultando em melhores respostas de seus *stakeholders*, conforme discutido na literatura relacionada à gestão pública. Para DeFries, Fanzo, Mondal, Remans e Wood (2017), a Teoria dos *Stakeholders*, como base para entender a atuação das organizações públicas, é fundamentada no entendimento de que as organizações não existem apenas para servir a seus próprios propósitos, mas para atender às necessidades das pessoas e da sociedade.

Alemanno (2015) reforça a importância dos *stakeholders* na gestão pública, destacando que eles contribuem na formulação de políticas por meio de uma abordagem inclusiva e participativa, com o objetivo de melhorar a eficiência e alcançar resultados esperados. Para Bingham, Nabatchi e Leary (2005), os gestores públicos devem desenvolver habilidades de

negociação, colaboração e facilitação, visando envolver o engajamento dos *stakeholders* dentro de um novo modelo de governança, para obter melhores resultados no setor público.

Bingham et al. (2005) identificam os principais *stakeholders* na área pública como sendo os cidadãos, funcionários, governo e comitês consultivos. Eles destacam a importância de considerar as necessidades e perspectivas desses grupos ao tomar decisões e desenvolver políticas públicas. Clarkson (1995), em suas proposições, afirma que as responsabilidades e obrigações para com os *stakeholders* primários, bem como o reconhecimento de suas reivindicações e legitimidade, valorizam princípios morais e o desempenho ético.

Em sua pesquisa, Clarkson (1995) mostra que, quando uma organização se torna incapaz de exercer suas funções, os *stakeholders* primários são os primeiros a desistir do processo. Em outra proposição, o autor afirma que o desempenho financeiro deve ser legitimado junto aos seus *stakeholders*.

A questão da relação entre desempenho social e financeiro corporativo envolve a maneira como as empresas interagem com diferentes *stakeholders* secundários e como essas interações influenciam essas relações, considerando sua reputação (Laan, Ees, & Witteloostuijn, 2008).

A parceria entre o governo e seus stakeholders ganha visibilidade nas práticas de criação, disseminação, transferência e aplicação do conhecimento na gestão pública, tornando-a mais eficaz (Riege & Lindsay, 2006). Ainda, em seu artigo, Riege e Lindsay (2006) mencionam que os principais *stakeholders* na gestão pública são a comunidade, funcionários, sindicatos, cidadãos e grupos culturais.

Cacic (2018) apresentou um conceito de instituições de ensino aplicado às organizações públicas, considerando o poder de comunicação de suas práticas de sustentabilidade por meio de relatórios. Apesar de ele ter identificado que a maior parte desses relatórios ainda seguia um modelo conformista, eles não permitiam uma interpretação clara das informações pelos *stakeholders*, especialmente para que pudessem avaliar se suas demandas de sustentabilidade estavam sendo atendidas.

Da mesma forma, os estudos de Borodiyenko et al. (2022) e de Ortegon & Acosta (2019) reforçaram a necessidade de uma interpretação clara dos relatórios corporativos para melhorar a percepção da sociedade quanto ao desenvolvimento estratégico das instituições educacionais com mais responsabilidade social e ambiental.

O estudo de Liu et al. (2024) apontou que as entidades públicas, especialmente os governos locais, podem influenciar o desempenho ambiental e social das instituições, indo além da simples garantia de uma boa percepção por parte dos *stakeholders* que utilizam os relatórios

emitidos pelas instituições de ensino para tomar decisões ou avaliar o direcionamento estratégico dessas entidades.

2.2 Environmental, Social, and Governance - ESG

A sigla ESG é o acrônimo de *Environmental, Social, and Governance*. Para Albuquerque, Durnev e Koskinen (2012), o ESG é um produto estratégico que, além de contribuir para a sustentabilidade, também gera resultados financeiros. De acordo com Cañamero, Bishara, Olaso, Minguez e Fernández (2020), o princípio do ESG está concentrado na estratégia, políticas e ferramentas relacionadas à sustentabilidade, baseados nos interesses e expectativas dos *stakeholders*.

As empresas estão cientes de que a divulgação do ESG é atrativa, pois retrata sua boa reputação e imagem ao enfrentar os desafios das questões ambientais para seus *stakeholders* (Tarmuji, Maelah & Tarmuji, 2016). O desempenho em sustentabilidade reflete-se nos negócios, e sua divulgação pode influenciar a percepção das informações pelos *stakeholders*. Além disso, empresas que adotam práticas de ESG podem se diferenciar daquelas que não as adotam (Cho, Lee & Pfeiffer, 2013).

Estudos recentes que apoiam a divulgação de ESG sugerem que relatórios sustentáveis proporcionam mais transparência e evidenciação entre o desempenho financeiro e as ações sustentáveis (Adams, 2017). Para Steyn (2014), a evidenciação de ESG contribui para os negócios, proporcionando melhor desempenho financeiro. Além disso, a divulgação de ESG melhora a reputação corporativa e cria vantagens competitivas significativas (Lee-Brown, Guidry & Patten, 2009).

Outros estudos analisaram o efeito da informação de ESG no desempenho das empresas. Steyn (2014) afirma que a divulgação das informações financeiras orienta como a empresa controla os riscos dos negócios.

Inovação, produtividade e crescimento de mercado são fatores diretamente ligados ao ESG, além de investidores, legisladores e reguladores, que consideram as questões sustentáveis no âmbito empresarial e de investimento (Siddy, 2009). Já para Ling, Forrest, Lynch e Fox (2007), o desempenho ESG pode ser considerado um indicador da qualidade da gestão, ajudando a observar tendências de longo prazo e a manter uma vantagem competitiva.

Siddy (2009) classifica o ESG em três dimensões:

a) Ambiental: gerir recursos ambientais de forma a garantir o suporte da vida, preservar a diversidade biológica e minimizar os níveis de poluição.

b) Social: promover a igualdade e o respeito a todos os indivíduos da sociedade, com foco na inclusão social;

c) Governança: Considerar os impactos sociais e ambientais, prevendo riscos ao desempenho econômico, evitando a exploração humana e visando o bem-estar das comunidades locais.

O ESG não se limita a ações isoladas, e a figura 1 apresenta os principais autores e as principais ações de ESG identificadas nesta pesquisa.

Figura 1

Ações ESG

Grupo	Práticas	Batista e Francisco (2018)	Martins et al. (2019)	Farinha et al. (2019)	Choi et al. (2017)	Mahmood et al. (2018)	Nawaz e Koç (2019)	Bantanur et al. (2015)	Alshuwaikhat et al. (2016)	Lemos et al. (2018)
Ambientais	Gerenciamento de fornecedores com aspetos sustentáveis	x	x	x		x	x	x	x	
	Estratégia de gerenciamento de riscos	x				x	x			
	Investimentos em novas tecnologias e atualização de infraestrutura e Edifício sustentável	x			x			x	x	x
	Medidas de conscientização e educação ambiental	x						x		x
	Utilização reduzida de veículos para redução de emissões de carbono e impacto ambiental	x	x				x			
	Utilização de veículos elétricos, transportes públicos e bicicletas	x	x		x			x	x	x
	Medidas de conscientização para reuniões e atividades virtuais e redução de papel	x		x	x		x		x	
	Trabalho em direção ao Protocolo de Gases de Efeito Estufa (GHG) e certificações internacionais	x								
	Visitas de inspeção e planos de ação	x								
	Cumprir a responsabilidade social corporativa	x								
	Mapeamento no consumo de energia, plano para melhorar a eficiência energética		x	x	x	x	x	x	x	x
	Coleta de água da chuva / Uso de água reciclada e reutilizada e programa de redução de consumo de água		x		x	x	x	x		x
	Uso de painéis fotovoltaicos para geração de energias e energia renovável		x		x	x	x	x	x	
	Uso de combustíveis menos poluentes e redução de emissão de gases de efeito estufa		x				x			x
	Certificações sustentáveis/assinatura de declaração ou carta de iniciativas sustentáveis		x	x					x	x
	Gerenciamento de resíduo (reutilização, reciclagem e logística reversa de embalagens)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Relatórios de sustentabilidade			x			x			

Grupo	Práticas	Batista e Francisco (2018)	Martins et al. (2019)	Farinha et al. (2019)	Choi et al. (2017)	Mahmood et al. (2018)	Nawaz e Koç (2019)	Bantanur et al. (2015)	Alshuwaikhat et al. (2016)	Lemos et al. (2018)
Governança	Instalação de lixeira de compostagem para ambiente externo				x					
	Prioridade em alimentos verdes				x			x		
	Áreas e corredores verdes / paisagismo sustentável/ Fauna/ Gestão ambiental							x		x
	Planejamento estratégico para implementação de sustentabilidade									
	Investimento em segurança da informação, soluções de TI e recursos humanos									
	Indicadores financeiros									
	Uso de leis de incentivo									
	Atividades em novos mercados estratégicos									
	Política, treinamento e padrão corporativo anticorrupção									
	Impulsioneamento das economias locais									
Sociais	Investimento em novas tecnologias e infraestrutura/ Auditorias/ Adaptação ao novo contexto econômico									
	Pacote de benefícios / Política de desenvolvimento de carreira e salário									
	Possibilidade de gerar empregos									
	Programa de trainee/ Atração e retenção de talentos/ Recrutamento interno									
	Qualidade de vida no trabalho / Condições ergonômicas									

Campanhas educacionais visando utilização de materiais sustentáveis

Universidade Corporativa e formação conjunta/ Caminhos de aprendizagem

Cursos de Finanças na graduação e pós-graduação aos funcionários

Planos de aposentadoria para os funcionários

Desenvolvimento interno de carreira (liderança, orientação e objetivos)

Meritocracia na contratação e promoções

Ações de acessibilidade e inclusão social

Conformidade com leis e regulamentos trabalhistas, fiscais e pertinentes

Ações de gestão focadas em transparência e cumprimento da prevenção e combate à corrupção

Fonte: dados da pesquisa.

Embora a relação entre ESG e o setor público seja pouco explorada na literatura, é possível identificar diversos trabalhos que discutem sustentabilidade e gestão pública. Foram encontrados estudos que abordam relatórios de sustentabilidade na área pública (Montecalvo, Farneti, & De Villiers, 2018; Domingues, Lozano, Ceulemans, & Ramos, 2017), sustentabilidade financeira (Caruana, Brusca, Caperchione, Cohen, & Manes Rossi, 2019) e licitações (Lăzăroiu, Luminița, Hurloiu, Andronie, & Dijmărescu, 2020).

2.2.1 Evidenciação da Sustentabilidade

Para buscar progresso no ambiente corporativo, as organizações procuram implementar projetos sustentáveis, que tendem a influenciar os aspectos econômicos, ambientais e sociais (Searcy & Buslovich, 2013). Pesquisas têm evidenciado que o tamanho da empresa, sua imagem e o alinhamento ao setor podem dificultar a compreensão clara dos relatórios de sustentabilidade pelos *stakeholders* (Hahn & Kunhnen, 2013). Da mesma forma, Beare, Buslovich e Searcy (2013) identificaram que as políticas públicas nacionais influenciam a interpretação dos relatórios corporativos de sustentabilidade.

Os relatórios de sustentabilidade têm como objetivo promover a divulgação de ESG para beneficiar a empresa e seus *stakeholders*, proporcionando maior transparência (Eccles, Krzus, & Ribot, 2015). No entanto, devido à falta de padronização nesses relatórios, os dados analisados podem comprometer os resultados das pesquisas (Roca & Searcy, 2012).

Os estudos de Borodiyenko et al. (2022) e de Ortegon & Acosta (2019) confirmaram que uma interpretação clara dos relatórios corporativos melhora a percepção dos usuários e fortalece o desenvolvimento estratégico das instituições educacionais, tornando-as socialmente e ambientalmente mais responsáveis. O estudo de caso desenvolvido por Ortegon & Acosta (2019) demonstrou que, ao proporcionar uma boa interpretação aos *stakeholders*, as instituições conseguem criar uma percepção de liderança pelo exemplo, não apenas no ensino e pesquisa de tecnologias de ponta, mas também na sustentabilidade e na transferência desse conhecimento para as gerações futuras.

Para Berthelot, Coulmont e Serret (2012), em países ocidentais, a publicação de relatórios de sustentabilidade é totalmente voluntária, sendo mais comum entre grandes empresas, embora pesquisas sugiram que empresas de pequeno porte também devam publicar seus relatórios. As organizações utilizam diferentes abordagens para divulgar as informações de seus relatórios de sustentabilidade, que podem variar de acordo com as características de seus *stakeholders* (Perez & Sanchez, 2009). A conscientização da principal responsabilidade de

uma organização frente aos seus stakeholders aumenta a relevância dos relatórios de sustentabilidade em sua divulgação (Daub, 2007).

3 Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa classifica-se como descritiva, pois analisa documentos dos PPGs das Escolas Técnicas Estaduais de São Paulo, com ênfase na revisão de literatura sobre *stakeholders* e sua relação com o modelo ESG. Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade descrever características de determinada população ou fenômeno, ou as relações entre variáveis. Há diversos estudos que podem ser classificados sob este título, e uma de suas características mais significativas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo documental que analisará os PPGs das ETECs. Conforme Bardin (2016), a análise documental tem por objetivo representar o conteúdo de um documento de forma diferenciada, tratando a informação de forma variada.

Com relação ao universo analisado, existem 224 ETECs em operação no estado de São Paulo, das quais, após consulta a cada site eletrônico, foram identificados 99 PPGs, que correspondem à amostra desta pesquisa. É importante destacar como uma das limitações do método o fato de que as ETECs poderiam seguir os mesmos padrões para propostas de ações de sustentabilidade e ESG, o que poderia influenciar os resultados; no entanto, isso não ocorreu.

A coleta dos documentos foi realizada por meio de buscas nos sítios eletrônicos de todas as ETECs do Estado de São Paulo, sendo que cada ETEC deveria publicar seu PPG em seu respectivo site. Cada um dos 224 sítios eletrônicos das ETECs foi minuciosamente analisado para garantir que nenhuma ETEC que disponibilizasse seu PPG ficasse de fora da amostra. Caso o PPG não fosse identificado no site da escola, foi realizada uma pesquisa no Google utilizando a combinação "nome da escola + PPG". Sempre que havia mais de um PPG disponível, optou-se pelo último divulgado. Nesse documento, a escola busca, entre outras coisas, evidenciar seus projetos e planejamento estratégico para os próximos cinco anos.

Foram pesquisados os relatórios no período entre 2016 e 2022, abrangendo o Plano Plurianual de Gestão das 99 ETECs. Ficou evidente nessa coleta que os planejamentos se concentram entre os anos de 2018 e 2021.

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016), que se caracteriza pela descrição dos conteúdos das mensagens, seja por meio de procedimentos

sistemáticos e indicadores quantitativos ou não, permitindo a obtenção de inferências a partir das mensagens.

A pesquisa seguiu as três fases propostas por Bardin (2016): 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A fase da pré-análise consiste em uma aproximação inicial com os documentos e na seleção do que deverá ser analisado, uma atividade chamada por Bardin (2016) de referenciação de indicadores. Segundo Bardin (2016), a pré-análise é a etapa de organização do material a ser analisado, visando torná-lo operacional e sistematizar as ideias iniciais. Esta fase compreende quatro processos: (a) leitura flutuante, onde o pesquisador toma conhecimento dos textos, transcreve entrevistas e estabelece os documentos de coleta de dados; (b) escolha dos documentos, que envolve a seleção do material que será analisado; (c) formulação de hipóteses e objetivos, onde o pesquisador define afirmações provisórias a serem verificadas; e (d) elaboração de indicadores, onde, através de recortes dos textos nos documentos analisados, são identificados os temas mais recorrentes que podem constituir os índices. Nessa fase, foram pesquisadas 99 ETECs para verificar a publicação de seus PPGs nos sítios eletrônicos, e os documentos encontrados foram agrupados para análise posterior.

A exploração do material, a segunda etapa, refere-se à codificação do material e à definição das categorias de análise, ou seja, as rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupados em função dos caracteres comuns desses elementos. Essa etapa também inclui a identificação das unidades de registro, que correspondem aos segmentos de conteúdo, temas, palavras ou frases, e das unidades de contexto nos documentos (Bardin, 2016). A categorização dos *stakeholders* analisados emergiu das primeiras análises realizadas pelo *software* Nvivo®12 e é apresentada na figura 3. As categorias de ações de ESG foram identificadas na literatura e podem ser observadas na figura 1.

A terceira e última etapa consiste no tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Nesta etapa ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (Bardin, 2016).

Na fase de “exploração do material”, foi utilizado o *software* Nvivo®12, para identificar os principais *stakeholders* envolvidos nos PPGs e quais as ações de ESG relacionadas a eles. Após a identificação dos *stakeholders* nos PPGs, cada *stakeholder* foi cadastrado no Nvivo®12 como nós. Cada *stakeholder* foi cadastrado com seu “nome + E”; “nome + S”, e “nome + G”.

Na fase 3, proposta por Bardin (2016) como “tratamento dos resultados, inferência e interpretação”, os dados foram coletados pelo Nvivo®12 com o objetivo de identificar os resultados da pesquisa. Esta etapa é destinada ao tratamento dos resultados, e ocorre nela a

condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais, sendo o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (Bardin, 2006).

Nessa fase de tratamento, através do *software* NVIVO@12, foram construídos mapas mentais e identificação das palavras mais frequentes nos PPGs e nas frases pré-selecionadas que tinham relação com ESG e seus *stakeholders*, e com base nisso foi feita a análise de resultados e comparação com a teoria existente. A nuvem de palavras permite a visualização dos termos mais frequentes e de acordo com Rivadeneira, Gruen, Muller e David (2007) a técnica de nuvem de palavras consiste em representar termos e palavras em tamanhos devidamente agrupados que representam características do que está sendo analisado.

Foi escolhido o *software* NVIVO@12 para reduzir a possibilidade de falha humana na leitura e interpretação dos resultados. Com a contagem e identificação das palavras sendo realizadas pelo *software* NVIVO@12, esperava-se aumentar a validade e confiabilidade dos dados. Em pesquisa qualitativa, os critérios de validade e de confiabilidade assumem aspectos particulares, compreendendo-se que essa modalidade de pesquisa é sempre, em algum momento, de caráter interpretativo (Risjord, Moloney & Dunbar, 2001).

A validação dos resultados de uma pesquisa é uma exigência básica em qualquer campo científico, seja essa de caráter qualitativo ou quantitativo. No entanto, o processo de validação e a confiabilidade não têm a mesma conotação nessas duas abordagens, conforme postula Creswell (2007, p. 199): “No geral, porém, confiabilidade e generalização desempenham um papel menor na investigação qualitativa”.

Para garantir a validade e confiabilidade desta pesquisa, foram utilizados o *software* (Nvivo®) para a análise dos dados e o protocolo de análise conforme a figura 2, que resume os principais pontos da pesquisa: problema de pesquisa, objetivo geral, objetivo de pesquisa, variáveis observadas, técnicas de análise e forma de execução.

Figura 2

Matriz de amarração

Problema de pesquisa	Objetivo Geral	Objetivo de pesquisa	Variáveis observadas	Técnica de Análise	Forma de execução
Como os <i>stakeholders</i> se relacionam com as ações sustentáveis declaradas nos PPGs das ETECs de SP?	Identificar como os <i>stakeholders</i> são envolvidos nas ações sustentáveis nos Plano Plurianual de Gestão das Escolas Técnicas de São Paulo	1) Identificar os <i>Stakeholders</i> presentes de forma explícita/declarada nas nos PPGs das Escolas Técnicas de São Paulo.	<i>Stakeholders</i> presentes no PPGs	Análise de conteúdo	N-vivo®
		2) Identificação das ações sustentáveis relatadas nos PPGs das ETECs de São Paulo.	Ações de ESG presentes no PPG	Análise de conteúdo	N-vivo®
		3) Apresentar a forma de como os <i>stakeholders</i> se envolvem nas ações de ESG	Ações de ESG presentes no PPG	Análise de conteúdo	N-vivo®
		4) Propor alterações na padronização e elaboração dos PPGs das ETECs de São Paulo.	Criação de um produto tecnológico	Análise de conteúdo	Análise do autor

Fonte: Dados da pesquisa.

Com o software NIVIVO@12, foi possível analisar os 99 PPGs das ETECs, e a ferramenta permitiu analisar por meio de uma análise de frequência os *stakeholders* mencionados pelos PPGs. Esses *stakeholders* são apresentados na figura 3.

Figura 3

Sinônimos dos stakeholders identificados na pesquisa

Stakeholders	Sinônimos identificados
Funcionário	Auxiliar Administrativo; Técnico Administrativo; Diretor; Coordenador; Pedagogo; Servidores, e Funcionário
Parceiros	Parceiros
Professor	Docente, Professor
Clientes	Alunos, Discentes, Cliente, Candidato
Governo	CNE, Prefeitura, Transporte
Comunidade	Família, Grupos de apoio, Associação de Pais e Mestres, Empresas, Comunidade, Parceiro, Sociedade, Cidadão, ONG's
Concorrência	Concorrente, Particulares, Privada, Escolas Municipais, Instituto Federal
Fornecedores	NSA, Terceiros, Fornecedores
Mantenedor	Mantenedor, CEETEPS – Centro de Educação Tecnológica Paula Souza, CPS, Supervisão
Sindicato	Sindicato
Mídia	Mídia

Fonte: Dados da pesquisa

A figura 3 refere-se aos principais *stakeholders* identificados nos relatórios como eles foram organizados pelos autores desta pesquisa em: funcionário, investidores, professor, clientes, governo, comunidade, concorrência, fornecedores, mantenedor, sindicato e mídia.

Após leitura dos PPGs foram identificados os projetos que envolvem ações de ESG. Os projetos que mencionavam algum *stakeholder* foram inseridos nos nós correspondentes no Nvivo®. Desta forma, em cada nó, identificou-se as ações de ESG e seus respectivos *stakeholders*.

A Tabela 1 apresenta a quantidade de projetos de ESG distribuídos pelo número de *stakeholders*.

Tabela 1

Projetos de ESG

Nome	Arquivos	Referências
SindicatoS	0	0
SindicatoG	0	0
SindicatoE	0	0
ProfessoresS	60	213
ProfessoresG	70	223
ProfessoresE	10	15
MIDIAS	38	72
MIDIAG	7	9
MIDIAE	0	0
MantenedorS	0	0
MantenedorG	0	0
MantenedorE	0	0
ParceirosS	2	3
ParceirosG	0	0
ParceirosE	0	0
GovernoS	13	15
GovernoG	8	10
GovernoE	2	2
FuncionariosS	28	56
FuncionariosG	38	53
FuncionariosE	2	5
FornecedoresS	1	1
FornecedoresG	2	2
FornecedoresE	0	0
ConcorrencaS	0	0
ConcorrencaG	2	2
ConcorrencaE	1	1
ComunidadeS	83	290
ComunidadeG	48	77
ComunidadeE	18	30
ClientesS	89	516
ClientesG	40	72
ClientesE	34	73

Fonte: Dados de pesquisa

A tabela 1 refere-se aos *stakeholders* e sua relação com ESG. Para isso, temos a quantidade de arquivos analisados e quantas vezes foram mencionados.

Quando observado no *stakeholder* professores, os nós nas ações ESG totalizaram 451 frases, e, em seguida, quando observado os nós do *stakeholder* comunidade, em ações ESG, foram encontrados em 397 frases. Quando observado os nós nas ações ESG, para o *stakeholder*

funcionários, totalizaram 114 frases, e, quando observado stakeholder mídia, os nós em ações ESG totalizaram 81 frases.

Para a análise do *stakeholder* governo, quando observado os nós nas ações ESG, totalizaram 27 frases. Quando observado os nós do *stakeholder* fornecedores e o *stakeholder* concorrência foram encontrados em três frases cada um.

Verificou-se os nós nas ações ESG, nos *stakeholders* sindicato e mantenedor, pois não houve frases que os identificassem. Para o *stakeholder* parceiros, quando observado os nós, em ações ESG foram encontradas três frases.

4 Análise dos Dados

Primeiramente foram analisadas as palavras mais frequentes, considerando todos os projetos de ESG, independente dos *stakeholders* inseridos. As nuvens de palavras e as palavras mais frequentes são apresentadas na Figura 4.

Figura 4

Nuvens de palavras ESG e palavras frequentes



Fonte: dados da pesquisa

Quando se observa a Figura 4 e a Tabela 2, nos projetos relacionados às ações sociais, as palavras mais frequentes são: alunos, projetos, escolas, professores, escolar. Nas ETECs analisadas, os *stakeholders* alunos, professores são mais presentes nos PPGs.

Tabela 2

Palavras mais frequentes em cada eixo do ESG

Social		Governança		Ambiental	
Palavra	Frequência	Palavra	Frequência	Palavra	Frequência
alunos	1580	alunos	221	projeto	155
projetos	1082	reuniões	215	alunos	142
escolas	689	curso	181	ambientes	87
professores	643	escolares	174	escola	62
escolar	632	professores	137	cursos	57

Fonte: Dados de pesquisa

No campo da Governança, o resultado de palavras mais frequentes foram: alunos, reuniões, curso, escolares, professores. Nos relatórios, alunos e reuniões são os mais presentes.

Com relação aos projetos que envolvem ações ambientais, as palavras mais frequentes foram: projeto, alunos, ambientes, escola, cursos, sendo projeto e alunos as palavras mais presentes dentro dos relatórios.

Na figura 5, é possível observar algumas frases que representam projetos sociais, de governança e ambientais.

Figura 5

Frases ESG

Eixo do ESG	Exemplo de projetos	ETEC	Ano
Sociais	Este projeto visa facilitar a utilização dos laboratórios para atender a comunidade escolar a qual não é munida de ferramentas adequadas para o desenvolvimento de trabalhos, projetos, pesquisas.	Etec de São Sebastião	2019
	Projeto de primeiros socorros para a comunidade interna e funcionários, além dos projetos desenvolvidos visando a FETEPS, ações que motivam o aprimoramento dos alunos.	Etec Jacinto Pereira	2018
Governança	Através de reuniões de planejamento, pedagógicas, de curso e conselhos de classe e escolar, estimular-se-á a cooperação e a capacidade de se trabalhar em equipe na reorganização do PPG.	Etec Prof. Francisco dos Santos	2017
	Em reunião com o Núcleo Pedagógico do estabelecimento de ensino estudado, foi elegido entre as metas institucionais para o ano.	Etec Lauro Gomes	2018
Ambientais	Primeiramente vamos levar os servidores e alunos da Carmelino a comprar essa ideia que nos ajudará em muito no trato com nossa vizinhança que coleta água na escola e com isso minimizar problemas que já se tornaram crônicos especialmente nos últimos anos.	Etec Prof. Carmelino Corrêa Júnior	2018
	Campanha Desperdício Zero: Campanha de redução do consumo de água nos setores públicos estaduais onde será implementado ações de conscientização para redução de consumo de água nos setores públicos.	Etec de Cubatão	2016

Fonte: Dados da pesquisa

Essas frases foram selecionadas e gravadas em arquivo no software NVIVO@12. Após essa fase, os dados foram agrupados e analisando, obtendo assim uma nuvem de palavras mais frequentes por eixo do ESG e para cada *stakeholder*.

Tabela 3

Palavras mais frequentes (por stakeholder)

Professores		Mídia		Investidor	
Palavras	Frequência	Palavras	Frequência	Palavras	Frequência
alunos	422	projeto	71	alunos	6
professores	341	alunos	63	estágio	4
projeto	330	escola	51	empresas	3
curso	253	divulgação	42	parcerias	3
escola	198	professores	38	programa	3

Governo		Funcionário		Fornecedores	
Palavras	Frequência	Palavras	Frequência	Palavras	Frequência
prefeitura	17	alunos	93	escola	4
cursos	14	escola	85	semana	4
municipal	14	projetos	72	apm	3
alunos	12	funcionários	67	apoio	3
projeto	9	escolar	66	atividades	3

Concorrentes		Comunidade		Cliente	
Palavras	Frequência	Palavras	Frequência	Palavras	Frequência
alunos	4	comunidade	370	alunos	1039
equipe	3	alunos	303	projetos	612
metas	3	escolares	276	escola	347
necessidades	3	projetos	262	curso	325
adquiridos	2	escolas	220	escolar	279

Fonte: Dados de pesquisa

4.1 Análise por eixo do ESG e stakeholder

Feita a análise das ações de ESG e os *stakeholders* envolvidos, observou-se quanto ao *stakeholder* Professor, quando envolvido em projetos sociais, as palavras mais presentes nos relatórios foram: alunos, professores, projeto, escola e curso. Quando o *stakeholder* Professor foi envolvido em projetos relacionados às questões de governança, as palavras mais frequentes foram: reuniões, curso, alunos, docentes, pedagógica. E, quando o *stakeholder* Professor foi envolvido em projetos ambientais, as palavras mais frequentes foram: projeto, alunos, professores, curso, técnico.

Quando observamos o *stakeholder* mídia e os projetos de ESG que o *stakeholder* foi envolvido, percebemos que com relação aos projetos sociais, as palavras mais frequentes foram: projetos, alunos, escola, professores, divulgação. Quando observamos os projetos que

envolvem a questão de governança, as palavras mais frequentes foram: escolar, rede, cursos, divulgação e escola e, com relação aos projetos alinhados às questões ambientais, não houve projetos identificados.

Feita a análise do *stakeholder* parceiros e as ações de ESG foi percebido em projetos sociais, as palavras mais presentes nos relatórios foram: alunos, estágios, empresas, parcerias e programas. Quando observado o *stakeholder* parceiros, nos projetos de Governança e nos projetos ambientais, não houve frases identificadas.

Na observação e análise do *stakeholder* Governo e seus projetos de ESG, em ações sociais, as palavras mais presentes foram: prefeitura, municipal, alunos, cursos e escolar. Quando observado o *stakeholder* Governo e seu envolvimento em ações de governança, as palavras mais frequentes foram: municipal, prefeitura, curso, reunião e alunos. Para projetos que envolvem ações ambientais e o *stakeholder* Governo, as palavras mais frequentes foram: ambiente, cursos, dmpp (despesas miúdas de pronto pagamento), gastos, geral.

Para a análise do *stakeholder* Funcionário nas ações ESG em projetos sociais, as palavras mais frequentes foram: alunos, escola, funcionários, projeto e escolar. Em seguida, quando analisados as ações de governança que envolviam o *stakeholder* Funcionário, as palavras mais frequentes foram: reuniões, alunos, curso, professores e escola. E, para projetos que envolvem ações ambientais e o *stakeholder* Funcionário, as palavras mais frequentes foram: água, servidores, desperdício, limpeza e práticas.

Ao fazer a análise do *stakeholder* Fornecedor, quando observado as ações de ESG, relacionadas aos projetos sociais, as palavras mais frequentes foram: escola, semana, apm, apoio e atividades. Com relação às ações de governança e ações ambientais que envolvem o *stakeholder* Fornecedor, não houve projetos identificados.

Feita análise do *stakeholder* Concorrência, quando observado as ações ESG relacionados aos projetos ambientais, as palavras mais presentes foram: alunos, equipe, metas, necessidades. Com relação às ações sociais e governança no *stakeholder* Concorrência, não houve projetos identificados.

Na análise do *stakeholder* Comunidade, quando observado as ações ESG, relacionados aos projetos sociais, foram encontradas as seguintes palavras: comunidade, projeto, escola, alunos e cursos. Com relação ao *stakeholder* Comunidade, em ações de governança, as palavras mais frequentes foram: escolares, escola, comunidade, conselho e alunos. Com relação aos projetos ambientais que envolvem o *stakeholder* Comunidade, as palavras mais frequentes: comunidade, projeto, ambiente, óleo e acabamento.

E na análise do *stakeholder* Cliente, quando observado as ações ESG, relacionados aos projetos sociais, as palavras mais frequentes foram: alunos, projetos, escola, curso e professores. Com relação às ações de governança, quando observado o *stakeholder* Cliente, as palavras encontradas foram: alunos, reuniões, escola, projetos e escolar. Com relação aos projetos que envolvem ações ambientais, quando observado o *stakeholder* Cliente, as palavras encontradas foram: alunos, projetos, ambientes, escola e curso. Alguns exemplos são apresentados na figura 7.

Figura 7

Exemplos de frases com stakeholders

<i>Stakeholder</i>	<i>Frase de exemplo</i>
Professores	Cooperativa – A Cooperativa dos Alunos da Etec Professor Urias Ferreira – Jaú, é uma associação de alunos, professores, direção, funcionários que unidos solucionam problemas e desenvolvem os Projetos da unidade de ensino, comercializando a produção da escola. É uma instituição de caráter didático pedagógico e financeiro de grande importância, pois auxilia na obtenção de recursos financeiros necessários a Escola.
Mídia	Para ampliar a visibilidade da escola através da comunicação externa, apresentando à comunidade os projetos e trabalhos desenvolvidos, são utilizados meios de divulgação como: redes sociais e jornais da cidade.
Parceiros	O Programa de Aproximação Etec Empresa tem o objetivo de facilitar a inserção dos alunos no ambiente de trabalho. É um investimento de empresas em parceria com as Etecs. A primeira etapa do programa é identificar os melhores alunos, através das notas e relacionamento em sala de aula, que terão seus currículos apresentados em reuniões agendadas com os diretores de recursos humanos das empresas locais com o objetivo de inseri-los no ambiente de trabalho.
Governo	Vários são os motivos que levam o aluno a se evadir da escola. Dentre eles, alguns estão diretamente ligados às ações do poder público

<i>Stakeholder</i>	<i>Frase de exemplo</i>
	(Governo), como o fechamento de cursos com baixa demanda outros se relacionam a problemas de ordem pessoal.
Funcionário	O Projeto de redução do desperdício deve agregar mudanças comportamentais, educação, valores e principalmente, conscientização de alunos, funcionários, professores e de todos que utilizam o refeitório da escola, engajando-se numa luta contra a fome e pela cidadania.
Fornecedores	Empresas terceirizadas são contratadas pelo Governo do estado para o fornecimento da merenda escolar para alunos de período integral.
Concorrência	Diferentemente da ampla concorrência com as escolas particulares, que cobram suas mensalidades, a APM da Etec mudou a estratégia para conscientizar o aluno a momento da matrícula, é realizada uma sensibilização, onde um membro da equipe fornece informações e fala de possíveis aplicações realizadas para arrecadação voluntária.
Comunidade	ETEC Aberta: a escola recebe a comunidade de portas abertas para que nossos alunos, a família possam apreciar e participar de projetos que são resultados da aprendizagem; SIPAT - Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho, a qual promove palestras voltadas aos alunos e toda a comunidade.
Cliente	Os alunos do Ensino Técnico integrado a Médio de Química, irão mobilizar a escola e comunidade para a coleta do óleo de cozinha, a fim de transformá-lo em sabão líquido e com reciclagem do óleo/sabão líquido com o monitoramento da professora de química, Jaqueline Zilio Martins.

Fonte: Dados da pesquisa.

5 Resultados e Discussões

Mitchell et al. (1997) afirmam que é importante definir quais *stakeholders* devem ser priorizados. A teoria da saliência indica que os *stakeholders* são priorizados utilizando-se atributos como poder, legitimidade e urgência, e esses atributos tornam-se importantes para a gestão da organização (Mitchell et al. 1997). Embora não tenha sido a razão desta pesquisa, é possível identificar indícios de uma priorização de *stakeholders* uma vez que os *stakeholders*

Professores, Clientes e Funcionários possuem uma expressiva significância e atuação nos PPGs das ETECs.

Embora a literatura sugira a divulgação das ações de ESG (Adams, 2017), as ETECs não possuem esse procedimento de forma estruturada. Contudo, nos PPGs, foi possível identificar diversas ações relacionadas à projetos de ESG, sobretudo aqueles que apoiam ações sustentáveis junto a comunidade.

Alemanno (2015) reforçou a importância dos *stakeholders* na gestão pública, como forma de contribuição na formulação de suas políticas, abordagem inclusiva e participativa com o objetivo de melhorar a eficiência e atingir resultados esperados. Foi possível identificar nos PPGs uma densa discussão dos *stakeholders* envolvidos em projetos de ESG em organizações públicas, como Professores, Governo, Funcionário, Comunidade e Cliente.

Ling et al. (2007) afirmam que o desempenho da ESG pode ser considerado como indicador para a qualidade da gestão, para observar tendências de longo prazo e manter vantagem competitiva. Muitas organizações têm adotado uma postura sustentável e evidenciado informações socioambientais focadas em gerar reconhecimento de seus *stakeholders* (Sampaio, Gomes, Bruni, Dias & Lima, 2010). Os dados apresentam que a realização de ações sustentáveis está presente nos PPGs das ETECs, mesmo não havendo uma estrutura específica para esta apresentação.

De acordo com Manetti e Toccafondi (2011), empresas tendem a divulgar mais informações de seus relatórios e melhorar sua legitimidade, para atender seus *stakeholders* internos e externos. Torna-se então fundamental a divulgação das ações ESG a todos os atores envolvidos, através de relatórios específicos, para que atenda todos os interesses da comunidade local.

Para o *stakeholder* Clientes, foi observado os nós nas ações ESG, totalizando 661 frases. Para Berman et al. (1999), os *stakeholders* devem influenciar os objetivos da empresa, decisões e até seu desempenho pode ser afetado pelas suas atividades. Quando observado os nós, foi identificado que os *stakeholders* clientes, professores e comunidade, possuem mais frases nas análises em ações de ESG e quando observados os *stakeholders* sindicato e mantenedor em ações ESG, não possuem representatividade. Isso pode ser um indício de que haja mais objetivos relacionados aos *stakeholders* clientes, professores e comunidade quando se aborda ESG nas ETECs.

Tanto Berman et al. (1999) quanto Donaldson e Preston (1995) afirmam que a Gestão dos *Stakeholders* influencia o desempenho da organização. Embora este estudo não tenha se

dedicado à essa questão, a relação entre estes *stakeholders* com ESG e os resultados da organização pode indicar o uma agenda futura para a pesquisa de *stakeholders* e ESG.

Um ponto relevante que deve-se levar em questão é se a presença massiva de alguns *stakeholders* nos PPGS pode estar relacionado tanto à importância de cada *stakeholders* para ETEC que poderia ser explicado pela teoria da saliência (Mitchell et al., 1997) assim como pode ter relação com o nível de envolvimento de cada *stakeholders* nas ações de ESG que pode ser explicado pela teoria do Engajamento dos Stakeholders (Barakat et al., 2022).

6 Considerações Finais

O presente estudo teve por objetivo de identificar como os *stakeholders* são envolvidos nas ações sustentáveis nos Plano Plurianual de Gestão das Escolas Técnicas de São Paulo.

Quando observado o objetivo central do trabalho, os *stakeholders* mais presentes nos PPGs foram: clientes, comunidade, professores e sua importância nas ações ESG. Para isso, foi utilizado o software NIVIVO@12 para análise de dados e verificou-se a predominância dos *stakeholders* em ações ESG. O *stakeholder* cliente foi mencionado em 661 frases nos relatórios. Quando observado, o *stakeholder* Professores foi mencionado em 451 frases e com relação ao *stakeholder* Comunidade foi mencionado em 397 frases.

Quanto aos objetivos secundários, com relação ao primeiro, foi identificar os *stakeholders* presentes de forma explícita/declarada nas nos PPGs das Escolas Técnicas de São Paulo. Verificou-se que os *stakeholders* mais presentes nos PPGs foram: professores, comunidade e clientes.

Com relação ao segundo objetivo secundário, que foi a identificação das ações sustentáveis relatadas nos PPGs das ETECs de São Paulo, verificou-se que as ações sociais tiveram mais predominância nos relatórios, seguido das ações de governança e por último as ações ambientais.

Quanto ao terceiro objetivo secundário, foi a forma de como os *stakeholders* se envolvem nas ações de ESG, verificou-se que quando se observa os projetos sociais, os *stakeholders* mais presentes foram: clientes, funcionários e comunidade. Observado as ações ambientais, os *stakeholders* mais presentes foram: comunidade, clientes e professores. Com relação as ações de governança, os *stakeholders* mais presentes foram: comunidade, clientes e professores.

Com relação ao quarto objetivo secundário, que foi propor alterações na padronização e elaboração dos PPGs das ETECs de São Paulo. Com relação ao planejamento do PPG, foram

propostas palestras de alinhamento em ESG e de envolvimento dos *stakeholders* para a construção do documento. Com relação ao histórico do PPG, a proposta será analisar o histórico dos *stakeholders* envolvidos e avaliar os projetos anteriores. E com relação as metas do PPG, a proposta será a identificação de indicadores, dos prazos e das metas em ESG.

Do ponto de vista teórico, a principal contribuição desta pesquisa está relacionada à apresentação e detalhamento da relação entre os *stakeholders* e ESG, especialmente em instituições de ensino no setor público. Embora a divulgação das ações de ESG seja incentivada (Ling et al., 2007; Adams, 2017), não há trabalhos que tenham explorado isso em ETECs. Mesmo ao discutir a teoria dos *stakeholders* em instituições de ensino, esta pesquisa oferece dados que podem ser relevantes para outras investigações que busquem discutir a priorização de stakeholders (Mitchell et al., 1997) e o engajamento de *stakeholders* (Barakat et al., 2022).

Observa-se também uma possível priorização ou intensificação do relacionamento com alguns *stakeholders* nos PPGs, como professores, clientes e funcionários. Embora estudos futuros sejam necessários, esses *stakeholders* se destacam como os mais mencionados e podem servir de base para pesquisas sobre priorização e engajamento de *stakeholders*.

Em relação às contribuições gerenciais, a presente pesquisa auxiliará os diretores de ETECs a avaliar e planejar seus PPGs, destacando os *stakeholders* de maior relevância e quais benefícios podem trazer para a comunidade local. Este planejamento deve impactar de forma direta as ações e projetos que as ETECs implementam no período de vigência do relatório. Uma forma de tangibilizar essas ações seria organizar os PPGs das ETECs tanto por eixos da ESG quanto por *stakeholder* considerado na estratégia de ESG.

As limitações desta pesquisa estão atreladas à amostra e ao método. Com relação à amostra, pouco mais da metade das ETECs não disponibiliza o PPG em seus sítios eletrônicos. Embora a amostra já seja significativa, poderia ser maior considerando o total de ETECs. Quanto ao método, a análise documental está condicionada à interpretação dos pesquisadores. Embora casos conflitantes de opiniões tenham sido tratados é importante destacar essa limitação. Ainda com relação ao método, é importante destacar que o fato de que a ação esteja no documento, não há garantias de que isso reflita a realidade.

Como sugestão para trabalhos futuros, propõe-se a análise da variação do desempenho de cada ETEC (por exemplo, considerando a nota do Enem ou o bônus mérito de cada ETEC) em relação ao volume e à qualidade dos projetos sociais, bem como o envolvimento dos *stakeholders*. Além disso, apesar da ausência de uma estrutura formal, os PPGs apresentaram diversas ações relacionadas a projetos de ESG, especialmente aqueles que apoiam iniciativas

sustentáveis na comunidade. Sugere-se que outras investigações explorem melhorias na estrutura e na forma de divulgar essas ações.

Outras linhas de investigação poderiam incluir a participação de *stakeholders* na gestão pública, a gestão da performance de ESG em instituições de ensino superior (IES) e na gestão pública sob a ótica da teoria dos stakeholders, assim como a avaliação longitudinal da evolução dos projetos propostos em anos consecutivos pelas ETECs

Referências

- Adams, C. (2017). Understanding integrated reporting: the concise guide to integrated thinking and the future of corporate reporting. Abingdon: Routledge
- Albuquerque, R., Durnev, A., & Koskinen, Y. (2012). Corporate social responsibility and asset pricing in industry equilibrium. Brussels: European Corporate Governance Institute.
- Alemanno, A. (2015). The regulatory cooperation chapter of the transatlantic trade and investment partnership: institutional structures and democratic consequences. *Journal of International Economic Law*, 18(3): 625–640. <https://doi.org/10.1093/jiel/jgv026>
- Almeida, K. K. N., Souza, F. J. V., Paiva, S. B., & Câmara, R. P. B. (2018). Práticas de comunicação e de compartilhamento de informações com clientes e fornecedores nos relatórios de sustentabilidade. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 6(2): 14-35. <https://doi.org/10.18405/recfin20180202>
- Andriekiene, R., & Trakselys, K. (2012). The impact of social change on educational functions. *Philosophy, Sociology*, 23(4).
- Bantanur, S., Mukherjee, M., & Shankar, R. (2015). Emerging dimensions of sustainability in institutes of higher education in India. *International Journal of Sustainable Built Environment*, 4(2): 323-329.

- Barakat, S. R., Santos, N. L. D., & Vigueles, M. C. (2022). Stakeholder engagement in creative economy companies: strategies to face the COVID-19 crisis. *Cadernos EBAPE*. 20, 436-451.
- Barbosa, M. F. N., Candido, G. A., & Barbosa, E. M. (2014). Percepção de stakeholders acerca da contribuição das estratégias ambientais para a sustentabilidade do município e competitividade da empresa: estudo de caso em empresa do setor sucroalcooleiro no estado da Paraíba. *Holos*, 1: 191-209. <https://doi.org/10.15628/holos.2014.1181>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Batista, A. A. S., & Francisco, A. C. (2018). Organizational sustainability practices: a study of the firms listed by the corporate sustainability index. *Sustainability*, 10(1): 226-239. <https://doi.org/10.3390/su10010226>
- Beare, D., Buslovich, R., & Searcy, C. (2013). Linkages between corporate sustainability reporting and public policy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(6): 336-350. <https://doi.org/10.1002/csr.1323>
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? the relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5): 488–506. <https://doi.org/10.2307/256972>
- Berthelot, S., Coulmont, M., & Serret, V. (2012). Do investors value sustainability reports? A Canadian study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(6): 355-363. <https://doi.org/10.1002/csr.285>
- Bingham, L. B., Nabatchi, T., & Leary, R. (2005). The new governance: practices and processes for stakeholder and citizen participation in the work of government. *Public Administration Review*, 65(5): 547-558. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00482.x>

- Borodiyenko, O., Zlenko, A., Malykhina, Y., Kim, K., & Diachkova, N. (2022). Socio-economic prerequisites of strategic development of educational institutions. Financial and credit activity problems of theory and practice, 1(42), 464-473.
- Brown, H. S., de Jong, M., & Levy, D. L. (2009). Building institutions based on information disclosure: Lessons from GRI's sustainability reporting. Journal of Cleaner Production, 17(6): 571–580. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.12.009>
- Burgess, C. (2012). Multiple stakeholders and middle managers: the role of the hotel financial controller. Service Industries Journal, 32(1): 151- 169.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2010.545389>
- Cacic, T. (2018). Concept of Educational Institutions as Sustainable Organizations in The role of internal audit in increasing quality of business operations of insurance companies. SiT Libenter, IMR 2018.
- Cañamero, B. D., Bishara T., Olaso, O. R. J., Minguez, R., & Fernández, J. M. (2020). Measurement of corporate social responsibility: a review of corporate sustainability indexes, rankings and ratings. Sustainability, 12(5): 2153-2189.
<https://doi.org/10.3390/su12052153>
- Caruana, J., Brusca, I., Caperchione, E., Cohen, S., & Manes Rossi, F. (2019) Exploring the relevance of accounting frameworks in the pursuit of financial sustainability of public sector entities: a holistic approach. In: Caruana, J., Brusca, I., Caperchione, E., Cohen, S., & Manes Rossi, F. (eds). Financial Sustainability of Public Sector Entities, pp. 1-18, London: Palgrave Macmillan.
- Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETPS). (2024). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. <https://www.cps.sp.gov.br/>.

- Cho, S. Y., Lee, C., & Pfeiffer, R. J. (2013). Corporate social responsibility performance and information asymmetry. *Journal of Accounting and Public Policy*, 32(1): 71-83.
<https://doi.org/10.1002/csr.2114>
- Choi, Y. J., Oh, M., Kang, J., & Lutzenhiser, L. (2017). Plans and living practices for the Green Campus of Portland State University. *Sustainability*, 9(2): 252.
<https://doi.org/10.3390/su9020252>
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework analyzing and corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1): 92-11.
<https://doi.org/10.2307/258888>
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto (2a ed.)*. Porto Alegre: Artmed.
- Dao, V., Langella, I., & Carbo, J. (2011). From green to sustainability: information Technology and an integrated sustainability framework. *Journal of Strategic Information Systems*, 20, 63-79. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2011.01.002>
- Daub, C. H. (2007). Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Production*, 15: 75–85.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.08.013>
- DeFries, R. S., Fanzo, J., Mondal, P., Remans, R., & Wood, S. (2017). Is voluntary certification of tropical agricultural commodities achieving sustainability goals for small-scale producers? a review of the evidence. *Environmental Research Letters*, 12(3): 033001. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/aa625e>
- Domingues, A. R., Lozano, R., Ceulemans, K., & Ramos, T. B. (2017). Sustainability reporting in public sector organizations: Exploring the relation between the reporting process and organizational change management for sustainability. *Journal of*

Environmental Management, 192: 292–301.

<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2017.01.074>

Donaldson, T., & Preston, L. E. E. E. (1995). Stakeholder theory: concepts, evidence, corporations, and its implications. *Management*, 20(1): 65-91.

<https://doi.org/10.2307/258887>

Eccles, R. G., Krzus, M. P. & Ribot, S. (2015). Models of best practice in integrated reporting 2015. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2): 103-115.

<https://doi.org/10.1111/jacf.12123>

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.

Farinha, C., Caeiro, S., & Azeiteiro, U. (2019). Sustainability strategies in Portuguese higher education institutions: commitments and practices from internal insights.

Sustainability, 11(11): 3227. <https://doi.org/10.3390/su11113227>

Ferreira, A. A., Chiareto, J., & Mascena, K. M. C. de. (2019). Sustainability practices and performance in the sugar and ethanol industry. *Revista de Gestão Social e*

Ambiental, 13(1): 57–75. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v13i1.1659>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Marshfield: Pitman Publishing.

Garvare, R., & Johansson, P. (2014). Management for sustainability: a stakeholder theory.

Total Quality Management & Business Excellence, 21(7): 737-744.

<https://doi.org/10.1080/14783363.2010.483095>

Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Global Reporting Initiative (GRI) (2024). *GRI Standards: Environmental, Social and*

Governance (ESG) Reporting Guidelines. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/>

- Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59: 5-21. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005>
- Hahn, T., & Lufts, M. (2013). Approaches to corporate sustainability among German companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(3): 150-165. <http://dx.doi.org/10.1002/csr.100>
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1): 58-74. <https://doi.org/10.1002/smj.801>
- Hörisch J., R., Freeman R. E., & Schaltegger S. (2014). Applying stakeholder theory in sustainability management: links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. *Organization Environment*, 27(4): 328-346. <https://doi.org/10.1177/1086026614535786>
- Hrasky, S. (2012). Visual disclosure strategies adopted by more and less sustainability-driven companies. *Accounting Forum*, 36(1): 154-165. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2012.02.001>
- Igarashi, D. C. C., Oliveira, C. R., Silva, R. A., & Igarashi, W. (2010). O uso da análise horizontal e vertical para apoiar a evidenciação do alinhamento entre o balanço social e os relatórios de sustentabilidade: um estudo em uma empresa de energia elétrica. *Gestão & Regionalidade*, 26(77): 4-17. <https://doi.org/10.13037/gr.vol26n77.174>
- Jorge, M. L., Madueño, J. H., & Peña, F. J. A. (2014). Factors influencing the presence of sustainability initiatives in the strategic planning of Spanish universities. *Environmental Education Research*, 21(8): 1155-1187. <https://doi.org/10.1080/13504622.2014.977231>

- Kurucz, E. (2015). Sustainability as a provocation to rethink management education: building a progressive educative practice. *Management Learning*, 45(4): 435-457.
<https://doi.org/10.1177/1350507613486421>
- Laan, G. V., Ees, H. V., & Witteloostuijn, A. V. (2008). Corporate social and financial performance: an extended stakeholder theory, and empirical test with accounting measures. *Journal of Business Ethics*, 79(3): 299–310. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9398-0>
- Lăzăroiu G., Luminit, I., Ut. C., Hurloiu I., Andronie, M. & Dijmărescu, I. (2020). Environmentally responsible behavior and sustainability policy adoption in green public procurement. *Sustainability*, 12(5): 2110-2122.
<https://doi.org/10.3390/su12052110>
- Lee-Brown, D., Guidry, R. P., & Patten, D. M. (2009). Sustainability reporting and perceptions of corporate reputation: an analysis using fortune. *Sustainability, Environmental Performance and Disclosures*, 4(2): 83-104.
[https://doi.org/10.1108/S1479-3598\(2010\)0000004007](https://doi.org/10.1108/S1479-3598(2010)0000004007)
- Leite Filho, G. A., Prates, L. A., & Guimarães, T. N. (2009). Análise dos níveis de evidenciação dos relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras A+ do Global Reporting Initiative (GRI) no ano de 2007. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 3(7): 43-59. <https://doi.org/10.11606/rco.v3i7.34749>
- Lemos, P. F. I., Brando, F. R., Almeida, P., Mülfarth, R. C. K., Aprilanti, T. M. G., Marques, L. O. A., Jorge, N. L., & Malheiros, T. F. (2018). The University of São Paulo on the 2017's GreenMetric Ranking. *Proceedings of the 48th E3S Web Conference*. São Paulo, SP.
- Ling, A., Forrest, S., Lynch, M., & Fox, M. (2007). *Global food & beverages: integrating ESG*. New York: Goldman Sachs.

- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4): 357-366.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
- Liu, X., Cifuentes-Faura, J., Zhao, S., & Wang, L. (2024). The impact of government environmental attention on firms' ESG performance: Evidence from China. *Research in International Business and Finance*, 67, 102124.
- Loh, L., Thomas, T., & Wang, Y. (2017). Sustainability reporting and firm value: evidence from Singapore-listed companies. *Sustainability*, 9(11): 2112-2124.
<https://doi.org/10.3390/su9112112>
- Lozano, R., Lukman, R., Lozano, F. J., Huisingh, D. & Lambrechts, W. (2013). Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system. *Journal of Cleaner Production*, 48: 10-19.
- Mackey, A., Mackey, T. B., & Barney, J. B. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review*, 32(3): 817-835.
- Mahmood, Z., Kouser, R., Ali, W., & Ahmad, Z. (2018). Does corporate governance affect sustainability disclosure? a mixed methods study. *Sustainability*, 10(1): 207.
<https://doi.org/10.3390/su10010207>
- Manetti, G., & Toccafondi, S. (2011). The role of stakeholders in sustainability reporting assurance. *Journal of Business Ethics*, 107(1): 363–377.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-1044-1>
- Martins, V. W. B., Anholon, R., Quelhas, O. L. G., & Leal Filho, W. (2019). Sustainable practices in logistics systems: an overview of companies in Brazil. *Sustainability*, 11(15): 4140. <https://doi.org/10.3390/su11154140>

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management*, 22(4): 853-886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Montecalvo, M., Farneti, F., & de Villiers, C. (2018). The potential of integrated reporting to enhance sustainability reporting in the public sector. *Public Money & Management*, 38(5): 365–374. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09540962.2018.1477675>
- Nawaz, W., & Koç, M. (2019). Exploring organizational sustainability: themes, functional areas, and best practices. *Sustainability*, 11(16): 4307. <https://doi.org/10.3390/su11164307>
- Oliveira, P. F. F., & Wada, E. K. (2012). Stakeholders e apart-hotéis: estudo de casos múltiplos. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 11(2): 145-169.
- Orlitzky, M., Siegel, D. S., & Waldman, D. A. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business Society*, 50(1): 6-27. <https://doi.org/10.1177/0007650310394323>
- Ortegon, K., & Acosta, P. (2019). Ecological footprint: a tool for environmental management in educational institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(4), 675-690.
- Perez, F., & Sanchez, L. E. (2009). Assessing the evolution of sustainability reporting in the mining sector. *Environmental Management*, 43, 949–961. <https://doi.org/10.1007/s00267-008-9269-1>
- Riege, A., & Lindsay, N. (2006). Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development. *Journal of Knowledge Management*, 10: 24-39. <https://doi.org/10.1108/13673270610670830>

- Risjord, M., Moloney, M., & Dunbar, D. (2001). Methodological triangulation in nursing research. *Philosophy of the Social Sciences*, 31(1): 40-59.
<https://doi.org/10.1177/004839310103100103>
- Rivadeneira, A. W., Gruen, D. M., Muller, M. J. & David, R. D. (2007). Getting our head in the clouds: toward evaluation studies of tagclouds. *Proceedings of the 2007 CHI*. San Jose, CA, USA.
- Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholder theory. *Accounting Organizations and Society*, 17(6): 595-612. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90015-K](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90015-K)
- Roca, L. C., & Searcy, C. (2012). An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of Cleaner Production*, 20(1): 103–118.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.08.002>
- Rowley, J., Baregheh, A., Sambrook, S. (2011). Towards an innovation-type mapping tool. *Management Decision*, 49(1): 73–86.
<https://doi.org/10.1108/00251741111094446>
- Sampaio, M. S., Gomes, S. M. S., Bruni, A. L., Dias Filho, J. M., & Lima Filho, R. N. Evidenciação de informações socioambientais, teoria da legitimidade e isomorfismo: um estudo com mineradoras brasileiras. *Anais do XVII Congresso Brasileiro De Custos*. ABC.
- Searcy, C., & Buslovich, R. (2013). Corporate perspectives on the development and use of sustainability reports. *Journal of Business Ethics*, 121(1): 149–169.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1701-7>
- Siddy, D. (2009). Exchanges and sustainable investment: a report prepared for the World Federation of Exchanges. Oxford: Delsus Limited.

- Steyn, M. (2014). Organizational benefits and implementation challenges of mandatory integrated reporting: perspectives of senior executives at South African listed companies. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(4): 476-503. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-11-2013-0052>
- Tarmuji, I., Maelah, R., & Tarmuji N. H. (2016). The impact of environmental, social and governance practices (ESG) on economic performance: evidence from ESG score. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7(3): 67-74. <http://dx.doi.org/10.18178/ijtef.2016.7.3.501>
- Thijssens, T., Bollen, L., & Hassink, H. (2015). Secondary stakeholder influence on CSR disclosure: an application of stakeholder salience theory. *Journal of Business Ethics*, 132(1): 873–891. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2623-3>
- Truant, E., Corazza, C., & Scagnelli, S. D. (2017). Sustainability and risk disclosure: an exploratory study on sustainability reports. *Sustainability*, 9(4): 636-656. <https://doi.org/10.3390/su9040636>
- Villiers, C., Lown, M., & Samkin, G. (2014). The institutionalisation of mining company sustainability disclosures. *Journal of Cleaner Production*, 84(1): 51-58. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.089>
- Vurro, C., & Perrini, F. (2011). Making the most of corporate social responsibility reporting: disclosure structure and its impact on performance. *The International Journal of Business in Society*, 11(4): 459-474. <https://doi.org/10.1108/14720701111159280>
- Wang, H., & Qian, C. (2011). Corporate philanthropy and corporate financial performance: the roles of stakeholder response and political access. *Academy of Management Journal*, 54(6): 1159–1181. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0548>