

## Composição do Comitê de Governança e Responsabilidade Social (ESG) da ABMES

A presente Nota Técnica foi elaborada no âmbito do Comitê de Governança e Responsabilidade Social (ESG) da ABMES, composto por representantes de distintas instituições associadas, cuja experiência acumulada contribui para a pluralidade de perspectivas e para a solidez técnica das orientações apresentadas. Registramos, a seguir, os membros que integram o Comitê no ciclo 2025–2028, conforme designação institucional.

### Presidência do comitê

- **Cláudia Romano** – Presidente do Instituto Yduqs, Vice-Presidente do Grupo Educacional Yduqs e Presidente do SEMERJ.

### Assessores da presidência

- **Maximiliano Damas** – Fundação Oswaldo Aranha (UNIFOA)
- **Ane Oliveira** – SESES / Yduqs

### Membros titulares

- **Aníbal José Grifo de Sousa** – AFYA Educacional
- **Carmem Regina Murara** – Associação Paranaense de Cultura (PUC-PR)
- **Eduardo Guimarães Prado** – Fundação Oswaldo Aranha (UNIFOA)
- **Ir. Paulo Fossatti** – União Brasileira de Educação Católica (UBEC)
- **Daniel Gouveia Tanigushi** (ULBRA)
- **José Vicente** – Instituto Afrobrasileiro de Ensino Superior (Faculdade Zumbi dos Palmares)
- **Marcelo Antônio Fuster Soler** – Sociedade Educacional do Araguaia (UNIVAR)

## 1. Apresentação

A presente Nota Técnica nº 01/2026 do Comitê de Governança e Responsabilidade Social (ESG) da ABMES é apresentada com o propósito de oferecer às instituições de ensino superior (IES) associadas um conjunto inicial de diretrizes, fundamentos conceituais e orientações operacionais que lhes permita iniciar, de forma estruturada e consistente, a implementação de políticas e ações de ESG no âmbito acadêmico e institucional. Entendemos que os desafios contemporâneos, expressos por transformações sociais, tecnológicas, ambientais e regulatórias, demandam que as IES avancem para modelos de gestão capazes de integrar sustentabilidade, governança, ética pública e responsabilidade social em suas práticas cotidianas.

Partimos do princípio de que o ESG não constitui uma agenda acessória. Ele conforma, cada vez mais, um eixo estruturante para a sustentabilidade institucional no ensino superior, influenciando reputação, governança, relação com a sociedade, inovação organizacional e competitividade de longo prazo. No plano global, observa-se que a consolidação das práticas de ESG deriva de marcos internacionais como os *Principles for Responsible Investment* (2006), os *Sustainable Development Goals* das Nações Unidas (2015) e as diretrizes de sustentabilidade corporativa definidas pelo *Global Reporting Initiative* (GRI Standards), que orientam organizações a considerar impactos ambientais, sociais e de governança em suas tomadas de decisão. No Brasil, esse movimento vem sendo progressivamente incorporado ao setor educacional, tanto por pressões sociais quanto pelo amadurecimento das práticas de governança e responsabilidade pública das IES.

Nesse cenário, as instituições privadas de ensino superior posicionam-se como atores centrais na promoção de uma cultura de sustentabilidade, inovação e equidade. Além de formarem profissionais que atuarão em um mercado crescentemente exigente em termos de competências socioambientais, tecnológicas e éticas, as IES são também organizações complexas, com impactos diretos e indiretos sobre as comunidades em que estão inseridas, sobre os ecossistemas locais e sobre a economia acadêmica e profissional. Nesse sentido, a incorporação efetiva dos princípios ESG fortalece não apenas a imagem institucional, mas sobretudo a qualidade da formação que ofertamos, a capacidade de gerar impacto social positivo e o compromisso com padrões elevados de governança e transparência.

O Comitê de Governança e Responsabilidade Social (ESG) da ABMES, instituído na gestão 2025–2028, organiza seus trabalhos com base na metodologia comum aos comitês temáticos

da Associação, conforme documento orientador aprovado pela Diretoria Geral. Essa metodologia enfatiza a necessidade de produção de notas técnicas propositivas, que articulem diagnóstico, fundamentação conceitual e recomendações operacionais, assegurando às IES instrumentos claros para a tomada de decisão. Assim, entendemos que esta Nota Técnica deve funcionar como um texto de entrada, oferecendo às instituições um percurso inicial para compreender conceitos essenciais, avaliar seu grau de maturidade e iniciar processos de implementação ou aperfeiçoamento de suas políticas ESG.

A elaboração desta Nota também se beneficia diretamente das discussões promovidas nas reuniões do Comitê, do exame de materiais apresentados pelos especialistas participantes e da análise das práticas já adotadas em IES de diferentes perfis e regiões do país. Em diálogo com essas contribuições, buscamos construir um documento que conjugue profundidade conceitual, orientação prática e visão sistêmica, permitindo que cada instituição adapte as diretrizes aqui apresentadas ao seu contexto estratégico, acadêmico e organizacional.

Dessa forma, esta Nota Técnica reafirma o compromisso da ABMES em apoiar suas instituições associadas na incorporação das melhores práticas de governança, ética e responsabilidade social, contribuindo para a consolidação de um ecossistema educacional mais sustentável, inclusivo, transparente e alinhado às transformações contemporâneas. Espera-se, assim, que as orientações aqui apresentadas sirvam como referência inicial para a formulação ou revisão de políticas internas de ESG e para o fortalecimento das estratégias institucionais de médio e longo prazo.

## 2. Conceitos Fundamentais e Escopo

A consolidação de políticas e práticas de ESG nas Instituições de Ensino Superior (IES) exige clareza conceitual e precisão metodológica. Observamos que muitas instituições encontram dificuldades iniciais pela ausência de um referencial comum que articule conceitos, princípios e escopo. Assim, este capítulo estabelece uma base conceitual robusta, de modo a orientar o processo de implementação de ESG no setor de ensino superior privado.

### 2.1. O que é ESG

O termo ESG (*Environmental, Social and Governance*) foi introduzido no relatório **Who Cares Wins** (UNITED NATIONS, 2004), marco global que recomendou a investidores a consideração sistemática de fatores ambientais, sociais e de governança na tomada de decisões. Desde



então, o ESG deixou de ser apenas um conjunto de critérios de investimento e passou a constituir uma abordagem de gestão integrada, orientada pela análise de riscos, impactos e oportunidades.

- **Ambiental (E):** uso eficiente de recursos naturais, gestão de resíduos, emissões, energia e políticas de mitigação de impactos ambientais.
- **Social (S):** diversidade, equidade e inclusão, relações de trabalho, direitos humanos, engajamento comunitário, impacto social e qualidade de vida acadêmica.
- **Governança (G):** ética institucional, integridade, compliance, gestão de riscos, transparência, participação e prestação de contas.

Assim, compreendemos o ESG como um **modelo de gestão baseado em evidências**, sustentado por métricas, indicadores e práticas estruturadas que asseguram coerência entre o propósito institucional e seu impacto efetivo na sociedade.

## 2.2. Diferença entre ESG e Sustentabilidade

Embora conectados, **ESG e sustentabilidade** não são equivalentes. A sustentabilidade remete historicamente à busca pelo equilíbrio entre desenvolvimento econômico, proteção ambiental e justiça social, conforme consolidado pela **Agenda 21** e posteriormente pela **Agenda 2030** (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2015).

O **ESG**, por sua vez, opera como uma **arquitetura de gestão**, estruturando:

- governança,
- indicadores de desempenho,
- processos formais de monitoramento,
- mecanismos de transparência e controle,
- identificação de riscos e oportunidades.

Em síntese:

- **Sustentabilidade = visão, propósito e compromisso.**
- **ESG = governança, métricas e operacionalização.**

Ambos se complementam e se reforçam mutuamente. No setor educacional, esse equilíbrio é determinante para garantir relevância pública, qualidade acadêmica e sustentabilidade institucional.

### 2.3. ESG no contexto da Educação Superior

No contexto das instituições de ensino superior, o ESG assume características próprias. Além das dimensões tradicionais ambiental, social e de governança, as instituições educacionais desempenham um papel adicional ao formar profissionais e cidadãos comprometidos com valores de sustentabilidade, ética e responsabilidade social. Nesse sentido, pode-se compreender o conceito de ESG educacional como a integração entre gestão institucional responsável e formação acadêmica orientada ao desenvolvimento sustentável

O setor educacional possui características únicas que ampliam o significado do ESG. Uma IES produz efeitos:

- **acadêmicos** (formação, pesquisa, extensão);
- **sociais** (inclusão, equidade, mobilidade social);
- **ambientais** (infraestruturas extensas, uso intensivo de energia, resíduos);
- **econômicos** (impacto em regiões, empregabilidade, inovação);
- **institucionais** (governança, transparência e integridade).

Assim, o ESG na educação superior envolve um conjunto articulado de quatro dimensões:

1. **Dimensão Acadêmica** — integração de sustentabilidade e equidade ao currículo, incentivo à pesquisa aplicada e fortalecimento da extensão como mecanismo de impacto social.
2. **Dimensão Institucional** — eficiência administrativa, ética, compliance, políticas de diversidade e inclusão, gestão documental, integridade e governança.
3. **Dimensão Social** — ações afirmativas, programas comunitários, inclusão estudantil, parcerias sociais e compromisso com o território.
4. **Dimensão Econômica e de Mercado** — reputação pública, atração e permanência estudantil, inovação organizacional e sustentabilidade de longo prazo.

O ESG é, portanto, um *modo de governar e formar*, inseparável da missão pública e social das IES.

## 2.4. Princípios Orientadores

Com base no Plano de Trabalho Institucional e nos referenciais globais, entendemos que a implementação de ESG nas IES deve seguir os seguintes princípios:

### **a) Ética institucional e responsabilidade pública**

A IES deve atuar com integridade, transparência e respeito à finalidade pública da educação.

### **b) Diversidade, inclusão e justiça social**

Políticas institucionais devem assegurar equidade de oportunidades e representação plural de grupos historicamente sub-representados.

### **c) Sustentabilidade ambiental e econômica**

A gestão eficiente dos recursos naturais e financeiros é condição para a perenidade institucional.

### **d) Governança participativa e transparente**

A instituição deve adotar processos decisórios claros, mecanismos de controle e participação de múltiplos atores.

### **e) Inovação e tecnologia**

A inovação deve ser compreendida não apenas tecnologicamente, mas também metodológica, social e pedagogicamente, conforme orienta a literatura contemporânea sobre modelos educacionais inovadores.

### **f) Alinhamento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**

A ESG educacional dialoga especialmente com os ODS 4, 5, 10, 12, 13 e 16.

### **g) Integração curricular**

A sustentabilidade deve ser incorporada ao currículo como componente transversal, articulando competências cognitivas, socioemocionais e éticas.

## 2.5. Escopo da Nota Técnica

Esta Nota Técnica concentra-se em:

- definir conceitos essenciais para apoiar a compreensão institucional sobre ESG;
- orientar diagnósticos iniciais, com foco em materialidade e maturidade;
- apresentar diretrizes práticas para implementação nos três eixos tradicionais (ambiental, social e governança) e no eixo educacional, específico do setor;
- apoiar gestores na integração do ESG ao planejamento estratégico;
- fornecer referências e um roteiro inicial de implementação, adaptável a distintos perfis institucionais.

A Nota Técnica funciona, assim, como um **marco de entrada** para que as IES associadas iniciem sua jornada ESG de modo técnico, realista e contextualizado.

## 3. Diagnóstico Inicial para as Instituições de Ensino Superior

A implementação de ESG nas instituições de ensino superior deve ser compreendida como uma jornada progressiva de maturidade institucional. Instituições de diferentes portes e níveis de governança podem avançar gradualmente na adoção de práticas ESG, iniciando com iniciativas fundamentais e evoluindo para estruturas mais complexas à medida que se consolidam capacidades institucionais.

A etapa de diagnóstico constitui o alicerce para qualquer implementação consistente de ESG. Sem um mapeamento rigoroso das práticas existentes, dos riscos institucionais, das oportunidades estratégicas e das demandas de stakeholders, as IES tendem a adotar ações isoladas, simbólicas ou desconectadas de sua missão acadêmica e organizacional. Por essa razão, recomendamos que o processo de implementação se inicie com um diagnóstico estruturado, conduzido de maneira sistemática e participativa.

### 3.1. Etapas para elaboração do diagnóstico

Propomos que o diagnóstico seja desenvolvido em quatro movimentos complementares:

### a) Levantamento das práticas existentes

Recomendamos a identificação de ações já realizadas nos eixos ambiental, social e de governança, incluindo:

- políticas formais (códigos de ética, políticas de diversidade, regulamentos de integridade);
- projetos institucionais (extensão, programas comunitários, campanhas ambientais);
- processos internos (gestão de resíduos, gestão energética, compliance, transparência);
- iniciativas acadêmicas (componentes curriculares, projetos integradores, pesquisas aplicadas).

Esse levantamento inicial permite reconhecer avanços e evitar retrabalho.

### b) Identificação de ações dispersas e lacunas

É comum que práticas relevantes estejam distribuídas em diferentes setores da instituição, sem articulação ou registro formal. Desse modo, sugerimos:

- identificar lacunas na atuação institucional;
- verificar desalinhamentos entre práticas e diretrizes estratégicas;
- reconhecer incoerências entre discurso institucional e prática;
- mapear riscos emergentes (reputacionais, normativos, sociais e ambientais).

### c) Mapeamento de stakeholders

O mapeamento de stakeholders amplia a compreensão dos impactos institucionais. Recomendamos que sejam mapeados:

- estudantes, docentes e colaboradores;
- mantenedores e conselhos;
- órgãos reguladores;
- comunidade local e parceiros sociais;
- fornecedores e cadeias produtivas;
- organizações sociais, ambientais e comunitárias.

Esse processo fortalece a legitimidade do diagnóstico e orienta prioridades.

## d) Consolidação dos achados

Ao final, os achados devem ser sistematizados em relatório síntese, com:

- práticas consolidadas;
- pontos de atenção;
- oportunidades estratégicas;
- riscos potenciais;
- recomendações preliminares para a fase de materialidade.

## 3.2. Matriz de Materialidade

A matriz de materialidade é um instrumento central da gestão ESG, permitindo identificar os temas mais relevantes para a instituição e seus stakeholders. A construção dessa matriz deve refletir:

### a) Importância do tema para os stakeholders

Avaliação da percepção dos diferentes públicos sobre temas essenciais como:

- privacidade e segurança de dados;
- acessibilidade e inclusão;
- diversidade e equidade;
- transparência e ética;
- qualidade acadêmica;
- impacto ambiental;
- consumo energético;
- relação com a comunidade.

### b) Relevância do tema para o negócio educacional

Aqui se considera:

- impacto no desempenho institucional;
- riscos normativos e reputacionais;
- aderência à missão e ao projeto pedagógico;
- potencial de inovação e diferenciação;

- impacto sobre captação e permanência estudantil.

#### c) Análise de riscos e oportunidades

Recomendamos o uso de critérios de avaliação qualitativa e quantitativa que incluam:

- probabilidade de ocorrência;
- impacto institucional;
- urgência de resposta;
- grau de controle da instituição;
- sinergias com iniciativas já existentes.

#### d) Consolidação da matriz

A matriz deve resultar em uma classificação visual dos temas prioritários, permitindo que a instituição defina metas, indicadores e ações específicas.

### 3.3. Avaliação de Maturidade ESG

O processo de maturidade institucional permite compreender o estágio evolutivo da IES em relação às práticas ESG. Recomendamos que as instituições avaliem sua maturidade considerando cinco níveis progressivos:

#### Nível 1 – Iniciado

Ausência de políticas estruturadas. Ações pontuais e não sistêmicas.

#### Nível 2 – Emergente

Existência de iniciativas isoladas, com avanços limitados em governança e registros.

#### Nível 3 – Estruturado

Políticas formalizadas, matriz de materialidade definida, indicadores iniciais e ações planejadas.

#### Nível 4 – Integrado

ESG incorporado ao planejamento estratégico, governança consolidada, metas claras e comunicação periódica.

#### Nível 5 – Consolidado

Adoção de padrões internacionais de reporte, governança madura, impacto sistêmico, inovação contínua e reconhecimento externo.

#### 3.4. Instrumentos de apoio ao diagnóstico

Sugerimos que as IES adotem os seguintes instrumentos operacionais:

- **Inventário de práticas ESG** (checklist institucional).
- **Roteiro de entrevistas** com stakeholders.
- **Pesquisas internas** sobre clima, diversidade e bem-estar.
- **Auditoria documental inicial**, abrangendo políticas, normativos e relatórios.
- **Levantamento ambiental** (energia, resíduos, emissões e logística).
- **Mapeamento de projetos de extensão** e iniciativas comunitárias.
- **Análise regulatória** (SINAES, legislação educacional, normas ambientais).
- **Identificação de indicadores institucionais existentes** (acadêmicos, sociais, ambientais e financeiros).

Esses instrumentos contribuem para um retrato fiel da realidade institucional e servem como base para a definição de prioridades estratégicas.

#### 3.5. Produto final do diagnóstico

Ao concluir o diagnóstico, recomendamos que a instituição produza um **Relatório de Diagnóstico ESG**, contendo:

- síntese executiva;
- metodologias utilizadas;
- matriz de materialidade;
- análise de maturidade;
- mapa de stakeholders;

- principais riscos identificados;
- oportunidades estratégicas;
- recomendações iniciais para implementação.

Esse documento servirá como referência para os próximos estágios, incluindo a elaboração de políticas institucionais, definição de metas e construção de indicadores.

#### 4. Diretrizes Operacionais para Implementação ESG nas Instituições de Ensino Superior

A etapa de implementação constitui o eixo central da jornada ESG. Após realizado o diagnóstico institucional, torna-se essencial estabelecer diretrizes claras, consistentes e aplicáveis, capazes de orientar gestores, mantenedores, conselhos e equipes técnicas. As diretrizes organizam-se em quatro eixos estruturantes: **Governança**, **Responsabilidade Social**, **Sustentabilidade Ambiental** e **Eixo Educacional**, este último especialmente relevante para o setor de ensino superior. Ao final, recomendamos ainda a consideração de um **Eixo Econômico**, que permite integrar sustentabilidade financeira às demais práticas institucionais.

O objetivo desta seção é apoiar as IES na transposição do diagnóstico para práticas efetivas, orientadas por indicadores, metas e processos de governança contínua.

##### 4.1. Eixo Governança

A governança constitui o fundamento do ESG. Sem estruturas claras, políticas formalizadas e fluxos decisórios bem definidos, os demais eixos tendem a permanecer fragmentados.

Recomendamos que as IES avancem pelos seguintes componentes:

##### a) Estruturação de comitês e núcleos ESG

Propomos a criação de um Comitê ESG ou Núcleo de Sustentabilidade que:

- articule ações entre setores acadêmicos, administrativos e comunitários;
- assegure participação plural (gestores, docentes, estudantes e colaboradores);
- acompanhe indicadores, metas e resultados;
- produza relatórios periódicos para a alta gestão.

## b) Definição de papéis, competências e fluxos decisórios

A IES deve formalizar:

- responsabilidades institucionais claramente distribuídas;
- fluxos de reporte e comunicação;
- mecanismos de deliberação, aprovação e avaliação.

## c) Políticas institucionais de integridade, ética e compliance

Essas políticas devem abranger:

- código de conduta institucional atualizado;
- diretrizes anticorrupção e prevenção de conflitos de interesse;
- proteção de dados e privacidade (conformidade com LGPD);
- procedimentos de denúncia e escuta institucional com proteção ao denunciante.

## d) Gestão de riscos ESG

Recomendamos a adoção de uma matriz de riscos integrada, contemplando:

- riscos regulatórios (SINAES, legislação educacional e ambiental);
- riscos reputacionais;
- riscos socioambientais;
- riscos financeiros associados à sustentabilidade.

## e) Transparência e prestação de contas

A instituição deve:

- publicar, quando possível, relatórios anuais ou bienais de ESG;
- adotar mecanismos de comunicação clara com públicos internos e externos;
- registrar os avanços em linguagem acessível e baseada em evidências.

### 4.2. Eixo Responsabilidade Social

A responsabilidade social é componente essencial da missão pública e formativa das IES. Ela conecta a instituição aos territórios, amplia impacto social e reforça sua legitimidade.



Recomendamos priorizar os seguintes componentes:

## **a) Políticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI)**

As instituições devem:

- implantar ou aprimorar políticas de inclusão de grupos historicamente sub-representados;
- criar programas de formação e sensibilização antidiscriminatória;
- promover ações afirmativas acadêmicas e institucionais;
- assegurar acessibilidade física, pedagógica e digital.

## **b) Engajamento comunitário**

Sugerimos:

- fortalecer projetos extensionistas com foco em impacto social;
- estabelecer parcerias com governos locais, organizações sociais e empresas;
- mapear demandas dos territórios para orientar ações estratégicas.

## **c) Programas de bem-estar, saúde e permanência estudantil**

Recomendamos:

- programas de apoio psicológico, acadêmico e socioeconômico;
- ações permanentes de saúde mental;
- políticas de combate ao assédio moral, sexual e à violência de gênero.

## **d) Incentivo à primeira geração universitária e grupos vulneráveis**

As IES podem:

- criar programas de permanência e apoio institucional;
- ampliar bolsas, mentorias e trilhas formativas;
- monitorar indicadores de acesso, progressão e conclusão.

### e) Monitoramento e indicadores sociais

Indicadores essenciais incluem:

- diversidade no corpo discente e docente;
- evasão e permanência;
- participação em projetos comunitários;
- satisfação estudantil e bem-estar institucional.

### 4.3. Eixo Sustentabilidade Ambiental

A sustentabilidade ambiental é parte fundamental da responsabilidade institucional. Recomendamos que cada IES adote metas progressivas e factíveis, orientadas por critérios científicos e boas práticas.

#### a) Gestão de energia

Sugere-se:

- inventário energético institucional;
- metas de eficiência energética;
- migração progressiva para fontes renováveis, quando tecnicamente viável.

#### b) Gestão de resíduos

A IES deve:

- desenvolver plano integrado de gestão de resíduos;
- tratar resíduos laboratoriais conforme normas técnicas;
- implementar coleta seletiva e campanhas de conscientização.

#### c) Infraestrutura verde e mobilidade sustentável

Recomendamos:

- programas de arborização e espaços verdes em campi;
- incentivo ao transporte sustentável;
- projetos de infraestrutura ecoeficiente (LED, sensores, reuso de água).

#### **d) Inventário e gestão de emissões**

A instituição pode realizar:

- inventário inicial de emissões (escopos 1, 2 e 3, quando possível);
- definição de metas de redução;
- programas de mitigação e compensação.

#### **e) Educação e cultura ambiental**

Propomos:

- campanhas permanentes de conscientização;
- participação estudantil em projetos de sustentabilidade;
- integração de práticas pedagógicas às ações ambientais.

#### **4.4. Eixo Educacional (específico do setor de ensino superior)**

Por seu caráter formativo, as IES possuem um papel singular na agenda ESG. O eixo educacional é transversal e estratégico.

##### **a) Integração curricular**

Recomendamos:

- inclusão de temas ESG como conteúdos transversais;
- abordagem interdisciplinar em componentes curriculares;
- adoção de metodologias ativas que integrem sustentabilidade e impacto social.

##### **b) Projetos extensionistas como vetor ESG**

A extensão deve ser:

- planejada com foco em impacto social mensurável;
- articulada com os ODS;
- integrada ao currículo e à formação cidadã.



## c) Formação docente

Propomos:

- programas de capacitação sobre ESG;
- incentivo à produção científica sobre sustentabilidade;
- criação de comunidades de prática docente.

## d) Pesquisa aplicada

Sugerimos:

- linhas de pesquisa que articulem inovação, sociedade e sustentabilidade;
- laboratórios e núcleos voltados a desafios socioambientais;
- divulgação científica voltada ao território.

## e) Letramento estudantil

A IES deve:

- ofertar trilhas formativas, cursos e oficinas;
- promover eventos e semanas temáticas;
- estimular o protagonismo estudantil em projetos ESG.

### 4.5. Eixo Econômico (recomendado)

A sustentabilidade econômica é condição para a continuidade das políticas ESG.

Recomendamos:

#### a) Indicadores financeiros associados ao ESG

- custos de energia e resíduos;
- eficiência de processos;
- ganhos decorrentes de inovação sustentável;
- impacto de políticas sociais na permanência estudantil.

## b) Estratégia institucional

Sugerimos integrar ESG ao planejamento estratégico, contemplando:

- metas financeiras alinhadas a metas socioambientais;
- investimentos em infraestrutura sustentável;
- parcerias estratégicas para impacto social e ambiental.

### 4.6. Comunicação e Transparência

Por fim, a comunicação desempenha função estruturante:

- relatórios institucionais periódicos;
- campanhas internas de mobilização;
- transparência de indicadores e metas;
- comunicação acessível, ética e baseada em dados.

## 5. Recomendações para Gestores

A adoção de políticas ESG contribui para a identificação e mitigação de riscos institucionais relevantes, incluindo riscos reputacionais, acadêmicos, regulatórios e socioambientais. Ao integrar ESG à governança institucional, as IES fortalecem sua resiliência organizacional e sua capacidade de resposta a desafios contemporâneos

A consolidação de uma agenda ESG nas Instituições de Ensino Superior requer liderança ativa, visão estratégica e capacidade de mobilização institucional. Observamos que, em diversos contextos, a implementação de políticas ESG falha não por falta de diretrizes, mas pela ausência de alinhamento institucional, priorização e governança executiva. Por essa razão, apresentamos recomendações específicas aos gestores que conduzem processos decisórios e de planejamento.

### 5.1. Integrar o ESG ao Planejamento Estratégico da IES

A sustentabilidade institucional não pode ser tratada como iniciativa isolada, restrita a setores ou projetos. Recomendamos que:



- O ESG seja incorporado às diretrizes estratégicas da instituição, com metas anuais e plurianuais.
- Os objetivos ESG dialoguem com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).
- O planejamento contemple indicadores concretos, recursos necessários e responsáveis por cada ação.
- A cada ciclo, a avaliação estratégica incorpore o progresso dos indicadores socioambientais e de governança.

Essa integração assegura coerência entre missão, visão, valores e ações operacionais.

## 5.2. Estabelecer prioridades claras e metas mensuráveis

Sem priorização, o ESG corre o risco de dispersão. Sugerimos que os gestores:

- selecionem temas materiais prioritários, com base no diagnóstico;
- definam metas específicas, mensuráveis e monitoráveis (critérios SMART);
- iniciem com metas realistas, que possam ser internalizadas pelas equipes;
- evitem metas exclusivamente declarativas, sem mecanismos de verificação.

Recomendamos também que metas ESG sejam incorporadas a avaliações institucionais, fortalecendo a cultura de responsabilidade.

## 5.3. Garantir recursos e condições institucionais

A implementação de políticas ESG depende de condições materiais. Assim, orientamos que:

- sejam previstos recursos financeiros mínimos para ações socioambientais;
- haja alocação de carga horária ou função institucional para membros do Comitê ESG;
- sejam disponibilizados sistemas de gestão, ferramentas e capacitações;
- projetos estratégicos recebam apoio direto da alta gestão.

A insuficiência de recursos é um dos principais fatores de abandono de programas ESG.

## 5.4. Desenvolver capacidades institucionais (formação e letramento ESG)

A maturidade ESG depende de competências desenvolvidas ao longo do tempo. Por isso, recomendamos que os gestores:

- promovam formação continuada para lideranças, docentes e equipes técnico-administrativas;
- ofereçam programas internos de letramento ESG;
- incentivem comunidades de prática e grupos de estudo;
- articulem ESG a programas de desenvolvimento docente e gerencial.

A formação contínua assegura que a agenda ESG se torne parte da identidade institucional.

#### 5.5. Promover uma cultura de colaboração e participação

A implementação do ESG exige participação de múltiplos atores. Para isso, sugerimos:

- processos participativos de escuta com estudantes, docentes e colaboradores;
- acolhimento de iniciativas espontâneas que contribuam para o tema;
- criação de ambientes colaborativos para desenvolvimento de projetos;
- estímulo à participação estudantil em ações de impacto social e ambiental.

A cultura colaborativa fortalece o senso de pertencimento e amplia a legitimidade das políticas adotadas.

#### 5.6. Fortalecer processos de comunicação interna e externa

A comunicação é essencial para a credibilidade das ações ESG. Assim, recomendamos:

- divulgação transparente dos avanços, desafios e metas;
- elaboração de relatórios periódicos de sustentabilidade;
- comunicação acessível e integradora, que valorize resultados mensuráveis;
- presença institucional ativa em redes, fóruns e iniciativas de sustentabilidade.

A comunicação consistente previne percepções de “greenwashing” ou “socialwashing” e reforça a reputação institucional.

#### 5.7. Estabelecer mecanismos de governança contínua

A governança deve ser dinâmica e orientada a resultados. Sugerimos:

- criação de comitês executivos ou câmaras temáticas permanentes;
- revisão periódica da matriz de materialidade;

- acompanhamento sistemático dos indicadores ESG;
- definição clara de responsáveis por cada eixo do ESG;
- integração da alta gestão nas instâncias de decisão.

Governança forte é condição para que as ações se tornem políticas institucionais e não iniciativas pontuais.

#### 5.8. Avaliar riscos e oportunidades de forma contínua

A gestão de riscos ESG deve ser incorporada à rotina institucional. Recomendamos:

- mapeamento sistemático de riscos socioambientais, éticos e reputacionais;
- identificação de oportunidades estratégicas em inovação, pesquisa e extensão;
- articulação com órgãos reguladores para antecipar exigências normativas;
- monitoramento constante de tendências e indicadores nacionais e globais.

Essa postura prospectiva fortalece a resiliência institucional.

#### 5.9. Fomentar parcerias estratégicas

As IES não implementam ESG de forma isolada. Orientamos:

- estabelecer parcerias com organizações do terceiro setor, governos e empresas;
- desenvolver projetos conjuntos com impacto social mensurável;
- integrar redes acadêmicas nacionais e internacionais de sustentabilidade;
- buscar cooperações para pesquisa aplicada, extensão e inovação.

Parcerias ampliam capacidade, reduzem custos e fortalecem impacto.

#### 5.10. Monitorar, avaliar e retroalimentar as ações

A avaliação contínua é essencial. Recomendamos:

- criação de painéis internos de indicadores ESG;
- relatórios internos semestrais e externos anuais;
- revisão sistemática das metas com base nos resultados;
- realinhamento estratégico quando necessário.

O ciclo PDCA e outras metodologias de melhoria contínua podem apoiar esse processo.

## 6. Exemplos Referenciais e Análise de Riscos e Oportunidades para as IES

A consolidação de políticas ESG nas Instituições de Ensino Superior exige que reconheçamos, simultaneamente, *boas práticas já existentes*, que possam inspirar caminhos possíveis, e *os riscos e oportunidades* associados à adoção – ou à não adoção – dessa agenda. Reunimos, nesta seção integrada, ambos os elementos: de um lado, exemplos referenciais cuidadosamente selecionados, utilizados não como promoção institucional, mas como ilustrações de padrões de maturidade e práticas efetivas; de outro, uma análise realista dos riscos e das oportunidades que se apresentam às IES no cenário contemporâneo.

### 6.1. Exemplos Referenciais de Práticas ESG Aplicáveis às IES

Os exemplos abaixo foram organizados por eixo (governança, social, ambiental e educacional) e selecionados pela sua relevância, aplicabilidade e conexão com tendências globais. Todos representam padrões de maturidade observados em diversas instituições, sem personalização ou promoção de casos específicos.

#### a) Governança e Integridade

Práticas referenciais observadas em instituições com governança ESG madura incluem:

- criação de comitês institucionais de ESG com participação plural de gestores, docentes e estudantes;
- adoção de códigos de conduta revisados, com canais de denúncia estruturados e procedimentos claros de apuração;
- implementação de matrizes de riscos integradas, contemplando riscos socioambientais, éticos e regulatórios;
- publicação periódica de relatórios institucionais de ESG, com indicadores e metas de curto, médio e longo prazo;
- integração da agenda ESG ao planejamento estratégico e ao PDI.

Tais práticas demonstram a centralidade da governança como alicerce do modelo ESG.

## **b) Práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão**

Exemplos que podem orientar as IES incluem:

- políticas de inclusão racial, de gênero, de pessoas com deficiência e de primeira geração universitária;
- programas de sensibilização e letramento em diversidade e combate ao preconceito;
- criação de núcleos ou comissões permanentes de diversidade;
- ações afirmativas associadas a bolsas, acessibilidade digital e apoio psicossocial;
- programas de empregabilidade e desenvolvimento profissional voltados a grupos sub-representados.

Essas práticas não apenas fortalecem o compromisso social das IES, mas também ampliam sua relevância no território e na sociedade.

## **c) Engajamento Comunitário e Extensão de Impacto**

Práticas consideradas exemplares incluem:

- projetos de extensão com metas de impacto social mensurável, vinculados aos ODS;
- parcerias com governos locais, organizações sociais e empresas para resolução de desafios públicos;
- programas formativos de apoio a comunidades vulneráveis;
- inclusão de estudantes em projetos que articulem aprendizagem, cidadania e desenvolvimento local;
- iniciativas de extensão tecnológica e inovação social.

Essas práticas reforçam o papel público da IES, ampliando o alcance da formação universitária.

## **d) Sustentabilidade Ambiental e Infraestrutura Verde**

Instituições que avançam nesse eixo geralmente adotam:

- planos de gestão de resíduos, com tratamento adequado de resíduos laboratoriais;
- políticas de eficiência energética e adesão progressiva a fontes renováveis;
- inventários de emissões e metas de redução;
- programas de arborização, reflorestamento e criação de espaços verdes nos campi;

- promoção de mobilidade sustentável, como bicicletários e campanhas de transporte coletivo.

Essas ações reduzem custos operacionais, fortalecem reputação e atendem a expectativas sociais crescentes.

### **e) Eixo Educacional e Formação para a Sustentabilidade**

Como eixo distintivo das IES, destacam-se como práticas referenciais:

- inclusão transversal de sustentabilidade e ESG no currículo;
- disciplinas e módulos interdisciplinares sobre ética, diversidade, inovação social e ambiente;
- projetos integradores alinhados a problemas reais da comunidade;
- programas de formação docente específicos sobre ESG e inovação pedagógica;
- estímulo à pesquisa aplicada em temas socioambientais.

Aqui, o ESG não é apenas política institucional, mas conteúdo da formação e da cidadania.

## **6.2. Riscos Associados à Não Implementação de ESG**

A ausência de práticas ESG estruturadas expõe as IES a riscos significativos, distribuídos em quatro dimensões:

### **a) Riscos Reputacionais**

- percepção pública de descompromisso com temas socioambientais sensíveis;
- desgaste institucional em casos de discriminação, violações éticas ou impactos ambientais;
- menor atratividade para estudantes e professores.

### **b) Riscos Regulatórios**

- inadequação a diretrizes nacionais e internacionais de responsabilidade social e sustentabilidade;
- fragilidades na governança que aumentam riscos de sanções administrativas;
- pressão crescente por accountability de conselhos e mantenedores.

### c) Riscos Econômicos e Competitivos

- perda de competitividade no mercado educacional;
- aumento de custos operacionais por falta de eficiência energética e gestão de resíduos;
- redução de parcerias estratégicas e financiamentos externos.

### d) Riscos Sociais

- agravamento da evasão estudantil em grupos vulneráveis;
- perda de capacidade de resposta aos desafios locais;
- distanciamento da comunidade e fragilidade do papel social da IES.

A não adoção de ESG tem, portanto, impactos diretos sobre sustentabilidade financeira, identidade institucional e credibilidade pública.

## 6.3. Oportunidades Estratégicas Associadas ao ESG

Da mesma forma que existem riscos, a implementação ESG abre um conjunto expressivo de oportunidades para as IES. Destacamos:

### a) Reputação e credibilidade institucional

- fortalecimento da marca;
- maior confiança de estudantes, famílias e parceiros;
- posicionamento diferenciado em rankings e ambientes concorrenciais.

### b) Inovação e melhoria de processos

- otimização de recursos energéticos e financeiros;
- inovação curricular, metodológica e tecnológica;
- fortalecimento de práticas pedagógicas centradas em impacto.

### c) Ampliação de parcerias externas

- acesso a redes nacionais e internacionais de sustentabilidade;
- parcerias com empresas, ONGs e governos em projetos de impacto social;
- oportunidades de financiamento com base em critérios ESG.

#### d) Impacto social ampliado

- fortalecimento dos vínculos com o território;
- contribuição mais efetiva para inclusão, equidade e mobilidade social;
- desenvolvimento de projetos com resultados mensuráveis para a comunidade.

#### e) Sustentabilidade econômica

- redução de custos operacionais;
- aumento da retenção estudantil;
- fortalecimento do posicionamento competitivo e da perenidade institucional.

#### 6.4. Síntese Integrada: Por que implementar ESG?

A análise integrada dos exemplos, riscos e oportunidades evidencia que a implementação de ESG:

- **não é um modismo,**
- **não é uma pauta secundária,**
- **não é uma agenda apenas ambiental ou apenas social,**
- **não é um custo,**

mas sim **um imperativo estratégico** para a sustentabilidade institucional, acadêmica e econômica das IES.

Implementar ESG significa unir:

- responsabilidade pública,
- integridade,
- inovação,
- impacto social,
- eficiência,
- reputação,
- e visão de futuro.

Trata-se de uma agenda que alinha a instituição às transformações contemporâneas e ao papel social ampliado que se espera da educação superior.

## 7. Roteiro de Implementação em 10 Passos

Com base no diagnóstico, nas diretrizes e nos princípios apresentados nesta Nota Técnica, elaboramos um roteiro sintético e aplicável para orientar as Instituições de Ensino Superior na implementação inicial de políticas ESG. Este roteiro foi construído de modo a permitir que instituições de diferentes portes, perfis acadêmicos e níveis de maturidade possam avançar de forma coerente, gradual e realista.

Cada passo representa um estágio fundamental do processo de institucionalização do ESG, articulando planejamento, governança, participação, execução e monitoramento.

### Passo 1 — Instituir o Grupo de Trabalho ou Comitê ESG

Recomendamos que seja criado um Comitê ESG ou Grupo de Trabalho com composição plural, envolvendo áreas acadêmicas, administrativas e comunitárias. Esse comitê deve:

- coordenar o processo;
- estabelecer fluxos de trabalho;
- definir cronogramas;
- articular setores internos e externos à IES.

Ele representa o núcleo motor da implementação.

### Passo 2 — Realizar o Diagnóstico Institucional Inicial

Com base na Seção 3, sugerimos:

- levantamento de práticas existentes;
- identificação de lacunas e riscos;
- mapeamento de stakeholders;
- análise documental;
- avaliação preliminar de maturidade ESG.

Esse diagnóstico fundamenta decisões posteriores e reduz improvisos.

### Passo 3 — Definir Temas Materiais Prioritários

O processo de materialidade permite identificar os temas mais relevantes para a instituição e seus públicos. Assim, devem ser priorizados:

- temas de maior impacto social, ambiental e educacional;
- riscos institucionais críticos;
- oportunidades estratégicas alinhadas ao território e ao mercado educacional.

A matriz de materialidade deve ser usada como referência formal.

### Passo 4 — Estabelecer a Política Institucional de ESG

Após a definição dos temas materiais, recomendamos a elaboração de uma **Política Institucional de ESG**, contendo:

- princípios orientadores;
- compromissos institucionais;
- diretrizes operacionais;
- papéis e responsabilidades;
- mecanismos de governança e revisão.

Essa política formaliza o compromisso e orienta ações futuras.

### Passo 5 — Integrar o ESG ao Planejamento Estratégico

Para evitar iniciativas dispersas, sugerimos integrar os objetivos ESG ao:

- Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- planejamento estratégico plurianual;
- planos de gestão e metas setoriais.

Essa integração garante coerência e legitimidade ao processo.

### Passo 6 — Selecionar Indicadores e Definir Metas Mensuráveis

Recomendamos a criação de um sistema simples, mas eficiente, de monitoramento:

- indicadores sociais (acessibilidade, diversidade, permanência estudantil);
- indicadores ambientais (energia, resíduos, emissões, água);
- indicadores de governança (transparência, integridade, participação);
- indicadores educacionais ligados à formação e extensão.

As metas devem ser específicas, mensuráveis e realistas.

### Passo 7 — Elaborar e Implementar Planos de Ação

Cada área deverá desenvolver planos de ação com:

- ações concretas;
- prazos;
- responsáveis;
- recursos necessários;
- formas de verificação.

Esses planos operacionalizam os compromissos institucionais e devem ser acompanhados pelo Comitê ESG.

### Passo 8 — Comunicar Internamente e Engajar a Comunidade Acadêmica

A cultura institucional só se transforma com participação:

- campanhas internas de sensibilização;
- envolvimento de docentes e coordenações de curso;
- participação estudantil em projetos socioambientais;
- comunicação contínua e transparente sobre metas e avanços.

A comunicação fortalece engajamento e reduz resistências.

### Passo 9 — Avaliar Resultados e Ajustar Estratégias

A avaliação deve ser periódica e baseada em evidências. Recomendamos:

- relatórios internos semestrais;
- comparação entre metas e resultados;
- revisão de políticas e planos;

- discussão executiva com mantenedores e conselhos.

Esse processo garante melhoria contínua e maturidade institucional.

#### Passo 10 — Divulgar Relatórios e Consolidar uma Cultura ESG

Após um ciclo de implementação, sugerimos produzir:

- relatório institucional de ESG (anual ou bienal);
- painel público de indicadores, quando possível;
- prestação de contas transparente às partes interessadas.

A divulgação dos avanços consolida a credibilidade da instituição e reforça sua responsabilidade pública.

#### Síntese Estratégica

Os dez passos constituem um percurso progressivo que conduz a instituição:

1. **da decisão,**
2. **ao compromisso formal,**
3. **à execução,**
4. **ao acompanhamento,**
5. **à institucionalização do ESG** como política permanente.

O objetivo é apoiar as IES no desenvolvimento de práticas sólidas, contínuas e alinhadas à sua missão formativa e social.

#### 8. Considerações Finais

As orientações apresentadas nesta Nota Técnica reafirmam a compreensão de que a integração de políticas e práticas de ESG no âmbito das Instituições de Ensino Superior constitui um imperativo estratégico, ético e institucional para o setor educacional brasileiro. A partir das análises realizadas, verificamos que o ESG não se limita à adoção de iniciativas pontuais ou decorativas, mas representa uma transformação estrutural na forma como as instituições organizam sua governança, suas práticas pedagógicas, sua relação com o território e suas responsabilidades socioambientais.

Com essa perspectiva, reforçamos que o processo de implementação do ESG deve ser conduzido de maneira gradual, consistente e amparado em evidências. O caminho envolve diagnóstico rigoroso, definição de prioridades, estabelecimento de políticas formais, criação de mecanismos de governança, construção de indicadores, engajamento da comunidade acadêmica e acompanhamento permanente dos resultados. Não se trata de um projeto isolado, mas de uma jornada institucional orientada à sustentabilidade, à ética, à inovação e ao impacto social positivo.

Ao longo desta Nota, buscamos apoiar as IES associadas à ABMES na identificação dos primeiros passos, oferecendo diretrizes que conciliam rigor técnico e viabilidade prática. Acreditamos que, ao adotar tais orientações, as instituições poderão fortalecer sua credibilidade pública, ampliar sua relevância social, aprimorar sua eficiência interna, inovar em seus processos educativos e contribuir de forma mais consistente para o desenvolvimento sustentável do país.

Ressaltamos, ainda, que o ESG deve ser percebido como uma oportunidade estratégica. Em um cenário marcado por transformações tecnológicas, desafios ambientais, exigências sociais e demandas crescentes por integridade e transparência, as IES que incorporarem práticas sólidas de ESG estarão mais bem posicionadas para responder às expectativas da sociedade, dos órgãos reguladores, dos estudantes e das comunidades em que atuam. Além disso, estarão preparadas para enfrentar riscos emergentes e aproveitar novas oportunidades de inovação, parceria e sustentabilidade financeira.

Por fim, enfatizamos que este documento inaugura uma trajetória contínua de trabalho no âmbito do Comitê de Governança e Responsabilidade Social da ABMES. Novas notas técnicas, estudos, orientações e materiais complementares serão produzidos ao longo do ciclo, aprofundando temas específicos e apoiando as instituições em níveis crescentes de maturidade. Mantemos o compromisso de promover uma cultura de cooperação, diálogo qualificado e produção técnica consistente, a fim de contribuir para o fortalecimento da educação superior privada no Brasil, em consonância com os princípios de responsabilidade pública, sustentabilidade e excelência acadêmica.

Com esta Nota Técnica, reafirmamos a convicção de que o ESG representa não apenas uma agenda institucional, mas um compromisso com o futuro — um futuro em que educação, ética, inovação, diversidade e sustentabilidade caminham integradas para o bem comum.



## Referências

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *GRI Standards: Sustainability Reporting Standards*. Amsterdã: GRI, 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Transformando o nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Nova Iorque: ONU, 2015.

UNESCO. *Recomendação sobre Ciência Aberta*. Paris: UNESCO, 2021.

UNITED NATIONS. *Principles for Responsible Investment*. New York: UN, 2006.

UNITED NATIONS. *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*. New York: United Nations, 2004.