



RELISE

**O PAPEL DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS NA CONSTRUÇÃO DE UMA  
GESTÃO PARA SUSTENTABILIDADE E INTEGRAÇÃO DOS OBJETIVOS  
DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: ESTUDO DE CASO NO RIO  
GRANDE DO NORTE (RN)<sup>1</sup>**

*THE ROLE OF PUBLIC UNIVERSITIES IN BUILDING MANAGEMENT FOR  
SUSTAINABILITY AND INTEGRATION OF THE SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT GOALS: CASE STUDY IN RIO GRANDE DO NORTE (RN)*

*Roberto Porfirio de Sousa Oliveira<sup>2</sup>*

*Clandia Maffini Gomes<sup>3</sup>*

*Andreza Rodrigues de Araújo<sup>4</sup>*

*João Clécio de Sousa Holanda<sup>5</sup>*

*Jordana Marques Kneipp<sup>6</sup>*

**RESUMO**

Diante o cenário de mudanças climáticas e outros impactos negativos que envolvem a falta de sustentabilidade nas organizações, a sociedade global passou a ser cobrada por uma conscientização maior por essas questões. A partir disso, esta pesquisa busca entender como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) vem sendo desenvolvidos no contexto prático das universidades públicas do Rio Grande do Norte (RN) através da análise das práticas de gestão para sustentabilidade apontadas na documentação gerencial dessas universidades. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, os dados foram roteirizados através de um *checklist* e analisados por meio de uma análise de conteúdo. Então, ao conseguir listar essas práticas, foi possível correlacioná-las com os 17 ODS. Os ODS mais relacionados foram: 8, 3 e 16. Eles dizem respeito, respectivamente, ao trabalho decente e crescimento econômico; saúde e bem-estar; e, paz, justiça e

<sup>1</sup> Recebido em 24/11/2024. Aprovado em 04/12/2024. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.18118453

<sup>2</sup> Universidade Federal Rural do Semi-Árido. rporfirio19@gmail.com

<sup>3</sup> FIA Business School. clandiamg@gmail.com

<sup>4</sup> Universidade Federal de Santa Maria. andreza.araujo12@hotmail.com

<sup>5</sup> Universidade Estadual do Ceará. joaoeclecioh@gmail.com

<sup>6</sup> Universidade Federal de Santa Maria. jordana.kneipp@uol.com.br



universidades eficazes. Logo, esse estudo conseguiu verificar que algumas das práticas de gestão que possuem alinhamento com uma ou mais dimensão da sustentabilidade se relacionam diretamente com um ou mais ODS.

**Palavras-chave:** práticas de gestão, sustentabilidade, universidades, objetivos do desenvolvimento sustentável.

## ABSTRACT

Faced with the scenario of climate change and other negative impacts that involve the lack of sustainability in organizations, global society is now being asked to raise greater awareness of these issues. Based on this, this research seeks to understand how the Sustainable Development Goals (SDGs) have been developed in the practical context of public universities in Rio Grande do Norte (RN) through the analysis of management practices for sustainability highlighted in the management documentation of these universities. For this, qualitative research was carried out, the data was scripted using a checklist and analyzed using content analysis. So, by being able to list these practices, it was possible to correlate them with the 17 SDGs. The most related SDGs were: 8, 3 and 16. They concern, respectively, decent work and economic growth; health and well-being; and peace, justice and effective universities. Therefore, this study was able to verify that some of the management practices that are aligned with one or more dimensions of sustainability are directly related to one or more SDGs.

**Keywords:** management practices, sustainability, universities, sustainable development goal.

## INTRODUÇÃO

Diante as mudanças climáticas e catástrofes socioambientais que ocorrem a cada dia com maior frequência, a sociedade global passou a ter cada vez mais preocupação com a sustentabilidade. Esse termo passou a ser disseminado e pautar os debates públicos a nível nacional e internacional. Assim, a sociedade global tem buscado um desenvolvimento equilibrado, que tenha a sustentabilidade em diversas áreas e setores, como na macroeconomia e microeconomia, a nível global, local, níveis político-institucionais e no mercado privado (Dias, 2019; Barbieri, 2016).



Desse modo, a literatura internacional criou e disseminou várias teorias e soluções para a integração da sustentabilidade no âmbito das organizações, como é o caso do *Triple Bottom Line* (TBL). Nesse modelo, a sustentabilidade é organizada em três dimensões: econômica, social e ambiental. A primeira dimensão remete-se a um conceito bem difundido nas empresas, afinal, faz referência a geração de lucro que é o principal objetivo de uma empresa com fins lucrativos. Porém, devido as mudanças na sociedade, as demais dimensões, também necessitavam de equilíbrio, isto é, os capitais humanos e naturais deveriam estar em consonância com o econômico (Barbieri; Cajazeira, 2016).

Normalmente, o foco maior no TBL é para a dimensão ambiental, quando comparada as outras duas dimensões. Porém, as dimensões econômicas e sociais também devem ser estudadas, afinal existe esse gap na literatura (Lourenço; Carvalho, 2013). Ressalta-se ainda que a dimensão econômica busca uma ecoeficiência, isto é, um aumento da eficiência da produção com economia de recursos, sem esquecer da geração de lucro (Nascimento, 2012). No cenário da gestão pública, deve-se considerar a alocação adequada e eficiente dos recursos financeiros (Costa, 2021).

Na dimensão social, a ênfase está nos cidadãos, assim, respeitando os direitos humanos e igualdade de oportunidades. Remetendo-se a um contexto de integração social, ou seja, o que permite aos indivíduos daquela organização ou localidade próxima a oportunidade de uma vida integral e mais includente (Nascimento, 2012; Santana; Amâncio-Vieira; Favoreto, 2018).

Durante muito tempo, a eficiência produtiva era o que mais importava em uma organização, principalmente nas empresas. Entretanto, devido à escassez de produtos naturais e as mudanças comportamentais na sociedade, houve a necessidade de criação de uma legislação ambiental para regulamentação e de uma gestão voltada às demandas socioambientais. Então, a Gestão Ambiental (GA) emerge para minimizar os impactos negativos na



natureza e sociedade, reduzir poluentes e resíduos, além das reduções de implicações legais, como as multas (Vieira; Silva, 2020).

Nas organizações públicas, o caráter da legitimidade e da legislação andam sempre presentes, pois são espelhos da sociedade que se deseja. Tendo essa influência na cultura do país, a implementação de uma gestão que busque a sustentabilidade produz a legitimação das ações desses entes e de seus gestores (Vieira; Silva, 2020). Ressalta-se, inclusive, que a missão de defesa e preservação do meio ambiente está determinada na Constituição de 1998, em que no seu artigo 225 define que é cabível ao Poder Público e a coletividade (Brasil, 1988).

Nessa perspectiva, tendo em vista que a Administração Pública é a grande responsável por seus recursos, ela tem capacidade de desenvolver programas socioambientais. Inclusive, a implantação desses programas é necessária, pois eles refletem na sociedade e, principalmente, nos recursos financeiros da União, o que impacta na redução dos custos e otimiza as atividades.

Voltando-se para as Universidades de Ensino Superior (UNI) públicas, além desses efeitos supracitados, essas universidades possuem o papel de formar opiniões de inúmeros cidadãos, o que auxilia na ampliação e perpetuação da sustentabilidade em outras pessoas e universidades. Apesar da importância dessa atividade e disseminação de estudos que se voltam para essa questão, ainda existem desafios de implementação de uma cultura sustentável (Gazzoni *et al.*, 2018). Sendo assim, essas universidades possuem um papel estratégico na implantação e divulgação da Gestão Ambiental, na busca da sustentabilidade, com foco em políticas e ações para a comunidade acadêmica, seja de maneira individual ou até em redes parceiras. De modo a integrar a sociedade local que tem uma relação direta entre as UNI e o planejamento regional (Pantaleão *et al.*, 2018).



Como forma de intensificar essas ações e também como uma métrica global, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) criados em 2015 pela Organização das Nações Unidas (ONU) através da Agenda 2030, possuem 17 objetivos e 169 metas. A intenção é que nas mais diversas proporções institucionais adotem essas metas, podendo ser aplicada em blocos econômicos, países, estados, regiões, empresas, terceiro setor, órgãos governamentais. E nas organizações, principalmente nos negócios, ela pode ser aplicada em todos os níveis, do operacional ao estratégico (Schio *et al.*, 2019).

Nas UNI, os efeitos dos ODS podem ser desenvolvidos em seus três pilares: ensino, pesquisa e extensão, assim como, na sua gestão. Então, os ODS podem assim serem integrados: no desenvolvimento de pesquisas acadêmicas, na aplicação através do ensino, o que traz conhecimento e qualidade para a formulação de profissionais e cidadãos mais conscientes, na extensão, de uma forma mais prática, incluindo a sustentabilidade na comunidade local e por último, na gestão, já que todos os agentes envolvidos têm papel significativo na execução dos ODS junto as suas atividades dentro das UNI (Sousa; Rodrigues; Cançado, 2019).

No contexto do Brasil, nota-se uma dicotomia entre as UNI públicas, pois mesmo com seu caráter de entidade pesquisadora e de formações profissional e cidadã, a maioria das suas gestões não estão em consonância com as práticas de sustentabilidade. Logo, ressalta-se que as UNI são mais que o ensino, pesquisa e extensão, tendo em vista que possuem as suas demandas administrativas e operacionais. Então, existe a necessidade de alinhar o ensino, a pesquisa e extensão com a gestão das UNI, reduzindo os seus impactos negativos e desperdícios (Zeitone *et al.*, 2019).

Castro *et al.* (2020) em uma de suas pesquisas, abordam as UNI da região Nordeste. Segundo os autores, essa região do país é a que mais necessita da integração da sustentabilidade em todos os seus pilares, já que,



são as UNI que possuem os piores índices de sustentabilidade no Brasil. Sendo assim, este trabalho busca entender melhor esse cenário na prática, sob o olhar das UNI públicas do estado do Rio Grande do Norte (RN).

Para tanto, como forma de entender como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) vem sendo desenvolvidos no contexto prático das universidades públicas do Rio Grande do Norte (RN) através da análise das práticas de gestão para sustentabilidade apontadas na documentação gerencial dessas universidades, surge a seguinte questão de pesquisa: **Como as práticas de gestão para sustentabilidade estão associadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nas universidades públicas do Rio Grande do Norte (RN)?**

## REFERENCIAL TEÓRICO

A partir da perspectiva adotava nesse trabalho, esta seção se propõe a explorá-la por meio de três tópicos. Iniciando com a gestão para a sustentabilidade, através dos principais conceitos e ferramentas utilizadas nas UNI, seguindo com a agenda 2030 por meio da sua relação com a gestão sustentável no contexto das UNI e por último, aborda a sustentabilidade nas Universidades de Ensino Superior destacando as práticas e desafios da gestão sustentável nas universidades, principalmente no cenário brasileiro.

### *Gestão para a sustentabilidade*

Percebe-se que a partir dos anos 1970, a sociedade mudou seu pensamento, principalmente com relação às temáticas socioambientais, assim as pressões pela sustentabilidade das organizações têm aumentado. Essa pressão se dá tanto por meio do público/beneficiários daquela organização, quanto das legislações. Porém, as mudanças nas organizações também estão se dando internamente, cujos gestores buscam minimizar os impactos negativos



sobre o meio ambiente. Além de práticas socioambientais, a operacionalização dessa sustentabilidade pode se dar por meio da Gestão Ambiental (GA) (Barbieri, 2016).

Para Barbieri (2016), para qualquer tipo de gestão são necessários instrumentos, que são ferramentas ou meios, para atingir os objetivos. Como exemplo de instrumentos de gestão, podem ser citados: PDCA, análises de falhas, listas de verificação, os 5S, diagramas de dispersão, dentre outros. E, especificamente, quando se trata de GA pode-se citar: os sistemas de gestão ambiental, estudo de impactos ambientais, auditoria ambiental, relatórios ambientais, gerenciamento de riscos ambientais, educação ambiental, dentre outros.

Nos órgãos governamentais do Brasil, segundo Vieira e Silva (2020), a Gestão Ambiental é orientada pela Agenda Ambiental da Administração (A3P), que se tornou um programa cujo objetivo é desenvolver uma nova cultura organizacional. Apesar da A3P não ter obrigatoriedade, se nota que tem ganhado cada vez mais adesão, ainda mais que sua base se dá pelas legislações socioambientais vigentes.

Retomando as práticas sustentáveis na Administração Pública, apesar da gestão brasileira buscar atender os acordos da ONU e de ter uma política de preservação socioambiental de seu território, ainda tem poucos projetos e políticas sendo adotadas, afinal são medidas de adesão voluntária. Apenas o Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) é obrigatório, porém, as suas penalidades, caso não seja aplicado, são brandas. Na maioria das vezes, os projetos são desenvolvidos apenas para atender as legislações vigentes (Silva; Bahia, 2019).

Segundo Maruyama, Trigo e Trigo (2022), o PLS é uma ferramenta de gestão, basicamente de planejamento, que permite o estabelecimento de práticas de sustentabilidade de cada órgão público, incluindo as UNI públicas.



Esse instrumento serve para orientar, disseminar, capacitar e sensibilizar a comunidade sobre suas ações, planos e práticas socio ambientalmente mais adequadas. Cada universidade pública deve apresentar esse documento, conforme determinações da Instrução Normativa n. 10/2012, que institui até o prazo para apresentação desse plano.

Tendo em vista a gestão ambiental e as ferramentas que podem ser integradas no âmbito das UNI no Brasil, o próximo tópico aborda o conceito e a aplicação da Agenda 2030 nas UNI de modo a orientar as UNI na construção de uma gestão mais sustentável.

### *Agenda 2030*

A Agenda 2030 foi criada em 2015 pelas Nações Unidas (ONU) e são uma continuidade dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), criados também pela ONU, cujos os oito objetivos deveriam ser concretizados entre 2000 e 2015. Esses ODM tinham o intuito de: erradicar a fome, reduzir a mortalidade infantil, combater graves doenças, promover a igualdade de gênero, garantir a sustentabilidade ambiental, entre outros (Nações Unidas, 2015).

A partir disso, a Agenda 2030 foi desenvolvida pelos 193 estados membros que integram a ONU, a partir das discussões geradas pelo desafio do Milênio e pela Rio-92. Essa agenda visa o desenvolvimento de ações que desenvolvam o planeta economicamente, preservem o meio ambiente e tenha compromisso social, principalmente com a erradicação da fome, até 2030. Ela se constitui por 17 objetivos, que possuem 169 metas associadas. (Nações Unidas, 2015; Zeitone *et al.*, 2019).

Além do ODS 17, destaca-se que na Agenda 2030, algumas das metas, principalmente no ODS 4, dizem respeito a educação superior. Essa mudança é relevante, pois a educação básica era foco em documentos e normatizações da ONU, como nos Objetivos da agenda do milênio. Logo, a educação superior



passou a ter mais valor enquanto fator para o desenvolvimento socioambiental. Então, sendo por razões políticas, por consideração à sustentabilidade ou pelas urgências do cenário pandêmico, a materialização dos ODS na educação superior não deve ser negligenciada (Fioreze, 2022).

A seção seguinte aborda como as UNI desenvolvem a sustentabilidade a partir da literatura, em especial, como os ODS estão sendo aplicados nesse contexto.

#### *A sustentabilidade nas instituições de ensino superior*

No cenário internacional, as práticas e pesquisas da sustentabilidade ambiental nas UNI são registradas a partir de 1990. Um dos primeiros documentos realizados com este compromisso da sustentabilidade no ensino superior, consiste na Declaração de Talloires, em que 350 reitores, de mais de 40 países, reunidos na França, se comprometeram com essa agenda. Desde então, novas medidas e projetos como esses vêm sendo adotados e apoiados, inclusive no Brasil (Rohrich; Takashi, 2019).

No Brasil, Silva e Bahia (2019) identificaram que o papel das UNI no processo de sustentabilidade é inerente ao seu papel como formadora de cidadãos, profissionais e até mesmo na sua gestão, ao propor ações que impactam preventivamente ou amenizando os impactos socioambientais gerados por ela mesma. Então, para colocar as UNI a serviço da sustentabilidade é necessário mudar as suas estruturas institucionais, dar espaço às temáticas de estudo voltadas para a problemática socioambiental, atualizar os seus quadros teóricos e métodos utilizados e principalmente promover a conscientização da comunidade acadêmica e ao seu redor sobre a importância da construção de um mundo mais sustentável.

Porém, algumas universidades não conseguem desenvolver a GA completa. Desse modo, Drahein, Lima e Costa (2020), em seu estudo,



identificaram que os indicadores de sustentabilidade nas UNI podem ter inclusões flexíveis, porém devem ser ancorados nos três eixos (econômico, social e ambiental). Para cada eixo, existem indicadores comuns nessas universidades: econômico - energia, investimentos verdes e compras verdes; ambiental - água, terra, resíduos e biodiversidade; social - saúde e segurança do trabalho.

Ainda como forma de compreender as práticas sustentáveis, Lugoboni e Marques (2022) conseguiram elencar práticas de sustentabilidade comuns nas UNI brasileiras, segundo a literatura nacional. Os autores conseguiram identificar 23 ações de sustentabilidade e 31 ligadas aos mecanismos de governança, porém percebeu-se que as ações eram muito mais autônomas e aquelas definidas pela Reitoria fugiam do dia a dia dos gestores. Assim, percebeu-se a dificuldade de aplicar as ações sustentáveis por parte dos gestores.

Devido às UNI serem sistemas abertos com vários *stakeholders*, para Fernandes (2019), a comunicação e a universidade (administração) devem estar alinhados e serem aspectos indissociáveis da gestão. No que concerne à sustentabilidade, a atuação pode se dar a partir dos variados eixos das UNI. Esses eixos podem ser compreendidos como o tripé da universidade (ensino – formação; pesquisa – gestão social do conhecimento e extensão – participação social) junto à gestão (campus responsável).

Na busca da implementação das metas e objetivos da Agenda 2030, Fleig, Nascimento e Michaliszyn (2021) apontam que, como metodologias, as UNI precisam promover: uma ampla inclusão da população; a reflexão crítica sobre os princípios da sustentabilidade; e, a organização de projetos de ensino-aprendizagem dos envolvidos (discentes, docentes e gestão). Esses autores ainda completam sugerindo que os enfoques multi, trans e interdisciplinar potencializarão as ações de DS no cenário acadêmico, junto às ações de professores e gestores.



Alguns estudos, buscaram identificar a relação entre a sustentabilidade e os ODS no contexto das UNI. Como é o caso de Sousa, Rodrigues e Cançado (2019) que por meio do *Times Higher Education (THE)* trouxeram algumas contribuições, voltadas à pesquisa, ensino, extensão e gestão dessas UNI. Assim como Caetano e Lugoboni (2022) que conseguiram elencar os seguintes temas como recorrentes nos indicadores que monitoram seus serviços: Materiais; Consumo e geração de energia; Consumo de água; Biodiversidade; Emissões; Efluentes e desperdício; Avaliação ambiental de fornecedores; Sociais de emprego; Saúde e segurança no trabalho; e Sociais de treinamento e Educação. Em seguida, os autores ainda perceberam que esses indicadores e suas temáticas se relacionam com 13 dos 17 ODS. Ou seja, conseguiu-se um cruzamento dessas informações, o que mostra que as UNI devem integrar a sustentabilidade a partir dos seus modelos de gestão.

O que permite inferir a relevância dessa integração entre o tripé das UNI, a sua gestão e os ODS, de modo a promover a sustentabilidade. Evidentemente que existem inúmeros desafios para essa aplicação, como supracitados. A seguir serão apresentados os métodos empregados nessa pesquisa.

## MÉTODO

Devido ao objetivo proposto, essa pesquisa se qualifica como descritiva e qualitativa. Quanto aos procedimentos técnicos que serão utilizados, esse trabalho se caracteriza como pesquisa documental. Esse tipo de pesquisa utiliza de materiais que não receberam análise ou, pelo menos, não de acordo com o objetivo da pesquisa, para entender o fenômeno (Gil, 2009). Para tanto, a pesquisa divide-se em cinco etapas, conforme mostra a figura 1.



Figura 1 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Como objeto de estudo, propõe-se analisar os documentos de gestão das UNI públicas do Rio Grande do Norte. Desse modo, segundo o Cadastro Nacional de Cursos e Universidades de Educação Superior (Cadastro e-MEC), existem três UNI públicas no estado, todas desenvolvendo o tripé do Ensino Superior (ensino, pesquisa e extensão). Dentre elas, uma estadual e duas são federais e, que nesta pesquisa serão nomeadas respectivamente como “UNI A”, “UNI B” e “UNI C”.

Com relação aos documentos analisados, foram utilizados como critério de seleção: o livre acesso, ou seja, conforme disponibilidade nas páginas eletrônicas dessas universidades e os documentos mais atuais, tendo em vista que a coleta foi realizada em abril de 2023, conforme quadro 1. Assim, foi possível identificar os seguintes documentos: os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), que estabelece diretrizes e a estratégia da UNI; os Planos de Gestão da Logística Sustentável (PLS), que é um instrumento estratégico voltado



para as estratégias socioambientais da organização; e os Relatórios de Gestão (RG), o qual informa e presta conta das ações realizadas em um determinado período pela gestão da entidade. Salienta-se que a UNI A não apresenta PLS, haja vista que esse é um documento de obrigatoriedade na instância de organizações federal, e esta universidade é estadual. Então, esse documento não será aplicado já que a mesma também não o produz.

**Quadro 1 – Descrição dos documentos analisados**

Documentos	Informações	UNI A	UNI B	UNI C
PDI	Ano de publicação	2016	2021	2021
	Vigência dos dados	2016-2026	2020-2029	2020-2029
PLS	Ano de publicação	Não se aplica	2021	2021
	Vigência dos dados		2021-2023	2021-2023
RG	Ano de publicação	2022	2021	2022
	Vigência dos dados	2021-2022	2021	2021

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2024).

Os dados dessa pesquisa serão compilados a partir de um *checklist*. Este instrumento servirá de recurso para filtrar os dados, como um roteiro, que permitirá a avaliação das temáticas e pontos, comuns ou divergentes, entre as universidades, porém não será o instrumento em si de coleta. Por tratar as práticas para sustentabilidade em UNI, esse apresenta blocos com categorias e suas possíveis dimensões, conforme Quadro 2.

**Quadro 2 – Blocos do checklist**

Blocos	Categoria	Dimensões
Bloco I	Perfil dos documentos	Não se aplica
Bloco II	Caracterização da Universidade	Não se aplica
Bloco III	Práticas de gestão para a sustentabilidade	Ambiental
		Econômica
		Social
		Educacional
		Gestão para a sustentabilidade
Bloco IV	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	Não se aplica

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2024).

Este instrumento foi elaborado a partir do aporte teórico que serviu de referência para este trabalho. Como principais norteadores, para essa construção: no que tange à estrutura e abordagem da temática estão os



trabalhos de Barbieri e Cajazeira (2016) e Dias (2019); quanto às práticas de gestão para a sustentabilidade, os autores Lugoboni e Marques (2022); quanto às missões institucionais e a sustentabilidade em UNI públicas, foram usados os estudos de Freitas *et al.* (2019), Castro *et al.* (2020), Fernandes (2019) e Pantaleão (2018).

Nessa conjuntura, como se tem um grande volume de material em meios de comunicação, Gil (2009) indica a análise de conteúdo como técnica para análise dos dados. Assim, foram feitas algumas leituras dos documentos e depois, se realizou a filtragem de dados através do *checklist*, em seguida, categorizou-se os itens do *checklist* e suas respostas de acordo com os objetivos. Por fim, foi realizada a análise dos documentos, através da síntese das informações obtidas.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Afim de iniciar a análise das práticas de gestão para sustentabilidade, relacionando-as com os ODS, apontadas na documentação gerencial das UNI públicas do Rio Grande do Norte (RN), a apresentação dos resultados se dará da seguinte forma: (i) caracterização do perfil das UNI públicas; (ii) apresentação dos pontos inerentes à sustentabilidade encontrados na filosofia organizacional dessas universidades; (iii) apresentação dos dados referentes ao compromisso explícito da gestão dessas UNI com a sustentabilidade, a Agenda 2030 e seus ODS; (iv) classificação das práticas de gestão conforme as dimensões de sustentabilidade e alguns aspectos educacionais e (v) exposição das relações diretas das práticas encontradas com os ODS.

### *Caracterização das universidades públicas do RN*

Os dados abaixo foram coletados por meio do preenchimento do *checklist* a partir dos documentos disponíveis, em especial os RG e PDI. O



quadro 3 resume essas informações e permite a comparação dos perfis dessas universidades.

**Quadro 3 – Bloco II – Caracterização das universidades públicas do RN**

ITEM PARA ANÁLISE	UNI A	UNI B	UNI C
<b>Ano de criação da Universidade</b>	1968 – Fundação como união de faculdades municipais; 1987 – estadualização	1958	1967 – Fundação como escola superior; 2005 - federalização
<b>Número de Campus Universitário</b>	1 campus central, 5 campi avançados e 15 polos de apoio presencial	5 campi, sendo um central e 4 no interior, além de 16 polos de apoio presencial	4 campi, sendo 1 central e 3 em outras cidades, além de 8 polos de apoio presencial
<b>Localização geográfica do campus central da UNI/região do estado</b>	RN / Oeste Potiguar	RN / Capital	RN / Oeste Potiguar
<b>Categoria administrativa</b>	Estadual	Federal	Federal
<b>Organização acadêmica</b>	Universidade	Universidade	Universidade
<b>Quantidade dos servidores (técnicos administrativos)</b>	666	2983	530
<b>Quantidade e titulação do corpo docente</b>	2021: 787 professores, com 85% sendo mestres ou doutores	2411, porém não há um detalhamento da titulação dos mesmos	701, sendo 563 doutores, 111 mestres e 26 especialistas
<b>Número de alunos</b>	13.292	39.410	10.579
<b>Número de cursos de graduação</b>	61 graduações, sendo 56 presenciais e 5 EAD	117 cursos, sendo 107 presenciais e 10 EAD	45, sendo 41 presenciais e 4 EaD
<b>Tipos de graduação</b>	presencial e a distância	presencial e a distância	presencial e a distância
<b>Número de alunos da graduação</b>	11.855	32.372	9.903
<b>Número de cursos de pós-graduação stricto sensu</b>	22 mestrados e 4 doutorados	133 cursos: 63 mestrados acadêmicos, 27 mestrados profissionais e 43 doutorados	25: 17 mestrados e 4 doutorados

Continua

**Quadro 3 – Bloco II – Caracterização das universidades públicas do RN - continuação**

ITEM PARA ANÁLISE	UNI A	UNI B	UNI C
<b>Número de cursos de pós-graduação lato sensu</b>	3 residências e 8 especializações	88 cursos: 41 especializações, 38 residências médicas e 9 residências multiprofissionais	4 especializações
<b>Número de alunos da pós-graduação</b>	1.437	7.083	676
<b>Número de projetos de pesquisa</b>	108	2902	333
<b>Número de projetos de extensão</b>	279 projetos, com um total de 535 ações de extensão	12 programas, 689 projetos, 461 cursos, 1.037 eventos, 23 prestações de serviços e 70 produtos	200 projetos, 27 programas, 167 eventos, 75 cursos, 8 produtos, 14 patentes e 11 softwares
<b>Orçamento anual:</b>	301,2 milhões previstos	1,94 bilhão previsto	302 milhões
<b>Receita executada</b>	290,1 milhões	1,90 bilhão	299,49 milhões
<b>Total de despesas pessoal, de custeio, de pesquisa, de investimento</b>	Pessoal e encargos: 232,43 milhões; despesas correntes: 52,80 milhões; investimentos: 4,87 milhões	Pessoal e encargos: 1,62 bilhão; Despesas correntes: 209,11 milhões; Investimentos: 16,56 milhões; Contingência: 14 mil	Pessoal e encargos: 245,27 milhões; Despesas correntes: 44,86 milhões; Investimentos: 6,08 milhões

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2024).

Desse modo, a primeira UNI a ser analisada foi a UNI A, que está localizada na cidade de Mossoró, na região Oeste do estado do RN. Segundo seu PDI (2016), ela teve a sua fundação em 1968, através da lei municipal unindo as então faculdades existentes na cidade. O Governo do Estado a transformou em universidade e estadualizou-a em 1987.

Segundo o Relatório de Gestão (2021) da UNI A, suas atividades de ensino estão divididas em um campus central, localizado em Mossoró, 5 campus avançados distribuídos por diversas cidades do estado e outros 15 polos de apoio presencial às atividades da modalidade de Ensino a Distância (EaD). Conforme o documento, a UNI possui 666 servidores e 787 professores em atividade.



Com relação à quantidade de alunos, em 2021 a UNI A, possuía 13.292 estudantes devidamente matriculados. Desse montante, o total de 11.855 eram graduandos, enquanto os 1.437 restantes eram da pós-graduação. Dos 61 cursos de graduações, 56 pertencem à modalidade presencial e 5 à modalidade de EaD. Enquanto isso, a pós-graduação é dividida em 41 cursos que são distribuídos em lato sensu, com 3 residências e 8 especializações, e stricto sensu, com 22 mestrados e 4 doutorados. Ainda nesse período, havia 108 projetos de pesquisa e 279 projetos de extensão em atuação, logo, esses projetos com outras ações totalizavam 535 ações de extensão.

A UNI B, segundo o seu PDI (2021) é uma universidade federal fundada em 1958, localizada na capital do estado. Atualmente, ela é distribuída em 5 campi, sendo um central situada em Natal e 4 no interior do estado, além de 16 polos de apoio presencial. Sua estrutura de servidores, segundo o RG (2021), é composta por 2.983 técnicos administrativos e 2.411 professores.

Em 2021, nessa universidade havia 39.410 alunos matriculados, sendo que 32.372 desses eram em graduações e 7.083, nas pós-graduações. As suas graduações eram divididas em 117 cursos, sendo 107 presenciais e 10 EaD. Enquanto isso, a pós-graduação possuía 133 cursos do stricto sensu, com 63 mestrados acadêmicos, 27 mestrados profissionais e 43 doutorados, e lato sensu, com 88 cursos, sendo 41 especializações, 38 residências médicas e 9 residências multiprofissionais. Nesse período, havia 2.902 projetos de pesquisa. Enquanto na sua extensão, tinha 12 programas, 689 projetos, 461 cursos, 1.037 eventos, 23 prestações de serviços e 70 produtos.

Por último tem-se a UNI C de caráter federal, que segundo o PDI (2021), foi fundada em 1967, através de uma escola de agricultura municipal, na região Oeste do estado. Porém, em 2005, ela foi federalizada e no ano de 2021, seu corpo de servidores era composto por 530 técnicos administrativos e 701 professores efetivos, sendo estes 563 doutores, 111 mestres e 26 especialistas.



Dentre os seus 10.579 estudantes matriculados, em 2021, 9.903 deles eram graduandos e 676 eram pós-graduandos. Seus cursos de graduação totalizam 45, sendo 41 presenciais e 4 EaD. E dentre os cursos de pós-graduação: 25 stricto sensu, sendo 17 mestrados e 4 doutorados; e 4 lato sensu, todos especializações. Quanto à pesquisa, havia 333 projetos de pesquisa em andamento. Quanto a extensão, havia 200 projetos, 27 programas, 167 eventos, 75 cursos, 8 produtos, 14 patentes e 11 softwares.

Nota-se que a UNI B é a universidade maior e mais antiga das pesquisadas e a que dispôs de mais recursos financeiros no período em que se analisou. Outros pontos relevantes quanto a sua estabilidade institucional é que ela foi a única que não passou por processo de mudança ao longo do tempo, isto é, sempre foi federal e com sede na capital. Enquanto isso, é notado que as sedes das outras duas universidades estão localizadas na mesma cidade da região Oeste do estado, ou seja, ambas possuem o mesmo cenário local.

Outros pontos que puderam ser observados a partir desses documentos, foram os dados relacionados à pesquisa e extensão. Nota-se que, proporcionalmente pela quantidade de alunos matriculados, o número de projetos de pesquisa que estavam em atuação eram maiores nas universidades federais, respectivamente, a UNI B e UNI C, do que na estadual, a UNI B.

Ainda quanto à pesquisa, nota-se que os cursos de pós-graduação são em maiores números nas UNI B e UNI A, respectivamente. No tocante a extensão, como a UNI B não ofereceu detalhamento das ações de extensão, o único dado que pode ser analisado nas três universidades são a quantidade de projetos de extensão. Se considerarmos, proporcionalmente com a quantidade de alunos matriculados, os números são bem próximos, tendo valores, aproximados, de 48 alunos por projetos na UNI A e 57 alunos por projeto, na UNI B.



A seguir, apresentam-se os dados referentes aos traços inerentes à sustentabilidade dessas universidades.

#### *O perfil sustentável das universidades públicas do RN*

Para entender o compromisso e as diretrizes estratégicas dessas universidades, vale destacar o contexto apresentado para o norteamento desses aspectos. Logo, foi verificado como essas UNI são organizadas a partir do tripé da sustentabilidade, ou seja, no contexto econômico, social e ambiental. De modo a verificar se essas universidades estão compromissadas e tem a sustentabilidade em sua gestão. Os principais aspectos analisados foram: as premissas, propósitos, objetivos e resultados esperados, missão, visão, valores, ou seja, aquilo que direciona as ações dessas universidades.

Neste aspecto, a UNI A, em seu ponto 3.1 de seu PDI (2016), aponta que inicialmente a sua localização geográfica era um desafio e posteriormente virou um diferencial para a sua universidade. Tendo em vista que é uma região de bioma singular, a Caatinga, e que devido a isso, a economia era vista como de escassez, porém, a região atualmente é vista como polo de fruticultura irrigada e pela agricultura familiar, além dos destaques por suas riquezas naturais que envolvem os principais recursos naturais como o sal marinho, petróleo e gás natural, além de possuir uma diversificação em sua flora e fauna.

Ainda nessa seção 3 do PDI (2016), a UNI A declara a sua preocupação com o seu impacto social através da formação de profissionais cidadãos, a sensibilização e o engajamento da universidade e o reforço do compromisso que o Ensino, a Extensão e os projetos de Iniciação Científica devem expressar relação com o desenvolvimento local e com o contexto econômico. Outro ponto relevante exposto é que a universidade reforça o seu compromisso em fortalecer a Educação Básica na região, já que oferece mais cursos de licenciatura (58 ofertas/turmas iniciais contra 28 de bacharelados e 4 em ambas as



modalidades). E como compromisso de crescimento, pretende: a) expansão geográfica; b) oferta de novos cursos; c) expansão de novas áreas do conhecimento.

Em seu RG (2022), a UNI A possui um direcionamento para os dados e apresentação de resultados da gestão, não mostrando aspectos mais estratégicos dessa organização, apenas pontuando-os. Assim, percebe-se que pontos inerentes às três dimensões da *TBL* estão presentes na contextualização de suas atividades, considerando assim aspectos correlacionados às questões ambientais, econômicas e sociais, dentro do contexto local e regional.

Enquanto isso, a UNI B destaca em seu PDI (2021), conforme o seu Estatuto, que suas atividades como ensino de graduação e pós, extensão, pesquisa e inovação devem preparar os seus alunos para o exercício profissional e cidadão, de modo a criar soluções para os problemas socioeconômicos. Isto posto, eles ainda declaram que as suas atividades devem promover além do desenvolvimento econômico, social e ambiental, o humano. Por meio da formação de cidadãos mais conscientes e dispostos a construir sociedades voltadas para defender a igualdade e principalmente o direito e valores humanos.

Também se nota que as declarações do PDI (2021) da UNI B têm elementos que reforçam a essência do desenvolvimento sustentável nas atividades que deverão ser executadas, como podem ser vistos em alguns pontos do texto, mas explicitamente em seus pontos 7 - Responsabilidade Social e 12 - Inserção local, regional, nacional e internacional. Neste primeiro ponto, a universidade determina que as suas atividades devem ser realizadas para que o conhecimento produzindo nela aja do nível local ao global e que a sustentabilidade deve ser um fator inerente e transversal. O segundo ponto, apresenta e contextualiza o cenário estadual em que está situado e reforça o compromisso com o papel estratégico de desenvolvimento de profissionais que



produzam o desenvolvimento local, regional e propiciem a inserção nacional, e até internacional.

Outro ponto percebido e apontado como relevante nas atividades e planejamentos da UNI B foi a relação com o ambiente externo. No RG (2021), expõe que a pandemia causou danos e ações que foram suspensas ou alteradas estavam sendo retomadas. Ainda acrescentou que o cenário inflacionário impôs uma maior dificuldade no orçamento da universidade e as catástrofes que ocorreram em todo o país reforçam que a natureza passou por diversas mudanças. Assim, esta universidade acredita que deve haver uma união de esforços a fim do desenvolvimento sustentável.

Nesses documentos da UNI B, percebe-se que a sustentabilidade tem presença através de mensagem explícita e em elementos que orientam as atividades dessa universidade. Mas, o ponto principal nesse levantamento é a presença desses aspectos que puderam ser percebidos. A presença se dá tanto no PDI, que mostra uma preocupação estratégica, a longo prazo, quanto no RG, que aponta que as atividades a curto prazo estão abordando essas questões sustentáveis.

Voltando-se para a UNI C, também foi verificado através da análise do seu PDI (2021), aspectos ligados à sustentabilidade em seus planejamentos de longo prazo e curto prazo. Isso se dá até mesmo no objetivo dessa universidade que pretende contribuir com a solução de diversos tipos de problemas locais que abrange o semiárido brasileiro. Inclusive o seu objetivo principal é aplicar o ensino superior de modo a propiciar o desenvolvimento político, científico, social, ambiental e econômico do indivíduo e da sociedade.

Entre as preconizações instituídas em seu PDI (2021), a UNI C ainda aponta, que: suas atividades educacionais devem ter a sustentabilidade em seus planos; a sua sustentabilidade ambiental será regida pelo PLS; devido a sua função social, a mesma deve buscar atividades de modo que respeitem a



sustentabilidade e acessibilidade, por meio da diversidade e inclusão; e que os eixos de atuação econômica e de infraestrutura devem considerar a sustentabilidade econômica.

Além desses aspectos, a UNI C ainda apresenta em seu RG (2021) as suas estratégias de curto prazo, através de uma matriz SWOT. Nesta matriz, percebe-se como força estratégica da universidade, que a mesma desenvolve uma política de desenvolvimento sustentável. E, como oportunidades da localidade, são apresentados pontos que se ligam diretamente ao desenvolvimento local e regional e às oportunidades das áreas da sustentabilidade. Como exemplos dessas oportunidades podem ser citadas a: Projeção do RN como um dos principais produtores de energias renováveis, a Política Nacional de Desenvolvimento Regional e a Aprovação da Política de Ciência, Tecnologia e Inovação do município de Mossoró. Ademais, a UNI C tem ações e direcionamentos claros quanto ao desenvolvimento local e a sustentabilidade ambiental. Inclusive, a relação estratégica desses fatores é ponto de destaque, abordado como um diferencial (força) e como oportunidades para os envolvidos.

Então, ao analisar o compromisso dessas universidades, através da filosofia organizacional apresentada em suas documentações oficiais, nota-se que todas elas apontam direta ou indiretamente a sustentabilidade e suas dimensões em seus contextos e metas. Entretanto, apenas a UNI B e a UNI C, apresentam de forma mais clara a sustentabilidade em seu planejamento, assim como, ambas consideram esses fatores no curto e longo prazo como compromisso para suas atividades.

Em sua pesquisa, Freitas *et al.* (2019) buscaram entender a efetividade das missões das Universidades Federais de Ensino Superior (IFES) por meio de seus elementos estratégicos, dispostos nos PDIs. Mostrou-se relevante que na região Nordeste, as universidades analisadas tinham uma alta frequência, ou



seja, a presença, de dois aspectos analisados: Referência aos produtos ou serviços e Compromisso com o desenvolvimento sustentável (econômico/ social/ ambiental). Isto é, são duas preocupações recorrentes dessas universidades.

Observou-se neste estudo que a realidade pesquisada pôde ser verificada nas universidades estudadas. Porém, conforme Freitas *et al.* (2019) apontam há uma atenção a fatores externos, como as dimensões da sustentabilidade, mas a sua filosofia não contempla o escopo desses pontos. Ou seja, como foi possível observar nas universidades, até existe a explicitação e intenções, mas ainda falta um melhor detalhamento a esse respeito.

Além da filosofia organizacional, também pode-se analisar, o compromisso formal, por meio da legalidade. Já que na Administração Pública, um dos sistemas difundidos no tocante à sustentabilidade, em especial a sua dimensão ambiental, é o programa de leis conhecido como A3P, mas destaca-se que não é obrigatório, conforme Vieira e Silva (2020) frisam. Então, analisou-se se havia alguma menção a esse programa A3P nas documentações das universidades estudadas. Porém, observou-se que nenhuma delas o citam.

Também foi observado se havia menção a alguma política ambiental, mas apenas a UNI B não o citava, há apenas uma exemplificação em que as políticas de inclusão e de consciência ambiental são novas preocupações que estão emergindo no espaço universitário. Em contramão, as UNI A e UNI C citam explicitamente algumas políticas ambientais. A UNI A declara em seu PDI (2021) que a universidade tem uma política ambiental bem consolidada e com melhorias constantes, mas sem se aprofundar.

Enquanto isso, a UNI C informa que a sustentabilidade ambiental é responsabilidade da Pró-Reitoria de Planejamento, que estrutura e aplica o seu PLS. E, em seu PLS (2021) possui todo o referenciamento das políticas ambientais que a organização pretende implantar através das regulamentações referenciadas no ponto 3 - Documentos de referência. Nesse ponto, tem-se uma



referência a legislações e instruções normativas que citam os seguintes eixos para a Sustentabilidade: PLS, Energia Elétrica, Água, Resíduo, Educação e Sustentabilidades, Qualidade e Vida no ambiente de trabalho, e Compras e Contratações Sustentáveis.

Então, notou-se que as políticas legais de sustentabilidade são mencionadas e melhor apontadas apenas pela UNI C, porém não menciona a A3P. Destaca-se que nem um outro dispositivo legal da sustentabilidade ou da educação que refere essas questões foram citados. Em consonância com esses resultados podem ser observados os achados da pesquisa de Vieira e Silva (2020). Eles reforçam que o Poder Público influencia e impacta diretamente a sociedade, então, a implementação de elementos de Responsabilidade Social é fundamental, pois estimulam a legitimação de suas atividades. Assim, nesse cenário aqui pesquisado, a A3P e as suas políticas ambientais estimulariam a integração da responsabilidade social com a sustentabilidade, o que provocaria uma maior legitimidade desses fatores.

Ainda na busca de elementos que demonstrem a presença da sustentabilidade na estratégia dessas universidades estudadas, a seguir serão analisados os dados quanto aos elementos estratégicos e suas relações com a temática.

#### *A presença da sustentabilidade nos elementos estratégicos das universidades públicas do RN*

Complementando a filosofia organizacional, a missão, a visão e os valores das organizações norteiam os objetivos e ações das universidades. Dessa forma, para identificar os elementos que os compõem e orientam as práticas de gestão associadas as temáticas socioambientais, adotou-se o *checklist*. Então, para iniciar as análises, as missões e valores coletados nos documentos estão integralmente expostos no Quadro 4.

**Quadro 4 – Elementos estratégicos das universidades públicas do RN**

UNI	Missão institucional	Visão institucional
UNI A	“promover a formação de profissionais competentes, críticos e criativos, para o exercício da cidadania, além de produzir e difundir conhecimentos científicos, técnicos e culturais que contribuam para o desenvolvimento sustentável da região e do País” (PDI UNI A, 2021, p. 13).	“ser reconhecidamente uma universidade autônoma, política e financeiramente, capaz de se planejar e de se autoavaliar continuamente, com vistas à realização de ações de ensino, de pesquisa e de extensão, visando à excelência na formação de pessoas e buscando o desenvolvimento sustentável da sociedade” (PDI UNI A, 2021, p. 14).
UNI B	“educar, produzir e disseminar o saber universal, preservar e difundir as artes e a cultura e contribuir para o desenvolvimento humano, comprometendo-se com a justiça social, a sustentabilidade socioambiental, a democracia e a cidadania” (PDI UNI B, 2021, p. 19).	“consolidação como uma Universidade inovadora e inclusiva, socialmente referenciada, reconhecida nacional e internacionalmente por sua excelência acadêmica e de gestão” (PDI UNI B, 2021, p. 21).
UNI C	“produzir e difundir conhecimentos no campo da educação superior, com ênfase para a região semiárida brasileira, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e o exercício pleno da cidadania, mediante formação humanística, crítica e reflexiva, preparando profissionais capazes de atender demandas da sociedade” (PDI UNI C, 2021, p. 13).	“tornar-se uma referência nacional e internacional como universidade ecologicamente correta, integrada à sociedade, como centro de excelência na produção acadêmica, científica, tecnológica e cultural com ênfase no desenvolvimento do semiárido brasileiro” (PDI UNI C, 2021, p. 13).

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2024).

Ao buscar identificar a sustentabilidade através das suas dimensões nas missões dessas universidades, notou-se que a sustentabilidade só é explícita na missão da UNI B. Nela existe o compromisso com a sustentabilidade socioambiental, bem como, com a democracia, a justiça social e a cidadania, segundo seu PDI (2021). Porém, observou-se que todas as universidades têm apontamentos que se ligam às dimensões sociais em sua visão e missão. Desse modo, apenas a dimensão social está presente nesses elementos estratégicos.

Assim, pode-se perceber que as universidades analisadas possuem na declaração oficial de seu perfil institucional, através da missão, a



responsabilidade com o desenvolvimento sustentável e/ou seus temas inerentes. Porém, o termo sustentabilidade em si não é citado explicitamente.

Quanto às dimensões, foram analisadas cada uma a parte. Não há menção da dimensão ambiental nas missões, além da “sustentabilidade socioambiental” da UNI B. Quanto à dimensão econômica, não há nenhuma menção. Além da já pontuada na UNI B, a dimensão social na missão da UNI C também é percebida através do trecho mencionado no PDI (2021) em que os profissionais devem ser capazes de atender as demandas da sociedade.

Quanto às visões dessas intuições, é notado que tanto a UNI A quanto a UNI B não declaram que no futuro a sustentabilidade esteja entre seus objetivos a serem atingidos. Enquanto isso, a UNI C aponta que deseja ser reconhecida como referência no desenvolvimento local e regionalmente, afinal está localizada na região do Semiárido brasileiro.

Ao analisar as visões a partir das dimensões da sustentabilidade, nota-se que a UNI C é a única que declara o planejamento para implementar as questões da dimensão ambiental, através do desejo de ser uma universidade ecologicamente correta, integrada à sociedade. A única que cita aspectos da dimensão econômica é a UNI A, que expõe o desejo de ser reconhecida como uma universidade com autonomia financeira. Enquanto isso, os aspectos das questões sociais não estão explicitados em suas visões.

Esse resultado se mostra interessante, pois vai de encontro ao que Ávila, Madruga e Beuron (2016) encontraram em sua pesquisa. Esta afirmava que nas universidades, por eles pesquisadas, as ações que mais predominavam nos seus elementos estratégicos estavam na dimensão social. Esses autores acreditam que por se tratar de capital humano, essa dimensão se alinha às universidades, pois essas surgem para atender demandas da sociedade e são espelhadas em valores. Inclusive, Castro *et al.* (2020) também encontraram



esse mesmo resultado em sua pesquisa, a prevalência da dimensão social nas missões e visões das universidades federais do nordeste do Brasil.

Outros elementos que norteiam as estratégias e atividades de uma universidade são os valores, que podem ser notadas as características e essência do que se almeja na equipe. Porém, além dos valores, existem princípios intrínsecos da sua natureza e por ser outro tipo de elemento estratégico.

Quando se avaliou a menção da sustentabilidade nesses valores, notou-se que apenas a UNI C apresenta a sustentabilidade como um dos seus princípios de atividade. E ao analisar esses pontos a partir das dimensões, assim foi analisado: Dimensão ambiental – não é abordada por nenhuma das universidades; Dimensões econômica e social – são citadas apenas pela UNI B, que tem como um dos seus princípios a democracia social, econômica e justiça social.

Ou seja, os princípios e valores dessas universidades podem até citar algum aspecto da sustentabilidade, mas não têm claro sua proposição de uma universidade que tenha como elemento explícito de seu perfil um desses dois objetivos.

Esses resultados se destacam, pois Freitas *et al.* (2019), ao pesquisar os elementos estratégicos das IFES, notaram que os fatores comuns mais encontrados foram os que correspondiam a “Referência aos produtos e serviços” e “Compromisso com o desenvolvimento sustentável (econômico/ social/ ambiental)”. Isto é, a maioria das organizações tem o forte compromisso com a sustentabilidade, enquanto as universidades aqui pesquisadas possuem apenas alguns elementos, porém não tem um perfil com forte relação a tais objetivos.



### *O compromisso com a Agenda 2030*

Quando buscado nas documentações oficiais dessas universidades, se existe um planejamento estratégico de implementação de sustentabilidade, apenas as universidades federais (UNI B e UNI C) assinalam, porém só informam que ficará a critério do PLS, sem muitas explicações. Quanto à universidade estadual, a UNI A, nem faz tal menção, já que não tem nem obrigatoriedade desse tipo de documentação.

Nesse sentido, uma das referências para países e organizações é a Agenda 2030 e seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Então, buscou-se perceber se as universidades estudadas os apresentam como referência para suas atividades.

A UNI C foi a única que não explicitou a Agenda 2030 em nenhum dos seus textos analisados. Enquanto isso, a UNI A reforça que a sua Diretoria de Desenvolvimento Organizacional (DDO) tem como sintonia o PDI e o Plano de Ação Vigentes, além da Agenda 2030. Já a UNI B cita a Agenda 2030 como referência para suas ações de Responsabilidade Social.

Com relação aos ODS, A UNI A, segundo seu RG (2022), se apresenta como signatária dessa Agenda e informa que iniciou um mapeamento de integração de sua rotina administrativa com os ODS, inclusive adicionando-os aos seus editais e seleções. Além disso, essa universidade ainda os discutiu em sua Semana de Meio Ambiente, envolvendo todas as unidades administrativas e suas respectivas chefias. A universidade não cita quais os ODS trabalhados, mas supõem-se pelas colocações, que sejam todos.

Em seu PDI (2021), a UNI C afirma que os ODS servem de referência para seu planejamento e suas atividades, inclusive cita três deles como sendo os mais importantes para sua Responsabilidade Social. Sendo eles, respectivamente: ODS 4. Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para



todos; ODS 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos; e, ODS 10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.

Quando busca-se entender se os ODS servem como referência para avaliações de ações presentes ou futuras, nenhuma das universidades fazem esse tipo de correlação. Porém, a UNI B utiliza os ODS como referência e respaldo para o seu planejamento do PLS, para cada plano de ação e seu respectivo objetivo são listados os ODS respectivos daquela temática que será atendido.

A fim de atender as demandas ligadas aos ODS, a UNI A aderiu a duas parcerias, que não foram detalhadas em seu RG (2022), mas em resumo, a universidade se integrou à Rede ODS Agenda 2030 e conquistou o Selo ODS Agenda 2030. As outras duas universidades não informaram ter esse tipo de parceria.

A UNI C firmou uma parceria para solucionar questões socioambientais ligadas ao descarte de resíduos. um acordo de cooperação com Associações de Catadores de Materiais Recicláveis ASCAMAREM e ACREVI, constantes tanto no seu PLS (2021) quanto no seu RG (2022). As outras duas universidades não informaram ter esse tipo de parceria.

Devido ao fato de apenas a UNI A ter seu compromisso explícito com a Agenda 2030 e seus ODS, percebe-se assim, um ponto de melhoria para as outras universidades. Fioreze (2022) ressalta que universidades que possuem vínculo com as sociedades e com ofertas de cursos e serviços para comunidade e governo, possuem uma propensão a desenvolverem essas ferramentas e se tornarem universidades para o desenvolvimento.

Como forma de representar e facilitar a visualização da relação entre as práticas encontradas nas documentações oficiais dessas três universidades públicas do RN com seus respectivos ODS, foi elaborado o Quadro 5. Ressalta-



se, desde já, que para cada prática de gestão para a sustentabilidade encontrada conseguiu-se fazer relação com pelo menos um ou mais ODS.

**Quadro 5 – A relação das práticas relatadas com os ODS por universidade**

ODS	DIMENSÃO AMBIENTAL		
	UNI A	UNI B	UNI C
	Práticas	Práticas	Práticas
ODS 9 - Indústria, Inovação e Infraestrutura	Reforma e recuperação dos ambulatórios da Faculdade de Ciências da Saúde.	Aprovação e divulgação do Manual de Gestão Patrimonial	Usina de compostagem
	Recuperação, revitalização e ampliação de estruturas físicas de blocos de salas de alguns blocos	Realização de Serviços de infraestrutura de cabeamento de fibra óptica de cabeamento metálico	Coleta seletiva de lixo
	Construção do prédio de pós-graduação da Faculdade de Ciências Exatas e Naturais	Melhorias na governança em TI	
ODS 7 - Energia Acessível e Limpa ODS 12- Consumo e Produção Responsáveis	Não se aplica	Não se aplica	Exposição de informações de consumo da energia elétrica.
ODS 6 - Água Potável e Saneamento	Não se aplica	Não se aplica	Troca de dispositivos hidráulicos
ODS 6 - Água Potável e Saneamento ODS 9 - Indústria, Inovação e Infraestrutura	Construção de tanques sépticos e sumidouros no Campus Central	Não se aplica	Não se aplica
ODS 7 - Energia Acessível e Limpa ODS 12- Consumo e Produção Responsáveis	Não se aplica	Criação de ferramenta que monitora o perfil energético das unidades consumidoras	Não se aplica
ODS 15 - Vida Terrestre	Não se aplica	Não se aplica	Arborização e manutenção dessas áreas



DIMENSÃO AMBIENTAL			
ODS	UNI A	UNI B	UNI C
	Práticas	Práticas	Práticas
ODS 9 - Indústria, Inovação e Infraestrutura ODS 11 - Cidades e Comunidades Sustentáveis	Ampliação da rede elétrica de média tensão e fibra óptica do Campus Central	Não se aplica	Não se aplica
DIMENSÃO ECONÔMICA			
ODS	UNI A	UNI B	UNI C
	Implantação da Rede Giga	Não se aplica	Não se aplica
ODS 9 - Indústria, Inovação e Infraestrutura ODS 11 - Cidades e Comunidades Sustentáveis	Implantação do Sistema Integrado		
ODS 11 - Cidades e Comunidades Sustentáveis	Não se aplica	Ampliação do uso do VPN	Não se aplica
ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico	Utilização de mão de obra terceirizada	Não se aplica	Utilização de mão de obra terceirizada
			Oferta de estágios
ODS 12- Consumo e Produção Responsáveis	Troca de máquinas computadorizadas	Cabeamento do firewall	Não se aplica
ODS 16 - Paz, Justiça e Universidades Eficazes	Transparência através do Comitê Participativo Orçamentário	Auditoria Interna	Aplicação do Plano de Integridade
			Elaboração e exposição de Carta Aberta de Serviços
	Auditoria Interna		Auditoria Interna
DIMENSÃO SOCIAL			
ODS	UNI A	UNI B	UNI C
ODS 5 - Igualdade de Gênero	Extensão da licença-paternidade	Não se aplica	Não se aplica
ODS 4 - Educação de Qualidade	Realização da Campanha contra o Assédio Moral e Sexual	Não se aplica	Não se aplica



DIMENSÃO SOCIAL			
ODS	UNI A	UNI B	UNI C
ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico	UNI Cultural	Mostra de Profissões	Empresas Júniores
	Plano de Cargos e carreiras dos servidores		Incubadora Tecnológica do Agronegócio de Mossoró – IAGRAM
	70 atividades de capacitação	Plano de Cargos e carreiras dos servidores	Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)
	Regulamentação do trabalho voluntário		
ODS 16 - Paz, Justiça e Universidades Eficazes	“UNI A” Ação	Educação, Inclusão, Acessibilidade e Necessidades Específicas	Núcleo de Artes e Cultura (NAC)
		Enriquecimento do Acervo do Museu Câmara Cascudo	
	Semana da Consciência Negra	Implementação das Bancas de Heteroidentificação nos processos seletivos	
		Reserva de vagas para pessoas com deficiência, dentro da ampla concorrência	
	Programa de Inclusão e Diversidade	ingresso por meio do SiSU no curso de Medicina-Natal	
		implantação de novas 6 (seis) Comissões Permanentes de Inclusão e Acessibilidade (CPIAs)	
	Avaliação Institucional	Programa de Tutoria Inclusiva (PTI)	
		Desenvolvimento de produtos e o Laboratório de Acessibilidade (LA)	



DIMENSÃO SOCIAL			
ODS	UNI A	UNI B	UNI C
ODS 3 - Saúde e Bem Estar ODS 16 - Paz, Justiça e Universidades Eficazes	Univer(C)Idades	Não se aplica	Univer(C)Idades
ODS 4 - Educação de Qualidade ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico ODS 3 - Saúde e Bem Estar	Não se aplica	Não se aplica	Reserva de vagas para servidores em programas de pós-graduações
ODS 3 - Saúde e Bem Estar ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico	Auxilio saúde	Atenção à Saúde do Servidor	Diagnóstico sobre Trabalho Remoto e Qualidade de Vida no Trabalho
	Programa de Assistência ao Servidor	Atenção Psicossocial do Servidor	Oferecimento de Massoterapia e Auriculoterapia
	Programa Ciclos	Vigilância em saúde e segurança do trabalho	Palestras diversas e Oficina de Gestão do Tempo
	Observ (Observatório da Saúde do Servidor)		Práticas de Segurança do Trabalho
ODS 3 - Saúde e Bem Estar	Uni A Vida Saudável	Não se aplica	Reabertura de ginásio
	Nupics (Núcleo de Práticas Integrativas e Complementares em Saúde)		
	Campanha de conscientização Abril Verde e Maio Amarelo		
	Viva UNI A - Rio Branco		
	Caravana Natalina		
	Grupos artísticos da EDUCA		
	Festival de teatro		



DIMENSÃO SOCIAL			
ODS	UNI A	UNI B	UNI C
ODS 16 - Paz, Justiça e Universidades Eficazes ODS 17 - Parcerias e Meios de Implementação	Não se aplica	Comitê de Gestão e Priorização de Aquisições e Contratações	Não se aplica

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2024).

A partir do quadro 5, foi possível observar que a UNI A se destacou no quantitativo de ações declaradas que puderam ser associadas às dimensões sustentáveis e, consequentemente aos ODS, quando comparada às federais. Logo, a UNI A teve um total de 37 práticas identificadas, enquanto a UNI C e a UNI B tiveram, respectivamente, 22 e 21.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo entender como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) vêm sendo desenvolvidos no contexto prático das universidades públicas do Rio Grande do Norte (RN) através da análise das práticas de gestão para sustentabilidade apontadas na documentação gerencial dessas universidades.

Sendo assim, ao analisar o compromisso da gestão das universidades com a sustentabilidade, percebeu-se que as universidades analisadas demonstram elementos inerentes à sustentabilidade, porém não se percebeu políticas socioambientais explícitas. Também foi observado que, mesmo as universidades federais abordando elementos da sustentabilidade ou se colocando enquanto agente de desenvolvimento, as universidades analisadas não têm compromissos formalizados com uma das referências nesse assunto, a Agenda 2030 e seus 17 ODS. Inclusive, nas federais, a gestão da sustentabilidade só é percebida através do PLS, que é obrigatório.



Com relação aos elementos estratégicos que norteiam as práticas de gestão associadas às temáticas socioambientais, foram analisadas as missões, visões, valores e princípios institucionais expostos nos documentos das universidades. Assim, foi possível verificar que existem apenas aspectos da sustentabilidade nesses elementos, mas o termo não é explicitado. Considerando esse cenário, houve poucas atividades que puderam ser associadas a alguma das dimensões da sustentabilidade.

A partir dessa associação, pôde se verificar que a universidade que tem mais recursos é a que menos apresentou ações que pudesse fazer essa ligação. Também, foi verificado que, nas universidades pesquisadas, os ODS e suas temáticas que mais se relacionaram às práticas de gestão para a sustentabilidade foram: 8, trabalho decente e crescimento econômico; 3, saúde e bem-estar; e, 16, paz, justiça e universidades eficazes. Também se notou a falta de alguns ODS, como o ODS 1 e 10, que tratam da erradicação da pobreza e da redução das desigualdades, respectivamente.

Então, esse estudo conseguiu verificar que algumas das práticas de gestão que possuem alinhamento com uma ou mais dimensão da sustentabilidade se relacionam diretamente com os ODS. Isto é, quando há esse direcionamento das práticas é possível atingir o Desenvolvimento Sustentável. Caso isso ocorra desde o planejamento, a implementação tende a ser mais eficaz e, inclusive, mais responsável para a sociedade.

Dentre as principais contribuições dessa pesquisa, quanto a teoria, está o aumento das discussões acerca da implementação da sustentabilidade nas universidades. Assim como, a aplicação dos ODS em diferentes níveis organizacionais de organizações da Administração Pública.

Quanto as aplicações práticas, entende-se que esse trabalho consegue promover discussões de modelos de sustentabilidade, e até mesmo a falta desta, nas universidades públicas. Outra aplicação prática é a apresentação da relação



direta dos ODS com as práticas já existentes, o que implica analisar a sustentabilidade dentro das organizações. Esses achados, podem servir de referência como modelo prático ou para discutir o que se está sendo aplicado nas universidades, como forma de controle.

No que concerne as limitações de pesquisa, percebeu-se que as documentações analisadas, por diversas vezes apresentam informações resumidas. Não sendo possível inferências precisas a cerca daquelas práticas. Outra limitação, é que esse estudo não permitiu a análise de subjetividade em certos aspectos buscados. Isto é, não permite possibilidade de explorar as variáveis de forma mais aprofundada.

Como a temática desse estudo discute o futuro e o desenvolvimento mais adequado para melhorar este, apesar de ter sido compilada as ações dessas universidades, alguns pontos puderam ser percebidos como melhorias a serem praticadas em pesquisas futuras. Então, sugere-se que essa temática seja abordada em trabalhos que consigam fazer recortes de tempos e organizações. Assim, poderão ser avaliados os modelos vigentes de sustentabilidade.

Outro ponto, é que sejam feitos outros tipos de coletas de dados, utilizando dados primários, de modo que seja possível realizar uma triangulação de dados. Como sugestão prática, foi pensado, como exemplo, a realização de entrevistas com gestores, professores e/ou alunos.

## REFERÊNCIAS

ÁVILA, Lucas Veiga; MADRUGA, Lúcia Rejane Da Rosa Gama; BEURON, Thiago Antônio. Planejamento e sustentabilidade: o caso das instituições federais de ensino superior. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 5, n. 1, p. 18-32, 2016.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. 312 p.



BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável:** da teoria à prática. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

CAETANO, Wallas Pereira; LUGOBONI, Leonardo Fabris. Gestão de desempenho em Universidades de Ensino Superior: revisão sistemática da literatura sobre a abordagem sustentável. **Organizações e Sustentabilidade**, Londrina, v. 10, n. 1, p. 38-54, 21 dez. 2022.

CASTRO, Aline Eggres et al. Perspectiva estratégica da sustentabilidade nas universidades federais da região nordeste do Brasil: uma análise por meio do triple bottom line. **RBPD: Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 228-256, maio/ago. 2020.

COSTA, Yascara Pryscilla Dantas. **Inovação social e sustentabilidade no ensino público superior**. 2021. 112 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Mestrado em Administração, Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró, 2022.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental:** responsabilidade social e sustentabilidade. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DRAHEIN, Alfred Douglas; LIMA, Edson Pinheiro de; COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da. Ferramentas para avaliação da sustentabilidade nas operações de serviço em universidades de ensino superior. **GeAS: Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 1-25, 6 maio 2020.

FERNANDES, Joana Lobo. Objetivos de desenvolvimento sustentável e implicações no Ensino Superior: aplicação a uma universidade de ensino superior de ciências sociais aplicadas title. **Dedica: Revista de Educação e Humanidades (dreh)**, Granada, v. 1, n. 15, p. 99-120, mar. 2019.

FIOREZE, Cristina. As universidades comunitárias e os ODS: entre o compromisso com o bem público e a submissão ao mercado. **Perspectiva: Revista do Centro de Ciências da Educação**, Florianópolis, v. 40, n. 3, p. 1-19, jul./set. 2022.

FLEIG, Raquel; NASCIMENTO, Iramar Baptistella do; MICHALISZYN, Mario Sergio. Desenvolvimento sustentável e as universidades de ensino superior: um desafio a cumprir. **Education Policy Analysis Archives**, Tempe, v. 29, n. 95, p. 1-22, 12 jul. 2021.



FREITAS, Claudio Luiz de et al. Efetividade das declarações de missão institucional: análise das declarações das universidades federais de ensino superior (ifes). **GUAL: Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, p. 97-117, 2 jan. 2019.

GAZZONI, Fernando et al. O papel das IES no desenvolvimento sustentável: estudo de caso da Universidade Federal de Santa Maria. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 48-70, 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LOURENÇO, Mariane Lemos; CARVALHO, Denise. Sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável. **RACE**, Joaçaba, v. 12, n. 1, p. 9-38, jan./jun. 2013.

LUGOBONI, Leonardo Fabris; MARQUES, Márcio. Governança pública e sustentabilidade em Universidades de Ensino. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 15, n. 2, p. 64-83, 10 maio/ago. 2022.

MARUYAMA, Úrsula; TRIGO, Aline Monteiro Guimarães; TRIGO, José Aires. Governança ambiental: transparência e efetividade de práticas sustentáveis em UNI. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 1-24, maio 2022.

NASCIMENTO, E. P. **Trajetória da sustentabilidade**: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**, v. 26, n. 74, p. 51 - 64, 2012.

ONU. ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/4>>. Acesso em: 10 fev. 2023.

PANTALEÃO, Cristiane Criscibene et al. Sustentabilidade em campi universitários: um estudo de caso do grupo aliança internacional das universidades de pesquisa. **Sustentabilidade em Debate**, Brasília, v. 9, n. 2, p. 145-160, ago. 2018.

ROHRICH, Sandra Simm; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Sustentabilidade ambiental em Universidades de Ensino Superior: um estudo bibliométrico sobre as publicações nacionais. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 26, n. 2, p. 1-13, 2019.

SANTANA, Paulo Rafael de Souza; AMÂNCIO-VIEIRA, Saulo Fabiano; FAVORETO, Ricardo Lebbos. Educação e sustentabilidade social: o caso de



maringá e seu entorno. **Rev. Educ., Cult. Soc.**, Sinop, v. 8, n. 1, p. 220-235, jan./jun. 2018.

SCHIO, Natália da Silva *et al.* Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e as Empresas Participantes do Mercado Acionário Brasileiro. In: USP INTERNACIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING, 19., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2019. p. 1-20.

SILVA, Keila Paiva da; BAHIA, Mirleide Chaar. Sustentabilidade na gestão pública: ações socioambientais nas universidades federais da região amazônica. **Papers do NAEA**, Belém, v. 28, n. 3, p. 542-556, 21 dez. 2019.

SOUSA, Michele Silva Costa; RODRIGUES, Waldecy; CANÇADO, Airton. Os rankings acadêmicos e suas relações com os ODS: estudo de caso na universidade federal do Tocantins. **Colóquio: Revista do Desenvolvimento Regional**, Taquara, v. 19, n. 1, p. 281-292, jan./mar. 2022.

VIEIRA, I.L.; SILVA.E.R. Revisão narrativa sobre práticas de gestão ambiental nas universidades públicas de ensino superior brasileiras. **R. Tecnol. Soc.**, Curitiba, v. 16, n. 42, p. 75-93. jul/set. 2020.

ZEITONE, Bruno *et al.* Práticas sustentáveis: adoção de cultura institucional em UNI. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 150-168, jan./mar. 2019.