

ENTRE REPUTAÇÃO E RESPONSABILIDADE: O IMPACTO DOS ODS NA IMAGEM ORGANIZACIONAL DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Jamille Queiroz Leite
Universidade da Amazônia – UNAMA
jamillequeiroz@gmail.com

Sérgio Castro Gomes
Universidade da Amazônia – UNAMA
sergio.gomes@unama.br

Resumo: Diante das mudanças climáticas e seus efeitos sobre o modo de vida da população do planeta, as organizações públicas e privadas têm se orientado para adoção de práticas sustentáveis e entrega de produtos e serviços com forte apelo verde, seja para consumo imediato ou na formação de cidadãos com comportamento pró-ambiental. Este ensaio teórico tem como objetivo compreender a relação entre a adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a construção da imagem organizacional em Instituições de Ensino Superior (IES), especialmente no contexto das instituições privadas. A partir de uma revisão sistemática crítica, analisa-se a integração dos ODS ao planejamento estratégico e às práticas gerenciais e seus reflexos na legitimidade institucional ancorada em temas atuais como sustentabilidade e inclusão social. A literatura comunica que a sustentabilidade, quando institucionalizada de forma autêntica e coerente, ultrapassa o campo do discurso e torna-se elemento estruturante da identidade organizacional, com reflexos positivos sobre a criação de vantagens competitivas. O ensaio também destaca a lacuna teórica existente na literatura ao não articular de forma sistêmica os três construtos — ODS, imagem organizacional e ensino superior — propondo assim novas possibilidades de aprofundamento conceitual e contribuições práticas para a gestão universitária.

Palavras-Chave: Sustentabilidade. Imagem Organizacional. Instituições de Ensino Superior. ODS. Planejamento Estratégico

1 INTRODUÇÃO

As transformações socioambientais do século XXI exigem novos modelos de desenvolvimento capazes de conciliar crescimento econômico, equidade social e preservação ambiental. Nesse contexto, os ODS, estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 2015, tornaram-se referência global para políticas públicas, estratégias organizacionais e agendas institucionais. As Instituições de Ensino Superior (IES), por sua natureza formadora e capacidade de influência social, ocupam papel central na promoção dessa nova lógica de desenvolvimento.

Mais do que centros de formação e pesquisa, as IES são organizações que projetam valores, constroem reputações e interagem continuamente com múltiplos stakeholders (KRONKA, 2021). Assim, o modo como essas instituições integram os ODS ao seu planejamento estratégico e às suas práticas gerenciais não apenas revela o grau de seu comprometimento com a sustentabilidade, mas também impacta diretamente sua imagem organizacional — compreendida como a representação simbólica e perceptiva construída pelo público a partir de suas experiências e interações com a instituição.

Apesar do avanço das discussões sobre sustentabilidade no ensino superior, ainda são escassos os estudos que analisam de forma integrada a relação entre ODS, imagem organizacional e gestão universitária. Este ensaio teórico propõe-se a preencher essa lacuna, oferecendo uma reflexão crítica sobre a incorporação efetiva dos ODS e sua contribuição para a construção de uma imagem organizacional sólida, coerente e estratégica, especialmente no contexto das IES privadas, que enfrentam um cenário competitivo e altamente sensível às questões de reputação.

Ao reunir aportes teóricos sobre planejamento estratégico, responsabilidade social e gestão da imagem, este trabalho busca contribuir para o avanço do debate acadêmico e oferecer subsídios à tomada de decisão nas instituições de ensino que almejam alinhar sua identidade institucional aos princípios do desenvolvimento sustentável.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão Estratégica Sustentáveis em Instituições de Ensino

A incorporação da sustentabilidade ao planejamento estratégico das Instituições de Ensino Superior (IES) representa um marco na evolução da gestão universitária contemporânea. Essa integração não é apenas desejável, mas torna-se uma exigência diante dos desafios socioambientais que atravessam o século XXI e da responsabilidade institucional atribuída às universidades no processo de formação de cidadãos críticos, éticos e comprometidos com o bem comum (LEAL FILHO et al., 2018; KRONKA; GIMENEZ, 2021).

A partir dos ODS e das diretrizes da Agenda 2030 da ONU (ONU, 2015), as IES são chamadas a ampliar sua atuação para além da transmissão do conhecimento, assumindo um papel ativo na construção de soluções sustentáveis em escala local, regional e global. Isso implica uma mudança profunda na concepção de planejamento: de um instrumento técnico-operacional para um processo ético-político e pedagógico, centrado em valores coletivos e na promoção de um futuro viável para as próximas gerações (CARVALHO; GARCIA, 2020).

O planejamento estratégico, nesse novo paradigma, não pode ser entendido apenas como um roteiro técnico de ações futuras. Ele assume o papel de mediador entre a identidade institucional, a missão social da universidade e as expectativas da sociedade (SANTOS; SOUZA; CAMPOS, 2020). É nesse ponto que a sustentabilidade se insere como eixo

transversal e estruturante, orientando desde a definição dos objetivos organizacionais até as práticas cotidianas da gestão acadêmica e administrativa (FERRAZ; RAMOS, 2021).

A sustentabilidade organizacional, neste contexto, requer um redesenho dos processos decisórios, dos mecanismos de avaliação e da cultura institucional. Essa transformação demanda um compromisso que vá além da retórica, sendo materializado em políticas institucionais, planos de ação e indicadores capazes de aferir o alinhamento das práticas institucionais com os princípios do desenvolvimento sustentável (ENGERT; RISCHER; BAUMGARTNER, 2016).

Nas últimas décadas, observa-se uma crescente adesão das universidades à agenda da sustentabilidade, motivada por diferentes fatores: compromissos éticos, pressões regulatórias, estratégias de diferenciação e busca por legitimidade social (AVERY; BERGSTEINER, 2011; LOZANO et al., 2015). Essa movimentação tem se materializado na formulação de políticas institucionais específicas, como os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), Projetos Pedagógicos de Curso (PPC) e Relatórios de Sustentabilidade, que incorporam metas alinhadas aos ODS. Além disso, iniciativas como a internacionalização do ensino, a adoção de políticas de inclusão, a ampliação da extensão universitária e a valorização da pesquisa aplicada reforçam esse novo posicionamento das IES como agentes centrais da transformação social (CABRAL; COSTA; SILVA, 2022). No entanto, a efetividade dessas iniciativas ainda é desigual, especialmente quando se observa o cenário brasileiro, marcado por heterogeneidade institucional, assimetrias de informação e financiamento, e ausência de políticas públicas robustas de incentivo à sustentabilidade na educação superior (VIAN et al., 2024).

A literatura aponta que o conceito de sustentabilidade em IES deve ser compreendido em sua complexidade, envolvendo dimensões ambiental, econômica, social, cultural e institucional (LEAL FILHO; LOPES; BRANDLI, 2019). A sustentabilidade ambiental refere-se à adoção de práticas que minimizem impactos ecológicos e promovam a preservação dos recursos naturais, como gestão de resíduos, eficiência energética e mobilidade sustentável. A sustentabilidade econômica diz respeito à viabilidade financeira da instituição em longo prazo, garantindo sua autonomia e capacidade de investimento em ações estruturantes. A dimensão social envolve políticas de inclusão, equidade, acessibilidade e valorização da diversidade, tanto no acesso quanto na permanência de estudantes, docentes e técnicos. A sustentabilidade cultural pressupõe o respeito e a valorização das identidades locais e regionais, promovendo uma universidade enraizada em seu território. Por fim, a sustentabilidade institucional implica coerência entre missão, valores, práticas e resultados, garantindo a perenidade e a credibilidade da instituição (CAVALCANTE et al., 2021).

A efetivação dessas dimensões depende da integração da sustentabilidade ao ciclo de gestão universitária, desde o diagnóstico institucional até o monitoramento de resultados. Isso exige que os planos estratégicos sejam construídos de forma participativa, com envolvimento dos diferentes segmentos da comunidade acadêmica e articulação com os stakeholders externos (BARTH; MICHELSEN, 2013). A sustentabilidade, nesse sentido, não pode ser responsabilidade exclusiva de um setor ou de uma instância diretiva, mas deve permear todas as áreas da instituição — do ensino à pesquisa, da infraestrutura à comunicação, da governança à cultura organizacional. O planejamento estratégico sustentável é, portanto, um processo coletivo e contínuo de construção de sentido, alinhamento institucional e busca de coerência entre discurso e prática, que deve orientar as ações das IES (LOZANO et al., 2013).

Além disso, é necessário compreender que as IES operam em um ambiente cada vez mais complexo, caracterizado por demandas conflitantes, recursos escassos, exigências de *accountability* e necessidade de inovação constante. Nesse cenário, a sustentabilidade oferece uma lente estratégica capaz de orientar decisões em contextos de incerteza, reforçando a

resiliência institucional (MOUSSA; SAHUT, 2018). Instituições que conseguem internalizar a sustentabilidade como valor e como prática tendem a apresentar maior capacidade de adaptação, legitimidade perante a sociedade e impacto social positivo. Por isso, integrar a sustentabilidade ao planejamento não é apenas uma questão normativa ou estética, mas uma estratégia de sobrevivência e relevância institucional (FERRAZ; RAMOS, 2021; ENGERT et al., 2016).

No plano internacional, observa-se o fortalecimento de redes e movimentos que estimulam a sustentabilidade nas universidades, como a Rede Internacional de Universidades Sustentáveis (ISCN), a Global University Network for Innovation (GUNI) e a Higher Education Sustainability Initiative (HESI). Esses fóruns promovem a troca de experiências, o desenvolvimento de indicadores, a criação de *rankings* e a definição de diretrizes comuns para a atuação sustentável das instituições de ensino superior. No Brasil, movimentos como a Rede Sul Brasileira de Universidades pela Sustentabilidade e a Rede ACADES demonstram que há um esforço crescente de articulação interinstitucional, ainda que limitado quando comparado a países com políticas públicas mais estruturadas na área (RUIZ-MALLÉN, 2020)

A seguir, apresenta-se uma tabela contendo os principais estudos publicados nos últimos anos (2015-2025) que abordam a interseção entre planejamento estratégico, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável em instituições de ensino superior. Esses estudos foram selecionados por sua relevância e contribuição significativa para o entendimento das práticas e desafios enfrentados por essas instituições na incorporação da sustentabilidade em seus processos estratégicos. A tabela inclui informações detalhadas sobre os títulos dos artigos, autores, anos de publicação, periódicos onde foram publicados e um breve resumo de cada estudo.

Tabela 1: Principais Estudos Recentes (2015-2025) sobre Planejamento Estratégico, Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável em Instituições de Ensino Superior Continua

Título	Autores	Ano	Revista	Resumo	Oportunidades de Estudos Futuros
Fostering Education for Sustainable Development in Higher Education: A Case Study on Sustainability Competences in Research, Development and Innovation (RDI)	MÜHONEN, Tiina; TIMONEN, Liisa; VÄÄNÄNEN, Kristiina	2024	Sustainability	Estudo sobre como competências em pesquisa e inovação podem promover a Educação para o Desenvolvimento Sustentável em instituições de ensino superior.	Investigar como competências em inovação podem ser aplicadas em outros contextos e disciplinas.
A Case Study on Sustainable Quality Assurance in Higher Education	JAVED, Yasir; ALENEZI, Mamdouh	2023	Sustainability	Análise de práticas de garantia de qualidade sustentável em universidades, com recomendações para modelos institucionais.	Analisar como práticas de qualidade sustentável impactam o desempenho acadêmico.
Sustainability in Higher Education Institutions in the Amazon Region: A Case Study in a Federal Public University in Western Pará, Brazil	GOMES, Luis Alípio; BRASILEIRO, Tânia Suely Azevedo; CAEIRO, Sandra Sofia F. S.	2022	Sustainability	Estudo de caso sobre práticas de sustentabilidade em uma universidade pública federal na região amazônica.	Explorar os desafios específicos de sustentabilidade em regiões com biodiversidade crítica.

Tabela 1: Principais Estudos Recentes (2015-2025) sobre Planejamento Estratégico, Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável em Instituições de Ensino Superior Continua

Título	Autores	Ano	Revista	Resumo	Oportunidades de Estudos Futuros
Towards Carbon Neutrality in Higher Education Institutions: Case of Two Private Universities in Colombia	OSORIO, Ana M.; ÚSUGA, Luisa F.; VÁSQUEZ, Rafael E.; NIETO-LONDOÑO, César; RINAUDO, Maria E.; MARTÍNEZ, José A.; LEAL FILHO, Walter	2022	Sustainability	Análise de estratégias para neutralidade de carbono em universidades privadas colombianas.	Investigar modelos replicáveis para atingir neutralidade de carbono em outras IES.
Sustainable Development-Oriented Campus Bike-Sharing Site Evaluation Model: A Case Study of Henan Polytechnic University	QI, Huimin; LI, Xianghong; YIN, Kai; SONG, Xiangnan; FANG, Xufei	2023	arXiv	Modelo de avaliação de locais para bicicletas compartilhadas no campus visando o desenvolvimento sustentável.	Ampliar estudos sobre mobilidade sustentável e impactos ambientais no campus.
Are we training in sustainability in higher education? Case Study of Sustainability Competencies at University of Salamanca	Muñoz-Rodríguez JM, Sánchez-Carracedo F, Barrón-Ruiz Á, Serrate-González S	2020	Sustainability	Avaliação das competências de sustentabilidade no currículo universitário de Salamanca.	Estudar a efetividade das competências de sustentabilidade na formação profissional.
Integrating Sustainability into Higher Education: Challenges and Opportunities	AHMED G. ABO-KHALIL	2025	ScienceDirect	Revisão sobre os principais desafios e oportunidades para integrar a sustentabilidade no ensino superior.	Mapear barreiras para implementação de políticas sustentáveis em universidades.
Architectural Education for Sustainability—Case Study of a Higher Education Institution from Poland	BAC, Anna et al.	2025	Buildings	Avaliou 346 teses de graduação e mestrado, encontrando que apenas 40% contemplam áreas prioritárias de sustentabilidade (Áreas de Prioridade Sustentável).	Investigar abordagens curriculares para integrar sustentabilidade no ensino de arquitetura e comparar com outras IES internacionais; avaliar impacto dessas teses no mercado de trabalho e políticas educacionais.
Internalizing Sustainability into Research Practices at HEIs: Qualitative Study in a Taiwanese University	ALAM, Mehtab; LIN, Fu-Ren	2022	Sustainability	Análise qualitativa da internalização da sustentabilidade nas práticas de pesquisa em universidade de Taiwan.	Analisar os efeitos da integração da sustentabilidade em pesquisa na reputação institucional.
Indicators of Sustainable Development in Higher Education Institutions: Case of Concordia University	D. J. Kielback (Tese)	2015	Concordia University Thesis	Estudo sobre indicadores para medir desenvolvimento sustentável em universidades, caso da Concordia.	Desenvolver métricas globais padronizadas para indicadores de sustentabilidade.

Tabela 1: Principais Estudos Recentes (2015-2025) sobre Planejamento Estratégico, Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável em Instituições de Ensino Superior

Título	Autores	Ano	Revista	Resumo	Oportunidades de Estudos Futuros
Sustainable Campus Operations in Higher Education Institutions: Systematic Review	Oliveira MC, Proença J.	2025	Sustainability	Revisão sistemática sobre operações sustentáveis em campi universitários.	Comparar modelos de gestão sustentável entre campi de diferentes países.
Towards Sustainability in Higher-Education Institutions: Analysis of Universitas Diponegoro (UNDIP)	Budiardjo MA, Ramadan BS, Putri SA, Wahyuningrum IFS, Muhammad FI	2021	Sustainability	Análise de políticas e práticas de sustentabilidade na Universitas Diponegoro (UNDIP), Indonésia.	Explorar políticas que incentivem maior envolvimento de stakeholders externos.
Promoting Sustainable Development via Stakeholder Engagement in Higher Education: 29 Case Studies	Leal Filho, W., Sigahi, T.F.A.C., Anholon, R. <i>et al</i>	2025	Environmental Sciences Europe	Análise de 29 estudos de caso sobre como engajar stakeholders para promover o desenvolvimento sustentável no ensino superior.	Analisar como engajamento de stakeholders pode ser escalado para redes de universidades.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025)

A literatura acadêmica sobre o tema também tem avançado, especialmente no campo da administração pública, educação, políticas educacionais e planejamento institucional. Estudos como os de Lozano et al. (2015), Leal Filho et al. (2018), e Wright (2010) apontam a necessidade de incorporar a sustentabilidade aos sistemas de avaliação institucional, aos currículos de graduação e pós-graduação, às práticas pedagógicas e às estratégias de internacionalização. Esses autores defendem uma abordagem holística da sustentabilidade, que rompa com a fragmentação entre áreas do conhecimento e estimule a interdisciplinaridade, a transdisciplinaridade e a construção coletiva do saber. Nesse sentido, o papel da educação é ampliado para além da formação técnica ou científica, incluindo a formação ética, cidadã e crítica dos sujeitos.

No caso das IES privadas, como foco específico deste estudo, o planejamento estratégico sustentável assume contornos ainda mais desafiadores. Essas instituições, frequentemente dependentes de receitas próprias, enfrentam a pressão do mercado educacional, a concorrência com grandes grupos e a necessidade de equilibrar sustentabilidade financeira com responsabilidade social. Apesar dessas limitações, muitas IES privada têm demonstrado capacidade de inovação e compromisso com os ODS, incorporando princípios da sustentabilidade aos seus documentos institucionais, redesenhando seus currículos e implementando projetos sociais e ambientais relevantes. É nesse contexto que se torna fundamental analisar de que modo essas instituições constroem sua imagem organizacional a partir do alinhamento com os ODS, configurando a sustentabilidade não apenas como prática, mas como parte da identidade institucional.

Por fim, a integração entre planejamento estratégico, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável nas IES exige uma mudança paradigmática, na qual a missão institucional esteja diretamente vinculada ao compromisso com a justiça social, a proteção ambiental e a prosperidade coletiva. Essa mudança demanda não apenas conhecimento técnico, mas também vontade política, liderança ética, gestão democrática e engajamento comunitário.

As instituições que conseguirem traduzir esses princípios em suas práticas organizacionais estarão mais bem posicionadas para enfrentar os desafios contemporâneos, formar lideranças transformadoras e contribuir efetivamente para um futuro mais justo e sustentável.

Imagem Organizacional

A imagem organizacional pode ser compreendida como a representação simbólica, perceptiva e socialmente construída que os diversos públicos – internos e externos – formam sobre uma instituição ao longo do tempo. Essa construção é baseada em múltiplas interações, sejam elas diretas ou indiretas, objetivas ou subjetivas, mediadas por experiências, comunicações, comportamentos institucionais e práticas observadas. Trata-se, portanto, de um fenômeno relacional e interpretativo que vai além da aparência institucional, abrangendo valores percebidos, coerência discursiva, responsabilidade assumida e entrega efetiva de resultados (ALMEIDA et al., 2016; DOWLING, 2001).

A imagem não é apenas o reflexo de campanhas de marketing, logotipos ou slogans, mas sim o resultado de um processo mais profundo de atribuição de sentido que envolve dimensões tangíveis, como infraestrutura, desempenho acadêmico ou produtos oferecidos, e dimensões intangíveis, como cultura organizacional, credibilidade, confiança e responsabilidade social. Por esse motivo, a imagem organizacional deve ser tratada como um ativo estratégico, diretamente conectado à reputação institucional, à legitimidade perante os stakeholders e à própria sustentabilidade da organização no médio e longo prazo.

Segundo Gioia, Schultz e Corley (2000), a imagem organizacional é moldada na interface entre três elementos centrais: a identidade organizacional (como a organização se entende e se apresenta), a cultura organizacional (como ela realmente age) e a percepção dos públicos externos (como ela é percebida). A consistência entre esses elementos é essencial para a construção e manutenção de uma imagem organizacional positiva. Quando há desalinhamento – por exemplo, quando o discurso institucional difere das práticas cotidianas –, ocorre uma quebra de confiança que pode levar à perda de credibilidade, crises reputacionais e impactos negativos no relacionamento com estudantes, comunidade, parceiros e reguladores.

No caso das Instituições de Ensino Superior (IES), essa construção simbólica é ainda mais complexa e sensível. Por se tratarem de instituições que lidam com bens intangíveis – como o conhecimento, a formação de sujeitos e a produção científica – e cuja missão está diretamente ligada ao interesse público, a imagem organizacional não depende apenas de resultados imediatos ou visibilidade midiática. Ela está profundamente enraizada na percepção de compromisso ético, excelência acadêmica, coerência institucional e contribuição social. A imagem de uma IES é, portanto, influenciada por sua atuação em ensino, pesquisa e extensão, mas também por seu engajamento com pautas contemporâneas como diversidade, inclusão, inovação, justiça social e, especialmente, sustentabilidade (PATLÁN; MARTÍNEZ 2017).

Nesse sentido, os ODS se inserem como uma lente importante de avaliação institucional. À medida que a sociedade passa a valorizar instituições comprometidas com causas globais e locais, cresce a expectativa de que as universidades incorporem práticas sustentáveis, socialmente responsáveis e ambientalmente conscientes em sua gestão, estrutura e currículo. A presença dos ODS nas estratégias institucionais pode reforçar uma imagem de modernidade, responsabilidade e compromisso social, tornando-se um diferencial competitivo em um cenário educacional cada vez mais desafiador e disputado.

No entanto, a simples adesão formal à agenda dos ODS não é suficiente para fortalecer a imagem organizacional. O que está em jogo é a capacidade da IES de internalizar esses princípios de forma estruturada e coerente, traduzindo-os em ações práticas, mensuráveis e legitimadas socialmente. Quando essa incorporação é percebida como autêntica, ela contribui

diretamente para a construção de uma imagem organizacional sólida, admirada e confiável. Por outro lado, ações sustentáveis desconectadas da cultura institucional ou que aparentam ser meramente decorativas (*greenwashing*) podem gerar o efeito contrário, prejudicando a imagem e a credibilidade da instituição.

Apesar da relevância dessa temática, observa-se uma lacuna importante na literatura científica, pois são escassos os estudos que investigam de forma integrada a relação entre imagem organizacional, IES e os ODS. Embora existam pesquisas que tratam da construção da imagem institucional em contextos corporativos (DOWLING, 2001; HATCH & SCHULTZ, 2003) e outras que exploram a sustentabilidade no ensino superior (VIAN et al., 2024; CUBAS et al., 2024), raramente essas duas abordagens são articuladas de maneira sistêmica e aplicada ao contexto educacional brasileiro, sobretudo nas IES privadas.

Essa ausência revela uma lacuna teórica relevante, que reforça a importância e a atualidade da presente investigação. Entender como os ODS impactam a percepção social das IES pode contribuir não apenas para o avanço do conhecimento acadêmico, mas também para o aprimoramento das estratégias institucionais no campo da gestão, do marketing educacional, da responsabilidade social universitária e do planejamento estratégico sustentável.

Alinhamento Estratégico entre ODS e Imagem Organizacional em Instituições de Ensino Superior

A interseção entre imagem organizacional, Instituições de Ensino Superior (IES) e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) representa um campo teórico ainda incipiente, mas de grande potencial investigativo. Em um contexto de crescente valorização da responsabilidade socioambiental, as IES são desafiadas a não apenas incorporar os ODS em seus planos estratégicos, mas também a comunicar e demonstrar tais compromissos de maneira consistente e transparente, impactando diretamente na sua imagem perante os stakeholders.

Autores como Freeman et al (2021) destacam que a percepção positiva da imagem organizacional está associada à coerência entre valores comunicados e práticas institucionais efetivamente implementadas. No caso das IES, essa coerência se expressa, por exemplo, na presença dos ODS nas matrizes curriculares, nas ações de extensão com impacto social, nas práticas de gestão ambiental e nas políticas institucionais voltadas à equidade e à inclusão.

No entanto, a literatura ainda carece de estudos que estabeleçam uma correlação clara entre esses três elementos: como a incorporação dos ODS pelas IES influencia a construção de sua imagem organizacional. Apesar de avanços nos estudos sobre sustentabilidade no ensino superior (SHRESTHA, 2024), há uma ausência significativa de abordagens que considerem simultaneamente os três construtos sob uma perspectiva sistêmica e integrada. Essa lacuna teórica tem sido apontada por autores como Hahn e Figge (2022) e Ahmed e Khan (2021), ao argumentarem que as abordagens fragmentadas dificultam o entendimento do papel estratégico da sustentabilidade no fortalecimento da reputação organizacional.

Esta pesquisa se propõe a preencher essa lacuna ao analisar como o comprometimento com os ODS influencia a imagem organizacional de uma IES privada, considerando sua institucionalização estratégica, suas práticas gerenciais e a percepção dos stakeholders. Trata-se de um campo emergente que demanda investigações mais aprofundadas, capazes de oferecer subsídios tanto para o avanço da teoria quanto para a prática gerencial das instituições educacionais.

Ao propor essa correlação, a presente tese contribui não apenas com a literatura sobre

sustentabilidade e imagem institucional, mas também com a construção de modelos analíticos capazes de orientar as IES no fortalecimento de sua legitimidade social por meio de uma gestão estratégica alinhada aos princípios do desenvolvimento sustentável.

3 CONCLUSÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES) têm um papel cada vez mais importante diante dos desafios globais relacionados à sustentabilidade. Ao incorporar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em seus planejamentos e ações, essas instituições não só reafirmam seu compromisso com a sociedade, mas também constroem uma imagem mais forte, coerente e alinhada com as demandas do presente e do futuro.

Ao longo deste ensaio, foi possível perceber que a sustentabilidade pode – e deve – fazer parte da estratégia institucional, influenciando desde a gestão até a formação acadêmica. Quando os valores sustentáveis estão presentes de forma real no dia a dia da instituição, isso se reflete na forma como ela é percebida por seus públicos. A imagem organizacional, portanto, deixa de ser apenas uma construção de comunicação e passa a ser o reflexo direto de atitudes concretas, bem planejadas e bem executadas.

Apesar dos avanços observados, ainda há um longo caminho a ser percorrido, principalmente nas IES privadas, que enfrentam pressões financeiras, concorrência intensa e desafios de legitimação social. Integrar os ODS ao planejamento estratégico exige mais do que boas intenções: requer liderança engajada, compromisso institucional e abertura ao diálogo com a comunidade interna e externa.

Além disso, esse tema abre muitas possibilidades para novas pesquisas. Estudos futuros podem investigar, por exemplo, como os estudantes percebem o compromisso das IES com os ODS; como os valores sustentáveis impactam na escolha por uma instituição de ensino; ou ainda como as práticas sustentáveis influenciam na reputação e na retenção de alunos. Também há espaço para analisar comparativamente instituições públicas e privadas, ou mesmo para estudar como diferentes regiões do Brasil incorporam os ODS em seus contextos educacionais.

Outra linha promissora de investigação é o cruzamento entre indicadores de sustentabilidade e os sistemas de avaliação institucional. Como medir, de forma objetiva, o quanto uma IES está, de fato, contribuindo para os ODS? Como transformar essa contribuição em valor percebido pelos stakeholders? São perguntas que ainda carecem de respostas mais sistematizadas na literatura.

Construir uma imagem organizacional forte a partir da sustentabilidade é um desafio, mas também uma grande oportunidade. Instituições que investem nisso com coerência e visão de longo prazo têm mais chances de conquistar respeito, atrair talentos e fazer a diferença na sociedade. O tema ainda tem muito a ser explorado – tanto na prática quanto na pesquisa acadêmica – e pode contribuir de forma significativa para a transformação do ensino superior em um agente real de mudança.

REFERÊNCIAS

ABO-KHALIL, Ahmed G. Integrating sustainability into higher education challenges and opportunities for universities worldwide. *Heliyon*, v. 10, n. 9, 2024.

ALAM, Mehtab; LIN, Fu-Ren. Internalizing sustainability into research practices of higher education institutions: case of a research university in Taiwan. *Sustainability*, v. 14, n. 15, p. 9793, 2022.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; CARRIERI, Alexandre de Pádua; FONSECA, Eugênio. Imagem Organizacional: um estudo de caso sobre a PUC Minas. *Administração em Diálogo*, São Paulo, n. 6, p. 23–35, 2004.

AVERY, G. C.; BERGSTEINER, H. Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, v. 39, n. 3, p. 5-15, 2011.

BARTH, M.; MICHELSEN, G. Learning for change: An educational contribution to sustainability innovation. *Sustainability*, v. 5, n. 4, p. 1709–1721, 2013.

BAC, Anna et al. Architectural Education for Sustainability—Case Study of a Higher Education Institution from Poland. *Buildings*, v. 15, n. 8, p. 1282, 2025.

BUDIARDJO, Mochamad Arief et al. Towards sustainability in higher-education institutions: analysis of contributing factors and appropriate strategies. *Sustainability*, v. 13, n. 12, p. 6562, 2021.

CABRAL, R. A.; COSTA, J. M.; SILVA, A. F. Sustentabilidade e educação superior: um olhar para os ODS no Brasil. *Revista de Administração Pública e Gestão Social*, v. 14, n. 2, p. 179–195, 2022.

CARVALHO, I. C. de M.; GARCIA, M. P. Educação e sustentabilidade: por um projeto político-pedagógico comprometido com a justiça ambiental. *Revista Brasileira de Educação*, v. 25, 2020.

CAVALCANTE, A. L. et al. Governança universitária sustentável: desafios e possibilidades. *Educação em Revista*, v. 37, e261729, 2021.

DOWLING, Grahame R. *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*. Oxford; New York: Oxford University Press, 2001.

ENGERT, S.; RISCHER, A. A.; BAUMGARTNER, R. J. Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, v. 112, p. 2833-2850, 2016.

FREEMAN, R. E.; DMYTRIYEV, S. D.; PHILLIPS, R. A. *Stakeholder theory and the resource-based view of the firm*. *Journal of Management*, 2021

FERRAZ, C. F.; RAMOS, T. B. Gestão estratégica para sustentabilidade em IES: perspectivas e experiências. *Cadernos de Administração*, v. 29, n. 1, p. 40–55, 2021.

GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. G. Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 63–81, 2000

GOMES, Luis Alípio; BRASILEIRO, Tânia Suely Azevedo; CAEIRO, Sandra Sofia F. S. Sustainability in Higher Education Institutions in the Amazon Region: A Case Study in a Federal Public University in Western Pará, Brazil. *Sustainability*, v. 14, n. 6, p. 3155, 2022.

JAVED, Yasir; ALENEZI, Mamdouh. A Case Study on Sustainable Quality Assurance in Higher Education. *Sustainability*, v. 15, n. 10, p. 8136, 2023.

- KIELBACK, Daniel J. Indicators of Sustainable Development in Higher Education Institutions: A Case Study of Concordia University. 2015. Tese de Doutorado. Concordia University.
- KRONKA, F. J. N.; GIMENEZ, F. A. P. ODS e planejamento universitário: desafios da integração institucional. *Revista Gestão Universitária*, v. 18, n. 1, p. 15–33, 2021.
- LEAL FILHO, W. et al. Sustainability and university life: Transforming the curriculum and campus through institutional engagement. Springer, 2018.
- LEAL FILHO, W.; SKANAVIS, C.; KOUNANI, A.; BRANDLI, L. L.; SHIEL, C.; PAÇO, A. *The role of planning in implementing sustainable development in a higher education context. Journal of Cleaner Production*, v. 235, p. 678–687, jun. 2019
- LOZANO, R. et al. A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: Results from a worldwide survey. *Journal of Cleaner Production*, v. 108, p. 1-18, 2015.
- MOUSSA, T.; SAHUT, J. M. Sustainable management: A synthesis framework. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 131, p. 220–231, 2018.
- MÜHONEN, Tiina; TIMONEN, Liisa; VÄÄNÄNEN, Kristiina. Fostering Education for Sustainable Development in Higher Education: A Case Study on Sustainability Competences in Research, Development and Innovation (RDI). *Sustainability*, v. 16, n. 24, p. 11134, 2024.
- OLIVEIRA, Miguel Carvalho; PROENÇA, João. Sustainable Campus Operations in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. *Sustainability (2071-1050)*, v. 17, n. 2, 2025.
- ONU. Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nações Unidas, 2015.
- OSORIO, Ana M.; ÚSUGA, Luisa F.; VÁSQUEZ, Rafael E.; NIETO-LONDOÑO, César; RINAUDO, Maria E.; MARTÍNEZ, José A.; LEAL FILHO, Walter. Towards Carbon Neutrality in Higher Education Institutions: Case of Two Private Universities in Colombia. *Sustainability*, v. 14, n. 3, p. 1774, 2022.
- PATLÁN PÉREZ, Juana; MARTÍNEZ TORRES, Edgar. Evaluation of the organizational image of a university in a higher education institution. *Contaduría y administración*, v. 62, n. 1, p. 105-122, 2017
- QI, Huimin; LI, Xianghong; YIN, Kai; SONG, Xiangnan; FANG, Xufei. Sustainable development-oriented campus bike-sharing site evaluation model: a case study of Henan Polytechnic University. arXiv, 2023.
- RUIZ-MALLÉN I, Heras M. What Sustainability? Higher Education Institutions' Pathways to Reach the Agenda 2030 Goals. *Sustainability*. 2020; 12(4)
- WRIGHT, T. University presidents' conceptualizations of sustainability in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, vol. 11, n. 1, p. 61–73, 2010
- SANTOS, L. F.; SOUZA, L. M. de; CAMPOS, M. N. Planejamento estratégico em IES com foco nos ODS: práticas e desafios. *Revista de Planejamento e Gestão Pública*, v. 10, n. 1, 2020.
- SÁNCHEZ-CARRACEDO, María et al. Are we training in sustainability in higher education? Case Study of Sustainability Competencies at University of Salamanca. *Sustainability*, v. 12, n. 11, 2020.

SHRESTHA, P. *Sustainability initiatives in higher education institutions: the stakeholder perspectives. International Journal of Sustainability in Higher Education*, jul. 2024.

VIAN, L. G. et al. Desenvolvimento sustentável no ensino superior: mapeamento e práticas em IES brasileiras. *Revista Gestão Universitária*, v. 20, n. 1, p. 22-45,