

UNIVERSIDADE IBIRAPUERA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**O ENVOLVIMENTO DOS STAKEHOLDERS EM AÇÕES SUSTENTÁVEIS NO
PLANEJAMENTO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO**

ROGÉRIO DOS SANTOS LIMA

São Paulo
2021

ROGÉRIO DOS SANTOS LIMA

**O ENVOLVIMENTO DOS STAKEHOLDERS EM AÇÕES SUSTENTÁVEIS NO
PLANEJAMENTO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO**

Trabalho Final de Curso apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Ibirapuera - UNIB como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Fabris Lugoboni

**São Paulo
2021**

ROGÉRIO DOS SANTOS LIMA

**O ENVOLVIMENTO DOS STAKEHOLDERS EM AÇÕES SUSTENTÁVEIS NO
PLANEJAMENTO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO**

Trabalho Final de Curso apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Ibirapuera - UNIB como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Fabris Lugoboni

Data de Aprovação: __/__/__

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Davi Lucas Arruda Araújo

Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes

Prof. Dr. Leonardo Fabris Lugoboni
Professor Orientador - Universidade Ibirapuera -
UNIB

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a minha família: meus irmãos pelo apoio nessa caminhada. Claro que, não poderia deixar de falar das pessoas que partiram minha mãe, meu pai e minha irmã que sempre me apoiaram.

Por fim, agradeço ao meu orientador, no qual eu respeito, tenho apreço e admiro sua paciência e excelência na condução do desenvolvimento desse trabalho.

RESUMO

O presente estudo procurou identificar como os stakeholders são envolvidos nas ações sustentáveis nos Plano Plurianual de Gestão das Escolas Técnicas de São Paulo. Como fundamentação teórica, 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. 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 presentes foram: clientes, funcionários e comunidade. Observado as ações ambientais, os stakeholders mais mencionados foram: comunidade, clientes e professores. Com relação as ações de governança, os stakeholders mais presentes foram: comunidade, clientes e professores. Do ponto de vista teórico, a principal contribuição desta pesquisa está relacionada a apresentação e detalhamento da relação entre os stakeholders e ESG, sobretudo em instituições de ensino no setor público. E do ponto de vista gerencial, a pesquisa ajudará os gestores das ETECs a repensar sobre a elaboração do PPG, quais stakeholders poderiam ser mais envolvidos de modo a beneficiar sua comunidade local.

Palavras-chave: Stakeholder, Sustentabilidade, ETECs.

ABSTRACT

This study sought to identify how stakeholders are involved in sustainable actions in the Multiannual Management Plan of Technical Schools in São Paulo. As a theoretical foundation, the research was supported by the literature on stakeholders, ESG, educational institutions. To carry out the research, a documental study was developed based on the ETECs Multiannual Management Plan, collected on the websites. Of the 224 ETECs existing in the state of São Paulo, the analysis was concentrated on 99 MMPs of the ETEC's that released their MMPs. It was found that there are sustainability actions carried out by ETECs with the involvement of their stakeholders. It was found that when observing the social projects, the most present stakeholders were: customers, employees and the community. In view of the environmental actions, the most mentioned stakeholders were: community, customers and teachers. Regarding governance actions, the most present stakeholders were: community, clients and teachers. 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. And from a managerial point of view, the survey will help ETECs managers to rethink the preparation of the MMPs, which stakeholders could be more involved in order to benefit their local community.

Keywords: Stakeholder, Sustainability, ETECs.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Stakeholders identificados na literatura | 17 |
| Quadro 2 - Ações ESG | 22 |
| Quadro 3 - Principais variáveis | 25 |
| Quadro 4 - Distribuição dos PPG's coletados por ano | 27 |
| Quadro 5 - Matriz de amarração | 29 |
| Quadro 6 - Sinônimos dos stakeholders identificados na pesquisa | 30 |
| Quadro 7 - Projetos de ESG | 31 |
| Quadro 8 - Frases ESG | 34 |
| Quadro 9 - Palavras mais frequentes (por stakeholder) | 36 |
| Quadro 10 - Análise ESG por stakeholder (palavras frequentes) | 40 |
| Quadro 11 - Exemplos de frases com stakeholders | 43 |
| Quadro 12 - Criação do produto tecnológico | 46 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Nuvens de palavras ESG e palavras frequentes | 33 |
| Figura 2 - Nuvem de palavras ESG (por stakeholder) | 35 |
| Figura 3 - Análise por eixo de ESG e stakeholder | 38 |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 12 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO..... | 15 |
| 2.1 | A gestão dos stakeholders e sua presença em relatórios | 15 |
| 2.2 | Evidenciação da Sustentabilidade | 18 |
| 2.2.1 | Environmental, Social, and Governance - ESG | 20 |
| 2.3 | As escolas técnicas estaduais e os PPGs | 24 |
| 2.3.1 | Modelo estudado | 24 |
| 3 | Procedimentos metodológicos | 27 |
| 4 | ANÁLISE DOS DADOS..... | 33 |
| 4.1 | Análise por eixo do ESG e stakeholder | 37 |
| 5 | DISCUSSÃO DOS DADOS..... | 44 |
| 6 | PRODUTO TECNOLÓGICO | 46 |
| 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 48 |
| | REFERÊNCIAS | 50 |

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 cada vez mais pressionadas por seus stakeholders a envolver-se em ações socialmente responsáveis, ecologicamente sustentáveis e economicamente competitivas (Orlitzky et al., 2011).

O desenvolvimento de uma estratégia sustentável permite que estas empresas gerem valor, melhorem seus resultados e obtenham vantagens competitivas sustentadas (Dao et al., 2011). Entretanto, o desafio da gestão da sustentabilidade é de criar negócios para as partes interessadas, viabilizar arranjos que agreguem valor, alinhada ao lucro com a busca pelas expectativas ecológicas e sociais (Horish et al., 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 expectativas de seus stakeholders. Em paralelo a isso, para Kurucz (2015), as escolas de negócios, em sua forma atual, 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.

Villiers et al. (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 et al. (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 et al., 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 et al., 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 et al., 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.

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?

Sendo assim apresenta-se como objetivos desta pesquisa: Identificar como os stakeholders são envolvidos nas ações sustentáveis nos Plano Plurianual de Gestão das Escolas Técnicas de São Paulo. Como objetivo específico espera-se:

- a) Identificar os Stakeholders presentes de forma explícita/declarada nas nos PPGs das Escolas Técnicas de São Paulo.
- b) Identificar as ações sustentáveis relatadas nos PPGs das ETECs de São Paulo.
- c) Como os stakeholders se envolvem nas ações de ESG.
- d) Propor alterações na padronização e elaboração dos PPGs das ETECs de São Paulo.

Esta pesquisa se justifica uma vez que a teoria dos stakeholders torna-se relevante para identificar a atuação de todos os atores envolvidos dentro do contexto das instituições de ensino (Garvare & Johansson, 2010), 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 se justifica também pelo fato de que permitirá 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 hoje no Brasil 212 escolas que atendem aproximadamente 208 mil alunos (CEETPS, 2021).

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.

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.

Para o CPS, de forma ampla, os stakeholders mais atuantes se tornam mais presentes no cotidiano da instituição. É uma maneira de pensar em prioridades e conquistas que esses stakeholders podem oferecer a instituição como um todo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 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. Ainda, de acordo com Freeman (1984), 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).

Entretanto, Donaldson e Preston (1995) apresentam uma abordagem gerencial à teoria dos stakeholders, indicando que o papel dos gestores é de recomendar atitudes, estruturas e práticas que constituam a gestão de stakeholders.

A Teoria dos Stakeholders surge como norteadora de uma forma ética de gerenciamento, em resposta ao modelo de gestão com foco nos lucros, o qual não foi capaz de disciplinar o comportamento gerencial com base em interesses individuais (Donaldson & Preston, 1995)

Para Harrisson et al. (2010), a relação entre o gerenciamento de stakeholders e criação de valor influencia na competitividade e desempenho da empresa.

Paralelo a isso, o relacionamento com os stakeholders tem impacto direto no desempenho da empresa e essas conexões podem ajudar a rentabilidade e alocação de seus recursos (Berman et al., 1999).

Para Berman et al. (1999), os stakeholders devem influenciar os objetivos e decisões da empresa, e até seu desempenho pode ser afetado pelas atividades dos stakeholders. Já Donaldson e Preston (1995) analisam que a Gestão dos Stakeholders influencia o desempenho da organização, pois esta busca atender aos interesses dos stakeholders.

Entretanto, 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, que tornam-se importantes para a gestão da organização (Mitchell et al., 1997)

Oliveira e Wada (2013) afirmam que a gestão de stakeholders contribui com os gestores na tomada de decisão sobre os objetivos da empresa e define de forma estratégica o conjunto de atividades para manter a empresa competitiva.

De acordo com Rowley et al. (2011), é importante conciliar o interesse de diversos stakeholders, uma vez que, de acordo com os achados relacionados com a teoria da saliência, os stakeholders podem negociar suas iniciativas conforme seus interesses, criando uma legitimidade relativa. De acordo com Thijssens et al. (2015), há evidências de que os stakeholders podem estar relacionados ao nível de divulgação de algumas informações.

Para Manetti e Toccafondi (2011), empresas tendem a divulgar mais informações de seus relatórios para melhorar sua legitimidade, influenciadas pelos seus stakeholders internos e externos. Já Thijssens et al. (2015) encontraram 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 foram identificadas, mas de forma indireta.

A estruturação de relatórios para melhorar a capacidade das empresas de gerenciar seus stakeholders é mais importante nos mercados emergentes, pois possuem motivações reativas, sobretudo no que tange à aspectos de responsabilidade social empresarial (Vurro & Perrini, 2011).

Conforme Roberts (1992), há evidências que a aplicação da teoria dos stakeholders na pesquisa empírica forme uma base teórica para analisar a atuação dos stakeholders nos relatórios das empresas.

Espera-se que os stakeholders sejam cada vez mais consultados para 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.

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 et al., 2018). Portanto, para Roberts (1992), o poder dos stakeholders, a postura estratégica e dimensões de desempenho econômico com restrições de dados podem limitar a validade de estudos com variáveis selecionadas e provocar generalização de resultados.

Wang e Qian (2011), ao analisar dados sobre atividades ligadas à filantropia em empresas chinesas entre 2001 e 2006, demonstrou que a filantropia corporativa melhora o desempenho da empresa, tendo como resultado melhores respostas de seus stakeholders.

O Quadro 1 apresenta os principais stakeholders identificados na literatura.

Quadro 1 - Stakeholders identificados na literatura

| Stakeholders Clássicos | Mitroff (1983) | Friedman (1984) | Mitchell et al. (1997) | Friedman e Milles (2006) | Pinson e Malhotra (2011) | Burgess (2012) | Hahn e Lulfs (2013) | Villiers et al. (2014) | Kilian, & Hennigs (2014) | Rahdari, e Rostamy (2015) | Sarturi et al. (2015) | Dalfovo et al. (2016) | Ribeiro (2016) | Miragaia et al. (2017) | Ribeiro e Costa (2017) | TOTAL |
|------------------------|----------------|-----------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|---------------------|------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|------------------------|------------------------|-----------|
| Governo | X | | X | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | 9 |
| Funcionários | X | X | X | | X | X | | X | | | X | | | X | X | 9 |
| Comunidade | | X | X | | X | X | | X | | | | | X | X | X | 8 |
| Acionistas | | | X | | X | X | X | X | | | X | | X | | X | 8 |
| Associações | | | X | X | X | X | X | | | | | | | X | X | 7 |
| Clientes | | X | | | X | X | X | | | | X | | X | | | 6 |
| Fornecedores | | X | X | X | | X | | | | | | | | X | | 5 |
| Mídias | | | X | | | X | | | | | | X | | X | | 4 |
| Parceiros | | | X | | | | | | X | X | | | | | | 3 |
| Patrocinadores | | | | | | | | | | | X | | | X | X | 3 |
| Concorrente | | | | | | | X | X | | | | | | | | 2 |
| TOTAL | 2 | 4 | 8 | 3 | 6 | 9 | 5 | 5 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 7 | 6 | 65 |

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 1, dentre os stakeholders clássicos, os mais citados foram os stakeholders “Governo” e “funcionários”. Já os stakeholders menos citados pela literatura foram “concorrentes” e “patrocinadores”.

Berman et al. (1999), defendem, em seu estudo empírico, dois modelos sobre a eficácia dos stakeholders: o primeiro seria a preocupação gerencial em relação aos stakeholders com a capacidade percebida para a melhoria do desempenho da organização, enquanto o segundo apresenta um modelo de compromisso intrínseco dos stakeholders para a formação de estratégias, tendo como impacto o desempenho financeiro.

Os stakeholders também foram discutidos pela literatura relacionada à gestão pública. Para DeFries et al. (2017), a Teoria dos Stakeholders, como base para se entender a atuação das organizações públicas, fundamenta-se porque seus teóricos entendem que as organizações não existem para servir apenas a seus propósitos, mas para servir às pessoas e às necessidades da sociedade.

Clarkson (1995), em suas proposições, afirma que responsabilidades e obrigações para com stakeholders primários e reconhecimento de suas reivindicações e legitimidade, valorizam princípios morais e do desempenho ético. Em sua pesquisa, Clarkson (1995) mostra que quando uma organização fica incapacitada para exercer suas funções, os

stakeholders primários são os primeiros a desistir desse processo. Em uma outra proposição, o autor coloca que o desempenho financeiro deve ser legitimado com seus stakeholders.

A questão da relação entre desempenho social e financeiro corporativo considera a maneira de como empresas interagem com diferentes stakeholders secundários e como influenciam nessas relações, considerando sua reputação (Laan et al., 2008).

Alemanno (2015) reforça 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.

Para Bingham et al. (2005), os gestores públicos devem desenvolver habilidades de negociação, colaboração e facilitação no sentido de envolver o engajamento dos stakeholders dentro de um novo modelo de governança, na obtenção de melhores resultados no setor público. Em seu artigo, Bingham et al. (2005) discutem como os principais stakeholders na área pública: cidadão, funcionário, governo e comitês consultivos.

A parceria entre governo e seus stakeholders ganha visibilidade em relação a 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: comunidade, funcionários, sindicato, cidadão e grupos culturais.

2.2 Evidenciação da Sustentabilidade

Para buscar progresso no ambiente corporativo, as organizações buscam implementar seus projetos sustentáveis, que tendem a influenciar nos aspectos econômicos, ambiental e social (Searcy & Buslovich, 2014)

Pesquisas tem mostrado lacunas entre variáveis (tamanho da empresa, imagem e alinhamento ao setor) em relatórios de sustentabilidade para conclusões claras (Hahn & Kunhnen, 2013). Já para Beare et al. (2013), as políticas públicas nacionais podem influenciar relatórios corporativos de sustentabilidade e sua interpretação.

Os relatórios de sustentabilidade têm como objetivo promover a divulgação de ESG para beneficiar a empresa e seus stakeholders, o que dará maior transparência (Eccles et al., 2015). No entanto, devido à falta de padronização em seus relatórios de sustentabilidade, os dados analisados podem comprometer os resultados de pesquisa (Roca & Searcy, 2012).

Para Berthelot et al., (2012), em países ocidentais, a publicação de relatórios de

sustentabilidade é totalmente voluntária, limitando-se a grandes empresas, embora resultados de pesquisas sugeriram que empresas de pequeno porte também devam publicar seus relatórios.

As organizações utilizam diferentes abordagens para divulgar suas informações de seus relatórios de sustentabilidade, que podem variar de acordo com a característica de seus stakeholders (Perez & Sanchez, 2009). A conscientização da principal responsabilidade de uma organização frente aos seus stakeholders faz com que relatórios de sustentabilidade tenham relevância na sua divulgação (Daub, 2007).

É uma tendência que organizações divulguem seus relatórios sustentáveis com mais destaque em suas operações atuais, ganhando notoriedade (Berkel & Bossilkov, 2004), e a sociedade atribui ao comportamento socialmente responsável das organizações em termos econômicos, sociais e ambientais para a divulgação de seus relatórios (Lorenzo et al., 2009).

O Global Reporting Initiative (GRI) é a estrutura mais conhecida para relato voluntário de desempenho ambiental e social por empresas de todo o mundo, sendo bem sucedido desde 1999 (Beare et al., 2009). Tão logo, o GRI mostra que as informações precisam de conteúdos precisos e esclarecer conceitos, sendo uma importante experiência gerencial às organizações relatoras para mobilizar ações sociais entre parceiros e concorrentes (Brown et al., 2009).

O GRI oferece a possibilidade de empresas publicarem relatórios de sustentabilidade, oferecendo benefícios gerenciais e sendo apreciada por investidores no cenário mundial (Filho et al., 2009).

Além do GRI, outros modelos são apresentados pela literatura com o relato integrado (Abreu et al., 2016), amplamente usado no Brasil e no mundo, e também como exemplo os modelos Ibase (Alves et al., 2017) e o Relatório Ethos (Freitas & Freire, 2017), usados com certa frequência no Brasil.

Pesquisas evidenciam que um dos pontos a ser melhorados em relatórios de sustentabilidade é a qualidade das informações divulgadas, possibilitando mais precisão a análise dessas informações (Igarashi et al., 2010). Entretanto, na literatura acadêmica há limitações nos estudos dos relatórios de sustentabilidade, devido a falta de padronização ou uma única metodologia e o tempo de maturidade das informações prestadas (Ribeiro et al., 2014).

Muitas organizações têm adotado uma postura sustentável e evidenciado informações socioambientais e questões econômico-financeiras. Isso gera reconhecimento dos seus

stakeholders como empresas como socialmente responsáveis, ambientalmente corretas e economicamente viáveis (Sampaio et al., 2010). De acordo com Ferreira et al. (2019), há relação entre as práticas sustentáveis e o desempenho financeiro das organizações, onde indicadores socioambientais tem representado maior volume de receita líquida em vendas.

As organizações têm incorporado a visão da sustentabilidade, com objetivo de amenizar danos ao meio ambiente e atender às expectativas e exigências dos stakeholders (Barbosa et al., 2014). No entanto, nos estudos sobre sustentabilidade há evidências que as organizações mais sustentáveis tendem obter melhor desempenho financeiro, estímulo a inovação, a melhor gestão e o envolvimento dos stakeholders em seus processos (Paz & Kipper, 2015).

Para as organizações, é vantajoso explorar seus sistemas de relatórios existentes, através de sistemas de gerenciamento das informações estratégicas utilizadas para relatórios (Adams & Simnett, 2011). A presença dos stakeholders nos relatórios será abordada com maior detalhamento no capítulo 2.2.

2.2.1 Environmental, Social, and Governance - ESG

A Sigla ESG é o acrônimo das palavras *environmental, social, and governance*. Para Albuquerque et al. (2012), o ESG é um produto estratégico que traz inclusive resultados financeiros. Para Cañamero, Bishara et al. (2020), o princípio do ESG está concentrado na estratégia, política e ferramentas relacionadas a sustentabilidade, baseados nos interesses e expectativas de seus stakeholders.

As empresas estão cientes de que a divulgação ESG do é atrativa e retrata sua boa reputação e imagem ao atender aos desafios das questões verdes para seus stakeholders (Tarmuji et al., 2016). O desempenho de sustentabilidade tem reflexos associados ao negócio enquanto sua divulgação pode influenciar a informação percebida. Além disso, empresas mais sustentáveis com informações de ESG podem se diferenciar de outras que não adotam essas práticas (Cho et al., 2013).

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

Outros estudos analisaram o efeito da informação de ESG e o desempenho das empresas. Steyn (2014) afirma é a divulgação das informações financeiras que norteia como a empresa controla os riscos dos negócios.

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

Siddy (2009), classifica o ESG em três dimensões:

- a) Ambiental: procurar gerir recursos ambientais, que são fundamentais ao suporte da vida, preservação da diversidade biológica e minimizar níveis de poluição.
- b) Social: igualdade e respeito a todos os indivíduos da sociedade com foco na inclusão social;
- c) Governança: impactos sociais e ambientais que prevê riscos no desempenho econômico, evita a exploração humana e visa o bem estar de comunidades locais.

O ESG não se esgota em ações isoladas, e o Quadro 2 apresenta os principais autores e as principais ações de ESG.

Embora na literatura a relação entre ESG e o setor público seja pouco explorada, é possível identificar diversos trabalhos discutindo sustentabilidade e gestão pública. Foi possível encontrar trabalhos que abordam relatórios de sustentabilidade na área pública (Montecalvo et al., 2018; Domingues et al., 2017), sustentabilidade financeira (Caruana et al., 2019) e licitações (Lăzăroiu et al., 2020).

O Quadro 2 mostra um conjunto de ações que foram identificados na literatura. Essas ações de ESG foram organizadas em “aspectos de governança”; “aspectos sociais” e “aspectos ambientais”. Cada linha representa uma ação e as colunas representam os trabalhos que abordaram cada ação.

| | | | | | | | | | |
|-------------------|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| | Planejamento estratégico para implementação de sustentabilidade | x | x | | | | | | |
| | Investimento em segurança da informação, soluções de TI e recursos humanos | x | | | | | x | | |
| | Indicadores financeiros | x | | | | | | | |
| Governança | Uso de leis de incentivo | x | | | | | | | |
| | Atividades em novos mercados estratégicos | x | | | | | | | |
| | Política, treinamento e padrão corporativo anticorrupção | x | x | | | x | | | |
| | Impulsionamento das economias locais | x | | x | | x | x | x | |
| | Investimento em novas tecnologias e atualização de infraestrutura/ Auditorias/ Adaptação ao novo contexto econômico | x | | | | | | x | x |
| | Pacote de benefícios / Política de desenvolvimento de carreira e salário | x | | | | x | x | | |
| | Possibilidade de gerar empregos | x | | | | x | x | | |
| | Programa de trainee/ Atração e retenção de talentos/ Recrutamento interno | x | | | | x | x | | |
| | Qualidade de vida no trabalho / Condições ergonômicas | x | x | | | | x | | |
| | Campanhas educacionais visando utilização de materiais sustentáveis | x | x | | | | | | |
| Sociais | Universidade Corporativa e formação conjunta/ Caminhos de aprendizagem | x | | x | | | x | | |
| | Cursos de Finanças na graduação e pós-graduação aos funcionários | x | | | | | | | |
| | Planos de aposentadoria para os funcionários | x | | | | | | | |
| | Desenvolvimento interno de carreira (liderança, orientação e objetivos) | x | | | | | x | | |
| | Meritocracia na contratação e promoções | x | | | | | | | |
| | Ações de acessibilidade e inclusão social | x | | | | | | | |
| | Conformidade com leis e regulamentos trabalhistas, fiscais e pertinentes | x | x | | | x | | | |
| | Ações de gestão focadas em transparência e cumprimento da prevenção e combate à corrupção | x | x | | | | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor

2.3 As escolas técnicas estaduais e os PPGs

O Centro Paula Souza iniciou suas atividades em 1969, tendo como foco principal o ensino superior com formação em dois e três anos. Em 1970, começou a operar em cursos da construção civil e anos depois englobou a educação profissional em nível médio, atividade que até hoje opera com excelentes resultados no desempenho escolar e na inserção de jovens e adultos para o mercado de trabalho (CEETEPS, 2021).

Pertencente ao Governo do Estado de São Paulo, sendo uma autarquia que administra Escolas Técnicas (ETECs), que totaliza 223 unidades distribuídas em 322 municípios da Grande São Paulo, e com 224 mil estudantes matriculados em Ensino Médio, Técnico Integrado ao Médio e Cursos Técnicos Modulares, as ETECs oferecem as modalidades presencial, semi-presencial, online, especializações e educação voltada para Jovens e Adultos (EJA) em 185 cursos específicos (CEETEPS, 2021).

De acordo com o Regimento Comum das Escolas Técnicas do CEETEPS, o Plano Plurianual de Gestão (PPG) tem como proposta todo o trabalho vigente por cinco anos, com replanejamento anual, tendo como norteador o PPP (Projeto Político Pedagógico), que respeita a comunidade local, de acordo com suas características, valores e crenças. O PPG sugere novos projetos e ideias que a comunidade escolar assuma seu protagonismo local e valorize princípios éticos (CEETEPS, 2021).

Para receber a bonificação de resultado são considerados resultados de cada unidade em suas avaliações externas, como Saesp, taxa de conclusão de curso ou do sucesso escolar, o acompanhamento de prazos de entrega do calendário escolar, procedimentos com a folha de pagamento dos funcionários e a estruturação do PPG da unidade escolar, incluindo prazo de entrega e sua conclusão (CEETEPS, 2021).

Os beneficiados são mais de 18 mil servidores de Fatecs e ETECs e mais de 4000 profissionais do setor administrativo. O valor médio do bônus pode chegar a R\$ 5000,00, contemplando até 1,12 do salário, de acordo com o desempenho de cada unidade (CEETEPS, 2021).

2.3.1 Modelo estudado

O Quadro 3 resume as principais variáveis discutidas na fundamentação teórica deste trabalho e que serão usadas na pesquisa de campo.

Quadro 3 - Principais variáveis

| Tema | Sub-tema | Autores |
|--------------|--------------|--|
| Stakeholders | Funcionário | Friedman (1984), Mitchel et al. (1997); Friedman e Miles (2006), Pirson e Malhotra (2011), Burgess (2012), Hahn e Lufts (2013), Saturi et al. (2015), Dalfovo et.al. (2016), Ribeiro (2016), Miragaia et al. (2017), Ribeiro e Costa (2017) |
| | Governo | Mitroff (1983), Friedman (1984), Pirson e Malhotra (2011), Hahn e Lufts (2013), Villers et al. (2014), Saturi et al. (2015), Dalfovo et.al. (2016), Ribeiro (2016), Miragaia et al. (2017), Ribeiro e Costa (2017) |
| | Comunidade | Mitroff (1983), Friedman (1984), Michel et al. (1997); Friedman e Miles (2006), Pirson e Malhotra (2011), Burgess (2012), Hahn e Lufts (2013), Dalfovo et.al. (2016), Ribeiro (2016), Miragaia et al. (2017), Ribeiro e Costa (2017) |
| | Acionistas | Friedman (1984), Michel et al. (1997); Friedman e Miles (2006), Pirson e Malhotra (2011), Burgess (2012), Hahn e Lufts (2013), Villers et al. (2014), Saturi, et al. (2015), Dalfovo et.al. (2016), Ribeiro (2016), Miragaia et al. (2017) |
| | Associações | Mitroff (1983), Friedman (1984), Michel et al. (1997); Friedman e Miles (2006), Miragaia, Ferreira e Ratten (2017), Ribeiro e Costa (2017) |
| | Clientes | Mitroff (1983), Friedman (1984), Michel, et al. (1997); Friedman e Miles (2006), Pirson e Malhotra (2011), Burgess (2012), Hahn e Lufts (2013), Villers et al. (2014), Saturi et al. (2015), Dalfovo et.al. (2016), Ribeiro (2016), Miragaia et al. (2017), Ribeiro e Costa (2017) |
| | Fornecedores | Mitroff (1983), Friedman (1984), Michel et al. (1997); Friedman e Miles (2006), Hahn e Lufts (2013), Villers et al. (2014), Saturi et al. (2015), Dalfovo et.al. (2016), Ribeiro (2016), Miragaia et al. (2017), Ribeiro e Costa (2017) |

| | |
|---|---|
| | <p>Michel et al. (1997); Friedman e Miles (2006), Pirson e Malhotra (2011), Burguess (2012), Hahn e Lufts (2013), Villers et al. (2014), Saturi et al. (2015), Dalfovo et.al. (2016), Ribeiro (2016), Miragaia et al. (2017), Ribeiro e Costa (2017)</p> |
| <p>Midias</p> | |
| <p>Patrocinadores</p> | <p>Mitroff (1983), Friedman (1984), Michel et al. (1997), Villers et al. (2014), Saturi et al. (2015), Dalfovo et.al. (2016), Ribeiro (2016), Miragaia et al. (2017), Ribeiro e Costa (2017)</p> |
| <p>Concorrentes</p> | <p>Mitroff (1983), Friedman (1984), Michel et al. (1997); Friedman e Miles (2006), Pirson e Malhotra (2011), Burguess (2012), Hahn e Lufts (2013), Villers et al. (2014), Saturi et al. (2015), Dalfovo et.al. (2016), Ribeiro (2016), Miragaia et al. (2017)</p> |
| <p>ESG</p> | <p>Bantanur et.al. (2015), Akhuwaikhat et.al. (2016), Choi et al. (2017), Batista e Francisco (2018), Lemos et al. (2018), Mahmood et al. (2018), Martins et al. (2019), Farinha et al. (2019), Navaz e Koç (2019)</p> |
| <p>Plano Plurianual de Gestão das ETECs</p> | <p><u>CSP (2020)</u></p> |

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 3 refere-se às principais variáveis discutidas na fundamentação teórica, dentre elas os principais stakeholders na literatura clássica, ações ESG e o Plano Plurianual de Gestão das ETECs.

Conforme já relatado, para Clarkson (1995), os stakeholders devem ser legitimados com o desempenho financeiro, e, 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.

Desta forma, há uma tendência que questões sustentáveis ganhem mais notoriedade em sua divulgação (Berkel & Bossilkov, 2004). O desenvolvimento de uma estratégia sustentável permite com que as empresas melhorem seus resultados e consigam vantagens competitivas sustentadas (Dao et al., 2011).

Segundo Kurucz (2015), as escolas de negócios em sua forma atual são limitadas em sua capacidade de abordar questões complexas em sustentabilidade e, ao mesmo tempo, essas questões estão engajadas nas agendas dos negócios.

3 Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa classifica-se como descritiva, pois analisa documentos dos PPGs das Escolas Técnicas Estaduais de São Paulo, dando ênfase na revisão de literatura nos stakeholders e quando evidenciados ao modelo ESG.

Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade descrever características de determinada população ou fenômeno ou relações entre variáveis. Há diversos estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na 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 variável.

Com relação ao universo analisado, existem 224 ETECs em operação no estado de São Paulo, dentre as quais foram identificados 99 PPGs, que correspondem à amostra desta pesquisa.

A coleta dos documentos foi realizada em busca nos sítios eletrônicos de todas as ETECs do estado de São Paulo, sendo que cada ETEC deveria fazer a publicação do seu PPG no seu respectivo sítio eletrônico. Neste documento a escola busca, entre outras coisas, evidenciar seus projetos e planejamento estratégico para os próximos cinco anos.

Quadro 4 - Distribuição dos PPG's coletados por ano

| Ano | Quantidade de relatórios | % |
|------|--------------------------|-----|
| 2016 | 22 | 5% |
| 2017 | 36 | 8% |
| 2018 | 61 | 14% |
| 2019 | 89 | 21% |
| 2020 | 89 | 21% |
| 2021 | 76 | 18% |
| 2022 | 61 | 14% |

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 4 refere-se a quantidade de relatórios no período entre 2016 e 2022, do Plano Plurianual de Gestão das 99 ETECs pesquisadas. Ficou evidente nessa coleta que os planejamentos se concentram entre os anos de 2018 e 2021.

Para a análise de dados utilizou-se a análise de conteúdo de Bardin (2016), para o

qual tal técnica é caracterizada pela descrição de conteúdos de mensagens, seja por meio de procedimentos sistemáticos e indicadores quantitativos ou não, que poderão obter inferências nas 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 na proximidade com documentos e selecionar o que deverá ser analisado, atividade chamada por Bardin (2016) de referenciação de indicadores. Conforme Bardin (2016), a primeira etapa, denominada pré-análise, é a fase que compreende a organização do material a ser analisado com vistas a torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Compreende a realização de quatro processos: (a) a leitura flutuante (estabelecer os documentos de coleta de dados, o pesquisador toma conhecimento do texto, transcreve entrevistas); (b) escolha dos documentos (seleção do que será analisado); (c) formulação de hipóteses e objetivos (afirmações provisórias, que o pesquisador se propõe a verificar); (d) elaboração de indicadores (através de recortes de textos nos documentos analisados, os temas que mais se repetem podem constituir os índices).

Nessa fase foram pesquisadas em 99 ETECs a publicação de seus PPGs nos sítios eletrônicos, e estes agrupados para análise.

Exploração do material, a segunda etapa, diz respeito a codificação do material e a definição de categorias de análise (rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos, sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos) e a identificação das unidades de registro que corresponde ao segmento de conteúdo, temas, palavras ou frases e das unidades de contexto nos documentos (Bardin, 2016).

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 técnica de nuvem de palavras consiste em representar termos e palavras em tamanhos devidamente agrupados que representam características do que está sendo analisado (Rivadeneira et al., 2007)

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, propõe-se o uso de software (Nvivo®) para a análise dos dados e o protocolo de análise conforme o Quadro 5, que resume os principais pontos da pesquisa: problema de pesquisa, objetivo geral, objetivo de pesquisa, variáveis observadas, técnicas de análise e forma de execução.

Quadro 5 - Matriz de amarração

| Problema de pesquisa | Objetivo Geral | Objetivo de pesquisa | Variáveis observadas | Técnica de Análise | Forma de execução |
|---|---|---|--------------------------------|---------------------|-------------------|
| Como os stakeholders se relacionam com as ações sustentáveis declaradas nos PPGs das ETECs de SP? | Identificar como os stakeholders são envolvidos nas ações sustentáveis nos Plano Plurianual de Gestão das Escolas Técnicas de São Paulo | a) Identificar os Stakeholders presentes de forma explícita/declarada nos PPGs das Escolas Técnicas de São Paulo. | Stakeholders presentes no PPGs | Análise de conteúdo | N-vivo® |
| | | b) Identificar as ações sustentáveis relatadas nos PPGs das ETECs de São Paulo. | Ações de ESG presentes no PPG | Análise de conteúdo | N-vivo® |
| | | c) Como os stakeholders se | Ações de ESG presentes no | Análise de conteúdo | N-vivo® |

| | | | |
|--|-----------------------------------|---------------------|------------------|
| envolvem nas ações de ESG. | PPG | | |
| d) 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 no Quadro 6.

Quadro 6 - Sinônimos dos stakeholders identificados na pesquisa

| Stakholders | 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

O Quadro 6 refere-se aos principais stakeholders identificados nos relatórios e o agrupamento usado pelo autor com base na literatura: 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.

O Quadro 7 apresenta a quantidade de projetos de ESG distribuídos pelo número de stakeholders.

Quadro 7 - 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

O Quadro 7 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 1.

Figura 1 - Nuvens de palavras ESG e palavras frequentes



Fonte: Dados de pesquisa

Quando se observa a Figura 1, nos projetos relacionados à ações sociais, as palavras mais frequentes são: alunos, projetos, escolas, professores, escolar. Nas ETECs analisadas, os stakeholders alunos, professores são mais presentes nos PPGs.

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.

No Quadro 8, é possível observar algumas frases que representam projetos sociais, de governança e ambientais.

Quadro 8 - 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 eleito 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

Em seguida, analisou-se as frases que continham projetos de ESG, observando os stakeholders. As nuvens de palavras e os quadros com as palavras mais frequentes são

Quadro 9 - 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 |
| curso | 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

Quando foram analisadas as frases com projetos de ESG que envolvem o stakeholder Professores, as palavras mais frequentes foram alunos, professores, projeto, curso e escola. Quanto ao stakeholder Mídia, os resultados de palavras mais frequentes foram: projeto, alunos, escola, divulgação e professores.

Quando observado o stakeholder parceiros, as palavras mais frequentes foram: alunos, estágio, empresas, parcerias e programas. Para o stakeholder Governo, os achados foram: prefeitura, cursos, municipal, alunos e projeto.

Na análise do stakeholder Funcionário, as palavras mais frequentes foram: alunos, escola, projetos, funcionário e escolar.

Nos projetos de ESG com base no stakeholder Fornecedores, as palavras mais frequentes foram: escola, semana, apm, apoio e atividades.

No Stakeholder concorrentes, os principais achados foram: alunos, equipe, metas, necessidades e adquiridos.

Na análise do stakeholder Comunidade, foram representados por: comunidade, alunos, escolares, projetos e escolas.

Por fim, dentre os achados, no stakeholder Cliente, as palavras mais frequentes foram: alunos, projetos, escola, curso e escolar.

Depois, segregou-se os projetos que envolviam cada stakeholder por eixo do ESG. Foram extraídos trechos de frases e segregadas em “E”, “S” e “G” + o stakeholder correspondente.

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.

4.1 Análise por eixo do ESG e stakeholder

Quando foi realizada análise por eixo do ESG e por stakeholder, segregou-se os projetos, conforme a Figura 3.

Figura 3 - Análise por eixo de ESG e stakeholder





Fonte: Dados de pesquisa

Quadro 10 - Análise ESG por stakeholder (palavras frequentes)

| Professores S | | Professores G | | Professores E | |
|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|
| Palavras | Frequência | Palavras | Frequência | Palavras | Frequência |
| alunos | 304 | reuniões | 119 | projeto | 30 |
| professores | 251 | curso | 108 | alunos | 20 |
| projeto | 237 | alunos | 98 | professores | 17 |
| escola | 134 | docentes | 83 | curso | 13 |
| curso | 132 | pedagógica | 74 | técnico | 12 |

| Mídia S | | Mídia G | | Mídia E | |
|-------------|------------|------------|------------|-----------|--|
| Palavras | Frequência | Palavras | Frequência | Não houve | |
| projeto | 68 | escolar | 7 | | |
| alunos | 61 | redes | 7 | | |
| escola | 45 | curso | 6 | | |
| professores | 38 | divulgação | 6 | | |
| divulgação | 36 | escola | 6 | | |

| Investidor S | | Investidor G | | Investidor E | |
|--------------|------------|--------------|--|--------------|--|
| Palavras | Frequência | Não houve | | Não houve | |
| alunos | 6 | | | | |
| estágio | 4 | | | | |
| empresas | 3 | | | | |
| parcerias | 3 | | | | |
| programa | 3 | | | | |

| Governo S | | Governo G | | Governo E | |
|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|
| Palavras | Frequência | Palavras | Frequência | Palavras | Frequência |
| prefeitura | 11 | municipal | 5 | ambiente | 3 |
| municipal | 8 | prefeitura | 5 | curso | 3 |
| alunos | 7 | curso | 4 | dmpp | 3 |
| curso | 7 | reunião | 4 | gastos | 3 |
| etec | 5 | alunos | 3 | geral | 3 |

| Funcionário S | | Funcionário G | | Funcionário E | |
|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|
| Palavras | Frequência | Palavras | Frequência | Palavras | Frequência |
| alunos | 67 | reuniões | 25 | água | 13 |
| escola | 64 | alunos | 22 | servidores | 6 |
| projeto | 54 | curso | 21 | desperdício | 5 |
| funcionários | 50 | professores | 20 | limpeza | 5 |
| escolar | 46 | escola | 18 | práticas | 5 |

| Fornecedores S | | Fornecedores G | | Fornecedores E | |
|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|
| Palavras | Frequência | Não houve | | Não houve | |
| escola | 4 | | | | |
| semana | 4 | | | | |
| apm | 3 | | | | |
| apoio | 3 | | | | |
| atividades | 3 | | | | |
| Concorrência S | | Concorrência G | | Concorrência E | |
| Não houve | | Palavras | Frequência | Não houve | |
| | | alunos | 4 | | |
| | | equipe | 3 | | |
| | | metas | 3 | | |
| | | necessidades | 3 | | |
| | | curso | 2 | | |
| Comunidade S | | Comunidade G | | Comunidade E | |
| Palavras | Frequência | Palavras | Frequência | Palavras | Frequência |
| comunidade | 296 | escolares | 55 | comunidade | 27 |
| alunos | 264 | escola | 53 | projeto | 19 |
| projeto | 233 | comunidade | 47 | ambiente | 12 |
| escola | 161 | conselho | 33 | óleo | 12 |
| curso | 100 | alunos | 31 | acabamento | 11 |
| Cliente S | | Cliente G | | Cliente E | |
| Palavras | Frequência | Palavras | Frequência | Palavras | Frequência |
| alunos | 870 | alunos | 61 | alunos | 108 |
| projetos | 485 | reuniões | 41 | projeto | 101 |
| escola | 278 | escola | 26 | ambientes | 67 |
| curso | 266 | projetos | 26 | escola | 43 |
| professores | 229 | escolar | 25 | curso | 36 |

Fonte: Dados de pesquisa

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 à 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 relacionados 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, 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.

Quadro 11 - Exemplos de frases com stakeholders

| Stakeholder | Frase de exemplo |
|--------------|--|
| 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 (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 DISCUSSÃO DOS DADOS

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 et al, 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.

6 PRODUTO TECNOLÓGICO

Quadro 12 - Criação do produto tecnológico

| Parte do planejamento ou documento alterado | O que vai ser alterado | Motivo | Resultado esperado |
|--|--|---|--|
| No planejamento do PPG | Estruturar uma reflexão sobre ações de ESG | Relevante para a evidencição das práticas de ESG | Com palestras de formação em ESG, proferida por professores especialistas para os responsáveis pelo PPG. |
| No planejamento do PPG | Estruturar uma reflexão sobre stakeholders envolvidos | Identificar todos os stakeholders envolvidos e suas ações | Uma reunião de alinhamento antes do início do PPG com a participação de todos os stakeholders para alinhamento de ideias e sugestões para a construção do PPG. |
| Histórico do PPG | Analisar o histórico dos stakeholders envolvidos | Identificar todos os stakeholders, seu histórico na Etec e sua relevância | Quadro identificando os stakeholders e os projetos relacionados nos PPGs dos anos anteriores. |
| Histórico do PPG | Inserção de um subitem considerando o histórico das ETECS relacionados às ações de ESG | É importante manter um histórico das ações realizadas | Uma lista de projetos identificando o que foi realizado e os stakeholder envolvidos. |
| Metas | Identificação dos prazos das metas de ESG | Muitos projetos de ESG não apresentam um prazo ou não há acompanhamento dos resultados ao longo do exercício. | Um capítulo onde os projetos de ESG sejam apresentados estipulando resultados anuais que devem ser acompanhados pela gestão da ETEC. |
| Metas | Criação de indicadores de ESG | Atualmente há indicadores de performance para acompanhar os resultados de ESG | Os indicadores de ESG devem ser inseridos no PPG. Espera-se que esses indicadores se transformem em um dashboard na gestão das ETECS |

Fonte: Autor

Para a criação do produto tecnológico, com relação planejamento do PPG foi sugerido como resultados esperados palestras de formação em ESG, proferida por especialistas e reunião de alinhamento para a construção do PPG.

No processo de planejamento, quando observado os stakeholders, poderão sugerir através de suas ideias, sugestões que possam ser absorvidas na construção do PPG.

A inovação, produtividade e crescimento de mercado, são fatores diretamente ligados a ESG, além de parceiros, legisladores, reguladores consideram as questões sustentáveis no âmbito empresarial e de investimento (Siddy, 2009).

Quando observado o histórico do PPG, como resultado deverá ser criado um quadro, identificando todos os stakeholders e os projetos do PPG, relacionados a anos anteriores. Também uma lista de projetos e os stakeholders envolvidos.

O desempenho de sustentabilidade tem reflexos associados ao negócio enquanto sua divulgação pode influenciar a informação percebida e além disso, empresas mais sustentáveis com informações de ESG podem se diferenciar de outras que não adotam essas práticas (Cho et al, 2013).

Quanto as metas do PPG, foi sugerido um capítulo apresentando os projetos ESG, com resultados anuais e acompanhado pelo gestor da ETEC, e, também, a inserção de indicadores ESG, que deverão ser agrupados no PPG.

As empresas estão cientes de que a divulgação ESG é atrativa e retrata sua boa reputação e imagem ao atender aos desafios das questões verdes para seus stakeholders (Tarmuji et al, 2016).

7 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 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, foi proposto palestras de alinhamento em ESG e 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 projetos anteriores. E com relação as metas do PPG, a proposta será a identificação de indicadores, prazos e metas em ESG.

Do ponto de vista teórico, a principal contribuição desta pesquisa está relacionada a apresentação e detalhamento da relação entre os stakeholders e ESG, sobretudo em

instituições de ensino no setor público.

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.

As limitações dessa 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 tratadas 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 de trabalhos futuros da pesquisa, sugere-se a análise de como é a variação do desempenho de cada ETEC (por exemplo considerando a nota do Enem ou do bônus mérito de cada ETEC) em relação ao volume e qualidade dos projetos sociais e o envolvimento dos stakeholders.

REFERÊNCIAS

- Abreu, A. C. S., Zaro, E. S. Luiz, G., Bellen, H. M. V., & Vicente, E. F. R. (2016). Governança Corporativa na Estrutura Conceitual do Relato Integrado: divulgações das Empresas Brasileiras Participantes do Projeto Piloto. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 6(2), 31-49.
- Adams, C. (2017). *Understanding integrated reporting: the concise guide to integrated thinking and the future of corporate reporting*. Abingdon: Routledge
- Adams, S., & Simnett, R. (2011). Integrated Reporting: An Opportunity for Australia's Not-for-Profit Sector. *Australian Accounting Review*, 21(3), 292–301.
- 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.
- 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.
- Alshuwaikhat, H., Adenle, Y. A., & Saghir, B. (2016). Sustainability assessment of higher education institutions in Saudi Arabia. *Sustainability*, 8(8), 750-766.
- Alves, N. J. F.; Kassai, J. R.; Lucas, E. C.; Ferreira, H. M. G. (2017). Relato Integrado e o Formato da Informação Financeira para Evidenciar a Criação de Valor das Empresas do Programa Piloto. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 5(3), 99-122.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- Berkel, R., & Bossilkov, A. (2004) *Sustainable development reporting: Striking the balance*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.
- 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.
- 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.
- 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.
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2006). Visualizing stakeholder influence: tdaowo Australian examples. *Project Management Journal*, 37(1), 5–21.
- 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.
- Burgess, C. (2012). Multiple stakeholders and middle managers: the role of the hotel financial controller. *Service Industries Journal*, 32(1), 151- 169.
- 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.
- 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. (2021). *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.
- 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.
- Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder framework analyzing and corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-11.

- Creswell, J. W. (2002). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2nd ed.). Newbury Park: SAGE.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Dalfovo, M. S., Machado, M. M., Zoschke, A. C. K. & Silva, T. A. (2016). Análise da influência da visão baseada em recursos e monitoramento do ambiente na capacidade de gestão dos stakeholders. *Pensamento & Realidade*, 31(4), 1- 22.
- 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.
- Daub, C. H. (2007). Assessing the quality of sustainability reporting: An alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Production*, 15, 75–85.
- 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.
- 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.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. E. E. (1995). Stakeholder Theory: Concepts, Evidence, Corporations and its Implications. *Management*, 20(1), 65-91.
- 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.
- Farinha, C., Caeiro, S., & Azeiteiro, U. (2019). Sustainability strategies in Portuguese higher education institutions: Commitments and practices from internal insights. *Sustainability*, 11(11), 3227.
- 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.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Marshfield: Pitman Publishing.
- Freitas, B. F. G., & Freire, F. (2017). Relato Integrado: Um estudo da aderência da estrutura conceitual proposta pelo IIRC no Relatório Socioambiental do Conselho Federal de Contabilidade. *Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro*, 12(1), 77-92.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholder. theory and practice*. New York: Oxford University Press.

- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom: with the assistance of Rose D. Friedman*. Chicago: University of Chicago Press.
- Garvare, R., & Johansson, P. (2014). Management for sustainability: a stakeholder theory. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(7), 737-744.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- 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.
- Hahn, T., & Lufts, M. (2013). Approaches to Corporate Sustainability among German Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(3), 150-165.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for Stakeholders and Competitive. *Strategic Management Journal* 31(1), 58-74.
- 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.
- Hrasky, S. (2012) Visual disclosure strategies adopted by more and less sustainability-driven companies. *Accounting Forum* 36(1), 154-165.
- 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.
- 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.
- Kilian, T., & Hennigs, N. (2014). Corporate social responsibility and environmental reporting in controversial industries. *European Business Review*, 26(1), 79-101.
- Kirk, J., & Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Beverley Hills: Sage Publications
- Kurucz, E. (2015). Sustainability as a provocation to rethink management education: Building a progressive educative practice. *Management Learning*, 45(4), 435-457.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- Leininger, M. (1994) Evaluation criteria and critique of qualitative research studies. In: Morse, J. (Org.). *Critical issues in qualitative research methods*. London: Sage.
- 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.
- Lemos, P. F. I., Brando, F. R., Almeida, P., Mülfarth, R. C. K., Aprilanti, T. M. G., Marques, 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.
- Loh, L., Thomas, T., & Wang, Y. (2017). Sustainability Reporting and Firm Value: Evidence from Singapore-Listed Companies. *Sustainability*, 9(11), 2112-2124.
- Lorenzo, P., Alvarez, J. M., & Sanchez, G. (2009). Engajamento das partes interessadas e relatórios de responsabilidade social corporativa: o efeito da estrutura acionária. *Responsabilidade Social Corporativa e Gestão Ambiental*, 16(2), 94-107.
- 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.
- Manetti, G., & Toccafondi, S. (2011). The Role of Stakeholders in Sustainability Reporting Assurance. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 363–377.
- Marom, I. Y. (2006). Toward a Unified Theory of the CSP–CFP. *Journal of Business Ethics*, 67(2), 191–200.
- 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.

- Miragaia, D. A. M., Ferreira, J. J. M. & Ratten, V. (2017). The strategic involvement of stakeholders in the efficiency of non-profit sport organizations: from a perspective of survival to sustainability. *Brazilian Business Review*, 14(1), 42-58.
- 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.
- Mitroff, I. I. (1983). *Stakeholders of the organizational mind. toward a new view of organizations policy making*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- 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.
- Nawaz, W., & Koç, M. (2019). Exploring organizational sustainability: Themes, functional areas, and best practices. *Sustainability*, 11(16), 4307.
- 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.
- Paz, F. J., Iserhard, F. Z., & Kipper, L. M. (2015). Indicadores para Sustentabilidade Organizacional em Empresas da Região do Pampa Gaúcho: um Estudo Exploratório. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 14(2), 92-109.
- Perez, F., & Sanchez, L. E. (2009). Assessing the evolution of sustainability reporting in the mining sector. *Environmental Management*, 43, 949–961
- Pirson, M. A. & Malhotra, D. (2011). Foundations of organizational trust: what matters to different stakeholders? *Organization Science*, 22(4), 1087-1104.
- Rahdari, A. H., & Rostamy, A. A. (2015). Designing a general set of sustainability indicators at the corporate level. *Journal Cleaner Production*, 108, 757-771.
- Ribeiro, H. C. M. & Costa, B. C. (2017). Influência dos stakeholders na gestão e no controle das organizações esportivas. *Revista Ciências Administrativas*, 23(1), 42-69.
- Ribeiro, H. C. M. (2016). Influência da governança corporativa nos stakeholders das entidades esportivas. *Revista Pretexto*, 17(3), 40- 56.
- Ribeiro, H. C. M., Souza, M. T. S., & Gomes, N. (2014). Sustentabilidade e governança corporativa: um estudo da evidenciação de emissões de GEE das empresas listadas no ISE BOVESPA. *Reuna*, 19(5), 89-116.
- 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.

- Risjord, M., Moloney, M., & Dunbar, D. (2001). Methodological triangulation in nursing research. *Philosophy of the Social Sciences*, 31(1), 40-59.
- 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.
- Roca, L. C., & Searcy, C. (2012). An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of Cleaner Production*, 20(1), 103–118.
- Rowley, J., Baregheh, A., Sambrook, S. (2011). Towards an innovation-type mapping. *Management Decision*, 49(1), 73–86.
- Sampaio, M. S., Gomes, S. M. S., Bruni, A. L., Filho, J. M. D., & Filho, R. N. L. Evidenciação de informações socioambientais, teoria da legitimidade e isomorfismo: um estudo com mineradoras brasileiras. *Anais do XVII Congresso Brasileiro De Custos*. ABC.
- Sarturi, C., Seravalli, C. & Boaventura, J. M. G. (2015). Afinal o que é distribuir valor para os stakeholders? Uma análise bibliográfica sobre o tema. *Revista de Administração da UFSM*, 8, 92-113.
- Schuler, D. A., & Cording, M. (2006). A Corporate Social Performance–Corporate Financial Performance Behavioral Model for Consumers. *Academy of Management Review*, 31(3), 540–558.
- Searcy, C., & Buslovich, R. (2013) Corporate Perspectives on the Development and Use of Sustainability Reports. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 149–169.
- 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.
- 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.
- 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.

- Truant, E., Corazza, C., & Scagnelli, S. D. (2017). Sustainability and Risk Disclosure: An Exploratory Study on Sustainability Reports. *Sustainability*, 9(4), 636-656.
- Villiers, C., Lown, M., & Samkin, G. (2014). The Institutionalisation of Mining Company Sustainability Disclosures. *Journal of Cleaner Production* 84(1), 51-58.
- 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.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). Finding the link between stakeholder relations and quality of management. *Journal of Investing*, 6(4), 20-24.
- 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.
- Wooldridge, J. M. (2010). *Introdução à econometria: uma abordagem moderna* (4a ed.). São Paulo: CENGAGE Learning.