



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ROBERTO PORFÍRIO DE SOUSA OLIVEIRA

**PRÁTICAS DE GESTÃO PARA SUSTENTABILIDADE E OBJETIVOS DE  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DO  
RIO GRANDE DO NORTE**

MOSSORÓ

2023

ROBERTO PORFÍRIO DE SOUSA OLIVEIRA

**PRÁTICAS DE GESTÃO PARA SUSTENTABILIDADE E OBJETIVOS DE  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DO  
RIO GRANDE DO NORTE**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Gestão Socioambiental

Orientador: Cláudia Maffini Gomes, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>.

MOSSORÓ

2023

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

O48p Oliveira, Roberto Porfírio de Sousa.  
Práticas de gestão para sustentabilidade e  
Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nas  
universidades públicas do Rio Grande do Norte /  
Roberto Porfírio de Sousa Oliveira. - 2023.  
79 f. : il.

Orientadora: Clandia Maffini Gomes.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal  
Rural do Semi-árido, Programa de Pós-graduação em  
Mestrado em Administração, 2023.

1. Práticas de gestão. 2. Sustentabilidade. 3.  
Universidades. 4. Objetivos do Desenvolvimento  
Sustentável. I. Gomes, Clandia Maffini, orient.  
II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade  
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência  
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva  
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

ROBERTO PORFÍRIO DE SOUSA OLIVEIRA


**PRÁTICAS DE GESTÃO PARA SUSTENTABILIDADE E OBJETIVOS DE  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DO  
RIO GRANDE DO NORTE**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Gestão Socioambiental.


APROVADA EM: 15 / 08 / 2023.

**BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente  
 CLANDIA MAFFINI GOMES  
Data: 13/11/2023 09:37:37-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

Clandia Maffini Gomes, Profa. Dra. (UFERSA)  
Presidente

Documento assinado digitalmente  
 LILIAN CAPORLINGUA GIESTA CABRAL  
Data: 13/11/2023 23:35:02-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Lílian Caporlândia Giesta Cabral, Profa. Dra. (UFERSA)  
Membro Examinador

Documento assinado digitalmente  
 JORDANA MARQUES KNEIPP  
Data: 13/11/2023 17:34:56-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Jordana Marques Kneipp, Profa. Dra. (UFESM)  
Membro Examinador

## RESUMO

A sociedade mundial, por meio do Desenvolvimento Sustentável (DS), busca um desenvolvimento equilibrado, que tenha sustentabilidade em diversas áreas. Busca-se o DS em diversos âmbitos e esferas, na macroeconomia e na microeconomia, a nível global, local, níveis político-institucionais e no mercado privado (DIAS, 2019; BARBIERI, 2016). Um modelo de DS conhecido e disseminado, em especial nas organizações foi o *Triple Bottom Line*, em que a sustentabilidade é trabalhada em três dimensões: econômica, social e ambiental. Ainda como meio de implantação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), a Organização das Nações Unidas (ONU) propôs, em 2015, a Agenda 2030, que tem esses 17 objetivos e 169 metas. Então, surge a seguinte questão norteadora deste trabalho: Como as práticas de gestão para sustentabilidade estão associadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nas universidades públicas do Rio Grande do Norte (RN)? O objetivo geral deste trabalho é analisar as práticas de gestão para sustentabilidade, relacionando-as com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), apontadas na documentação gerencial das universidades públicas do Rio Grande do Norte (RN). E como específicos, tem-se: Caracterizar o perfil das universidades públicas do RN; analisar o compromisso da gestão das Universidades com o DS; identificar os elementos estratégicos que norteiam as práticas de gestão associadas às temáticas socioambientais; identificar as práticas dessa gestão e associá-las com os ODS. Essa pesquisa se qualifica como qualitativa, do tipo descritiva e exploratória, adota como abordagem pesquisa documental. Este estudo tem como objeto de estudo as universidades públicas do RN, duas federais e uma estadual. Aqui elas são nomeadas como “Uni A”, “Uni B” e “Uni C”. Os documentos analisados foram os gerenciais mais atualizados e disponíveis no site das universidades em abril de 2023: Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), que estabelece diretrizes e a estratégia da IES; 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). Os dados foram roteirizados e filtrados por meio de um checklist. Como técnica de análise foi adotada a Análise documental. Então, ao conseguir listar essas práticas foi possível correlacioná-las com os ODS. Observando que foram 37 práticas da Uni A, 22 da Uni B e 21 da Uni C, pôde-se perceber que os ODS mais relacionados foram: 8, 3 e 16. Eles dizem respeito, respectivamente, as seguintes temáticas: trabalho decente e crescimento econômico; saúde e bem-estar; e, paz, justiça e instituições eficazes. Nota-se que sendo a maior das universidades estudadas, a Uni B foi a que teve a menor quantidade de práticas de gestão para a sustentabilidade identificadas, mesmo tendo em seu planejamento pontos que se relacionem com o Desenvolvimento Sustentável e a Sustentabilidade. Porém, essa quantidade é próxima da outra universidade federal, a Uni C. Então, esse estudo conseguiu verificar que algumas das práticas de gestão que tenham 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.

**Palavras-chave:** Práticas de gestão. Sustentabilidade. Universidades. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

## ABSTRACT

World society, through Sustainable Development (SD), seeks a balanced development, which has sustainability in several areas. SD is sought in several spheres and spheres, in macroeconomics and microeconomics, at the global, local, political-institutional levels and in the private market (DIAS, 2019; BARBIERI, 2016). A known and disseminated SD model, especially in organizations, was the Triple Bottom Line, in which sustainability is worked on in three dimensions: economic, social and environmental. Also as a means of implementing the Sustainable Development Goals (SDGs), the United Nations (UN) proposed, in 2015, a 2030 Agenda, which has these 17 objectives and 169 goals. Thus, the following guiding question arises: How are management practices for sustainability associated with the Sustainable Development Goals in public universities in Rio Grande do Norte (RN)? The general objective of this work is to analyze the management practices for sustainability, relating them to the Sustainable Development Goals (SDGs), pointed out in the management documentation of public universities in Rio Grande do Norte (RN). And as specific, we have: Characterize the profile of the public universities of RN; Analyze the commitment of the management of the Universities with the SD; Identify the strategic elements that guide the management practices associated with socio-environmental themes; Identify the practices of this management and associate them with the SDGs. This research qualifies as qualitative, descriptive and exploratory. This work is characterized as documentary research. This study has as its object of study the public universities of RN, two federal and one state. Here they are named as "Uni A", "Uni B" and "Uni C". The documents analyzed were the most up-to-date management documents available on its website in April 2023: Institutional Development Plans (PDI), which establishes guidelines and the HEI's strategy; the Sustainable Logistics Management Plans (PLS), which is a strategic instrument focused on the organization's socio-environmental strategies; and the Management Reports (RG). The data was scripted and filtered using a checklist. Documentary analysis was adopted as the analysis technique. By listing these practices, it was possible to correlate them with the SDGs. Observing that there were 37 practices from Uni A, 22 from Uni B and 21 from Uni C, it was possible to see that the SDGs that were most closely related were: 8, 3 and 16. They relate, respectively, to the following themes: decent work and economic growth; health and well-being; and peace, justice and effective institutions. As the largest of the universities studied, Uni B had the lowest number of management practices for sustainability identified, even though its planning includes points related to Sustainable Development and Sustainability. However, this number is close to that of the other federal university, Uni C. 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 the SDGs. In other words, when these practices are aligned, it is possible to achieve Sustainable Development.

**Keywords:** Management practices. Sustainability. Universities. Sustainable Development Goals.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	6
1.1 OBJETIVOS DE PESQUISA .....	9
1.1.1 Objetivo Geral.....	9
1.1.2 Objetivos Específicos .....	9
1.2 JUSTIFICATIVA .....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE .....	12
2.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A AGENDA 2030 .....	14
2.3 A SUSTENTABILIDADE NAS UNIVERSIDADES .....	18
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	23
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	27
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES PESQUISADAS.....	27
4.2 O PERFIL SUSTENTÁVEL DAS UNIVERSIDADES .....	31
4.3 A PRESENÇA DA SUSTENTABILIDADE NOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS .....	35
4.4 O COMPROMISSO COM O DS.....	39
4.5 PRÁTICAS DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE PERCEBIDAS .....	41
4.5.1 Dimensão Ambiental.....	42
4.5.2 Dimensão Econômica.....	46
4.4.3 Dimensão Social .....	48
4.4.4 Dimensão Educacional .....	53
4.5 AS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE E OS ODS.....	53
5 PRINCIPAIS CONCLUSÕES DA PESQUISA .....	62
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	65
6.1 CONTRIBUIÇÕES DOS RESULTADOS.....	66
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	66
6.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	67
REFERÊNCIAS .....	68
APÊNDICE A.....	71

## 1 INTRODUÇÃO

Diante das mudanças climáticas e catástrofes socioambientais que ocorrem cada vez mais frequentemente, a sociedade 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. A sociedade mundial, por meio do Desenvolvimento Sustentável (DS), busca um desenvolvimento equilibrado, que tenha sustentabilidade em diversas áreas. Busca-se o DS em diversos âmbitos e esferas, na macroeconomia e na microeconomia, a nível global, local, níveis político-institucionais e no mercado privado (DIAS, 2019; BARBIERI, 2016).

Um modelo de DS conhecido e disseminado, em especial nas organizações consiste no *Triple Bottom Line* (tríplice linha de resultados líquidos, ou TBL). Nesse modelo, a sustentabilidade é trabalhada em três dimensões: econômica, social e ambiental. Essa dimensão da liquidez é um conceito difundido nas organizações, em especial nas empresas, afinal faz referência a geração de lucro que deve ser o 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). Então, a dimensão econômica busca uma ecoeficiência, isto é, um aumento da eficiência da produção com economia de recursos (NASCIMENTO, 2012). Quando se trata de empresa com fins lucrativos, então, deve-se buscar essa eficiência, mas ainda gerando lucro para empresa. Enquanto, se tratar de gestão pública, deve-se considerar a alocação adequada e eficiente dos recursos financeiros (COSTA, 2021).

A dimensão social é aquela que os cidadãos tenham vida digna, assim respeitando os direitos humanos e igualdade de oportunidades. Isto é, essa sustentabilidade social busca que os indivíduos daquela organização ou localidade tenham uma vida integral e mais incluyente (NASCIMENTO, 2012; SANTANA; AMÂNCIO-VIEIRA; FAVORETO, 2018). Enquanto isso, a dimensão ambiental diz respeito a produção e consumo com autorreparação ou resiliência dos recursos naturais, ou seja, uma ecoeficiência (NASCIMENTO, 2012).

Durante muito tempo, essa eficiência produtiva era o que mais importava em uma organização, principalmente nas empresas. Então, devido à escassez de produtos naturais e as mudanças comportamentais na sociedade, houve a necessidade de uma legislação ambiental



para regulamentação e da gestão voltada às demandas socioambientais. Então, a Gestão Ambiental (GA) emerge para minimizar os impactos negativos na natureza e sociedade, além de reduzir poluentes e resíduos, ocasionando até as reduções de implicações legais como multas (VIEIRA; SILVA, 2020).

Essa nova forma de se fazer gestão, se pensando no meio ambiente, sociedade e economia, surge em um momento em que os “ambientalismos” se disseminam. Ainda mais quando diversas catástrofes ocorreram, como as que ocorreram em Chernobyl, Golfo do México e Baía de Guanabara. Essa GA é desenvolvida sob três dimensões: espacial, em que ela pode ser desenvolvida desde o nível global ao local/interno; temática, em que os mais diversos assuntos correlatos a sustentabilidade podem ser tratados; e, institucional, em que diversas entidades podem desenvolvê-la, tais como empresas, entidades de classe, ONGs e os próprios governos (BARBIERI, 2016).

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. 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 (VIEIRA; SILVA, 2020; BRASIL, 1988).

Pelo fato de a Administração Pública ser grande responsável por seus recursos, elas têm capacidade de desenvolver programas socioambientais. Inclusive, a implantação desses programas é necessária, pois elas refletem na sociedade e, principalmente, nos recursos financeiros da União, assim reduzindo custos e otimizando as atividades. No caso das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas, além desses efeitos, ainda tem o papel de formador de opiniões e pensamentos, assim permitindo até a perpetuação da sustentabilidade em outras pessoas e instituições. Mesmo que essa temática esteja evoluindo e disseminando, existem desafios de implementação de uma cultura sustentável (GAZZONI *et al.*, 2018).

Enquanto disseminadoras de conhecimento, as universidades possuem papel estratégico na implantação e divulgação da Gestão Ambiental, na busca da sustentabilidade. Ao implantar políticas e ações com tais objetivos na comunidade acadêmica, seja de maneira individual ou até em redes parceiras, tem-se o objetivo de incentivar tais pensamentos em toda a comunidade acadêmica. Incluindo, a sociedade local que tem uma relação direta entre as IES e o planejamento regional (PANTALEÃO *et al.*, 2018).

Ainda como meio de implantação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), a Organização das Nações Unidas (ONU) propôs, em 2015, uma Agenda 2030, que tem esses 17 objetivos e 169 metas. Ressalta-se que esses ODS estão graficamente representados na Figura 1. 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).

Figura 1 – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)



Fonte: ONU (2023).

Nas universidades, os efeitos das ODS podem ser com cada uma das dimensões que a formam em seu tripé (ensino, pesquisa e extensão) e na sua gestão. Então, esses Objetivos podem assim serem percebidos: na pesquisa, eles podem ser inseridos nas pesquisas; no ensino, quando aplicados, os ODS aumentam a qualidade das perspectivas profissionais e cidadã; na extensão, o objetivos permitem desenvolver a sustentabilidade na comunidade local; e, na administração, todos os agentes envolvidos tem papel significativo na execução dos ODS junto as suas atividades (SOUSA; RODRIGUES; CANÇADO, 2019).

Então, buscando entender como os ODS vem sendo tratados no contexto prático da academia no Brasil, através da sustentabilidade relatada na comunicação oficial das universidades, surge a seguinte questão norteadora deste trabalho: **Como as práticas de gestão para sustentabilidade estão associadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nas universidades públicas do Rio Grande do Norte (RN)?**

Como a análise de dados da gestão dessas universidades do RN ainda é incipiente no tocante a relação entre os ODS e gestão para a sustentabilidade, este trabalho se propõe a analisar essa lacuna a partir das óticas de cada instituição.

## 1.1 OBJETIVOS DE PESQUISA

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as práticas de gestão para sustentabilidade, relacionando-as com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), apontadas na documentação gerencial das universidades públicas do Rio Grande do Norte (RN).

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil das universidades públicas do RN;
- Analisar o compromisso da gestão das Universidades com o DS;
- Identificar os elementos estratégicos que norteiam as práticas de gestão associadas às temáticas socioambientais;
- Identificar as práticas dessa gestão e associá-las com os ODS.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Conforme apontamentos do Censo do Ensino Superior, elaborados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o Brasil continua criando Instituições de Ensino Superior ao longo dos últimos anos. Em 2009, o país tinha 2.314 IES, sendo 2.069 privadas e 245 públicas. Enquanto, em 2019, 2.068 IES, sendo 2.306 privadas e 302 públicas (INEP, 2010; INEP, 2021). Assim, é possível verificar que há uma expansão do ensino superior, principalmente na rede pública.

Em meio a esse cenário de expansão das IES públicas, nota-se uma dicotomia nelas, pois mesmo com seu caráter de entidade pesquisadora e de formações profissional e cidadã, muitos dos seus gestores não estão em consonância com as temáticas sustentáveis. O campus universitário é mais que o ensino, a pesquisa e a extensão, tem as suas demandas administrativas e operacionais. Então, há necessidade de alinhar o desenvolvimento e gestão das IES, reduzindo os seus impactos e desperdícios (ZEITONE *et al.*, 2019).

No Brasil, esse alinhamento vem aumentando. Segundo o ranking internacional de avaliação de universidades *Times Higher Education (THE)*, algumas IES do Brasil vêm se

destacando quanto à sustentabilidade em relação a outros países avaliados. Na avaliação de 2019, 30 universidades brasileiras estavam na lista das 200 melhores universidades do mundo a se comprometerem com o desenvolvimento sustentável. Assim, o Brasil ficou entre os cinco países com maior número de universidades na lista (SOUSA; RODRIGUES; CANÇADO, 2022).

Essa temática também vem sendo explorada pelos acadêmicos. Como exemplo, em seu levantamento bibliográfico sobre a sustentabilidade ambiental em IES na produção acadêmica nacional, Rohrich e Takashi (2019) observaram que houve aumento de publicações e amadurecimento da produção, porém ainda não há especialistas e consideráveis publicações nessa área.

As autoras citadas ainda puderam perceber que não existem periódicos específicos que trabalhem a temática e também notaram que entre 2006 e 2009 tiveram poucos trabalhos publicados, mas entre 2010 e 2015 houve um grande aumento, mostrando assim que as políticas internacionais e nacionais, como a Política Nacional de Resíduos Sólidos, estimularam esse aumento. Então, seguindo essa tendência, esse trabalho se propõe a ser mais um a buscar entender como a sustentabilidade vem sendo desenvolvida nas IES públicas, a partir da realidade praticada pelas mesmas.

Nesse sentido, a sustentabilidade na educação superior tem impacto direto na sociedade. As causas podem ser pelo reconhecimento, até internacionalmente, seja pela relevância e auto reconhecimento dessa temática no ambiente, ou seja, por pressão legal. Mas, essas práticas vêm sendo executada cada vez mais nas universidades brasileiras. Então, mostra-se pertinente, através desse estudo, verificar como a sustentabilidade tem sido disseminada e executada nas universidades do Rio Grande do Norte.

Em um cenário mais específico, no contexto das universidades do Brasil, ao estudar a sustentabilidade nessas instituições, Castro et al. (2020) escolhem as universidades da região Nordeste. Segundo pesquisas dos autores, essa região do país é a que mais necessita de intervenções das universidades nesse quesito, afinal é a que possui os piores índices de sustentabilidade. Sendo assim, este trabalho também buscará entender se essas intervenções estão sendo feitas, neste caso, sob o olhar das próprias universidades de um estado dessa região.

Ao fazer um levantamento a respeito dos indicadores de sustentabilidade em IES na literatura, Silva e Almeida (2019) puderam notar que as 11 ferramentas estudadas abordam mais o contexto ambiental. Apesar de outros estudos internacionais terem sido analisados, além de terem o mesmo foco no meio ambiente, não se aplicam ao contexto brasileiro. Então, as outras

dimensões da sustentabilidade, a social e a econômica, não são contempladas a ponto de se conseguir fazer análise como um todo nos indicadores da literatura.

Isto é, a sustentabilidade nas IES, apesar de ser estudada, ainda tem uma carência das dimensões econômica e social. Então, esse trabalho também busca avaliar a sustentabilidade propagada e realizada pelas universidades, sendo pensado para minimizar esse *gap*, apresentado por Silva e Almeida (2019).

Ainda sobre os debates da sustentabilidade e Desenvolvimento Social, Schio *et al.* (2019) afirmam que as organizações, ao tentar alcançar os 17 ODS, entendem as suas metas de sustentabilidade, priorizam políticas mais eficazes e ainda criam valor e comunicam a visão de longo prazo para os *stakeholders*. Em consonância, Skora e Regina (2020) complementam que as instituições ao utilizarem os ODS, como referência global, conseguem moldar, relatar e comunicar as suas estratégias para as partes interessadas e ainda aproveitam benefícios como “a identificação de oportunidades de negócios futuras, o aumento do valor da sustentabilidade corporativa ou, ainda, estabilizar sociedades e mercados” (SKORA; REGINA, 2020, p. 3).

Devido a relevância da temática ou até das pressões sociais e legais, além de seu papel de formação, essa temática se justifica como relevante para fins de estudo. Afinal, ela permite entender como um dos instrumentos de sustentabilidade disseminado mundialmente, a Agenda 2030, por meio dos ODS, pode servir de norteador em universidades do sistema público brasileiro. Principalmente, ao buscar na contemporaneidade, se e como esses objetivos já estão sendo utilizados enquanto referência por essas instituições de ensino.

Então este trabalho busca contribuir com os estudos da sustentabilidade nas universidades a partir de como: essas práticas vêm sendo trabalhadas; são desenvolvidas em uma das áreas que tem os menores índices nesse âmbito sustentável; as dimensões social e econômica estão sendo executadas; e, os ODS estão servindo de referência para tal. Devido ao objetivo, é interessante buscar um aporte teórico de como a literatura tem apresentado essa temática.

Dessa forma, a seção a seguir trará esse levantamento, que será apresentado em três subseções: Gestão para a sustentabilidade; Desenvolvimento Sustentável e a Agenda 2030; e, por fim, A sustentabilidade nas universidades.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir dos conceitos e ideias que este trabalho pesquisa, este capítulo se propõe a explorá-los por meio de três seções. Nesta primeira seção, destacam-se os conceitos de gestão sustentável, bem como da própria sustentabilidade e os seus instrumentos. Na seguinte, é explorado o Desenvolvimento Sustentável, bem como essas diretrizes aqui pesquisadas, através da Agenda 2030 e seus ODS. Na última, serão encontrados práticas e desafios da gestão sustentável nas universidades, principalmente no cenário brasileiro.

### 2.1 GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

Percebe-se que dos anos 1970 e 1980 para a atualidade, 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, a mudanças nas organizações também estão se dando internamente, cujos membros buscam minimizar os impactos negativos sobre o meio ambiente. Além de práticas socio ambientalmente amigáveis, a operacionalização dessa sustentabilidade pode se dar por meio da Gestão Ambiental (BARBIERI, 2016).

Devido à escassez e diminuição dos recursos naturais, as organizações, em especial as empresas, desenvolveram a administração ambiental, também conhecida como gestão ambiental. Esse tipo de gestão é compreendido como as diretrizes e atividades administrativas que visam minimizar os impactos negativos das organizações sobre a natureza. Os três critérios para a GA, que inclusive são influenciados pelo tripé da sustentabilidade, são: eficiência econômica, equidade social e respeito ao meio ambiente (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2016).

A partir de 1990, o tripé da sustentabilidade ganhou mais força no nível micro, nas organizações, além do nível macro, como em países. O mesmo ainda é conhecido como *Triple Bottom Line* ou 3P. Essa última denominação se dá em referência aos três aspectos das organizações, em especial das empresas: People - capital humano; Planet - capital natural; Profit - lucro, resultado econômico positivo da organização (DIAS, 2019).

Ressalta-se que, para Almeida *et al.* (2019, p. 7), “o termo “sustentabilidade” é bastante maleável e pode representar a capacidade de um sistema manter-se em funcionamento, apesar da existência de tensões”. Porém, a literatura mais contempla esse conceito baseado no tripé.

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 5 S, 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, conforme o quadro a seguir aponta.

Quadro 1 - Principais legislações que embasam a A3P

<b>Norma Legal</b>	<b>Conteúdo</b>
Lei Federal n.º 6.938/81	Institui a Política Nacional do Meio Ambiente. Considerada um marco histórico no desenvolvimento do direito ambiental, a lei estabelece definições legais sobre os seguintes temas: meio ambiente, degradação da qualidade ambiental, poluição, poluidor e recursos ambientais. Entre os muitos avanços visando a proteção ambiental destaca-se na Lei a exigência de Estudo prévio de Impacto Ambiental (EIA) e o seu respectivo relatório (RIMA).
Constituição Federal de 1988	O artigo 225 afirma o direito da sociedade a um meio ambiente ecologicamente equilibrado e afirma que cabe à coletividade e ao poder Público defendê-lo e preservá-lo.
Lei Federal n.º 9.605/98	Lei dos crimes ambientais. Dispõe sobre a proteção efetiva do meio ambiente.
Decreto Federal n.º 5.940/2006	Estabelece a exigência de separação dos resíduos recicláveis dos órgãos e entidades da Administração Pública federal direta e indireta, e sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis.
Lei Federal n.º 12.187/2009	Institui a Política Nacional de Mudanças Climáticas.
Lei Federal n.º 12.349/2010	Altera a Lei nº 8.666/93 (a Lei das licitações). A promoção do desenvolvimento nacional sustentável se torna objetivo das licitações.
Lei Federal n.º 12.305/2010	Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS).
Instrução Normativa n.º 1/2010 do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG)	Estabelece critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras na Administração Pública Federal.
Lei Federal n.º 12.462/2011	Estabelece o Regime diferenciado de contratações públicas.
Recomendação CONAMA n.º 12/2011	Indica aos órgãos e entidades do Sistema Nacional do Meio Ambiente (Sisnama) a adoção de normas e padrões de sustentabilidade.

Decreto Federal n.º 7.746/2012	Determina a adoção de iniciativas, dentre elas a A3P, referentes ao tema da sustentabilidade pelos órgãos e entidades federais bem como suas vinculadas.
Instrução Normativa n.º 10/2012 do MPOG	Estabelece as regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável pela Administração Pública federal bem como suas vinculadas.

Fonte: Vieira e Silva (2020, p. 82).

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

Na seção 2.3 deste capítulo, ao dispor sobre a gestão e o desenvolvimento sustentáveis nas universidades, a gestão será abordada com ênfase nesse tipo de instituição por meio de suas práticas. Porém, na seção a seguir, será exposto o DS e a Agenda 2030.

## 2.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A AGENDA 2030

Pensando nas futuras gerações e na capacidade da Terra, o Desenvolvimento Sustentável surge da necessidade de atuação sobre catástrofes naturais e sociais (DIAS, 2019; BARBIERI, 2016). Esse movimento surge com duas estratégias para implementação, segundo Barbieri (2016): “pensar globalmente e agir localmente”, aqui se defende as ações devem ser tomadas e não aguardadas para condições ideais; e a outra defende que a sustentabilidade tem cinco dimensões básicas, que mais tarde seriam resumidas a três.

Essas dimensões básicas são baseadas nos cinco pilares do DS, como definido por Sachs (2004). Elas são: social – busca a disrupção social devido aos lugares problemáticos do planeta; ambiental – tanto enquanto provedores de recurso, quanto na perspectiva de “recipientes” dos



resíduos); territorial – diz respeito a distribuição espacial dos recursos; econômico – em que diz respeito da viabilidade econômica; e a política – em que diz respeito da democracia que permitem o acontecimentos das coisas.

Baseando-se em Sachs (2004), os objetivos da sustentabilidade foram focados no tripé (TBL), que é constituído pelas dimensões econômica, social e ambiental, conforme reforçado por Barbieri (2016). Ainda ao complementar a respeito das dimensões de Sach (2004), Gazzoni *et al.* (2018, p. 52) as resume da seguinte forma:

- Social: tem como objetivo de melhorar substancialmente os direitos e condições das amplas massas de população e reduzir as distâncias entre os padrões de vida de abastados e não abastados;
- Econômica: possibilitada por uma alocação e gestão eficiente dos recursos e por um fluxo regular do investimento público e privado, avaliada mais em termos macrossociais, do que apenas por critérios de lucratividade microempresarial;
- Ecológica: envolvendo medidas para reduzir o consumo de recursos e a produção de resíduos, medidas para intensificar as pesquisas e a introdução de novas tecnologias limpas e poupadoras de recursos;
- Espacial: voltada a uma configuração rural-urbana mais equilibrada e uma melhor distribuição territorial de assentamentos humanos e atividades econômicas, envolvendo questões de concentração excessiva das áreas metropolitanas, destruição de ecossistemas frágeis, projetos de agricultura, industrialização descentralizada e rede de proteção das reservas naturais, biosfera e biodiversidade;
- Cultural: em busca das raízes endógenas dos modelos de modernização e dos sistemas rurais integrados de produção, privilegiando processos de desenvolvimento que respeitem as peculiaridades de cada ecossistema, de cada cultura e cada local.

Acompanhando as mudanças e as demandas da sustentabilidade no mundo, no início deste milênio, ou próximo dele, três marcos mundiais foram estabelecidos pela ONU. Esses têm relação a missão dessa organização no que se refere ao DS em todo o mundo. Conforme aponta Fernandes (2019) são eles: 1) o Pacto Global das Nações Unidas, lançado em 1999; 2) lançamento dos princípios para uma educação empresarial responsável, em 2007; 3) o lançamento da Agenda 2030, com seus 17 ODS, para se cumprir até 2030, lançados em 2015.

Antes da Agenda 2030, ainda teve a Agenda do Milênio, no desafio do Milênio, de mesma iniciativa da ONU, cujos oito objetivos deveriam ser concretizados entre 2000 e 2015.

Esses Objetivos do Milênio (ODM) como intuito: erradicar a fome, reduzir a mortalidade infantil, combater graves doenças, promover a igualdade de gênero, garantir a sustentabilidade ambiental, entre outros. Esses ODM se tornaram os percussores e a base para os 17 ODS que viriam a seguir.

Essa Agenda 2030 foi desenvolvida pelos 193 estado membros que integram a ONU, a partir das discussões geradas pelo desafio do Milênio e pela Rio-92. Essa declaração 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 (ONU, 2015; ZEITONE *et al.*, 2019). A seguir são expostos os ODS, conforme a Agenda 2030 (ONU, 2015):

- Objetivo 1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares;
- Objetivo 2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável;
- Objetivo 3. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades;
- Objetivo 4. Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos;
- Objetivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas;
- Objetivo 6. Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos;
- Objetivo 7. Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos;
- Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos;
- Objetivo 9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
- Objetivo 10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles;
- Objetivo 11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis;
- Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis;
- Objetivo 13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos;

- Objetivo 14. Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável;
- Objetivo 15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade;
- Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis;
- Objetivo 17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Quando se formulou a Agenda 2030, as duas perspectivas da sustentabilidade foram aderidas, tanto a das dimensões, quanto a do pensamento global e ação local. Então, “mesmo que os objetivos conduzam às metas globais, cabe a cada governo adaptar, criar ou incentivar os seus parceiros a desenvolver projetos que possam contribuir com esses objetivos em âmbito nacional e local” (TRIGO *et al.*, 2020, p. 5).

Antes da Agenda 2030 e seus ODS, houve outras tentativas da ONU em favor da sustentabilidade e redução dos impactos socioambientais negativos, tais como a Agenda 21 e os ODM. Porém, essas anteriores são menos ambiciosas que os ODS, assim não faltam visões pessimistas no que tange a sua consolidação. Então, além do trabalho forte com o ODS 17 (fortalecimento da implementação), tem que ser feito o acompanhamento e a avaliação constante dos trabalhos da Agenda 2030 (BARBIERI; CAJAZEIRAS, 2016).

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 ODM. A educação superior passou a ter mais valor enquanto fator para desenvolvimento. Essa mudança pode ser vista na valorização dessa educação com a sua inclusão na Agenda 2030. 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 sintetiza como as universidades desenvolvem o DS, a partir da literatura, em especial, de como os ODS estão sendo aplicados nesse contexto.

### 2.3 A SUSTENTABILIDADE NAS UNIVERSIDADES

No cenário internacional, as práticas e pesquisas da sustentabilidade ambiental nas IES 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).

Ao estudarem a sustentabilidade nas IES brasileiras, para Silva e Bahia (2019), o papel das universidades no processo de sustentabilidade é inerente ao seu papel como formadora de cidadãos, profissionais e até mesmo na gestão, ao propor ações que impactam preventivamente ou amenizando os impactos socioambientais gerados por ela mesma.

Então, para colocar as IES a serviço da sustentabilidade, precisa “transformar suas estruturas institucionais; abrir os temas de estudo para a problemática socioambiental; modernizar seus quadros teóricos e os métodos de investigação norteados pelo saber socioambiental e orientá-los para a construção de um mundo sustentável” (SILVA; BAHIA, 2019, p. 544).

Quando se trata do papel das universidades quanto à sustentabilidade ambiental, existem duas principais correntes de pensamento. A primeira é a do acadêmico, em que se trata da disseminação da sustentabilidade para os discentes e cujo maior desafio é a transmissão de conhecimento e formação de profissionais com essa sensibilização. A segunda é a operacional, que se trata da aplicação da sustentabilidade nos seus próprios Sistemas de Gestão Ambiental e cujo maior desafio é a prática dos gestores com responsabilidade socioambiental (ROHRICH; TAKASHI, 2019).

Algumas instituições não conseguem desenvolver as SGAs completas, mas buscam o desenvolvimento sustentável em suas operações a partir de práticas. Então, Drahein, Lima e Costa (2020), em seu estudo, identificaram que os indicadores de sustentabilidade nas IES podem ter inclusões flexíveis, porém devem ser ancorados nos três eixos (econômico, social e ambiental). Conforme foi apontado para cada eixo, cita-se como indicadores comuns nessas instituições: econômico - energia, investimentos verdes e compras verdes; ambiental - água, terra, resíduos e biodiversidade; social - saúde e segurança do trabalho.

Buscando compreender as práticas sustentáveis, Lugoboni e Marques (2022) conseguiram elencar práticas de sustentabilidade comuns nas IES brasileiras, segundo a literatura nacional, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Práticas de Sustentabilidade em IES a partir dos eixos Ambiental, Social e Econômico

Eixo	Práticas
Ambiental	<p>Gerenciamento de fornecedores com aspectos sustentáveis;  Gerenciamento de riscos ambientais;  Investimentos em novas tecnologias e atualização de infraestrutura;  Edifício sustentável;  Medidas de conscientização e educação ambiental;  Utilização reduzida de veículos para redução de emissões de carbono e impacto ambiental;  Utilização de veículos elétricos, transportes públicos e bicicletas;  Medidas de conscientização para reuniões e atividades virtuais e redução de papel;  Mapeamento no consumo de energia, plano para melhorar a eficiência energética;  Coleta de água da chuva para uso em operações;  Operações com água reciclada e reutilizada e programa de redução de consumo de água;  Uso de painéis fotovoltaicos para geração de energias e energia renovável;  Uso de combustíveis menos poluentes e redução de emissão de gases de efeito estufa;  Certificações sustentáveis/ declaração de iniciativas sustentáveis/ Protocolo de Gases de Efeito Estufa;  Gerenciamento de resíduo (reutilização, reciclagem, compostagem e logística reversa de embalagens);  Prioridade em alimentos verdes;  Áreas e corredores verdes / Paisagismo sustentável;  Preocupações com Fauna, Flora e biodiversidade.</p>
Social	<p>Política de desenvolvimento de carreira, salário, liderança, ergonomia, objetivos, qualidade de vida etc;  Programa de trainee; Atração e retenção de talentos;  Recrutamento interno;  Desenvolvimento de pessoas (educação financeira, graduação, pós-graduação, universidade corporativa);  Planos de aposentadoria para os funcionários;  Meritocracia na contratação e promoções;  Ações de acessibilidade e inclusão social;  Conformidade com leis e regulamentos trabalhistas, fiscais e pertinentes;  Ações de gestão focadas em transparência e cumprimento da prevenção e combate à corrupção;  Questões sociais e de direitos humanos;  Patrocínio: projetos educacionais, culturais e esportivos;  Programa de trabalho voluntário;  Doações financeiras para instituições de caridade;  Iniciativas financiadas por leis de incentivos;  Canal de comunicação para denúncias de corrupção e bullying;  Auditoria de fornecedores;  Segurança digital (Privacidade e responsabilidade na internet / Internet de segurança para crianças);  Programa de pós-venda;  Gerenciamento de relação com o cliente na comunidade local;  Redes interdisciplinares em desenvolvimento sustentável;  Satisfação do cliente e do trabalhador;  Código profissional de conduta ética;  Transportes gratuito para projetos sociais;  Inclusão de desenvolvimento sustentável na missão, visão e objetivo da organização;  Cursos e programas de desenvolvimento sustentável.</p>
Econômico	<p>Planejamento estratégico para implementação de sustentabilidade;  Investimento em segurança da informação, soluções de TI e recursos humanos;  Indicadores financeiros;  Uso de leis de incentivo;  Atividades em novos mercados estratégicos;</p>

	Possibilidade de gerar empregos; Política, treinamento e padrão corporativo anticorrupção; Impulsão das economias locais; Investimento em novas tecnologias e atualização de infraestrutura; Auditorias; Adaptação ao novo contexto econômico.
--	---

Fonte: Lugoboni e Marques (2022, p. 69-70).

Lugoboni e Marques (2022) puderam avaliar por meio de uma pesquisa empírica as ações sustentáveis de governança e gestão em uma universidade, entre a Reitoria (alta gestão) e as unidades administrativas (campi).

Então, 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 relacionar as ações sustentáveis à governança e os gestores entrevistados refletiram a respeito dessa relação.

Ainda pensando sobre as práticas sustentáveis e seus indicadores, Silva e Almeida (2019) formularam um conjunto de indicadores que conseguem avaliar a sustentabilidade em IES de acordo com a literatura nacional desse tema. Esse modelo tinha como base o tripé da sustentabilidade (social, ambiental e econômico) como referência, então cada uma das variáveis deve ter afinidade com ao menos uma dessas áreas. Os autores conseguiram elencar 37 indicadores com suas respectivas variáveis, fontes de coleta e periodicidade a partir dos seguintes aspectos: corpo acadêmico, corpo administrativo, operações e serviços, ensino, pesquisa e extensão comunitária.

Devido às universidades serem sistemas abertos com vários *stakeholders*, para Fernandes (2019), a comunicação e a instituição (administração) devem estar alinhados e serem aspectos indissociáveis da gestão. No que concerne ao DS, a atuação pode se dar a partir dos variados eixos de atuação das IES.

Esses eixos podem ser compreendidos como o tripé da universidade (ensino – formação; pesquisa – gestão social do conhecimento; extensão – participação social) junto a gestão (campus responsável). Como exemplo dessas atuações, o quadro 3 expõe ações que permitem essa dinâmica.

Quadro 3 - O papel da comunicação nos quatro eixos de atuação das IES, a partir de Vallaey (2009).

Eixos	Papel da comunicação
Campus responsável	Responsabilidade social integra a gestão estratégica da instituição; Responsabilidade social está presente na missão e visão da instituição; Existe um estímulo à comunicação bidirecional e promoção de uma cultura participativa; Estratégia de marketing socialmente responsável; Prestar contas/relatar os resultados da instituição em matéria de Responsabilidade social.
Formação profissional e cidadã	Participação cívica deve ser valorizada; Orientação para intervenção proativa em projetos e eventos de ligação à comunidade.
Gestão Social do conhecimento	Identificar e conhecer os diferentes stakeholders da instituição e ter mecanismos para os envolver em projetos da mesma; Projetos de investigação-ação com envolvimento da comunidade; Comunicação pública da ciência/política de acesso aberto.
Participação social	Instituição como agente de mudança e como formador do cidadão de amanhã, potenciando a sua capacidade para se colocar ao serviço da sociedade; Instituição como membro ativo da sociedade.

Fonte: adaptado de Fernandes (2019, p. 116).

Para Fiorze (2022), a busca pelo desenvolvimento na educação superior se dá por dois contextos simultâneos. O primeiro prima por uma sociedade que tenha o seu desenvolvimento por meio do conhecimento, então a universidade seria uma fonte de inovação. Porém, a tradição acadêmica dessas instituições as distancia da vida prática. Enquanto, o segundo contexto aponta a educação superior como serviço do mercado, submetido aos processos mercantis. No entanto, essa educação não pode estar presa aos interesses mercantis, pois é um bem público. Então, se presume que a educação superior é um bem público, podendo praticar e contribuir com os ODS.

Na busca da implementação das metas e objetivos da Agenda 2030, Fleig, Nascimento e Michaliszyn (2021) apontam que, como metodologias, as universidades 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.

Quando a Agenda 2030 foi instituída, em 2015, buscando o Desenvolvimento Sustentável, a sua convocatória destinou-se a “todos os países, todos os stakeholders”, então assim ninguém fica para trás. Também se espera que, respeitando as suas particularidades locais, as prioridades e desafios desse pacto da ONU se cumpram para atingir os ODS em cada país. Assim, até o mundo dos negócios, bem como as instituições formadoras destas e das nações, tais como as universidades, têm esse conjunto de linhas orientadoras de ações

socialmente responsáveis. Esta agenda ainda pode ser adotada como uma linguagem cujos propósitos podem ser adotados por todas as organizações do mundo (FERNANDES, 2018).

Como uma educação empresarial responsável pelas universidades, que atendem as demandas da ONU (Desafios do Milênio e os ODS), Fernandes (2018) analisa os desafios a partir de três componentes: Pedagógica, Científica e Organizacional. Porém os únicos pontos que convergem nesses três componentes são o 5º e 6º princípios, respectivamente: “Desenvolver parcerias com líderes empresariais para definir abordagens conjuntas aos desafios” e “Facilitar o diálogo entre todos os stakeholders sobre a RSE e os seus impactos”.

Na busca por acompanhar a relação entre sustentabilidade, ODS e suas aplicações nas universidades, um dos rankings analisados por Sousa, Rodrigues e Cançado (2019) foi o *Times Higher Education (THE)*. Os autores elencaram como variáveis a serem analisadas por meio dos ODS, com suas respectivas justificativas: Pesquisa, considerando que pode entregar os resultados a partir das pesquisas com ligação às temáticas; Administração, tendo em vista que os stakeholders poderão operacionalizar os ODS; Extensão, por meio dos trabalhos desenvolvidos o impacto da sustentabilidade pode ser transferido para as comunidades; Ensino, tendo em vista que a qualidade do ensino aumenta quando os profissionais são conscientes dos ODS.

Em seu trabalho, Caetano e Lugoboni (2022) conseguiram relacionar os indicadores de sustentabilidade de universidades, presentes na literatura, com os ODS. Em primeiro, eles 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 mesmos autores ainda viram que esses indicadores e suas temáticas se relacionam com 13 dos 17 ODS. Ou seja, conseguiu-se um cruzamento dessas informações e pontua-se que as universidades devem pensar a sustentabilidade a partir dos seus modelos de gestão, podendo se alinhar aos objetivos da ONU.

Então, sabendo dessa possibilidade de alinhamento entre as práticas de gestão sustentável das universidades e os ODS, mas entendendo que deverão haver menor ou maior grau de alinhamento, os alinhamentos nas universidades públicas do Estado do Rio Grande do Norte RN serão norteadores para esse trabalho. Assim, por meio das próprias documentações oficiais dos sujeitos pesquisados, serão atendidos os objetivos geral e específicos deste trabalho. A seguir, será descrito o processo metodológico para tal busca.



### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Devido aos objetivos propostos para este trabalho, essa pesquisa se qualifica como do tipo descritiva, afinal o objetivo primordial é a “descrição das características de determinado fenômeno ou população, ou então o estabelecimento da relação entre as variáveis” (GIL, 2009, p. 42). Quanto a abordagem desse trabalho, ele se caracteriza como qualitativa, afinal ela permite a investigação de um fenômeno contemporâneo, trabalhando com crenças, valores e ideias (YIN, 2010; MARCONI; LAKATOS, 2003).

O trabalho ainda se caracteriza como uma pesquisa exploratória, pois consiste em uma investigação de pesquisa empírica, em que “o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 188). Afinal, buscam-se as práticas socioambientais existentes no contexto das Universidades e sua relação com os ODS.

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).

O tipo de pesquisa desenvolvida também foi levada em consideração por ter algumas vantagens, conforme apresentadas por Gil (2009): os documentos são fontes ricas e estáveis de dados, pois podem ser históricos, refletindo um período; ela tem baixo custo, e só exige de disponibilidade de tempo do pesquisador; e, não exige contato com os sujeitos pesquisados.

Este estudo tem como objeto de estudo as universidades públicas do Estado do Rio Grande do Norte. Segundo o Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior (Cadastro e-MEC), em 01 de abril de 2023, existem três delas no estado, todas desenvolvendo o tripé do Ensino Superior (ensino, pesquisa e extensão). Dentre elas, duas são federais, uma mais antiga e cuja sede está na capital e outra mais nova cuja sede está no interior, e uma estadual, cuja sede também é na segunda maior cidade do estado, no interior.

Neste trabalho optar-se-á por abreviar o termo “Universidade” e acrescentando uma letra a seguir. Dessa forma, aleatoriamente, elas seguirão a ordem alfabética e serão nomeadas como “Uni A”, “Uni B” e “Uni C”.

Como métodos de coleta serão analisados os documentos estratégicos dessas universidades. Serão analisados, os mais atuais conforme disponibilidade nas páginas eletrônicas dessas instituições: os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), que estabelece diretrizes e a estratégia da IES; 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.

Esses documentos são de livre acesso nos sites oficiais das instituições, que estão explicitados no Quadro 4, então foram usados para esta pesquisa aqueles que estavam mais recentes disponíveis em 16 abril de 2023. Também se ressalta que a Uni A não apresenta PLS, haja vista que esse é um documento de obrigatoriedade na instância de organizações federal, e esta instituição é estadual. Então, esse documento não será aplicado já que a mesma também não a produz.

Como esses documentos são de acesso público, inclusive estão disponibilizados nos sites oficiais, eles não necessitaram de prévia solicitação especial ou aviso prévio às instituições. Em virtude dessas características, esta pesquisa também não precisou de avaliação de comitê de ética.

Quadro 4 – Descrição dos documentos analisados

<b>Documentos</b>	<b>Informações</b>	<b>Uni A</b>	<b>Uni B</b>	<b>Uni C</b>
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 (2023).

Os dados dessa pesquisa serão compilados a partir de um checklist. Reforça-se que 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 instituições, porém não será o instrumento em si de coleta. Por tratar as práticas para sustentabilidade em IES, esse apresenta blocos com categorias e suas possíveis dimensões, conforme Quadro 5. Este instrumento com suas respectivas respostas está na seção Apêndice A.

Quadro 5 – Blocos do checklist

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

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

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 a estrutura e abordagem da temática estão os trabalhos de Barbieri e Cajazeira (2016) e Dias (2019); quanto as práticas de gestão para a sustentabilidade, está a pesquisa de Lugoboni e Marques (2022); quanto as missões institucionais e a sustentabilidade em IES públicas, foram usados os estudos de Freitas et al. (2019), Castro et al. (2020), Fernandes (2019) e Pantaleão (2018).

Quando um há grande volume de material em meios de comunicação, Gil (2009) indica a análise de conteúdo como técnica para análise dos dados. No Quadro 6 é apresentado um quadro com os aspectos metodológicos desses estudos, inclusive a relação dos objetivos com os documentos que se pretende analisar para alcançar os respectivos resultados.

Quadro 6 – Aspectos metodológicos desta pesquisa

<b>Objetivo geral</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Documentos analisados</b>	<b>Instrumentos de filtragem dos dados</b>	<b>Técnica de análise</b>
Analisar as práticas de gestão para sustentabilidade, relacionando-as com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), apontadas na documentação gerencial das universidades públicas do Rio Grande do Norte (RN)	Caracterizar o perfil das universidades públicas do Rio Grande do Norte	PDI e RG	Checklist	Análise documental
	Analisar o compromisso da gestão das Universidades com o DS	PDI		
	Identificar os elementos estratégicos que norteiam as práticas de gestão associadas às temáticas socioambientais	PDI e PLS		
	Identificar as práticas dessa gestão e associá-las com os ODS	RG		

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Na busca por atender os objetivos dessa pesquisa, foram feitas algumas leituras dos documentos. Depois, se realizou a filtragem de dados através do checklist, assim ponto a ponto encontrado nos documentos foram destacados e ressaltados nas leituras seguintes dos documentos. Em seguida, categorizaram-se os itens do checklist e suas respostas de acordo com os objetivos. Por fim, foi feita a análise dos documentos, através da síntese das informações obtidas.

Conforme os aspectos metodológicos, apresentados no Quadro 6, o checklist serve apenas como roteiro, tratando os dados da análise através das temáticas e sequência, conforme apontado no Quadro 5. Porém, este trabalho busca analisar a sustentabilidade e/ou DS das

instituições, a partir de suas possíveis práticas e relações com os ODS. Então, sua análise não necessariamente seguirá apenas os pontos do checklist, mas também poderão ter outras informações dos documentos de cada universidade, a fim de analisar aquele ponto. A seguir, estão postas as informações coletadas e as discussões dos resultados.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na busca de se fazer a análise das práticas de gestão para sustentabilidade, relacionando-as com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), apontadas na documentação gerencial das universidades públicas do Rio Grande do Norte (RN), o primeiro passo será caracterizar o perfil dessas instituições.

Então, a apresentação dos resultados se dará da seguinte forma: a primeira subseção apresenta a caracterização das universidades; a segunda expõe pontos inerentes a sustentabilidade e/ou DS encontradas na filosofia organizacional dessas instituições; a terceira mostra os dados referentes ao compromisso explícito da gestão dessas universidades com a sustentabilidade e/ou DS, bem com a Agenda 2030 e seus ODS; a quarta subseção aponta e classifica as práticas de gestão conforme as dimensões de sustentabilidade e alguns aspectos educacionais; e, na última subseção estarão expostas as relações diretas das práticas encontradas com os ODS.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES PESQUISADAS

A primeira IES 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 de lei municipal unindo as então faculdades existentes na cidade. Alguns anos depois, houve uma série de crises até para a manutenção dessa instituição, então 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, localizada em Mossoró, 5 campi avançados por diversas cidades do estado e outros 15 polos de apoio presencial as atividades da modalidade de Ensino a Distância (EaD). Esse mesmo documento ainda informa que a organização, a época da produção do documento, possuía 666 servidores e 787 professores em atividade. Desse total de professores, cerca de 85% possuíam títulos de mestre ou doutores.

Em 2021, na Uni A, haviam 13.292 estudantes devidamente matriculados. Desse montante, o total de 11.855 eram graduandos, enquanto os 1.437 restantes eram da pós-graduação. Seus 61 cursos de graduações são 56 da modalidade presencial e 5 na modalidade de EaD. Enquanto isso, sua pós-graduações em 41 cursos sendo distribuídos em lato sensu, com 3 residências e 8 especializações, e stricto sensu, com 22 mestrados e 4 doutorados. Ainda nesse

período, haviam 108 projetos de pesquisa e 279 projetos de extensão em atuação. E esses projetos com outras ações totalizavam 535 ações de extensão (RG UNI, 2021).

Para manter essa estrutura, em 2021, essa IES teve um orçamento aproximado de 301,2 milhões de reais previstos, porém desse montante foram executados 290,1 milhões. Essa execução foi distribuída da seguinte forma: para Pessoal e encargos foram gastos 232,43 milhões de reais; para as Despesas correntes de Custeio foram 52,80 milhões de reais; e, para o Capital de Investimentos foram 4,87 milhões (RG UNI, 2021).

Outra IES aqui estudada é a Uni B. Segundo seu PDI (2021), ela é uma universidade federal fundada em 1958, na capital do estado. Atualmente, ela é distribuída em 5 campi, sendo um central em Natal e 4 no interior, 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, porém não há detalhamento das titulações dos mesmos.

Em 2021, nessa instituição haviam 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 (RG UNI B, 2021).

O orçamento para essa instituição em 2021, foi de aproximadamente 1,94 bilhão reais previsto, porém foi executado 1,90 bilhão. Os seus gastos foram divididos da seguinte forma: Pessoal e encargos – 1,62 bilhão de reais; Despesas correntes de Custeio – 209,11 milhões; Capital de Investimentos – 16,56 milhões de reais; e Capital de Contingência: 14 mil reais.

A última universidade pública do RN estudada é uma outra federal, aqui nomeada como Uni C. Sua fundação se deu em 1967, através de uma escola de agricultura municipal, na região Oeste do estado. Porém, em 2005, ela foi federalizada (PDI UNI C, 2021). 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 (RG UNI C, 2022).

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 a pesquisa, haviam 333 projetos de pesquisa em

andamento. Quanto a extensão, haviam 200 projetos, 27 programas, 167 eventos, 75 cursos, 8 produtos, 14 patentes e 11 softwares (RG UNI C, 2022).

Esta instituição teve o orçamento previsto, em 2021, no valor 302 milhões de reais, mas executou a quantia de 299,49 milhões de reais. Este valor executado foi repartido da seguinte forma: Pessoal e encargos – 245,27 milhões de reais; Despesas correntes de Custeio – 44,86 milhões de reais; e, Capital de Investimentos – 6,08 milhões de reais (RG UNI C, 2022).

Os dados acima foram coletados por meio do preenchimento do checklist a partir dos documentos disponíveis, em especial os RG e PDI. O quadro 7 resume essas informações e permite a comparação dos perfis dessas instituições.

Quadro 7 – Bloco II – Caracterização das universidades

ITEM PARA ANÁLISE	UNI A	UNI B	UNI C
Ano de criação da Instituição:	1968 – Fundação como união de faculdades municipais; 1987 – estadualização	1958	1967 – Fundação como escola superior; 2005 - federalização
Número de Campi Universitário:	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
Localização geográfica do campus central da IES/região do estado:	RN / Oeste Potiguar	RN / Capital	RN / Oeste Potiguar
Categoria administrativa:	Estadual	Federal	Federal
Organização acadêmica:	Universidade	Universidade	Universidade
Quantidade dos servidores (técnicos administrativos):	666	2983	530
Quantidade e titulação do corpo docente:	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
Número de alunos:	13.292	39.410	10.579
Número de cursos de graduação:	61 graduações, sendo 56 presenciais e 5 EAD	117 cursos, sendo 107 presenciais e 10 EAD	45, sendo 41 presenciais e 4 EAD
Tipos de graduação:	presencial e a distância	presencial e a distância	presencial e a distância
Número de alunos da graduação:	11.855	32.372	9.903
Número de cursos de pós-graduação stricto sensu:	22 mestrados e 4 doutorados	133 cursos: 63 mestrados acadêmicos, 27 mestrados profissionais e 43 doutorados	25: 17 mestrados e 4 doutorados
Número de cursos de pós-graduação lato sensu:	3 residências e 8 especializações	88 cursos: 41 especializações, 38 residências médicas e 9 residências multiprofissionais	4 especializações
Número de alunos da pós-graduação:	1.437	7.083	676
Número de projetos de pesquisa:	108	2902	333

Número de projetos de extensão:	279 projetos, com um total de 535 ações de extensão	12 programas, 689 projetos, 461 cursos, 1037 eventos, 23 prestações de serviços e 70 produtos	200 projetos, 27 programas, 167 eventos, 75 cursos, 8 produtos, 14 patentes e 11 softwares
Orçamento anual:	301,2 milhões previstos	1,94 bilhão previsto	302 milhões
Receita executada:	290,1 milhões	1,90 bilhão	299,49 milhões
Total de despesas pessoal, de custeio, de pesquisa, de investimento:	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 (2023).

Nota-se que a Uni B é a maior e mais antiga das instituições 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 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, e ainda deixaram de ser IES municipais para se tornar estadual, caso da Uni A, e federal, Uni C, acarretando mudanças ao longo do tempo.

Ao analisar o Ensino nessas instituições, percebe-se, através dos números de alunos matriculados, de cursos de graduação ofertados, de professores e de servidores técnicos administrativos é que a Uni B é a maior. Enquanto isso, as Uni A e Uni C detém números próximos, mostrando a similaridade oriundas até mesmo do cenário. Mas, um ponto relevante é que todas as instituições aderiram os dois tipos de modalidade de ensino: presencial e EaD (a distância).

Outros pontos que puderam ser avaliados, a partir desses documentos mais recentes disponíveis foram os de Extensão e Pesquisa. Nota-se que, proporcionalmente pela quantidade alunos matriculados, o número de projetos de pesquisa que estavam em atuação eram maiores nas universidades federais, Uni B e Uni C, do que na estadual, a Uni A. Este fato pode estar associado ao fato de ambas ter a mesma categoria administrativa, federal, indicando uma tendência mais forte ao incentivo a pesquisa.

Quanto a pesquisa, também se nota que os cursos de pós graduação são em maiores números nas Uni B e Uni A, respectivamente. Esse fato pode ser associado ao fato de que a Uni C só teve sua atual categoria administrativa tanto de universidade quanto de nível federal mais recentemente que as outras, em 2005, até então, ela era uma escola superior. Assim,



possivelmente sua estabilidade esteja ocorrendo mais recente. Enquanto isso, a Uni B é federal desde sua fundação, em 1958, e a Uni A tem sua categoria administrativa (estadual) desde 1987, ou seja, ambas devem estar mais estáveis institucionalmente.

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 foi a quantidade de projetos de extensão. Se considerarmos, proporcionalmente com a quantidade de alunos matriculados, os números são bem próximos, não mostrando uma proporção muito significativa entre elas, tendo valores, aproximados, entre 48 alunos por projetos na Uni A e 57 alunos por projeto, na B.

Então, organizacionalmente, nota-se que a Uni B é a maior e de estrutura mais antiga no estado. Enquanto, as outras duas, Uni A e Uni C, tem estruturas organizacionais, recursos e contextos similares entre elas. Então, complementando o perfil, a seguir, apresenta-se os dados inerentes aos traços inerentes a sustentabilidade dessas instituições.

#### 4.2 O PERFIL SUSTENTÁVEL DAS UNIVERSIDADES

Para entender o compromisso e as diretrizes estratégicas dessas organizações, vale destacar o contexto apresentado para o norteamento desses aspectos. Então, foi verificado como eles são apontados nesse contexto social, econômico e ambiental. Isto é, se essas instituições estão compromissadas e tem a sustentabilidade em sua gestão. Para conhecer a filosofia organizacional de cada uma dessas instituições, em especial no que diz respeito a sustentabilidade e/ou DS, busca-se entendê-la através de seu contexto, premissas, propósitos, objetivos e resultados esperados, missão, visão, valores, ou seja, aquilo que direciona as ações dessas universidades.

Dentre as universidades analisadas, a UNI A, em seu ponto 3.1 de seu PDI (2016), aponta como um dos seus desafios, que os elementos norteadores de suas atividades são as dimensões naturais e econômicas em que a instituição está localizada. Ela diz que está em 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 “reservas de minérios, pedras ornamentais, rochas calcárias, argilas finas, sal marinho, petróleo e gás natural, além de um patrimônio florístico e faunístico de potencialidades pouco conhecidas” (PDI UNI A, 2016, p. 8).

Ainda nessa seção 3 do PDI, a Uni A (2016), percebe que a instituição declara a sua preocupação com o seu impacto social através da formação de profissionais cidadãos, a sensibilização e o engajamento da instituição 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 mais à frente é que a instituição reforça o seu compromisso de fortalecimento da Educação Básica na região, já que oferece mais cursos de licenciatura (58 ofertas/turmas iniciais contra 28 de bacharelados e 4 de ambas modalidades). E como compromisso de sua expansão, se 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 mais direto 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 as três dimensões da *TBL* estão presentes na contextualização de suas atividades, considerando assim aspectos correlacionados as questões ambientais, econômicas e sociais, dentro do contexto local e regional.

Enquanto isso, a Uni B destaca que, conforme o seu Estatuto, declara que suas atividades como ensino de graduação e pós, extensão, pesquisa e inovação devem preparar os seus alunos para o exercício profissional e cidadão, os preparando para solução de problemas socioeconômicos. Então, eles declaram que suas atividades devem promover o “desenvolvimento humano, econômico, ambiental e social, mediante a formação de cidadãos responsáveis e ativos na construção de sociedades orientadas a defender a paz, os direitos humanos e os valores da democracia” (PDI UNI B, 2021, p. 23).

Também se nota que as declarações do PDI (2021) da Uni B tem 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 irá determinar que as atividades dela devem ser feitas para que o conhecimento produzindo nela ajam do nível local ao global e que a sustentabilidade deva ser um fator inerente e transversal. Enquanto o outro ponto, ao apresentar e contextualizar o cenário estadual em que está alocado, reforça o compromisso com o papel estratégico de desenvolvimento de profissionais que induzam o desenvolvimento local, regional e possua 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. Nesse ponto do RG Uni B (2021), é exposto 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 instituição 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 e o DS têm presença através de mensagem explícita e em elementos que orientam as atividades dessa instituição. Mas, o ponto que se destaca, nesse levantamento é a presença desses aspectos que puderam ser percebidos. A presença se dá tanto no PDI, mostrando uma preocupação estratégica, a longo prazo, quanto no RG, que aponta que as atividades a curto prazo estão levando essas questões em consideração.

Da mesma forma, uma consonância dos aspectos ligados ao DS entre os planejamentos de longo prazo e curto prazo foi vista na Uni C. Isso se dá até mesmo no objetivo dessa instituição que pretende contribuir com a solução de diversos tipos de problemas locais, com ênfase na sua localidade, ou seja, a região que abrange o semiárido brasileiro. Inclusive o seu objetivo principal é “ministrar o ensino superior visando ao desenvolvimento político, científico, social, ambiental e econômico do indivíduo e da sociedade.” (PDI UNI C, 2021, p. 13).

Entre as preconizações instituídas em seu PDI (2021), a Uni B ainda aponta, dentre outras, 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 respeite 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.

A Uni C ao apresentar as suas estratégias de curto prazo, apresenta uma matriz SWOT em seu RG (2021, p. 28). Nesta matriz pode se perceber como força estratégica da instituição, que a mesma desenvolve uma política de desenvolvimento sustentável. E, como oportunidades da localidade, são apresentados pontos que se ligam diretamente o desenvolvimento local e regional e as 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”.

Pôde-se perceber que a Uni C tem ações e direcionamentos claros quanto ao desenvolvimento local e a sustentabilidade ambiental. Inclusive, a relação estratégica desses fatores são pontos de destaques estratégicos para si, tanto enquanto diferencial (força) quanto oportunidades para os envolvidos.

Então, ao analisar o compromisso dessas universidades, através da filosofia organizacional apresentada em suas documentações oficiais, nota-se que todas direta ou indiretamente apontam a sustentabilidade e suas dimensões em seus contextos e metas a atingirem. Todas citam a sustentabilidade, porém explicitamente apenas a Uni B e a Uni C, as universidades federais, apresentam essa temática e o DS, ambas consideram esses fatores tanto no curto quanto a longo prazo como compromisso para suas atividades.

Em sua pesquisa, Freitas et al. (2019) buscaram entender a efetividade das missões das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) por meio de seus elementos estratégicos, dispostos nos PDIs. Mostrou-se relevante que na região Nordeste, as instituições 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 instituições.

Observou-se neste estudo que a realidade pesquisada pôde ser verificada nas instituições federais aqui analisadas explicitamente, como também pôde ser verificada na estadual. Porém, conforme Freitas et al. (2019) apontam há uma atenção a fatores externos, como as dimensões da sustentabilidade, mas sua filosofia não contempla o escopo desses pontos. Ou seja, como se viu aqui, até existe explicitação e desejos, mas sem detalhamentos a esse respeito.

Além desse compromisso que pode ser notado pelo texto que pode ser interpretado como a filosofia organizacional, também se pode analisar, de maneira mais objetiva, através do checklist. Em tal análise, foi buscado o compromisso formal, por meio da legalidade. Na Administração Pública, um dos sistemas difundidos no tocante a sustentabilidade, em especial a sua dimensão ambiental, é o programa de leis conhecido como A3P, porém esta não é obrigatória, conforme Vieira e Silva (2020) frisam.

Então, analisou-se se havia alguma menção a esse programa A3P nas documentações das universidades estudadas e, caso houvesse, deveria ser informada como se daria essa citação. Porém, observou-se que nenhuma delas o citam.

Nesse mesmo tocante, foi observado se havia menção a alguma política ambiental. Dentre as documentações analisadas, apenas a da Uni B não citava. No PDI UNI B (2021, p. 50), 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. Essa primeira universidade, declara em seu PDI (2021) que a instituição 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 Uni C (2021), há todo o referenciamento das políticas ambientais que a organização pretende implantar através das regulamentações referenciadas no ponto “3. Documentos de referência”. Nesse ponto, há referência à legislações e instruções normativas que se referenciam os seguintes eixos que pretendem se trabalhar na Sustentabilidade: PLS, Energia Elétrica, Água, Resíduo, Educação e Sustentabilidades, Qualidade e Vida no ambiente de trabalho, e Compras e Contratações Sustentáveis (PLS UNI C, 2021).

Outra indagação pertinente aos compromissos estabelecidos nas documentações oficiais é se há direcionamentos as práticas educativas com as dimensões sustentáveis. As Uni A e Uni B citam, mas a Uni C não. A Uni A só consegue apontar a dimensão social através de palestra para os professores na Semana de Planejamento Pedagógico 2021.2.

Então, notou-se que as políticas legais de sustentabilidade são mencionadas e melhor apontadas apenas pela Uni C, porém nem esta menciona a A3P. Também notou que nem um outro dispositivo legal da sustentabilidade ou da educação que referencie essas questões foram citados.

Em consonância com esses resultados podem ser observados as declarações e resultados da pesquisa de Vieira e Silva (2020). Eles dizem 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. Então, nesse cenário aqui pesquisado, a A3P e as suas políticas ambientais estimulariam essa sua reponsabilidade com a sustentabilidade com legitimidade.

Ainda na busca desses 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.

#### 4.3 A PRESENÇA DA SUSTENTABILIDADE NOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

Complementando a filosofia organizacional, a missão, a visão e os valores das organizações norteiam os objetivos e ações das instituições. 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 8.

Quadro 8 – Elementos estratégicos institucionais das universidades pesquisadas

Universidade	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 auto-avaliar 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 (2023).

Ao buscar identificar a sustentabilidade, as suas dimensões e o DS nas missões dessas universidades estudadas, notou-se que a sustentabilidade só é explícita na missão da Uni B. Nela há 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 instituições têm apontamentos que se ligam as dimensões sociais em sua visão e missão. Desse modo, apenas a dimensão social está presente nesses elementos estratégicos.

Assim, pode-se perceber que as instituições analisadas têm, 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 as dimensões e suas presenças nas missões, foram analisadas cada uma a parte. Não há menção da dimensão ambiental nas missões, além da “sustentabilidade socioambiental” da Uni B. Quanto a 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 em que se compreende que os profissionais devem ser “capazes de atender as demandas da sociedade” (PDI UNI C, 2021, p. 13).

Quanto as visões dessas instituições, é notado que tanto a Uni A quanto a Uni B não declaram que no futuro o DS 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 de chegar com cuidados no que tange as questões da dimensão ambiental, através do desejo de ser uma “universidade ecologicamente correta, integrada à sociedade” (PDI UNI C, 2021, p. 13). Na expressividade de seu desejo, a única que cita aspectos da dimensão econômica é a Uni A, que expõe o desejo de ser reconhecida como uma instituição 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 as universidades, pois essas surgem para atender demandas da sociedade e 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 instituição 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, também estão expostos no Quadro 9. Ambos serão considerados como valores, inclusive uma das instituições, a Uni C, os apresenta de forma unificada.

Quadro 9 – Princípios e valores institucionais das universidades pesquisadas

Universidade	Princípios	Valores (ou objetivos)
Uni A	a) os princípios gerais, referentes às relações da universidade com a sociedade (autonomia universitária, caráter público da universidade), b) os princípios de funcionamento, que se referem à qualidade das relações entre os grupos no interior da universidade (democracia interna, cultura do mérito e gestão colegiada) e, c) os princípios programáticos, relativos ao compromisso da instituição com sua própria missão (formação integral, compromisso social) (PDI UNI A, 2021, p. 16).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia universitária e liberdade de pensamento;</li> <li>• Caráter público da universidade;</li> <li>• Democracia interna e cultura do mérito;</li> <li>• Gestão colegiada e transparência administrativa;</li> <li>• Formação integral;</li> <li>• Compromisso social (PDI UNI A, 2021).</li> </ul>
Uni B	I. da ética; II. da gestão democrática;	I. Assegurar a formação cidadã de estudantes com igualdade de

	<p>III. da natureza pública e gratuita do ensino, sob a responsabilidade da União;</p> <p>IV. da liberdade de ensino, pesquisa e extensão, e da difusão e socialização do saber;</p> <p>V. da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão;</p> <p>VI. da universalidade do conhecimento e fomento à interdisciplinaridade;</p> <p>VII. da descentralização administrativa e acadêmica;</p> <p>VIII. da democracia social, cultural, política e econômica, com o exercício da justiça e o bem-estar do ser humano;</p> <p>IX. da democratização da educação no que concerne à gestão, à igualdade de oportunidade de acesso e à socialização de seus benefícios;</p> <p>X. do desenvolvimento cultural, artístico, tecnológico e socioeconômico do Estado, da Região e do País;</p> <p>XI. do compromisso com a paz, com a defesa dos direitos humanos e com a preservação do meio ambiente;</p> <p>XII. da publicidade dos atos e das informações;</p> <p>XIII. do planejamento e da avaliação periódica das atividades;</p> <p>XIV. da prestação de contas acadêmica e financeira;</p> <p>XV. do quórum mínimo para funcionamento de órgãos colegiados e para eleição de dirigentes e representantes;</p> <p>XVI. das condições de manutenção e de perda do direito de representação (PDI UNI B, 2021, p. 23).</p>	<p>oportunidades e engajamento aos desafios locais, regionais, nacionais e globais;</p> <p>II. Elevar a qualidade acadêmica em busca da excelência no âmbito do ensino, da pesquisa, da extensão, da inovação e da gestão;</p> <p>III. Contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do Rio Grande do Norte, da região e do país, respondendo às necessidades da sociedade brasileira (PDI UNI B, 2021, p. 25).</p>
Uni C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ética, gestão democrática, transparência, participação, legalidade, legitimidade, economicidade,</li> <li>• impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e sustentabilidade;</li> <li>• descentralização administrativa e acadêmica;</li> <li>• natureza pública e gratuita do ensino, sob a responsabilidade da União;</li> <li>• liberdade de ensino, pesquisa e extensão e difusão e socialização do saber;</li> <li>• indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão;</li> <li>• democratização da educação no que concerne à gestão, à igualdade e oportunidade de acesso e à socialização de seus benefícios (PDI UNI C, 2021, p. 13).</li> </ul>	

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Quando se avaliou a menção do DS ou 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 instituições; Dimensões econômica e social – são citadas apenas pela Uni B, que tem um dos seus princípios a democracia social, econômica e justiça social.

Ou seja, os princípios e valores dessas instituições podem até citar algum aspecto da sustentabilidade ou DS, mas não tem 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 o DS, enquanto as universidades aqui pesquisadas possuem apenas alguns elementos, porém não tem um perfil com forte relação a tais objetivos.

#### 4.4 O COMPROMISSO COM O DS

Quando buscado, nessas documentações oficiais dessas instituições, 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 a instituição estadual, a Uni A, nem faz tal menção, já que não tem nem obrigatoriedade desse tipo de documentação.

Nesse sentido de implementação da sustentabilidade, como já é sabido, uma das referências para países e organizações é a Agenda 2030 e seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Então, buscou-se perceber se as instituições estudadas apresentam eles como referência para suas atividades, sejam elas as meio ou fim.

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 referência para suas ações de Responsabilidade Social.

Quando se analisam objetivamente os ODS, a Uni C também é a única que não os cita. 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 discutiu eles em sua Semana de Meio Ambiente, envolvendo todas as unidades administrativas e suas respectivas chefias. Eles não elencam 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, seguindo seu número e sua respectiva meta: 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.

Como exemplo, neste mesmo documento, PDI (2021), é citado que a área da saúde dessa instituição se respalda de acordo com o ODS 3, que busca “Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades” (ONU, 2015).

Ficou notório que na Uni C, apesar de ser proposto um papel de agente de desenvolvimento, possuir elementos de sustentabilidade e possuir até menções as dimensões de sustentabilidade, a referência da Agenda 2030 e os ODS não puderam ser percebidas. Isto é, em suas declarações oficiais documentadas, a mesma não usa esta referência.

Quando busca-se entender se os ODS servem como referência para avaliações de ações presentes ou futuras, nenhuma das instituições fazem esse tipo de correlação. Porém, a Uni B utiliza os ODS como referência e respaldo para os seus planejamentos do PLS, nele para cada plano de ação e seu respectivo objetivo são listados os ODS respectivos aquela 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 foram informadas: ela se integrou a Rede ODS Agenda 2030 e conquistou o Selo ODS Agenda 2030. As outras duas instituições não informaram ter esse tipo de parceria.

Apesar de não ser necessariamente o mesmo tipo de parceria, mas a Uni C firmou uma parceria para solucionar questões socioambientais ligadas ao descarte de resíduos. Ela firmou 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 instituições 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 aí um ponto que essas universidades outras universidades, e até a própria melhorando a abordagem, poderiam explorar suas potencialidades. Fioreze (2022) ressalta que instituições que possuem vínculo com as sociedades e com ofertas de cursos e serviços para comunidade e governo, então esta tem uma propensão a desenvolverem essas ferramentas para ser “universidades para o desenvolvimento”.

#### 4.5 PRÁTICAS DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE PERCEBIDAS

Nem todas as organizações tem premissas claras a respeito de seu desejo ou realidade como agente de sustentabilidade ou do Desenvolvimento Sustentável, porém algumas já possuem ações que são tangentes a esses objetivos, como em ações que podem ser apercebidas através das dimensões do *Triple Bottom Line*. Inclusive, essa falta de explicitação ou apenas pontuações desses anseios já foram percebidos nos dados analisados dessas instituições.

Assim, a fim de identificar as práticas de gestão para sustentabilidade que vem sendo declaradas como realizadas nas universidades públicas do RN, essas práticas serão listadas conforme levantamento de dados por meio do checklist, cuja referência de práticas foi o levantamento de práticas realizado por Lugoboni e Marques (2022). Essas práticas serão listadas pelas dimensões da sustentabilidade (ambiental, econômica e social), além da dimensão produtiva da organização (aqui chamada, educacional), correlacionando-as a ODS próximos dessa temática.

Mas, antes de seguir, foi verificado se havia menção de ações de gestão que cite a sustentabilidade explicitamente nas documentações das universidades estudadas, não especificamente nos elementos estratégicos. Apenas a Uni C apresenta um tópico inteiro de resultados e planejamentos do seu RG (2022), que serão explicitadas nas próximas seções.

Porém, as outras duas não tem essa citação direta, mas em algum momento citam a sustentabilidade em seus Planejamentos. A Uni A cita as dimensões da sustentabilidade através de um dos seus objetivos institucionais, o número 21: “Promover a integração da ‘UniA’ com a sociedade, visando a execução das políticas, o desenvolvimento econômico, social, cultural, turístico e ambiental da região na qual ela se insere” (RG UNI A, 2022). Enquanto isso, a Uni B busca promover sustentabilidade energética, ambiental e da tecnologia da informação (RG UNI B, 2021).

Outro ponto relevante é que não há menções explícitas de declarações ou acordos, que a instituição assinou ou se integrou, para incorporação da sustentabilidade. Em nenhuma das documentações menções do tipo puderam ser observadas.

Também é relevante ressaltar que os programas de gestão que cite explicitamente e/ou tratem da sustentabilidade nas universidades federais (Uni B e Uni C) é o PLS, segundo seus PDIs. Enquanto isso, o único programa que cita essa temática na Uni A, que é estadual, é o Seminário anual de avaliação e planejamento, que trata planeja dessa temática em um dos pontos (RG UNI A, 2022).

Essa atitude da implementação do Plano de Logística Sustentável se mostra válida, afinal, como Silva e Bahia (2019) esclarecem, de forma compulsória (obrigatória) iniciam-se práticas de atividades sustentáveis no contexto da Administração, assim como foi percebido nessas universidades federais. Mas, conforme esses autores abordam, se mostra interessante que a abordagem seja efetiva pela instituição e não apenas inseridas através de projetos de docentes.

Tendo essa noção inicial, a exposição das práticas se dará através de suas dimensões da sustentabilidade e de outra, aqui nomeada como, educacional. Esta última foi alocada por se tratar de ações da produção desse tipo de instituições, então nela poderá ser percebida ações que impactam e desenvolvem sustentabilidade, mas que não partam necessariamente da gestão em si. A seguir, será verificada as ações de gestão encontradas que se relacionam com a dimensão ambiental.

#### 4.5.1 Dimensão Ambiental

Por se tratarem de universidades públicas, seu tripé da educação (ensino, pesquisa e extensão) deve ser levado em conta nas análises. Então, buscou se havia menção a práticas de ensino, pesquisa ou extensão que tivessem alinhamento com a dimensão ambiental, porém não foi possível identificar em nenhuma menção tais práticas nas universidades estudadas. Isso não revela que as questões ambientais não sejam levadas em consideração ou que as instituições não as tenham, mas apenas que em seus documentos estratégicos, eles não estão explícitos.

Ao menos em nível estratégico, a dimensão ambiental é abordada de forma superficial em universidades federais do Nordeste, isso serve de alerta para que essas instituições desenvolvam ações abordem essa questão de maneira mais apropriada (Freitas et al., 2020). Então, busca-se que ao menos as atividades inerentes a essa dimensão estejam sendo praticadas.

Quando foi buscado as práticas de gestão, iniciou-se pelos comportamentos administrativos, então foi visto se havia menção a gerenciamento de fornecedores que tivessem aspectos sustentáveis. Nenhuma das instituições estudadas tinham essa ação.

Também não há menção de nenhuma declaração que alguma delas tenham programas de compras verdes. Nesse aspecto, apenas a Uni C cita em seu PLS (2021) que a Divisão de Compras (DICOMP) desenvolve práticas de sustentabilidade e de racionalização de materiais. Porém, essa informação não possui detalhes, sendo apenas planos e norteamentos futuros, assim não representando uma ação já praticada na mesma.

Ao buscar entender se haviam práticas ou ações de investimentos contra riscos ambientais, não pôde ser observado em nenhuma das documentações analisadas. Apenas a Uni B menciona, em seu RG (202), que uma das categorias de risco acompanhadas na sua instituição é a de risco ambiental, considerando os riscos do meio ambiente para o trabalho da mesma.

Como forma de acompanhamento e melhor aproveitamento das inovações, os investimentos em tecnologia e atualização das infraestruturas são analisados como ação de sustentabilidade, porém esse tipo de ação só não foi notado na Uni C.

Enquanto isso a Uni A e a Uni C declararam esse tipo de investimento. A Uni A apresenta algumas de suas obras em execução que vão nesse sentido, conforme seu RG (2022): Reforma e recuperação dos ambulatórios da Faculdade de Ciências da Saúde; Recuperação, revitalização e ampliação de estruturas físicas de blocos de salas de alguns blocos; Construção de tanques sépticos e sumidouros no Campus Central; Ampliação da rede elétrica de média tensão e fibra óptica do Campus Central; Construção do prédio de pós-graduação da Faculdade de Ciências Exatas e Naturais. Como a maioria dessas ações dizem respeito a construção de estruturas resilientes elas podem ser encaixadas junto ao ODS 9, que tem tal meta.

Mas, ainda se tratando dessas obras de infraestrutura, destaca-se a que a “Construção de tanques sépticos e sumidouros no Campus Central” diz respeito ao saneamento e tratamento adequado dos esgotos e água, assim ela também pode estar ligada ao ODS 6. E como a ampliação da fibra óptica diz respeito a inclusão dos indivíduos nas sociedades, então esta ação pode ser ligada ao ODS 11.

Já a Uni C destacou em seu RG (2021) as seguintes ações que se relacionam com esse tipo de investimento: aprovação e divulgação do Manual de Gestão Patrimonial; realização de Serviços de infraestrutura de cabeamento de fibra óptica de cabeamento metálico; e realização de melhorias na governança em TI (para atender Plano de Transformação Digital, processo de digitalização de acervo acadêmico, Nova Turma Virtual, Polare e os requisitos da LGPD). Todas essas ações têm o intuito de promover a inovação e construir uma infraestrutura adequada, então se diz respeito aos mesmos objetivos que o ODS 9.

Ainda com relação as edificações, foi analisado se havia menção de projetos de edifícios que fossem mais ecologicamente sustentáveis, conhecidos como edifícios verdes. Porém, não há menção direta ou que se relacionasse a tal temática em nenhuma das universidades.

Outro ponto analisado foi de havia menção de ações conscientização ou educação ambiental realizada nas instituições. Nenhuma das documentações apresenta esse tipo de ação. Apenas a Uni C, cita em seu PLS (2021) que esse é um de seus eixos de trabalho e estabelece metas para tal fim, mas não aborda ações concretas.

Enquanto uma das consequências sabidas do uso de veículos é a emissão de gás carbono, que contribui para o efeito estufa, então, buscou-se saber se havia menção de utilização reduzida de veículos. Nenhuma dessas instituições declararam que desenvolvem tal tipo de ação. Inclusive, também foi questionado a respeito de ações que apoiem o uso de veículos elétricos, uso de transportes públicos e/ou utilização de bicicletas, mas nenhuma das documentações apontam.

Ainda sobre os transportes, buscou-se alguma menção de uso de combustíveis menos poluentes e/ou que causassem redução nos gases do efeito estufa, porém nenhuma das universidades estudadas apresentam. E, quanto a esses gases, também não tem nenhuma declaração de iniciativas sustentáveis, protocolos de redução de gases ou certificações sustentáveis em quaisquer dos documentos analisados.

Para entender a respeito do consumo da energia elétrica, buscou-se alguma declaração que informasse se as universidades tinham ferramentas de acompanhamento de consumo de energia e apenas a Uni A não possui. A Uni B criou uma ferramenta que acompanha e expõe o perfil energético das unidades consumidoras de energia em sua instituição, segundo seu RG (2021). Enquanto, isso a Uni C expõe, em uma das sessões de seu RG (2022), um relatório compilado com tais informações. Assim, ambas ações contemplam os ODS 7, que visa garantir acesso a energia confiável, e ODS 12, que visa garantir os padrões sustentáveis de consumo e produção.

Ainda na temática de consumo de energia elétrica, foi analisado se havia menção de planos de melhoria de eficiência energética nas documentações dessas organizações. As universidades B e C, declaram tais planos em seus PLS. Inclusive, a Uni B ainda apresenta essa meta ligada aos ODS 7, 9, 11 e 12. Enquanto isso, a Uni A não tem nenhuma menção do tipo.

Também buscou-se saber se alguma dessas instituições declarava o uso de painéis fotovoltaicos para geração de energias renováveis. Através dos RGs da Uni B (2021) e da Uni C, verificou-se que ambas realizam micro geração de energia solar. Enquanto a Uni B teve a instalação do seu primeiro sistema no campus central nesse período, a Uni C já tem uma usina em funcionamento a alguns anos e expõe os dados relacionados a produção gerada nela, incluindo a economia gerada.

Outro recurso natural que deve ter atenção sobre seu uso é a água. Então, buscou-se saber se havia menção de ações de coleta de água da chuva para uso nas operações, porém não havia em nenhuma das documentações. Também foi verificado se havia menção de reciclagem ou reutilização desse recurso, mas não se percebeu nenhum registro do tipo.

Quando foram analisadas as documentações buscando a existência de declarações de programas implementados que reduzem o consumo de água, observou-se que as Uni A e B não possuem. Enquanto, a Uni C relata que realizou a troca de dispositivos hidráulicos antigos, como torneiras e descargas, por dispositivos mais econômicos e instalação de unidade de tratamento de esgoto no lado leste, no campus central. Como o intuito dessa ação é o gerenciamento sustentável da água e o padrão sustentável de consumo, podemos relacionar tais ações aos ODS 9 e 12.

Com relação ao gerenciamento de resíduos, ações de gestão, como compostagem ou logística reversa, foram buscadas relatos de ações nas documentações, porém só foi encontrada menção nas Uni A e Uni B. Enquanto, a Uni C destaca a realização de usina de compostagem e coleta seletiva, que é enviada para associação parceira para realização de reciclagem. Como ambas ações são desenvolvidas pensando em garantir os padrões sustentáveis de consumo e produção, elas se relacionam com o ODS 12.

Quanto aos elementos naturais locais, pesquisou-se se existia declaração de preocupação com a fauna, a flora e/ou a biodiversidade, porém nenhuma das três as mencionaram. Apenas a Uni A, em seu PDI (2016) diz que deve haver essa preocupação, ao tratar do seu contexto econômico-regional.

Também foi pesquisado se havia menção de práticas físicas que envolvessem o meio ambiente ou elementos naturais, como paisagismo sustentável ou áreas verdes, nessas instituições. Mas, só há citação na Uni C, que afirma em seu RG (2022) que são realizadas manutenções das áreas naturalizadas e arborização na instituição. Enquanto isso, o PDI da Uni A (2021) apenas cita que devem ser feitas “adequações ambientais” nas estruturas e devem levar em consideração também a perspectiva ambiental. Enquanto a da Uni B (2021) diz que a gestão deve ter cuidado com as áreas verdes. Como essa ação protege a biodiversidade e ecossistema terrestre, ela está relacionada ao ODS 15.

Outro ponto que foi buscado é se existe a aplicação de algum Sistema de Gestão Ambiental na organização, porém não havia tal menção. Apenas a Uni A, em seu PDI (2016), que cita um SGA como uma de suas metas a serem aplicadas. E, por fim, foi pesquisado se havia alguma outra prática de gestão que se alinhasse a dimensão ambiental, mas não foi percebida em nenhuma das documentações.

Percebeu-se uma baixa adesão quanto ao número de práticas de gestão, relacionadas a dimensão ambiental, nessas universidades do RN. Apesar de ter algumas menções nas documentações estratégicas, quanto ao planejamento, mas que as práticas percebidas foram poucas. A Uni A e a Uni C tiveram a mesma quantidade, 5 ações identificadas. Enquanto, a Uni

B teve 4. A seguir, será verificada as práticas de gestão encontradas que se relacionam com a dimensão econômica.

#### 4.5.2 Dimensão Econômica

Dentre as atividades de ensino, pesquisa e extensão, que é a produção desse tipo de investigação, foi verificado se haviam ações que tivessem elementos da dimensão econômica. Não foi verificada nenhuma ação que se relacione diretamente entre esses eixos e a preocupação com a sustentabilidade econômica da organização.

Este resultado já vem numa perspectiva em que a dimensão econômica é a menos abordada no que tange a sustentabilidade, conforme Lourenço e Carvalho (2013). Inclusive, a dimensão econômica também não tem muita adesão, nos documentos estratégicos, então sugere-se atenção, desde o nível estratégico, pois essa região do Brasil é a que tem o menor PIB (Freitas et al., 2020).

Foi verificado se existiam precedentes nas alocações de recursos, que tivessem ligação com a sustentabilidade, explicitados nas documentações dessas universidades. Nenhuma delas também apresentou tal tipo de precedente. Isto é, não é possível notar uma convergência entre essa alocação de recursos e a sustentabilidade.

Como forma de reduzir custos e prejuízos, alguns investimentos em segurança da informação ou soluções de Tecnologia de Informação podem ser feitos. Então, foi buscado menção a alguns deles nas documentações. A Uni A divulgou a fase final da implantação de um sistema de internet que permitirá um maior acesso em dois de seus campi, a Rede Giga, e a implantação do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, que permite a integração dos sistemas administrativos e acadêmicos em uma única plataforma integrada (RG UNI A, 2022). Ambas ações se relacionam com ODS 9 e 11, afinal elas visam construir uma estrutura resiliente e tornar os assentamentos urbanos mais inclusivos.

Outra que informou ações nessa relação foi a Uni B, que ampliou o acesso do recurso que deixa a rede mais segura, o VPN (*Virtual Private Network*). Essa ação pode se ligar ao ODS 11, que visa “tornar cidades e assentamentos humanos inclusivos, resilientes e sustentáveis” (ONU, 2015). Enquanto isso, a Uni C não possui menção a nenhuma ação similar.

Também foi pesquisado se havia ações de investimentos em novas tecnologias. Então, verificou-se apenas que a Uni A realiza a troca de máquinas computacionais antigas por mais novas tecnologicamente (RG UNI A, 2022) e a Uni B trocou o cabeamento do Firewall,



equipamento da rede interna (RG UNI B, 2021). O ODS 12 pode ser relacionado a essas ações, pois buscam padrões de consumo mais sustentáveis.

Quando pesquisado se havia menção do uso de indicadores financeiros que referenciem a sustentabilidade, não pôde ser observado em nenhuma das documentações analisadas. Também foi verificado se existe menção ao uso de leis de incentivo, principalmente fiscais e financeiras, porém também não teve nenhum trecho das documentações que pudessem ser verificadas essa menção ou similaridades.

Buscou-se verificar se existia menção de que as atividades da instituição geram empregos diretos, aqui entendidos como aqueles ligados a instituição, mas que não são servidores. A Uni A cita em seu RG (2022) que há dez contratos com empresas terceirizadas, empregando mais de 150 trabalhadores. Enquanto, a Uni C cita que, além dos seus servidores, seu quadro funcional é constituído por estagiários e mão de obra terceirizada. Então, ambas têm essas ações relacionadas ao ODS 8, que visa o “emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos” (OONU, 2015). A Uni B não fez nenhuma declaração do tipo.

Quando foi buscado a respeito dos empregos indiretos. Não se verificou menção. Bem como também não houve menção explícita da relação das ações da instituição com impulsionamentos das economias locais.

Um dos pontos que são avaliados em uma sociedade mais sustentável é a ética, principalmente quando o assunto é econômico. Então, pesquisou-se menções nas documentações a respeito de políticas anticorrupção. No RG (2022) da Uni A, esse papel é expresso e definido para a Comissão do Orçamento Participativo (COP).

Enquanto isso no RG (2022) da Uni C, é destacado o Plano de Integridade da instituição, que mostra a transparência das informações através de ações específicas e de um painel virtual no site. Ambas ações podem ser relacionadas ao ODS 16, que trata de promover sociedades mais pacíficas e instituições mais efetivas e responsáveis. Nota-se que a Uni B não tem nenhuma menção a ação de gestão declarada nesse sentido.

Ainda nesse sentido, a Uni C também tem a Carta Aberta de Serviços, onde faz a prestação de contas, mostrando uma ação de transparência, isto é, ação contra corrupção. Esta também pode se relacionar ao ODS 16. Nenhuma das outras duas tem ações similares declaradas em suas documentações. E nenhuma das três declaram ações como treinamentos nessas questões de transparência e anticorrupção.

Também ligadas ao ODS 16, pois promovem a responsabilidade, em especial econômica, dessas universidades, está a auditoria interna. Esse tipo de ação é declarado pelas três instituições em seus respectivos Relatórios de Gestão.

Por fim, nos aspectos que competem a dimensão econômica, foi buscado se havia alguma outra prática de gestão que tivesse tal relação. Porém, não pode ser percebida nenhuma mais nas documentações analisadas.





Quanto às ações vinculadas a dimensão econômica, a quantidade maior foi na Uni A e a menor na Uni B, porém a diferença é baixa sendo apenas de uma unidade. O quantitativo de ações aqui verificadas foram: 6 ações na Uni A; 4, na Uni B; e, 5 na Uni C. A seguir, será verificada as práticas de gestão encontradas que se relacionam com a dimensão social.




#### 4.4.3 Dimensão Social

A pesquisa por menções a atividades, que se relacionem com os aspectos da dimensão social, se inicia pelo tripé do ensino superior. Quanto as atividades de ensino e pesquisa, nenhuma das documentações das três universidades estudadas tinham alusões a essas atividades.

Enquanto isso, na extensão, por ser uma atividade intrínseca a comunidade, pôde-se perceber algumas ações através dos seus respectivos RGs, resumidos no Quadro 10: duas na Uni A, duas na Uni B e quatro na Uni C, além de uma conjunta entre as Uni A e C.

Quadro 10 – Ações de extensão das universidades e seus respectivos ODS

Universidade	Ação e descrição	ODS e relação
Uni A	“Uni A” Cultural, projeto que presta consultorias gratuitas a artistas locais	ODS 8, pois promove crescimento econômico 
Uni A	“Uni A” Ação, em que a orquestra de violões se apresenta levando cultura em bairros da cidade sede	ODS 16, pois busca promover sociedades pacíficas 
Uni A e C	Univer(C)idades, que oferecem diversos serviços com profissionais e estudantes das universidades em diversos pontos da cidade onde estão sediadas	ODS 3 e 16, pois busca oferecer uma vida saudável e promover sociedades pacíficas  

Uni C	Núcleo de Artes e Cultura (NAC), que oferece educação cultural a comunidade interna e externa	ODS 16, pois busca promover sociedades pacíficas 
	Empresas Júniores, que fomenta a prática desse movimento na instituição	ODS 8, pois promove crescimento econômico 
	Incubadora Tecnológica do Agronegócio de Mossoró – IAGRAM, em que se presta serviços de incubação com o aparato da universidade	
	Núcleo de Incubação Tecnológico e Social – NITS, que fomenta o empreendedorismo tecnológico	
Uni B	Institucionalização do Programa de Extensão intitulado “Educação, Inclusão, Acessibilidade e Necessidades Específicas”, que abarca projetos que dão suporte a questões de inclusão e acessibilidade no geral	ODS 16, pois busca promover sociedades pacíficas e com acesso à justiça para todos 
	Enriquecimento do Acervo do Museu Câmara Cascudo, através de novas aquisições socio culturais	

Fonte: RG UNI A (2022), RG Uni B (2021) e RG Uni C (2022).

Aqui houve um resultado que seguia o preconizado por Freitas et al. (2020), pois ele dizia que as universidades federais do Nordeste têm ampla abordagem das questões ambientais no seu planejamento estratégico. Ainda para os autores, isso se dá pois o desenvolvimento humano é um instrumento de mudança social.

Aproveitando o ensejo, foi verificado se havia menção de ferramenta de controle das práticas relacionadas as questões da dimensão social. Porém, não se observou nenhuma citação explícita ou próxima desse tipo de ferramenta em nenhum dos documentos analisados.

Para se analisar as questões sociais ligadas ao trabalho, pesquisou-se na documentação dessas universidades se havia menção de ações de políticas de carreiras e/ou salários. Apesar da Uni C não detalhar nenhuma ação do tipo, as Uni A e Uni B tem as mesmas práticas. Para os estudantes, elas realizam Feiras (ou Mostra) de profissões, um tipo de evento para mostrar possibilidades e contato com o mercado, enquanto para seus servidores, elas oferecem planos de cargos e carreiras. Essas ações, por buscarem desenvolver crescimento econômico com pleno emprego e trabalho decente, pode ser relacionado ao ODS 8.

Também foi buscado se havia declaração de execução de políticas de desenvolvimento de lideranças e/ou objetivos. Enquanto a Uni B não fez declarações do tipo, as demais declararam. A Uni A declarou que realizou, no período apurado por seu RG (2021), que foram realizadas 70 capacitações para seus servidores nas mais diversas áreas e temáticas. Enquanto, a Uni C informa que o seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) executa diversas ações

nesse sentido. Então, ao desenvolver ações para tornar trabalhos decentes, pode ligar essas ações ao ODS 8.

Outro ponto a ser analisado a respeito da qualidade do trabalho é o das ações de ergonomia e/ou qualidade de vida no trabalho. Então, quando investigado alguma menção a esse tipo de atividade, pôde ser observado em todas elas, e todas relacionadas também ao ODS 8, além do ODS 3, que busca garantir uma vida saudável e bem-estar. Essas ações foram percebidas e compiladas no Quadro 11. Observa-se que apenas a Uni A tem atividades do tipo desenvolvidas para outros envolvidos além dos servidores.

Quadro 11 – Práticas desenvolvidas nas universidades ligadas a ergonomia e qualidade de vida no trabalho

Universidade	Público Alvo	Ação e descrição	Respectivos ODS
Uni A	Servidores	Auxílio saúde	 
		Programa de Assistência ao Servidor, que busca oferecer Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho	
		Programa Ciclos, que oferece suporte de adequação de servidores a aposentadoria	
		Observ (Observatório da Saúde do Servidor), que mapeia e monitora dados da saúde dos servidores	
	Alunos e comunidade	Uni A Vida Saudável, que oferece espaços que fomentam a saúde	
		Nupics (Núcleo de Práticas Integrativas e Complementares em Saúde), que dissemina práticas de saúde	
Campanha de conscientização Abril Verde e Maio Amarelo			
Uni B	Servidores	Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, que promoveu diversas atividades em projetos, ações e eventos, com 19.685 participações/visualizações.	 
		Atenção à Saúde do Servidor	
		Atenção Psicossocial do Servidor	
		Vigilância em saúde e segurança do trabalho	
Uni C	Servidores	Diagnóstico sobre Trabalho Remoto e Qualidade de Vida no Trabalho, que acompanhou as questões referente as mudanças necessárias para o enfrentamento da pandemia do COVID-19	 
		Oferecimento de Massoterapia e Auriculoterapia	
		Palestras diversas e Oficina de Gestão do Tempo	
		Práticas de Segurança do Trabalho	

Fonte: RG UNI A (2022), RG Uni B (2021) e RG Uni C (2022).

Em seguida, foi investigado se havia declaração de ações para atração e retenção de talentos, porém não foi possível identificar desse tipo de atividade ou similar em nenhuma das documentações analisadas. Do mesmo modo, ocorreu também quando foi pesquisado se havia menção de ações de recrutamento interno.

Ainda nas ações de desenvolvimento de pessoas, buscou-se saber se existia declaração de algum tipo de ação com relação a estímulos a formação de servidores. Nas documentações das universidades A e B não foram encontradas menções diretas, porém na Uni C possui. Nesta instituição, segundo seu RG (2022, p. 40), existe uma política de vagas para seus servidores em seus programas de pós-graduações, bem como acordos parecidos com outras instituições. Inclusive, essa ação promove uma educação de qualidade, pois impacta tanto o servidor quanto a universidade. Então, esta ação se conecta ao ODS 4.

Também pesquisou se nessas documentações existia menção de ações voltadas para acessibilidade e/ou inclusão social. Esse tipo de ação promove o ODS 16, que promove sociedades inclusivas, porém apenas na documentação da Uni A não foi vista menção explícita. Enquanto, na Uni C, segundo seu RG (2022) existe um núcleo chamado Coordenação de Ações Afirmativas, Diversidade e Inclusão Social (CAADIS), que realizou, em 2021, 561 atendimentos a discentes e 197 de outras demandas como interpretes de libras, por exemplo.

Enquanto isso, na Uni B, segundo seu RG (2021), pôde ser notado várias ações do tipo: Implementação das Bancas de Heteroidentificação nos processos seletivos; Reserva de vagas para pessoas com deficiência, dentro da ampla concorrência; ingresso por meio do SiSU no curso de Medicina-Natal; implantação de novas 6 (seis) Comissões Permanentes de Inclusão e Acessibilidade (CPIAs) em 2021; Programa de Tutoria Inclusiva (PTI)”; Desenvolvimento de produtos e o Laboratório de Acessibilidade (LA).

Para atender algumas demandas emergentes das questões sociais, algumas instituições desenvolvem políticas ou ações específicas voltadas a elas. Nessas documentações analisadas, só podem ser observadas menções desse tipo de ação na Universidade A. No RG (2022) dela pôde ser observado: a extensão da licença-paternidade; a realização da Campanha contra o Assédio Moral e Sexual, no âmbito da Uni A; e o Projeto Uni A por Elas, em que foram realizadas diversas atividades voltadas ao público feminino. Percebe-se que todas essas ações tem um direcionamento alinhado com o ODS 5, que busca “alcançar a igualdade de gênero e capacitar todas as mulheres e meninas” (ONU, 2015).

Outros tipos de ações, que se desenvolvem com as temáticas da dimensão social, que foram encontradas apenas na Uni A foram: uma ação relacionada aos direitos humanos, que foi

a Semana da Consciência Negra e um programa de Inclusão, que tem várias ações, ligadas ao ODS 16, que promove sociedades pacíficas e fornecimento de acesso à justiça por todos; uma regulamentação do trabalho voluntário, que permitirá o trabalho de forma decente, alinhando-se ao ODS 8.

Quanto a programas e ações de estímulo a práticas de esportes e/ou culturais, a partir dos seus respectivos Relatórios de Gestão foram notadas 6 na Uni A e 1 na Uni C. Enquanto isso, na Uni B não houve menção explícita de nenhuma ação similar a essas, que correspondem ao ODS 3, que busca a vida saudável e o bem-estar. Na Uni A observou-se: Uni A no parque; Viva Uni A - Rio Branco; Festival de Mamulengos; Caravana Natalina; Festival de teatro; Grupos artísticos da EdUCA. Na Uni C, houve a reabertura do ginásio poliesportivo com diversas modalidades de esportes sendo oferecidas.

Como forma de interação com a sociedade, buscou verificar menções de canais de denúncias nas documentações dessas instituições. Notou que todas as universidades apontam um órgão interno como responsável em suas respectivas instituições, a ouvidoria. Quanto a avaliações, apenas a Uni A (RG UNI A, 2022) declara sua avaliação institucional, que é realizada através de Avaliação Interna e Avaliação Externa, e apresentada e discutida no Seminário anual de avaliação e planejamento. Ressalta-se que essa avaliação também serve como avaliação de funcionários e estudantes também. Como trata-se de promoção de sociedades mais inclusivas, pode-se relacionar essa avaliação institucional com o ODS 16.

Os fornecedores também podem ser avaliados, até mesmo para que haja parcerias e meios de implementação e instituições mais eficazes, conforme ODS 17 e 16, respectivamente. Então, ao verificar se há declarações desse tipo de ação nessas universidades, apenas a Uni B tem um comitê que faz esse tipo de avaliação: o Comitê de Gestão e Priorização de Aquisições e Contratações (CGPAC), segundo o RG Uni B (2021).

Para que haja paz, justiça e instituições eficazes, conforme ODS 16, as organizações podem primar por manter a ética, inclusive através de um código de ética. Então, buscou-se nessas documentações se havia menção a códigos profissionais de ética, porém nenhuma menção foi feita. E, por fim, foi verificado se não havia nenhuma menção a outras atividades realizadas com a comunidade externa, mas não foi possível identificar.

Seguindo a ideia inicial deste capítulo, a partir dos resultados de Freitas et al. (2020), a dimensão social foi a que teve maior número de ações. Entretanto, o destaque se deu para a universidade estadual, que teve o maior número de ações de gestão que se relacionam com o social: totalizando 26 ações percebidas no seu RG Uni A (2022).

Enquanto isso, as federais também tiveram números maiores quando comparadas as demais dimensões de sustentabilidade. Assim, ficou o quantitativo delas: 15 ações da Uni B; e, 12 ações da Uni C. A seguir, será verificada as ações de gestão encontradas que se relacionam com a dimensão educacional.

#### 4.4.4 Dimensão Educacional

Para que haja uma análise do ponto educacional da sustentabilidade presente nessas documentações, foi buscado se havia formação orientada a essas temáticas para os professores. Em nenhum dos documentos analisados pode ser percebido ação como essa ou similar. Também foi verificado se havia menções ao Desenvolvimento Sustentável nas ações educacionais dessas universidades, mas não foram encontradas.

Quando verificado se havia menções de práticas educacionais que explicitassem a sustentabilidade, não pôde ser percebido nenhuma apenas na Uni A, nas federais foram percebidas. No PDI da Uni B, a temática é levantada quando disse que tem que estar presentes na extensão, conforme Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira. Enquanto isso, a Uni C diz que um de seus deveres é o Apoio à projetos de educação ambiental, principalmente quando voltados a crianças e jovens da rede pública de ensino básico (PLS UNI C, 2022).

A não declaração de ações que possam fazer correlação explícita com a sustentabilidade no que diz respeito a educação se mostra preocupante, caso haja o interesse no DS ou sustentabilidade. Afinal, para Zeitone et al. (2019), para que haja profissionais, que atendam as demandas do mercado de trabalho com responsabilidade no que tange a sustentabilidade, precisa-se que desenvolvam um método que se contextualize com os problemas socioambientais. A seguir, será apresentada a relação entre as práticas de gestão encontradas e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

### **4.5 AS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE E OS ODS**


















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, conforme apresentados na Seção 6.5, foi elaborado o Quadro 12. Ressalta-























se, desde já, que para cada prática de gestão para a sustentabilidade encontrada conseguiu-se fazer relação com pelo menos um ODS, porém algumas ações se encaixam com dois.



























Quadro 12 – A relação das práticas relatadas com os ODS por universidade















Dimensões	Uni A		Uni B		Uni C	
	Práticas	ODS	Práticas	ODS	Práticas	ODS
Ambiental	Reforma e recuperação dos ambulatórios da Faculdade de Ciências da Saúde		Aprovação e divulgação do Manual de Gestão Patrimonial		Exposição de informações de consumo da energia elétrica	 
	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		Troca de dispositivos hidráulicos	 
	Construção de tanques sépticos e sumidouros no Campus Central	 	Melhorias na governança em TI		Usina de compostagem	
	Construção do prédio de pós-graduação da Faculdade de Ciências Exatas e Naturais		Criação de ferramenta que monitora o perfil energético das unidades consumidoras	 	Coleta seletiva de lixo	
	Ampliação da rede elétrica de média tensão e				Arborização e manutenção dessas áreas	










	fibra óptica do Campus Central	 					
Econômica	Implantação da Rede Giga	 	Ampliação do uso do VPN		Utilização de mão de obra terceirizada		
	Implantação do Sistema Integrado	 	Cabeamento do firewall		Oferta de estágios		
	Utilização de mão de obra terceirizada		Auditoria Interna		Aplicação do Plano de Integridade		
	Transparência através do Comitê Participativo Orçamentário					Elaboração e exposição de Carta Aberta de Serviços	
	Troca de máquinas computadorizadas					Auditoria Interna	
	Auditoria Interna						

						
Social	“Uni Cultural A”		Educação, Inclusão, Acessibilidade e Necessidades Específicas		Univer(C)idades	 
	“Uni A” Ação		Enriquecimento do Acervo do Museu Câmara Cascudo		Núcleo de Artes e Cultura (NAC)	
	Univer(C)idades	 	Mostra de Profissões		Empresas Júniores	
	Plano de Cargos e carreiras dos servidores		Plano de Cargos e carreiras dos servidores		Incubadora Tecnológica do Agronegócio de Mossoró – IAGRAM	
	Feira de Profissões		Programa de Qualidade de Vida no Trabalho	 	Núcleo de Incubação Tecnológico e Social – NITS	
	70 atividades de capacitação		Atenção à Saúde do Servidor		Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)	

						
Auxílio saúde	 	Atenção Psicossocial do Servidor	 	Diagnóstico sobre Trabalho Remoto e Qualidade de Vida no Trabalho	 	
Programa de Assistência ao Servidor	 	Vigilância em saúde e segurança do trabalho	 	Oferecimento de Massoterapia e Auriculoterapia	 	
Programa Ciclos	 	Implementação das Bancas de Heteroidentificação nos processos seletivos		Palestras diversas e Oficina de Gestão do Tempo	 	
Observ (Observatório da Saúde do Servidor)	 	Reserva de vagas para pessoas com deficiência, dentro da ampla concorrência		Práticas de Segurança do Trabalho	 	
Uni A Vida Saudável		ingresso por meio do SiSU no curso de Medicina-Natal		Reserva de vagas para servidores em programas de pós-graduações		

Nupics (Núcleo de Práticas Integrativas e Complementares em Saúde)		implantação de novas 6 (seis) Comissões Permanentes de Inclusão e Acessibilidade (CPIAs)		Reabertura de ginásio	
Campanha de conscientização Abril Verde e Maio Amarelo		Programa de Tutoria Inclusiva (PTI)			
Extensão da licença-paternidade		Desenvolvimento de produtos e o Laboratório de Acessibilidade (LA)			
Realização da Campanha contra o Assédio Moral e Sexual		Comitê de Gestão e Priorização de Aquisições e Contratações	 		
Projeto Uni A por Elas					
Semana da Consciência Negra					
Programa de Inclusão e Diversidade					
Regulamentação do trabalho voluntário					

	Uni A no parque			
	Viva Uni A - Rio Branco			
	Festival de Mamulengos			
	Caravana Natalina			
	Grupos artísticos da EdUCA			
	Festival de teatro			
	Avaliação Institucional			

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Com este Quadro 10, foi possível observar que a universidade estadual se destacou no quantitativo de ações declaradas que puderam ser associadas as dimensões sustentáveis e, conseqüentemente aos ODS, quando comparada as federais. A Uni A teve um total de 37 práticas identificadas, enquanto a Uni C e a Uni B tiveram, respectivamente, 22 e 21.

A seguir, para que se verifique melhor a relação entre as práticas e os ODS, o Quadro 13 mostrará os ODS que apareceram nos resultados dessa relação. Dos 17 ODS que a Agenda 2030 estabelece, nesta pesquisa foi possível identificar a prática de 12 deles.

Quadro 13 – ODS que tiveram relação com as práticas identificadas

<b>Número</b>	<b>Objetivo</b>
3	Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades
4	Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos
5	Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas
6	Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos
7	Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos
8	Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos
9	Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação
11	Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis
12	Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis
15	Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade
16	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis
17	Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Para a Uni A é possível notar o maior número de ações na dimensão social. Quanto aos ODS que mais surgem quando ligadas as suas ações são os ODS 3 e 8, com 14 e 10 relações respectivamente, que assegura a vida saudável e a o crescimento econômico sustentado. A maioria dessas práticas são de extensão que envolvem a promoção de saúde e cultura para a comunidade externa e para seus funcionários.

Enquanto isso, a Uni B tem o maior número de ações também para a dimensão social. Quanto aos ODS, o ODS mais percebido nas ações, com 10 relações, foi o ODS 16 que busca “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis” (ONU, 2015). A maioria dessas práticas dizem respeito as ações de inclusão, que a instituição desenvolve tanto internamente quanto em ações para a comunidade, na busca de promover a justiça e tornar as instituições e sociedades mais efetivas e responsáveis.

Já para a Uni C, o maior número de práticas foi encontrado com características intrínsecas as da dimensão social. Quanto ao ODS mais recorrente em suas práticas é o ODS 8, que busca o desenvolvimento econômico através de emprego decente. Isso acontece, pois, a

maioria dessas práticas desenvolvidas dizem respeito ao apoio ao crescimento econômico, em ações de extensão, e a práticas de qualidade de vida aos servidores.

No contexto geral, percebeu-se que as três universidades tiveram mais práticas percebidas junto a dimensão social. Este fato pode se dar pelo fato de que esta dimensão tem suas atividades relacionadas ao capital humano, ou seja, “aos recursos humanos internos, à população externa, à participação dos stakeholders, e às questões de desempenho macrossocial” (LOURENÇO; CARVALHO, 2013, p. 14).

Quanto aos ODS mais presentes no geral, estão os ODS 8, 3 e 16, que aparecem, respectivamente, 26, 24 e 22 vezes nessas relações. Porém, houveram também 5 ODS que não apresentaram relação alguma com as práticas identificadas. Inclusive, eles estão resumidos no Quadro 12.

Quadro 14 – ODS que não tiveram relação com as práticas identificadas

<b>Número</b>	<b>Objetivo</b>
1	Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares
2	Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável
10	Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles
13	Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos
14	Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Esses ODS que não tiveram relações claras com as ações percebidas, podem mostrar temáticas que possam ser desenvolvidas em variados tipos de ações. E a execução delas podem se dar através de ações com a comunidade externa, afinal este é o foco da extensão.

## 5 PRINCIPAIS CONCLUSÕES DA PESQUISA

Esta seção consiste na revisão dos resultados obtidos quando os dados levantados foram confrontados com a teoria apresentada no Referencial Teórico deste trabalho. Assim, serão apresentadas as principais conclusões acerca dessa temática, a partir desse estudo, baseado nas documentações oficiais das universidades pesquisadas.

Dentre as instituições estudadas, notou-se que a Uni B é a que tem maiores recursos financeiros e a que possui maior quantidade de alunos e campi. Esta e a Uni C são as federais do RN e a outra, Uni A, estadual. Ressalta-se que apenas a Uni A e Uni C são da mesma cidade e apresenta o mesmo contexto.

Quanto ao perfil sustentável dessas universidades, mencionadas em suas documentações pôde-se notar que: a Uni A tem suas três dimensões apontadas na sua contextualização em seu PDI (2016); a Uni B tem a sustentabilidade e o DS citados explicitamente em seu Planejamento de Desenvolvimento Institucional; e, a Uni C tem os termos “desenvolvimento” e “sustentabilidade” explicitadas no seu PDI (2021).

Isto é, foi possível notar a presença da sustentabilidade, explicitamente ou não, na filosofia organizacional de todas as universidades pesquisadas. Porém, apenas a Uni C cita as políticas ambientais, porém só no planejamento.

Quanto aos elementos estratégicos, foram avaliados missão, visão, valores e princípios institucionais, que caracterizam os objetivos e características dessas universidades. Todas têm princípios implícitos de DS e/ou sustentabilidade em suas descrições, mas não tem os termos explícitos. E, quanto as missões e visões, apenas a Uni B tem o compromisso explícito com a sustentabilidade, enquanto ela e as demais cintam implicitamente o dever com a dimensão social.

Quanto ao compromisso formal com a sustentabilidade, através da Agenda 2030 e seus ODS, pôde-se perceber que: a Uni A tem parcerias nesse sentido, mas não tem registros formais referente a esse compromisso, se aproximando mais a um projeto sem ligação com o planejamento ou operacional; e a Uni C que a Uni C se coloca como agente de desenvolvimento, mas não cita a Agenda 2030. Ainda se observou que as universidades federais reservam o planejamento da sustentabilidade apenas a documentação obrigatória dessa área, seus PLS.

Então, percebe-se que as instituições não têm perfil direcionado ao DS ou sustentabilidade, possuem apenas elementos que devem nortear apenas uma parte da gestão efetiva das instituições. Ou seja, algumas poucas práticas que foram precedidas a fim a



sustentabilidade. Estas práticas seguem a categoria das dimensões da sustentabilidade: ambiental, econômica e social.

Na dimensão ambiental, percebeu-se baixa declaração de práticas que se relacionasse a essa: Uni A teve a maior quantidade de (6) e a Uni B a menor (4). Mas, percebeu-se menções nos planejamentos dessas instituições. Já a dimensão econômica, tem quantidades equivalentes de práticas que a ambiental e, da mesma forma, a Uni B com resultado menor (4) e a Uni (6), porém sem planejamentos explícitos a essa temática.

Já a dimensão social é que tem um maior número de práticas, muito se dá pelo fato delas serem próximas a atividade fim e propósito da universidade. A Uni A se destacou, pois teve o maior quantitativo de práticas relacionadas (26), mais que o dobro da Uni C, que teve a menor quantidade (12).

Então, ao conseguir listar essas práticas foi possível correlacioná-las com os ODS. Observando que foram 37 práticas da Uni A, 22 da Uni B e 21 da Uni C, pôde se perceber que os ODS mais relacionados foram: 8, 3 e 16, representados graficamente na Figura 2. Eles dizem respeito, respectivamente, as seguintes temáticas: trabalho decente e crescimento econômico; saúde e bem-estar; e, paz, justiça e instituições eficazes.

Figura 2 – ODS mais relacionados com as práticas de gestão sustentáveis nas universidades estudadas



Fonte: ONU (2023).

Nota-se que sendo a maior das universidades estudadas, a Uni B foi a que teve a menor quantidade de práticas de gestão para a sustentabilidade identificadas, mesmo tendo em seu planejamento pontos que se relacionem com o Desenvolvimento Sustentável e a Sustentabilidade. Porém, essa quantidade é próxima da outra universidade federal, a Uni C.

Então, dentro das análises, percebeu que essas temáticas comumente são trabalhadas nos seus PLS. Assim, uma das interpretações é que deve haver mais esclarecimentos e alinhamentos das questões socioambientais trabalhadas nas atividades e expostas em seus RGs. A outra é que essas organizações, considerando seu papel estratégico enquanto formadora na sociedade, devem buscar desenvolver mais práticas de gestão voltadas para a sustentabilidade.

Também observou-se que alguns não trabalhados, mas podem, inclusive, serem temáticas a se trabalharem, como ODS 1, sobre erradicação da pobreza, e o ODS 10, sobre redução de desigualdades.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar as práticas de gestão para sustentabilidade, relacionando-as com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), apontadas na documentação gerencial das universidades públicas do Rio Grande do Norte (RN). Através de uma pesquisa de natureza qualitativa e documental, por meio de filtragem dos dados através de checklist com três tipos de documentos gerenciais dessas organizações, o objetivo geral foi atendido, bem como seus objetivos específicos.

No que corresponde ao objetivo 1, dos específicos, de caracterizar o perfil das universidades públicas do RN, foi possível verificar que existem duas federais e uma estadual. Porém, apenas uma das federais e a estadual tem estruturas semelhantes, enquanto a Uni B é a federal mais antiga, com maior estrutura e com maior orçamento.

No segundo objetivo, ao analisar o compromisso da gestão das Universidades com o DS, percebeu-se que as universidades analisadas demonstram elementos inerentes ao a sustentabilidade e DS explícitos em contextualizações, 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, todas as universidades 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 percebida através do PLS, que é obrigatório.

Para contemplar o terceiro objetivo, que é identificar os elementos estratégicos que norteiam as práticas de gestão associadas às temáticas socioambientais, foi analisado missão, visão, valores e princípios institucionais expostos nos documentos das universidades. Assim, foi possível verificar que existem apenas aspectos da sustentabilidade e/ou DS nesses elementos, mas que os termos não são explicitados.

Dessa forma, já foi possível verificar que essas IES não têm compromissos explícitos com a sustentabilidade, bem como o DS, mas que tem elementos que norteiam alguns aspectos dessas organizações. Isto é, existe uma sustentabilidade, mas pouco explicitada e incentivada.

Considerando esse cenário, houve poucas atividades que puderam ser associadas a alguma das dimensões da sustentabilidade. Sendo assim, conseguiu-se atingir o quarto objetivo específico, identificar as práticas dessa gestão e associá-las com os ODS.

A partir dessa associação, pôde se verificar que a universidade que tem mais recursos é a que menos apresentou ações que pudessem fazer essa ligação. Também, foi verificado que,

nas universidades pesquisadas, os ODS e suas temáticas que mais se relacionaram as práticas de gestão para a sustentabilidade foram: 8, trabalho decente e crescimento econômico; 3, saúde e bem-estar; e, 16, paz, justiça e instituições 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 tenham 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 responsivo para a sociedade.

## 6.1 CONTRIBUIÇÕES DOS RESULTADOS

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 apresentação da relação direta dos ODS com as práticas já existentes, assim demonstrando uma das formas desse pensar e analisar a sustentabilidade dentro das organizações.

Também se pontua que o estudo, principalmente a revisão de literatura e o próprio checklist de apoio para avaliação dos documentos, pode servir de referência como modelo prático ou para discutir o que se está sendo trabalhado, como forma de controle. Isso pode ser dado através das listas de ações que foi possível categorizar, inclusive algumas pontuações da, aqui nomeada, Dimensão Educacional, que diz respeito às práticas pedagógicas.

## 6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Por se tratar se uma pesquisa realizada em evidências percebidas em dados secundários, ou seja, dados que já estavam postos, entende-se que há algumas limitações nesse tipo de pesquisa. Então, no que concerne as limitações dessa pesquisa, percebeu-se que as documentações, por diversas vezes apresentam informações resumidas ou apenas citam. 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.

### 6.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como as temáticas desse estudo discute o futuro e o desenvolvimento mais adequado para melhorar este, espera-se que o estudo tenha contribuído com a sociedade e a academia, através do apontamento de quais e como as práticas estão sendo desenvolvidas nesse momento. Apesar de ter sido compilada as ações dessas instituições, 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.

Também foi percebido que algumas possíveis dúvidas ou pontos acerca de algum ponto podem ter ficado em aberto para análise ou não conseguiram ser definidas. Então, fica a sugestão de que em trabalhos futuros, 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

- ALMEIDA, Renato de *et al.* Desafios à sustentabilidade em uma Instituição de Ensino Superior na Bahia. **Gesta**: Revista Eletrônica de Gestão e Tecnologias Ambientais, Salvador, v. 7, n. 1, p. 1-15, mar. 2019.
- ÁVILA, Lucas; MADRUGA, Lucia; BEURON, Thiago. Planejamento e Sustentabilidade: o caso das instituições federais de ensino superior. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 18-32, jan./abr. 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.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CAETANO, Wallas Pereira; LUGOBONI, Leonardo Fabris. Gestão de desempenho em Instituições 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 Priscilla 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 instituições 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. Desafios e oportunidades para a comunicação das organizações nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. **Dedica**: Revista de Educação e Humanidades (dreh), Granada, v. 1, n. 14, p. 103-117, set. 2018.
- FERNANDES, Joana Lobo. Objetivos de desenvolvimento sustentável e implicações no Ensino Superior: aplicação a uma instituição de ensino superior de ciências sociais aplicadas. **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 instituições 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 instituições federais de ensino superior (ifes). **GUAL**: Revista Gestão Universitária na América Latina, Florianópolis, p. 97-117, 2 jan. 2019.

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

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2009**. Brasília: INEP, 2010.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2019**. Brasília: INEP, 2021. 120 p.

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 Instituições de Ensino. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 15, n. 2, p. 64-83, 10 maio/ago. 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 2003.

MARUYAMA, Úrsula; TRIGO, Aline Monteiro Guimarães; TRIGO, José Aires. Governança ambiental: transparência e efetividade de práticas sustentáveis em IES. **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 Instituições 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, Gilberto Soares da; ALMEIDA, Lia de Azevedo. Indicadores de Sustentabilidade para Instituições de Ensino Superior: uma proposta baseada na revisão de literatura. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 123-144, 30 jan./abr. 2019.

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.

SKORA, Claudio Marlus; REGINA, Andréa dos Santos. Mensuração da sustentabilidade em médias e pequenas empresas: uma proposta para a adoção do SDG *compass* complementada pelos indicadores ESG. In: ENGEMA - Encontro Internacional Sobre Gestão Ambiental E Meio Ambiente, 22., 2020, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2020. p. 1-9.

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.

TRIGO, Aline Guimarães Monteiro *et al.* A influência dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável no gerenciamento de resíduos sólidos. In: ENGEMA - Encontro Internacional Sobre Gestão Ambiental E Meio Ambiente, 22., 2020, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2020. p. 1-15.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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



## APÊNDICE A

### CHECKLIST PARA AVALIAÇÃO DOS DOCUMENTOS

ITENS PARA ANÁLISE	Uni A	Uni B	Uni C
<b>Bloco I – Descrição dos documentos</b>			
Documentos:	PDI e RG	PDI, PLS e RG	PDI, PLS e RG
PDI (Ano de publicação / Vigência dos dados):	2016 / 2016-2026	2021 / 2020-2029	2021 / 2020-2029
PLS (Ano de publicação / Vigência dos dados):	Não se aplica	2021 / 2021-2023	2021 / 2021-2023
Relatório de Gestão (Ano de publicação e vigência dos dados):	2022 / 2021-2022	2021 / 2021	2022 / 2021
<b>Bloco II – Caracterização da Instituição</b>			
Documento esperado para análise: PDI mais recente			
Ano de criação da Instituição:	1968 – Fundação como união de faculdades municipais; 1987 – estadualização	1958	1967 – Fundação como escola superior; 2005 - federalização
Número de Campi Universitário:	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
Localização geográfica do campus central da IES/região do estado:	RN / Oeste Potiguar	RN / Capital	RN / Oeste Potiguar
Categoria administrativa:	Estadual	Federal	Federal
Organização acadêmica:	Universidade	Universidade	Universidade
Quantidade dos servidores (técnicos administrativos):	666	2983	530
Quantidade e titulação do corpo docente:	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
Número de alunos:	13.292	39.410	10.579
Número de cursos de graduação:	61 graduações, sendo 56 presenciais e 5 EAD	117 cursos, sendo 107 presenciais e 10 EAD	45, sendo 41 presenciais e 4 EAD
Tipos de graduação:	presencial e a distância	presencial e a distância	presencial e a distância
Número de alunos da graduação:	11.855	32.372	9.903
Número de cursos de pós-graduação stricto sensu:	22 mestrados e 4 doutorados	133 cursos: 63 mestrados acadêmicos, 27 mestrados profissionais e 43 doutorados	25: 17 mestrados e 4 doutorados
Número de cursos de pós-graduação lato sensu:	3 residências e 8 especializações	88 cursos: 41 especializações, 38 residências médicas e 9 residências multiprofissionais	4 especializações
Número de alunos da pós-graduação:	1.437	7.083	676
Número de projetos de pesquisa:	108	2902	333

Número de projetos de extensão:	279 projetos, com um total de 535 ações de extensão	12 programas, 689 projetos, 461 cursos, 1037 eventos, 23 prestações de serviços e 70 produtos	200 projetos, 27 programas, 167 eventos, 75 cursos, 8 produtos, 14 patentes e 11 softwares
Orçamento anual:	301,2 milhões previstos	1,94 bilhão previsto	302 milhões
Receita executada:	290,1 milhões	1,90 bilhão	299,49 milhões
Total de despesas pessoal, de custeio, de pesquisa, de investimento:	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
<b>Bloco III – Práticas de gestão para a sustentabilidade</b>			
Documentos: relatório de gestão e PLS			
<i>Dimensão Ambiental</i>			
Existe declaração de ações de gerenciamento de fornecedores com aspectos sustentáveis?	Não	Não	Não
Existe declaração de programas de compras verdes?	Não	Não	Não
Existe declaração de ações de investimentos contra riscos ambientais?	Não	Não	Não
Existe declaração de ações de investimentos em novas tecnologias e atualização de infraestrutura?	Sim	Sim	Não
Existe declaração de projetos em edifícios sustentáveis?	Não	Não	Não
Existe declaração de aplicação de medidas de conscientização e educação ambiental?	Não	Não	Não
Existe declaração de utilização reduzida de veículos para redução de emissões de carbono e impacto ambiental?	Não	Não	Não
Existe declaração de ações de apoio a utilização de veículos elétricos?	Não	Não	Não
Existe declaração de ações de apoio a utilização de transportes públicos?	Não	Não	Não
Existe declaração de ações de apoio a utilização de bicicletas?	Não	Não	Não
Existe declaração de ações de mapeamento no consumo de energia?	Não	Sim	Sim

Existe declaração de planos de melhoria da eficiência energética?	Não	Sim	Sim
Existe declaração de ações de coleta de água da chuva para uso em operações?	Não	Não	Não
Existe declaração de operações com água reciclada e/ou reutilizada?	Não	Não	Não
Existe declaração de programa de redução de consumo de água?	Não	Não	Sim
Existe declaração de uso de painéis fotovoltaicos para geração de energias renováveis?	Não	Sim	Sim
Existe declaração de uso de combustíveis menos poluentes e/ou com redução de gases do efeito estufa?	Não	Não	Não
Existe declaração de certificações sustentáveis?	Não	Não	Não
Existe declaração de iniciativas sustentáveis e/ou protocolos de gases de efeito estufa?	Não	Não	Não
Existe declaração de gerenciamento de resíduos (como reutilização, compostagem ou logística reversa)?	Não	Não	Sim
Se sim, quais tipos de gerenciamento de resíduos?	Não se aplica	Não se aplica	Descarte de materiais, coleta seletiva e usina de compostagem
Existe declaração de priorização por alimentação orgânica ou “verde”?	Não	Não	Não
Existe declaração de áreas verdes ou com paisagismo sustentável na instituição?	Não	Não	Sim
Existe declaração de preocupação com fauna flora e/ou biodiversidade?	Não	Não	Não
Existe algum Sistema de Gestão Ambiental declarado que se alinham com a dimensão ambiental?	Não	Não	Não
Se sim, qual?	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Existem outras práticas de gestão realizadas que se alinham com a dimensão ambiental?	Não	Não	Não
Caso sim, quantas puderam ser notadas?	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica

Caso sim, cite-as:	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Alguma política ambiental é citada?	Não	Sim (apenas citado)	Sim
Caso sim, cite-a:	Não se aplica	Não se aplica	Documentos de referência
Existe alguma menção a Agenda A3P?	Não	Não	Não
Existe detalhamento da Agenda A3P nesse documento?	Não	Não	Não
A sustentabilidade é explicitada na missão da instituição?	Não	Sim	Não
Existem práticas de ensino realizadas que se alinham com a dimensão ambiental?	Não	Não	Não
Caso sim, quantas puderam ser notadas?	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Caso sim, cite-as:	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Existem práticas de pesquisa realizadas que se alinham com a dimensão ambiental?	Não	Não	Não
Caso sim, quantas puderam ser notadas?	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Caso sim, cite-as:	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Existem práticas de extensão realizadas que se alinham com a dimensão ambiental?	Não	Não	Não
Caso sim, quantas puderam ser notadas?	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Caso sim, cite-as:	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
<i>Dimensão Econômica</i>			
Existe declaração de ações em investimentos em segurança da informação e/ou soluções de TI?	Sim	Sim	Não
Existe declaração de investimentos em Recursos Humanos?	Não	Não	Não
Existe declaração de uso de indicadores financeiros que se referenciem a sustentabilidade?	Não	Não	Não
Existe indicação do uso de leis de incentivos, principalmente fiscais e financeiros?	Não	Não	Não
Existe menção de que as atividades da instituição podem gerar empregos diretos?	Sim	Não	Sim
Existe menção de que as atividades da instituição	Não	Não	Não

podem gerar empregos indiretos?			
Existe declaração de que existe políticas anticorrupção?	Sim	Não	Sim
Existe declaração de que existe treinamentos anticorrupção?	Não	Não	Não
Existe declaração de ações de gestão focadas em transparência contra a corrupção?	Não	Não	Sim
Existe declaração que as atividades da instituição impulsionam economias locais?	Não	Não	Não
Existe declaração de ações de investimentos em novas tecnologias?	Sim	Sim	Não
Existe declaração de auditorias?	Sim	Sim	Sim
Existe declaração que a instituição tem mecanismos de adaptação a novos contextos econômicos?	Não	Não	Não
Existem outras práticas de gestão realizadas que se alinham com a dimensão econômica?	Não	Não	Não
Caso sim, quantas puderam ser notadas?	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Caso sim, cite-as:	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Existem precedentes sustentáveis declarados para alocação de recursos?	Não	Não	Não
Caso haja, elas têm a sustentabilidade como referência?	Não se aplica	Não Se Aplica	Não Se Aplica
É possível notar uma convergência entre essa alocação e a sustentabilidade?	Não	Não	Não
As questões econômicas são pontuadas na missão e diretrizes organizacionais?	Não	Sim	Não
As questões econômicas são pontuadas na visão organizacional?	Sim	Não	Não
Existe ferramenta de controle das práticas que se relacionam com a dimensão econômica?	Não	Não	Não
Existem práticas de ensino realizadas que se alinham com a dimensão econômica?	Não	Não	Não

Caso sim, quantas puderam ser notadas?	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Caso sim, cite-as:	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Existem práticas de pesquisa realizadas que se alinham com a dimensão econômica?	Não	Não	Não
Caso sim, quantas puderam ser notadas?	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Caso sim, cite-as:	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Existem práticas de extensão realizadas que se alinham com a dimensão econômica?	Sim	Não	Não
Caso sim, quantas puderam ser notadas?	Não Se Aplica	Não Se Aplica	Não Se Aplica
Caso sim, cite-as:	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
<i>Dimensão Social</i>			
Existe declaração de ações de políticas de desenvolvimento de carreira e/ou salários?	Sim	Sim	Não
Existe declaração de ações de políticas de desenvolvimento de liderança e/ou objetivos?	Sim	Não	Sim
Existe declaração de ações de políticas de ergonomia e/ou qualidade de vida?	Sim	Sim	Sim
Existe declaração de ações de atração e retenção de talentos?	Não	Não	Não
Existe declaração de ações de recrutamento interno?	Não	Não	Não
Existe declaração de ações de desenvolvimento de pessoas (como graduações e pós)?	Não	Não	Sim
Se sim, quais tipos de ações de desenvolvimento?	Não Se Aplica	Não Se Aplica	Política de reserva de vagas em pós-graduações
Existe declaração de ações de acessibilidade e inclusão social?	Não	Sim	Sim
Existe declaração de ações ou políticas de questões sociais?	Sim	Não	Não
Existe declaração de que ações ou políticas de direitos humanos?	Sim	Não	Não
Existe declaração de incentivos da instituição para projetos culturais e esportivos?	Sim	Não	Sim

Existe declaração de projetos de trabalho voluntário?	Sim	Não	Não
Existe canais de denúncias (ou ouvidorias)?	Sim	Sim	Sim
Existe declaração de auditoria (análise interno) de fornecedores?	Não	Sim	Não
Existe declaração de ações voltadas para a segurança digital (privacidade e responsabilidade na internet)?	Não	Sim	Não
Existe programa de pós-venda (avaliação das atividades)?	Sim	Não	Não
Existe programas de avaliação para os funcionários e/ou estudantes?	Sim	Não	Não
Existe declaração de código profissional de conduta ética?	Não	Não	Não
Existe cursos ou programas voltados ao DS?	Não	Não	Sim
Quais outras práticas de gestão são desenvolvidas junto à comunidade externa?	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
As questões econômicas são pontuadas na missão e diretrizes organizacionais?	Não	Sim	Sim
As questões econômicas são pontuadas na visão organizacional?	Não	Não	Não
Existe ferramenta de controle das práticas que se relacionam com a dimensão social?	Não	Não	Não
Existem práticas de ensino realizadas que se alinham com a dimensão social?	Não	Não	Não
Caso sim, quantas puderam ser notadas?	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Caso sim, cite-as:	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Existem práticas de pesquisa realizadas que se alinham com a dimensão social?	Não	Não	Não
Caso sim, quantas puderam ser notadas?	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Caso sim, cite-as:	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Existem práticas de extensão realizadas que se	Sim	Sim	Sim

alinhem com a dimensão social?			
Caso sim, quantas puderam ser notadas?	3	2	5
Caso sim, cite-as:	Univer(C)Idades - Parceira Com A Uni C; Uni A Cultural; Uni A Ação	Institucionalização Do Programa De Extensão Intitulado “Educação, Inclusão, Acessibilidade E Necessidades Específicas”; Enriquecimento Do Acervo Do Museu Câmara Cascudo	Univer(C)Idades - Parceira Com A Uni C; Núcleo De Arte E Cultura – Nac; Empresas Juniores – Ejs; Incubadora Tecnológica E Do Agronegócio De Mossoró – Iagram; Núcleo De Incubação Tecnológico E Social – Nits
<i>Dimensão Educacional</i>			
Existe direcionamento para que as ações educacionais estejam alinhadas com as questões sustentáveis?	Sim (social)	Sim (apenas citado)	Não
Existe declaração de formação para os professores direcionada as questões socioambientais?	Não	Não	Não
As ações educacionais explicitam a sustentabilidade?	Não	Sim	Sim
As ações educacionais explicitam o DS?	Não	Não	Não
<i>Gestão para a sustentabilidade</i>			
Existe planejamento estratégico para implementação de sustentabilidade?	Não	Sim	Sim
Existem ações de gestão explícitas que citem a sustentabilidade?	Sim	Sim	Sim
Existem programas de gestão explícitas que citem a sustentabilidade?	Sim	Sim	Sim
Na missão da instituição, a sustentabilidade ou o DS são citados?	Sim	Sim	Sim
Na visão da instituição, a sustentabilidade ou o DS são citados?	Sim	Sim	Não
Nos valores da instituição, a sustentabilidade ou o DS são citados?	Não	Não	Não
Quais declarações ou acordos a instituição assinou ou se integrou para incorporação da sustentabilidade?	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica



<b>Bloco IV - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável</b>			
Documento: PDI e PLS			
A Agenda 2030 foi citada como referência do trabalho da instituição?	Sim	SIM	Não
Os ODS foram citados como referência do trabalho da instituição?	Sim	Sim	Não
Quais ODS são citados?	RG p. 59	3	Não se aplica
Há avaliações que correlacionem os planejamentos futuros da instituição com os ODS?	Não	Sim	Não
Se sim, quais são essas avaliações?	Não se aplica	Por objetivos	Não se aplica
Há avaliações que correlacionem as ações da instituição com os ODS?	Não	Não	Não
Se sim, quais são essas avaliações?	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Há avaliações que correlacionem as ações que foram desenvolvidas na instituição com os ODS?	Não	Não	Não
Se sim, quais são essas avaliações?	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Há parcerias declaradas nas documentações para o atendimento dessas questões socioambientais?	Não	Não	Sim
Se sim, quais são essas parecerias?	Não se aplica	Não se aplica	Cooperação com associações de catadores de materiais recicláveis ASCAMAREM e ACREVI
Há parcerias declaradas nas documentações para o atendimento dos ODS ou da Agenda 2030?	Sim	Não	Não
Se sim, quais são essas parecerias?	Rede ODS Agenda 2030 e Selo ODS Agenda 2030	Não se aplica	Não se aplica