

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Cristina Izabel Moraes Bolzan

**FRAMEWORK PARA GOVERNANÇA SUSTENTÁVEL:
UM ESTUDO MULTICASOS EM UNIVERSIDADES
BRASILEIRAS**

Santa Maria, RS
2023

Cristina Izabel Moraes Bolzan

**FRAMEWORK PARA GOVERNANÇA SUSTENTÁVEL:
UM ESTUDO MULTICASOS EM UNIVERSIDADES
BRASILEIRAS**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Gestão Organizacional, Linha de Pesquisa de Estratégia em Organizações, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Doutora em Administração.**

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Jordana Marques Kneipp

Santa Maria, RS
2023

Bolzan, Cristina Izabel Moraes
FRAMEWORK PARA GOVERNANÇA SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO
MULTICASOS EM UNIVERSIDADES BRASILEIRAS / Cristina
Izabel Moraes Bolzan.- 2023.
381 p.; 30 cm

Orientadora: Jordana Marques Kneipp
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2023

1. Governança Sustentável 2. Desempenho Institucional
3. Práticas de gestão 4. Universidades Federais
Brasileiras I. Kneipp, Jordana Marques II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, CRISTINA IZABEL MORAES BOLZAN, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Tese) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Cristina Izabel Moraes Bolzan

**FRAMEWORK PARA GOVERNANÇA SUSTENTÁVEL:
UM ESTUDO MULTICASOS EM UNIVERSIDADES
BRASILEIRAS**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Gestão Organizacional, Linha de Pesquisa de Estratégia em Organizações, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Doutora em Administração.**

Aprovada em 20 de dezembro de 2023.

**Jordana Marques Kneipp, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)**

Cibele Barsalini Martins, Dra. (UFSC)

Lucia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dra. (UFSM)

Lucas Veiga Ávila, Dr. (UFSM)

Thiago Beuron, Dr. (UNIPAMPA)

**Santa Maria, RS
2023**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, ao meu irmão e meu sobrinho, que me incentivaram a continuar sempre.

AGRADECIMENTOS

O meu agradecimento e reconhecimento na realização deste trabalho são para várias pessoas que estiveram ao meu lado me incentivando e compartilhando as alegrias da vida e para as instituições que colaboraram para o meu desenvolvimento.

A Deus, pela força de superar os desafios.

Ao meu Pai, Candido (*in memorian*), a minha Mãe, Clecy, ao Cezar, ao Caesar e ao Frederico.

À minha orientadora, Prof^a. Jordana Marques Kneipp, pela orientação no trabalho. À minha orientadora até fevereiro de 2023, Prof^a. Clandia Maffini Gomes, pela confiança, oportunidades de aprendizado e orientação no trabalho.

Aos colegas da Pró-Reitoria de Planejamento, da Universidade Federal de Santa Maria, Rafael Lazzari, Fernando Pires Barbosa, Joeder Campos Soares, Marcelo Lopes Kroth, Giana Lucca Kroth, Cleandro Flores de Gasperi (*in memorian*), Gustavo Zanini Kantorski, Frank Leonardo Casado, Ana Celina Quevedo Salles, Lisandra Spiazzi Berleze, Lucas Langner pelo apoio e a contribuição no trabalho.

Ao colega do Colégio Técnico Industrial, Amauri Almeida, por contribuir com o trabalho.

Ao Prof. Alberto Schimidt, pelo incentivo e contribuição no trabalho.

Aos professores, Lucia Rejane da Rosa Gama Madruga, Jordana Marques Kneipp, Cibele Barsalini Martins, Thiago Beuron pela disponibilidade em participar da banca de defesa de qualificação, pelas contribuições ao projeto de tese.

Aos professores, Lucia Rejane da Rosa Gama Madruga, Cibele Barsalini Martins, Lucas Veiga Ávila, Thiago Beuron pela disponibilidade e por aceitarem meu convite para compor a banca de defesa.

À Universidade Federal de Santa Maria e aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração, pelo aprendizado proporcionado durante o curso.

Aos colegas do Programa de Pós-Graduação em Administração, Carlos Rafael Röhrig da Costa, Jose Adroaldo Parcianello, Francies Diego Mötke, Kamila Frizzo, Glauco Oliveira Rodrigues, Felipe Cavalheiro Zaluski, Débora Vestena, Luana Inês Damke, Rodrigo Reis Favarin, pelos bons momentos e pelo trabalho realizado.

Aos dirigentes e gestores das Instituições Federais de Ensino Superior do Estado do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Espírito Santo, Ceará, Minas Gerais e Mato Grosso do Sul, parte fundamental que contribuíram para o estudo.

RESUMO

FRAMEWORK PARA GOVERNANÇA SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO MULTICASOS EM UNIVERSIDADES BRASILEIRAS

AUTORA: Cristina Izabel Moraes Bolzan
ORIENTADORA: Jordana Marques Kneipp

Este estudo teve como objetivo analisar a associação entre o modelo de governança sustentável e o desempenho institucional no contexto das universidades federais brasileiras. A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, operacionalizada por meio de estudos de casos múltiplos, tendo sido utilizadas como fontes de evidências entrevistas realizadas com onze (11) Universidades Federais no Brasil entre os meses de abril a julho de 2022 e a análise documental, utilizando a análise de conteúdo para fins de análise dos dados. Os resultados revelam que existem associações entre as práticas de gestão relacionadas às dimensões *Environmental, Economic, Social, Governance and Education* (EESGE) orientadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e o desempenho institucional que contribuem para um modelo de governança sustentável nas universidades federais brasileiras. Como principais evidências no que se refere as práticas de gestão para a sustentabilidade das universidades analisadas nas dimensões ambiental, destacam-se o gerenciamento de resíduos, a geração de energia, a recuperação de águas degradadas e as construções sustentáveis, as campanhas de conscientização e educação ambiental; econômica, o investimento em energia e infraestrutura, e compras públicas sustentáveis; social, planos e políticas institucionais para atender um determinado grupo, ações de extensão com impacto na sociedade; governança, há estruturas de governança com a finalidade de garantir boas práticas, o que demonstra a forma de atuação dos diversos atores da instituição, associada a planos e políticas institucionais; e educacional, as universidades federais brasileiras oferecem cursos de graduação e pós-graduação com disciplinas voltadas para a sustentabilidade. Algumas universidades realizaram a adesão a programas como a Agenda Ambiental na Administração Pública (Agenda A3P) e ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU). No que se refere às práticas institucionais, todas as universidades federais afirmam que possuem um alinhamento com a Agenda 2030 da ONU. Quanto às estratégias para promover a sustentabilidade, verificam-se ações como de responsabilidade ambiental, de gestão de resíduos, de eficiência energética, e de pesquisas. Muitos são os desafios da sustentabilidade para as instituições, como as questões do orçamento, a gestão de recursos hídricos, a qualidade do ar, o consumo de carbono, a tecnologia de ponta e os ataques cibernéticos. A análise do desempenho institucional das universidades federais brasileiras indica que a maioria possui um bom desempenho em relação às práticas de sustentabilidade, mas observou-se que ainda não há uma cultura ambiental institucionalizada e que a falta de recursos inviabiliza algumas práticas de sustentabilidade. Foi elaborado um *framework* integrando as temáticas governança e sustentabilidade denominada para fins deste estudo como governança sustentável visando contribuir para o desempenho institucional. Portanto, os resultados sugerem que considerar de forma integrada as práticas de gestão EESGE e o desempenho institucional em universidades federais no Brasil pode proporcionar um olhar estratégico para a sustentabilidade, e contribuir para a implementação de estruturas de governança sustentável, criar valor público, alcançar um desempenho institucional superior, bem como aprofundar os estudos referentes a esses temas.

Palavras-chave: Governança Sustentável. Desempenho Institucional. Práticas de gestão. Universidades Federais Brasileiras.

ABSTRACT

FRAMEWORK FOR SUSTAINABLE GOVERNANCE: A MULTICASES STUDY OF BRAZILIAN UNIVERSITIES

AUTHOR: Cristina Izabel Moraes Bolzan

SUPERVISOR: Jordana Marques Kneipp

This study aimed to analyze the association between the sustainable governance model and institutional performance in the context of Brazilian federal universities. The research has a qualitative approach, of an exploratory and descriptive nature, operationalized through multiple case studies, using as sources of evidence interviews carried out with eleven (11) Federal Universities in Brazil between the months of April to July 2022 and document analysis, using content analysis for data analysis purposes. The results reveal that there are associations between management practices related to the Environmental, Economic, Social, Governance and Education (EESGE) dimensions oriented to the Sustainable Development Goals (SDGs) and institutional performance that contribute to a sustainable governance model in federal universities Brazilians. As the main evidence regarding management practices for the sustainability of universities analyzed in the environmental dimensions, waste management, energy generation, recovery of degraded water and sustainable constructions, awareness and education campaigns environmental; economic, investment in energy and infrastructure, and sustainable public procurement; social, institutional plans and policies to serve a specific group, extension actions with an impact on society; governance, there are governance structures with the purpose of guaranteeing good practices, which demonstrates the way in which the institution's various actors act, associated with institutional plans and policies; and educational, Brazilian federal universities offer undergraduate and postgraduate courses with subjects focused on sustainability. Some universities have joined programs such as the Environmental Agenda in Public Administration (Agenda A3P) and the United Nations (UN) Global Compact. With regard to institutional practices, all federal universities state that they are aligned with the UN 2030 Agenda. Regarding strategies to promote sustainability, there are actions such as environmental responsibility, waste management, energy efficiency, and research. There are many sustainability challenges for institutions, such as budget issues, water resources management, air quality, carbon consumption, cutting-edge technology and cyber attacks. The analysis of the institutional performance of Brazilian federal universities indicates that the majority have a good performance in relation to sustainability practices, but it was observed that there is still no institutionalized environmental culture and that the lack of resources makes some sustainability practices unfeasible. A framework was developed integrating the themes of governance and sustainability, called sustainable governance for the purposes of this study, aiming to contribute to institutional performance. Therefore, the results suggest that considering EESGE management practices and institutional performance in federal universities in Brazil in an integrated way can provide a strategic look at sustainability, and contribute to the implementation of sustainable governance structures, create public value, achieve a superior institutional performance, as well as deepening studies on these topics.

Keywords: Sustainable Governance. Institutional Performance. Management practices. Brazilian Federal Universities.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Gestão do Pacto Global da Organização das Nações Unidas.....	46
Figura 2 - Tópicos por constelação semântica de significados compartilhados.....	48
Figura 3 - <i>Framework Integrative Sustainable Intelligence</i>	51
Figura 4 - Sustentabilidade Corporativa Integrada.....	52
Figura 5 - <i>Gapframe</i> : objetivos globais relevantes para todas as nações e negócios	59
Figura 6 - <i>Framework</i> de meta-gerenciamento integrado para anticorrupção	62
Figura 7 - Fatores-chave de sucesso para a implementação do <i>framework</i>	63
Figura 8 - Abordagem de sistemas de gestão integrado	65
Figura 9 - Estrutura de sustentabilidade de governança, social, ambiental multidimensional.	67
Figura 10 - Modelo de universidade sustentável.....	69
Figura 11 - Estrutura para alcançar a sustentabilidade do campus.....	70
Figura 12 – Sistema de Governança do Tribunal de Contas da União.....	71
Figura 13 - Estrutura de avaliação quantitativa da sustentabilidade para instituições de ensino superior	108
Figura 14 - Processo de internalização e externalização de relatórios integrados.....	109
Figura 15 - Modelo conceitual do estudo	114
Figura 16 - Economia de energia elétrica para o Brasil entre 2011 a 2030.....	139
Figura 17 - Objetivos Estratégicos e Resultados-chave da Dimensão Atuação Acadêmica..	172
Figura 18 - Índice de governança pública comparativo entre 2018 e 2021.....	197
Figura 19 - Palavras recorrentes nas entrevistas.....	223
Figura 20 - <i>Framework</i> de governança sustentável.....	227

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Convênios e acordos de cooperação nacionais e internacionais	134
Gráfico 2 - Número de projetos de pesquisa e extensão.....	135

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais objetivos e temas das principais organizações que atuam no campo da governança e sustentabilidade	27
Quadro 2 - Contribuições da pesquisa – relação de causa e efeito	31
Quadro 3 - Principais normativas sobre governança pública	39
Quadro 4 - Estrutura de Sustentabilidade Integrada.....	54
Quadro 5 - Indicadores-chave do desempenho de sustentabilidade econômica e financeira e de sustentabilidade não financeira.....	56
Quadro 6 - Diferenças entre as orientações estratégicas instrumentais e de administração quanto ao desempenho ESG.....	61
Quadro 7 - Deficiências nas estruturas de sustentabilidade	67
Quadro 8 - Declarações, cartas e iniciativas do ensino superior para o Desenvolvimento Sustentável.....	79
Quadro 9 - Legislações de referência em sustentabilidade na Administração Pública	87
Quadro 10 - Categorias de análise da etapa qualitativa.....	120
Quadro 11 – Estrutura do instrumento de coleta dados da etapa qualitativa.....	123
Quadro 12 - Tempo de duração das entrevistas.....	125
Quadro 13 - Perfil dos entrevistados	129
Quadro 14 - Ano de criação das universidades federais brasileiras	131
Quadro 15 - Características institucionais: servidores, titulação do corpo docente, alunos e cursos das universidades federais brasileiras, em 2021.....	133
Quadro 16 - Características institucionais: projetos de pesquisa, projetos de extensão, convênios, orçamento, receita e despesas das universidades federais brasileiras, em 2021 ..	136
Quadro 17 - Práticas de gestão para a sustentabilidade na dimensão ambiental.....	142
Quadro 18 - Práticas de gestão para a sustentabilidade na dimensão econômica	147
Quadro 19 - Práticas de gestão para a sustentabilidade na dimensão social	155
Quadro 20 - Práticas de gestão para a sustentabilidade na dimensão governança	161
Quadro 21 - Práticas de gestão para a sustentabilidade na dimensão educacional.....	166
Quadro 22 - Principais evidências de estratégias para promover a sustentabilidade nas universidades federais brasileiras	184
Quadro 23 - Resultados da autoavaliação das universidades federais brasileiras 2021	194
Quadro 24 - Faixas de classificação de desempenho das universidades federais brasileiras .	195
Quadro 25 - <i>Ranking</i> de desempenho das universidades federais brasileiras	199

Quadro 26 - Índice Geral de Cursos das universidades federais brasileiras.....	200
Quadro 27 - <i>Ranking Times Higher Education Impact Rankings</i> 2021 e 2022	205
Quadro 28 - Indicadores que determinam o <i>QS World University Rankings: Sustainability</i> .	208
Quadro 29 - Classificação das universidades federais brasileiras participantes da pesquisa no <i>ranking QS World University Rankings: Sustainability 2023</i>	210
Quadro 30 - Pontuações do <i>ranking GreenMetric</i>	211
Quadro 31 - Posição das universidades federais brasileiras no <i>ranking GreenMetric</i> em 2022	212
Quadro 32 - Posição das universidades federais brasileiras no <i>ranking GreenMetric</i> em 2021	213
Quadro 33 - Classificação Geral 2022 no <i>ranking GreenMetric</i>	214
Quadro 34 - <i>Ranking GreenMetric</i> por País 2021 – Brasil	216

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A3P	Agenda Ambiental na Administração Pública
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ARWU	<i>Academic Ranking of World Universities</i>
BG	Grupos de negócios
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China, África do Sul
CEBDS	Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CGU	Controladoria-Geral da União
CIG	Comitê Interministerial de Governança
CISAP	Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública
CLADEA	Conselho Latino-Americano de Escolas de Gestão
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
COVID-19	Doença por coronavírus-2019
CRES	<i>Conferencia Regional de Educación - Conferência Regional do Ensino Superior</i>
ECGI	<i>European Corporate Governance Institute</i>
EESG	<i>Environmental, Economic, Social and Governance</i>
EESGE	<i>Environmental, Economic, Social, Governance and Education</i>
EGSEE	<i>Economic, Governance, Social, Ethic, Environmental</i>
ESEG	<i>Environmental, Social, Ethic, Governance</i>
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
EUROSTAT	Gabinete de Estatísticas da União Europeia
GNDI	<i>Global Network of Director Institutes</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
GURs	<i>Global University Rankings</i>
HESD	Ensino Superior e Pesquisa para o Desenvolvimento Sustentável
IAU	Associação Internacional de Universidades
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IES	Instituições de Ensino Superior
IESALC	<i>Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe - Instituto Internacional de Educação Superior da UNESCO na América Latina e no Caribe</i>
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
IGCLA	<i>Institutos de Gobierno Corporativo de Latino America</i>
IJSHE	<i>International Journal of Sustainability in Higher Education</i>
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
Ipea	Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada
ISI	<i>Integrative Sustainable Intelligence</i>
ISO	Organização Internacional de Padronização
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NK	<i>NACHHALTIGKEIT UND KLIMAFOLGENMANAGEMENT - Sustentabilidade e Gestão do Impacto Climático</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PDCA	Planejar, executar, verificar, agir
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIB	Produto Interno Bruto
PLS	Plano de Logística Sustentável
PNAES	Plano Nacional de Assistência Estudantil
PRME	<i>Principles for Responsible Management Education - Princípios para Educação Responsável das Nações Unidas</i>
QS	<i>Quacquarelli Symonds</i>
RI	Relatório Integrado
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SC	<i>Corporate Sustainability</i>
Sesu	Secretaria de Educação Superior
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
SOx	<i>Lei Sarbanes-Oxley</i>
TCU	Tribunal de Contas da União
THE	<i>Times Higher Education</i>
UE	União Europeia
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
WBCSB	Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVOS	23
1.1.1 Objetivo Geral	23
1.1.2 Objetivos Específicos	23
1.2 JUSTIFICATIVA.....	23
1.2.1 Potenciais benefícios	31
1.2.2 A relevância do problema a ser investigado	32
1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	34
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	35
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE – CONTEXTO HISTÓRICO E CONCEITUAL	35
2.2 MODELOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE	45
2.3 CENÁRIOS DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE	72
2.3.1 Práticas de gestão para a sustentabilidade em IES	77
2.4 DESEMPENHO INSTITUCIONAL.....	98
2.5 MODELO PARA ANÁLISE DA GOVERNANÇA SUSTENTÁVEL E O DESEMPENHO INSTITUCIONAL.....	112
3 MÉTODO DO ESTUDO	118
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	119
3.1.1 Categorias de Análise	120
3.1.2 Procedimentos para a Coleta dos Dados	122
3.1.3 Procedimentos para a Análise dos Dados Qualitativos	126
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	127
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	127
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS	131
4.3 PRÁTICAS DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE	137
4.4 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	171
4.5 MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO	179
4.6 DESEMPENHO INSTITUCIONAL.....	190

4.7 ALINHAMENTO DAS PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS QUANTO AS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE ASSOCIADAS AOS ODS COM O DESEMPENHO INSTITUCIONAL NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS.....	223
4.8 <i>FRAMEWORK</i> DE GOVERNANÇA SUSTENTÁVEL PARA AS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS	226
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	231
REFERÊNCIAS.....	236
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS ETAPA QUALITATIVA.....	247
APÊNDICE B - CARTA-CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA	251
APÊNDICE C - CARACTERIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS/2021.....	252
APÊNDICE D - ALINHAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS COM OS ODS E AS DIMENSÕES EESGE	255
APÊNDICE E - PRÁTICAS DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS.....	281
APÊNDICE F - PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS NO QUE SE REFERE AOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS.....	313
APÊNDICE G - PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS NO QUE SE REFERE AO MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS.....	321
APÊNDICE H - PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS NO QUE SE REFERE AO DESEMPENHO INSTITUCIONAL DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS.....	331
APÊNDICE I - ALINHAMENTO DAS PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS QUANTO ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE COM OS ODS E O DESEMPENHO INSTITUCIONAL NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS.....	345
ANEXO A - LISTAGEM DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS NO BRASIL.....	375

1 INTRODUÇÃO

O mundo enfrenta desafios sistêmicos, e as questões relacionadas ao meio ambiente estão se tornando mais complexas, as organizações estão enfrentando desafios decorrentes de problemas ambientais como as mudanças climáticas, a poluição e o impacto na saúde, os fenômenos meteorológicos extremos, a escassez de água, os desafios complexos como a transição energética para energias renováveis e o crescimento populacional, que causam danos ao planeta e trazem desafios para os negócios. Waheed, Khan e Veitch (2011) afirmam que o foco tem sido resolver os problemas de uma economia em crescimento, proteger os sistemas ambientais e aumentar a qualidade de vida para as gerações existentes e futuras. Esses desafios têm impactos no mundo e nas organizações, considerando que, para que todas as pessoas possam viver bem dentro dos limites de recursos do planeta, é essencial pensar em um mundo mais justo, próspero e na importância do desenvolvimento sustentável (*World Business Council on Sustainable Development (WBCSD)*, 2020; Nações Unidas Brasil, 2010).

As organizações vêm evidenciando uma consciência crescente quanto à importância da sustentabilidade (Silvestre; Fonseca, 2020). Para Rezaee (2016), essa temática, na última década, recebeu significativa atenção por parte de formuladores de políticas, reguladores, e a comunidade empresarial e o autor têm a expectativa de que o tema continue sendo relevante para as próximas décadas. Vale destacar que Rezaee (2016) ainda afirma que a sustentabilidade se expandiu de um foco de *Environmental, Social and Governance (ESG)* para iniciativas que podem gerar um crescimento de receita e um melhor desempenho financeiro. Para Whitelock (2019, p. 2) o ESG é um “conjunto de fatores extrafinanceiros que podem ter impactos materiais (positivos ou negativos) no desempenho corporativo ou no valor de uma organização”. Esse conceito é relevante para todas as partes interessadas, porque o ESG fornece um meio de avaliar a capacidade de uma empresa de suportar a sustentabilidade.

As evidências sugerem que a integração das iniciativas ambientais, sociais e de governança na gestão produz impactos positivos nos resultados organizacionais. Dessa forma, as organizações devem considerar essas iniciativas em relação a outras prioridades e oportunidades de negócios.

Na agenda ESG, o relatório *SUSTAINABILITY REPORTING POLICY: Global trends in disclosure as the ESG agenda goes mainstream* (Van der Lugt; Van de Wijs, 2020) permite uma avaliação de como a agenda ESG evoluiu e até que ponto os reguladores estão convergindo em temas prioritários. Para a edição 2020, esse relatório foi expandido e contempla o tema econômico, sendo que altera a sigla para EESG (*Environmental, Economic, Social and*

Governance). O relatório apresenta os principais temas ESG, e, no tema ambiental, são abordados: clima, emissões de gases de efeito estufa, energia, uso da terra e florestas; poluição, resíduos, substâncias perigosas; riscos de conformidade ambiental; água; materiais, eficiência de recursos (inclui circularidade); biodiversidade e serviços ecossistêmicos; e avaliação ambiental do fornecedor.

Nos temas sociais, são abordados direitos humanos; condições, políticas e práticas de emprego; impacto social e criação de valor; responsabilidade de produtos e serviços. No que se refere ao tema governança, são abordados prestação de contas, anticorrupção, comportamento anticompetitivo; estrutura e liderança; ética e integridade; compromisso dos *stakeholders*; remuneração; e eficácia (avaliação e processos). E, finalmente, os principais temas econômicos abordados são desempenho econômico; comércio e investimento; modelo de negócio, estratégia e inovação; gestão da cadeia de suprimentos de produção; impactos econômicos indiretos; e presença no mercado.

Inserir a agenda ESG nas organizações requer implementar ações proativas visando a desenvolver políticas e programas para enfrentar os problemas internos e externos, além disso também são desafiadas a trabalhar em parcerias junto à sociedade civil, aos governos, para implementar ações estratégicas mais transparentes que poderão promover a cooperação entre empresas e a sociedade e consiste em uma forma viável para gerar soluções e resultados (Silk; Katz; Niles, 2018).

No que se refere ao tema governança corporativa, ela é a base da longevidade de qualquer organização e indica que boas práticas de gestão contribuem para os resultados. As boas práticas de governança corporativa “convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum” (IBGC, 2020, *on-line*). Os princípios básicos de governança corporativa são transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa e sua adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto nas relações com terceiros quanto entre os diversos componentes que formam a organização (IBGC, 2020).

As questões de governança são relevantes para todos os setores de desenvolvimento. Ao mesmo tempo, costumam ser desafiadoras dada a complexidade dos contextos em que as organizações atuam (OCDE, 2020). No setor privado, a governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de

fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2020). No setor público, a “governança pública organizacional compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (TCU, 2020, p. 36).

Dessa forma, quando se aborda de forma conjunta os temas governança corporativa e sustentabilidade, é importante destacar os objetivos da organização, pensar no futuro desejado, no impacto do negócio para a sociedade e na questão da transparência de suas atividades ao disponibilizar para as partes interessadas informações pertinentes (Faldini, 2019). Esta relação entre ambos os temas também impacta no modelo de gestão, na cultura, nos negócios e nas relações com a sociedade na qual a organização está inserida. No entanto, ainda é um desafio para as organizações integrarem a sustentabilidade na gestão estratégica de longo prazo, nos processos e nas atividades, sendo, muitas vezes, conduzida de forma isolada (Silvestre; Fonseca, 2020). O mesmo autor destaca que é importante estudar a relação entre o compromisso organizacional com a sustentabilidade e sua implementação e desempenhos eficazes.

Associada à sustentabilidade, governança também é entendida como o ato de equilibrar políticas, instituições e objetivos ambientais multiníveis, por um lado, e a heterogeneidade factual de atores, contextos e horizontes de interesse em um mundo globalizado, em outro (Billi; Mascareno; Edwards, 2020). Para Waheed, Khan e Veitch (2011, p. 358), a sustentabilidade das Instituições de Ensino Superior (IES) “tornou-se uma questão importante para os formuladores de políticas e planejadores devido à percepção dos impactos das atividades e operações das universidades no meio ambiente”.

Ao adequar esses temas para uma perspectiva educacional no âmbito das universidades federais, que podem contribuir com os desafios do século XXI, constata-se que as instituições devem ter o compromisso com o desenvolvimento sustentável em suas políticas e atividades acadêmicas (SDSN Australia/Pacific, 2017). As universidades têm um importante papel no desenvolvimento econômico, político, geográfico, social e cultural, possuem cerca de um milhão de estudantes nas modalidades de ensino de graduação, de pós-graduação, além de ensino fundamental e médio. São mantidas pela União e o Ministério da Educação (MEC), que é o órgão da administração federal direta responsável pela política nacional de educação compreendendo o ensino superior. Entre os órgãos específicos do MEC a Secretaria de Educação Superior (Sesu) é a unidade responsável por planejar, orientar, coordenar e supervisionar o processo de formulação e implementação da política nacional de educação superior. Também incentiva e apoia a capacitação das instituições de educação superior para

desenvolverem programas de cooperação internacional, a fim de proporcionar o aumento do intercâmbio de pessoas e de conhecimento e de dar maior visibilidade internacional à educação superior do Brasil (MEC, 2020).

As universidades podem ser consideradas como centros de conhecimento devido ao seu tamanho, comunidade universitária e as várias atividades complexas que ocorrem nos *campi*, que têm impactos diretos e indiretos sobre o meio ambiente. Várias iniciativas de sustentabilidade ocorrem dentro das IES para obter o impulso para começar o processo de tornar-se mais sustentável. No entanto, recursos adicionais devem ser destinados para essas iniciativas para que as dimensões da sustentabilidade sejam implementadas (Velazquez *et al.*, 2006). A fim de intensificar as ações das IES em direção à sustentabilidade, Velazquez *et al.* (2006, p. 810) apresentam um modelo para alcançar um sistema universitário sustentável, ajudar as universidades a “melhorar a eficácia de suas iniciativas de sustentabilidade potenciais ou atuais por meio da identificação de estratégias e oportunidade de sustentabilidade dentro das universidades”.

Nessa direção, dentre as ações que as universidades têm procurado implementar, tem-se a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), conjunto de 17 objetivos propostos pelas Nações Unidas, em 2015, que visam melhorar o bem-estar mundial ao abordar a sustentabilidade social, ambiental e econômica (Chen *et al.*, 2020). No âmbito das Nações Unidas, líderes mundiais adotaram de modo integral o documento “Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” que, de acordo com *Sustainable Development Solutions Network (SDSN) Austrália/Pacífico* (2017, p. 3), é um dos “acordos globais mais ambiciosos e transcendentais da história recente”.

Desse modo, as universidades podem utilizar como referência o guia específico “*Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector*” (SDSN Australia/Pacific, 2017) porque os objetivos das Nações Unidas fornecem uma estrutura útil para as instituições demonstrarem seu impacto e trabalharem em parceria com a comunidade, empresas e poder público. Os ODS foram incluídos nos *Rankings* de Impacto desenvolvidos pelo *Times Higher Education (The World University Rankings, 2020)*, o que demonstra que mudanças devem ocorrer no setor de ensino superior em todo o mundo, pois existe um consenso global sobre a importância dos ODS e como eles podem contribuir para enfrentar esses desafios globais. Assim, os ODS fornecem uma linguagem global para ação política e reforma de políticas e as universidades podem contribuir para essas discussões.

Dentre os ODS, destacam-se o ODS 4, o ODS 16 e o ODS 17, que se referem respectivamente, à educação de qualidade, à paz, justiça e instituições eficazes e a parcerias e meios de implementação (Organização das Nações Unidas, 2015). Nesse sentido, o ODS 4 inclui metas para garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos, e procura, até 2030, garantir que todos os alunos adquiram conhecimentos e habilidades necessários para promover o desenvolvimento sustentável. O ODS 16 desafia as organizações a contribuírem com o desenvolvimento sustentável, desenvolvendo instituições eficazes, responsáveis e transparentes; garantindo a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis; e ampliando e fortalecendo a participação dos países em desenvolvimento nas instituições de governança global. Por outro lado, o ODS 17 menciona o fortalecimento dos meios de implementação e revitalização da parceria global para o desenvolvimento sustentável. Neste ODS, a meta questões sistêmicas aborda as metas coerência de políticas e institucional, as parcerias multissetoriais e dados, monitoramento e prestação de contas importantes para o desenvolvimento sustentável nas IES (Organização das Nações Unidas, 2015).

Com relação à coerência de políticas e institucional, as metas se referem a aumentar a coerência das políticas para o desenvolvimento sustentável e à liderança de cada país para estabelecer e implementar políticas para o desenvolvimento sustentável (Organização das Nações Unidas, 2015).

Nas parcerias multissetoriais, destacam-se as metas para apoiar a realização dos objetivos do desenvolvimento sustentável em todos os países, particularmente nos países em desenvolvimento e; o incentivo de parcerias públicas, público-privadas e com a sociedade civil (Organização das Nações Unidas, 2015).

E no monitoramento e prestação de contas apresenta a meta que reforça o apoio à capacitação para os países em desenvolvimento, para aumentar, significativamente, a disponibilidade de dados de alta qualidade, atuais e confiáveis e outras características relevantes em contextos nacionais (Organização das Nações Unidas, 2015).

No estudo de Salvia *et al.* (2018), foram identificados os principais ODS abordados por especialistas (professores e pesquisadores) de diferentes regiões geográficas que trabalham com o tema desenvolvimento sustentável, de acordo com sua experiência e área de pesquisa, e discutida a relação entre esses ODS e os principais problemas e desafios locais em cada região, obtendo-se como resultados que o ODS 16 e o ODS 17 são os objetivos menos pesquisados entre a amostra de pesquisadores investigados.

A revisão sistemática da literatura realizada por Nakagawa *et al.* (2020, p. 13), no período de 2000 a 2019, referente à temática da governança para a sustentabilidade nas IES, “está sendo pouco desenvolvida como objeto de pesquisa, pois apresentou baixa representatividade nos estudos sobre sustentabilidade nas IES, uma vez que a revisão revelou apenas dois artigos respondendo a este critério (governança para a sustentabilidade nas IES) dentre os 690 artigos pesquisados na revista de maior relevância para o tema, o periódico acadêmico o *International Journal of Sustainability in Higher Education* (IJSHE)”.

Sobre esse assunto, Ryan *et al.* (2010) afirmam que é importante o envolvimento ativo dos alunos para melhorar a consciência da sustentabilidade nas instituições de ensino superior. Corroborando com esses autores, Tappeser e Mayer (2012), em seus três estudos de casos em universidades, afirmam que os alunos podem desempenhar um papel fundamental como potenciais agentes de mudança e empreendedores institucionais no contexto universitário e no estabelecimento de estruturas de governança para a sustentabilidade.

Desse modo, surge a necessidade do desenvolvimento de novas propostas que visem agregar conceitos de ESG, e incluem-se nesse conceito questões econômicas e educacionais para uma nova visão da preocupação socioambiental, juntamente com os ODS que possam orientar e promover o envolvimento organizacional com a sustentabilidade, entender os mecanismos e interações na busca de melhor desempenho para a organização, o meio ambiente e para as diferentes partes interessadas no contexto das universidades federais brasileiras. A avaliação do desempenho institucional das instituições é realizada pelo MEC, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Tribunal de Contas da União (TCU) por meio dos indicadores de gestão e acadêmico com o objetivo de alcançar as metas organizacionais e a melhoria da qualidade da educação superior. Também os *Global University Rankings* (GRUs) avaliam as universidades além das ações acadêmicas, os aspectos de pesquisa e as atividades ambientais.

Embora o tema governança corporativa seja um conceito com maior aplicação nas empresas privadas e não seja emergente, e o tema sustentabilidade seja desafiador para as organizações, ambos exigem um compromisso organizacional com o planejamento de longo prazo e a gestão estratégica. Nesse sentido, destaca-se que a originalidade desta tese consiste na integração e associação dos temas governança organizacional e sustentabilidade aplicados às universidades federais no Brasil, o que demonstra a responsabilidade das universidades com essas questões, sendo relevante compreender aspectos que envolvem os propósitos, as estratégias, os objetivos, o planejamento, a liderança e as finanças das universidades para alcançar a sustentabilidade. Considerando que não existe uma definição única para o termo

governança e tendo em vista que o objeto de análise são as universidades federais no Brasil, neste estudo, o conceito de governança adotado será o do TCU, por ser o termo utilizado para os órgãos públicos, então o termo será governança organizacional (TCU, 2020).

A partir desse contexto e diante da importância dos temas governança organizacional e a sustentabilidade para a integração e adoção desses temas nessas instituições federais de ensino brasileiras, torna-se relevante investigar modelos de governança e gestão para a sustentabilidade vinculadas com os aspectos EESGE (*Environmental, Economic, Social, Governance and Education*) aos ODS com o desempenho institucional. Para isso, neste estudo será adotada a sigla EESGE, que inclui as dimensões da sustentabilidade ampliada para os aspectos da governança e educacional. Ressalta-se que o estudo está alinhado com os ODS 4, 16 e 17 da Agenda 2030, que reforça o compromisso das organizações com o desenvolvimento sustentável. Para Leal Filho *et al.* (2020), é evidente, a partir da literatura, que os estudos sobre governança e desenvolvimento sustentável no setor de ensino superior permanecem escassos. Desta forma, observa-se que há uma necessidade de abordar esses temas em conjunto, o que permitirá a disseminação da governança sustentável dentro das instituições de ensino superior.

No cenário atual, apresentam-se desafios que exigem novos modelos de governança nas organizações, assim, a partir das considerações realizadas, surgem alguns questionamentos, tais como: De que forma as universidades federais no Brasil poderão moldar políticas, estratégias e parcerias integradas com os aspectos EESGE e aos ODS? Como a orientação estratégica contribui para o desempenho da sustentabilidade? Quais são as dificuldades enfrentadas pelos gestores para alcançar as metas globais dos ODS? Quais são as barreiras enfrentadas pelos gestores para alcançar as metas globais dos ODS e quais os fatores moderadores institucionais e estratégicos de governança nesse processo? Como fortalecer as práticas de boa governança para implementar ações estratégicas voltadas a sustentabilidade?

A partir destes questionamentos, elabora-se a questão fundamental desta pesquisa:

“Como o modelo de governança sustentável está associado com o desempenho institucional no contexto das universidades federais brasileiras?”.

Dessa forma, para um melhor entendimento, o termo governança sustentável, de acordo com Billi, Mascareno e Edwards (2020, p. 8), é visto como uma perspectiva sob “guarda-chuva de um conjunto compartilhado de compromissos de valor - a promoção de um futuro sustentável”. Assim, pode-se integrar a essa perspectiva os modelos de governança com as práticas de gestão EESGE vinculadas aos ODS e o desempenho institucional, o que resultará em um modelo de governança sustentável para as universidades, tornando possível construir

um “quadro teórico que abrange os diferentes entendimentos de sustentabilidade e governança do ponto de vista científico e normativo” (Billi; Mascareno; Edwards, 2020, p. 9).

A seguir, são definidos os objetivos que norteiam o estudo e respondem à questão desta pesquisa.

1.1 OBJETIVOS

A partir da questão de pesquisa, apresentam-se os objetivos geral e específicos que norteiam este estudo.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a associação entre o modelo de governança sustentável e o desempenho institucional no contexto das universidades federais brasileiras.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar as universidades e apresentar as principais práticas de gestão que se referem às dimensões ambiental, econômica, social, governança e educacional das universidades federais brasileiras;
- b) Analisar aspectos referentes aos ODS e ao modelo de governança e gestão dessas universidades;
- c) Apresentar seus principais indicadores de desempenho institucional;
- d) Alinhar as práticas de gestão das instituições em estudo com os ODS e o desempenho institucional; e
- e) Propor um *framework* de governança sustentável para as universidades federais brasileiras relacionando as práticas de gestão EESGE e o desempenho institucional.

1.2 JUSTIFICATIVA

As mudanças pelas quais o mundo está passando nas áreas ambiental, social e de governança requerem urgência na busca de um modelo de desenvolvimento que garanta a qualidade de vida e melhor uso dos recursos naturais. Alshuwaikhat e Abubakar (2008, p. 1779) afirmam que “cuidar dos recursos naturais e promover seu uso sustentável requer mudanças da

comunidade mundial para garantir sua própria sobrevivência e bem-estar, pois a sustentabilidade dos recursos ambientais é necessária para o desenvolvimento sustentável”.

O presente estudo, ao tratar das temáticas governança e sustentabilidade e sua relação com o desempenho institucional, pode contribuir para a elaboração de um modelo teórico (*framework*) associando esses temas no contexto das universidades federais brasileiras, bem como contribuir para o enfrentamento dos desafios EESGE e para implementar práticas de gestão responsáveis. Nesse contexto, o *framework* significa uma estrutura conceitual/teórica que representa o desenho para resolver uma questão/problema, sendo possível ser analisado como os blocos/temas estão integrados.

Quando se analisam as publicações acadêmicas sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, Billi, Mascareno e Edwards (2020) afirmam que aumentaram em número durante os últimos 10 anos, o que inclui uma série de conceitos e subcampos específicos, como energia renovável, tecnologias de baixo carbono, inovação, economia circular, alterações climáticas, entre outras. De modo igual, abordagens específicas de governança foram propostas como inovação e tecnologia, cidades, políticas nacionais e internacionais, e outras. Apesar disso, os autores afirmam que há poucos esforços de pesquisa que esclarecem os significados e o desempenho comunicativo (capacidade de conectar contextos sociais heterogêneos, mobilizando e traduzindo uma variedade de diferentes interesses e significados em diversos campos científicos, políticos e econômicos) vinculados à interseção entre sustentabilidade e governança. Os autores se referem à relação de ambiguidade desses conceitos, pois eles podem atuar em diversos campos científicos, “articulando perspectivas metodológicas e teóricas distintas dentro de um conjunto compartilhado de compromissos de valor - a promoção de um futuro sustentável” (Billi; Mascareno; Edwards, 2020, p. 1).

Como contribuição sobre o tema, Silvestre e Fonseca (2020, p. 2) afirmam que “cada vez mais as organizações demonstram a importância das dimensões da sustentabilidade integrando o conceito da sustentabilidade na implementação de suas estratégias e modelos de gestão”, mas isso ocorre devido às pressões dos *stakeholders* em relação a um desempenho mais responsável por parte da organização. E concluem que é muito importante continuar estudando a relação entre o comprometimento organizacional com a sustentabilidade, sua implementação e seu desempenho eficaz. Este cenário leva ao desenvolvimento de novas propostas que visem ao envolvimento organizacional com a sustentabilidade, levando à reformulação dos comportamentos organizacionais.

Desse modo, as questões ambientais estão se tornando mais complexas, uma vez que a sustentabilidade ambiental, multidimensional e interligada, por sua própria natureza, requer uma abordagem integrada e sistemática para a tomada de decisões, investimentos e gestão (Alshuwaikha; Abubakar, 2008).

Como resultado das principais abordagens em direção à sustentabilidade e em busca de projetos mais sustentáveis e à necessidade de adaptação de seus modelos de negócios para responder a uma série de questões urgentes, organizações e pesquisadores publicaram informações sobre a governança e sustentabilidade, incluindo as questões da agenda ESG. Entre esses, Esty e Cort (2020) incluíram, no seu livro *Values at work: Sustainable Investing and ESG Reporting*, temas importantes em ESG como mudanças climáticas, poluição do ar e da água, desigualdade econômica, integridade corporativa e boa governança, entre outros.

Para se compreender melhor esse contexto, o presente estudo apresenta uma perspectiva das temáticas da governança organizacional e sustentabilidade e sua relação com o EESGE e os ODS em Instituições Federais de Ensino Superior e pode contribuir para construir um modelo teórico que associe essas temáticas de forma estratégica e sistêmica. Além disso, o estudo da governança organizacional em relação à sustentabilidade pode contribuir para a compreensão do EESGE e suas implicações para a sociedade. Para a sociedade é importante entender os aspectos EESGE das IES devido ao importante papel e à contribuição que desempenham no desenvolvimento regional e nacional.

O trabalho terá implicações gerenciais para os gestores responsáveis pela elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nas universidades federais brasileiras, tais como contribuir com a definição de objetivos estratégicos, metas e ações voltadas para a governança sustentável para cumprir a missão da universidade, a integração da Instituição com a comunidade universitária e externa, orientar gestores atuais e futuros no desenvolvimento de práticas de gestão e resultados sustentáveis. O PDI é o documento que identifica a IES, elaborado por um período de cinco anos, que apresenta a proposta de desenvolvimento institucional da Instituição “no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas do ensino, pesquisa e extensão que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver” (Sesu/MEC, 2004, p. 2).

Ainda, o trabalho terá implicações práticas para as instituições de ensino analisadas no que se refere à elaboração de políticas, do planejamento e na definição de estratégias, uma vez que também devem ser levadas em consideração as estratégias de sustentabilidade e de governança organizacional de uma forma conjunta, estabelecendo uma conexão entre eles. No

que se refere ao investimento em sustentabilidade, ao mesmo tempo em que as universidades melhoram seu desempenho institucional, podem fornecer uma referência prática e gerar maior interesse de investimento por parte do governo, de empresas, de organizações e de pesquisadores.

As organizações apresentadas no Quadro 1 servem de exemplo, referência e reforçam o campo da governança e sustentabilidade, visto que desenvolvem ações que colaboram com os desafios da sociedade, e juntas destacam e fortalecem práticas de governança e sustentabilidade, contribuindo para novos modelos de negócio, a estratégia de gestão, a formulação de políticas e o desenvolvimento sustentável global, o que demonstra que as universidades poderão aderir às iniciativas de sustentabilidade como forma de prevenir os seus desafios.

Quadro 1 - Principais objetivos e temas das principais organizações que atuam no campo da governança e sustentabilidade

(continua)

Organizações	Criação	Link	Principal objetivo/foco	Temas
Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)	1960	https://www.oecd.org/	Moldar políticas que promovam prosperidade, igualdade, oportunidade e bem-estar para todos.	Ciência e tecnologia, governança pública (coerência de políticas para o desenvolvimento sustentável e estrutura de política sobre governança pública sólida), inovação, governança corporativa, educação, meio ambiente, saúde, agricultura e pesca, segurança química e biossegurança, crescimento verde e desenvolvimento sustentável, indústria e empreendedorismo e comércio.
Centro de Pesquisa e Transferência - Gestão de Sustentabilidade e Impacto Climático (Forschungs- und Transferzentrum - NACHHALTIGKEIT UND KLIMAFOLGENMANAGEMENT (NK)), de Haw Hamburg/Alemanha	1970	https://www.haw-hamburg.de/ftz-nk/ueberuns/	Oferece soluções locais, nacionais e internacionais relacionadas a projetos no campo da sustentabilidade e adaptação climática.	Sustentabilidade, mudanças climáticas, teoria e prática do desenvolvimento sustentável no ensino superior.
WBCSB (Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável)	1995	https://www.wbcsd.org/	Ajudar a tornar nossas empresas associadas mais bem sucedidas e sustentáveis, focando no máximo impacto positivo para os acionistas, o meio ambiente e as sociedades.	Possui 200 empresas líderes trabalhando juntas para acelerar a transição para um mundo sustentável.

Quadro 1 - Principais objetivos e temas das principais organizações que atuam no campo da governança e sustentabilidade

(continuação)

Organizações	Criação	Link	Principal objetivo/foco	Temas
IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa)	1995	https://www.ibgc.org.br/que-msomos	Disseminar as melhores práticas em governança corporativa e contribuir para o desempenho sustentável das organizações.	Referência nacional e internacional em governança corporativa. Integra a rede de <i>Institutos de Gobierno Corporativo de Latino America</i> (IGCLA) e o <i>Global Network of Director Institutes</i> (GNDI), grupo que congrega institutos relacionados à governança e conselho de administração ao redor do mundo e no Brasil atua regionalmente por meio de sete capítulos nos estados de Ceará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.
University of Oxford - grupo Impact em Oxford Saïd	Saïd Business School foi formalmente fundada em 1996.	https://www.sbs.ox.ac.uk/research/research-areas/impact	Fornecer aos líderes um novo pensamento e ferramentas práticas para medir, gerenciar e maximizar seu impacto. O grupo Impact at Oxford Saïd explora como as atividades de organizações e mercados se relacionam com questões além de criar valor financeiro apenas.	O grupo realiza pesquisas pioneiras em diversas áreas, entre elas: Inovação social, Mudança de sistemas, Organização e resiliência do sistema, Medição de impacto, Investimento de impacto, Organização híbrida, Novas métricas no espaço ESG, Novos conceitos e ferramentas para medir o "lucro" e outros resultados de interesse, Relatórios integrados para empresas, Estruturas e ferramentas alternativas para políticas, Experimentos em laços sociais, Formulação de políticas com base em resultados, Dinâmica da economia circular, mudanças climáticas e sustentabilidade, Fundos emergentes de financiamento climático global, Aumento e desenvolvimento das finanças sociais em muitos contextos de países, Cenários e estratégias para organizações em um mundo em rede, e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Quadro 1 - Principais objetivos e temas das principais organizações que atuam no campo da governança e sustentabilidade

(continuação)

Organizações	Criação	Link	Principal objetivo/foco	Temas
CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável)	1997	https://cebds.org	Promover o desenvolvimento sustentável por meio da articulação junto aos governos e a sociedade civil.	Primeira instituição a abordar a sustentabilidade dentro do conceito do <i>Tripple Bottom Line</i> . Reúne cerca de 60 dos maiores grupos empresariais do país, com faturamento equivalente a cerca de 45% do PIB e responsáveis por mais de 1 milhão de empregos diretos. Representante no Brasil da rede do <i>World Business Council for Sustainable Development</i> (WBCSD), que conta com quase 60 conselhos nacionais e regionais em 36 países e de 22 setores industriais, além de 200 grupos empresariais que atuam em todos os continentes.
IESALC (Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe)	1997	https://www.iesalc.unesco.org/en/about-iesalc/	Promover o direito à educação superior de qualidade, relevante, inclusiva e equitativa para todos, criando conscientização nesse sentido entre os agentes de ensino superior e a opinião pública em geral. Elaborar e disseminar estudos sobre ensino superior, particularmente de natureza comparativa, com dados para informar o processo de tomada de decisão para a concepção de políticas públicas nacionais e institucionais. Contribuir, por meio de programas de capacitação e em coordenação com as Cadeiras da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), para capacitação para análise e elaboração de melhores políticas públicas e institucionais entre tomadores de decisão políticos, governamentais e institucionais e analistas e pesquisadores do ensino superior.	Único instituto especializado no sistema das Nações Unidas que trata de instituições de ensino superior. Internacionalização e mobilidade acadêmica; Qualidade e relevância; Equidade e inclusão; Inovação e Acompanhamento (CRES - Conferencia Regional de Educación Superior, 2018).

Quadro 1 - Principais objetivos e temas das principais organizações que atuam no campo da governança e sustentabilidade

(conclusão)

Organizações	Criação	Link	Principal objetivo/foco	Temas
Pacto Global das Nações Unidas	2005	https://pactoglobal.org.br/	Mobilizar um movimento global de empresas e stakeholders sustentáveis para criar o mundo que queremos.	Maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, com mais de 13 mil membros em quase 80 redes locais, que abrangem 160 países.
Iniciativa de Sustentabilidade do Ensino Superior (HESI)	2012	https://sdgs.un.org/HESI	Parceria aberta entre várias entidades das Nações Unidas e a comunidade do ensino superior lançada no período que antecedeu a Conferência Rio+20 em 2012.	A iniciativa visa fornecer ao ensino superior uma interface entre educação superior, ciência e formulação de políticas, aumentando o perfil do setor de educação superior no apoio ao desenvolvimento sustentável, convocando discussões e ações multissetoriais e compartilhando as melhores práticas.

Fonte: elaborado pela autora com base nos sites das organizações.

Perante esse contexto e com base na literatura e nas organizações que atuam no campo da governança corporativa e sustentabilidade, percebe-se uma escassez de estudos a respeito das principais práticas de gestão integradas ao EESGE, aos ODS, e os modelos de governança organizacional no contexto das universidades federais brasileiras. Logo, torna-se relevante investigar essa lacuna, que poderá contribuir com novos modelos de gestão e com estratégias direcionadas para a sustentabilidade. Percebe-se que organizações, empresários e pesquisadores reforçam o tema do estudo, visto que incentivam ações e publicações por meio de relatórios das melhores práticas relacionadas à governança, à sustentabilidade e à agenda ESG com o propósito de contribuir com a tomada de decisão e promover o desenvolvimento sustentável nas organizações.

1.2.1 Potenciais benefícios

Pretende-se apresentar os seguintes benefícios potenciais, a partir dos resultados obtidos na presente pesquisa, para a área do conhecimento e para a comunidade científica, conforme Quadro 2:

Quadro 2 - Contribuições da pesquisa – relação de causa e efeito

Contribuição	Se	Então
Teórica	Analisar as práticas de gestão para a sustentabilidade integradas aos ODS e ao EESGE e os modelos de governança organizacional com o desempenho institucional no contexto das universidades federais brasileiras.	Desenvolver um modelo teórico que associe os temas governança corporativa e sustentabilidade de forma integrada, estratégica e sistêmica, tendo em vista que, na literatura são encontradas propostas que tratam apenas separadamente cada uma das temáticas.
Prática	Compreender as dificuldades e os desafios para integrar os princípios da sustentabilidade na estratégia das universidades federais brasileiras.	Mapear e disseminar as práticas sustentáveis que atendam a questões específicas do contexto de atuação das universidades estudadas. Mapear os objetivos estratégicos das universidades federais por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com os ODS.
Social	Compreender o comportamento das universidades federais no país em relação às práticas de gestão para a sustentabilidade e o seu impacto na sociedade.	Contribuir para o entendimento dos benefícios da adoção de práticas de gestão sustentáveis por meio da minimização de impactos socioambientais negativos e na melhoria do desempenho institucional das universidades federais.

Fonte: elaborado pela autora.

A seguir, apresentam-se as implicações da pesquisa:

- a) Implicações da pesquisa em nível teórico: quanto às contribuições da pesquisa no âmbito acadêmico, destaca-se a elaboração de um *framework* de governança sustentável, por meio do qual seja possível verificar as práticas de gestão quanto às dimensões EESGE e aos ODS alinhadas ao modelo de gestão das universidades federais que forneçam um melhor desempenho. Além disso, este modelo poderá contribuir para a integração das temáticas estudadas, tendo em vista que, na literatura, as temáticas são encontradas separadamente.

- b) Implicações da pesquisa para as instituições em nível prático: ao mapear e evidenciar as práticas de gestão alinhadas com o EESGE e a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), estas servirão de modelo e possibilitarão a sua divulgação para outras organizações. Além disso, podem contribuir para a gestão estratégica na busca de um melhor desempenho institucional.

- c) Implicações da pesquisa em nível social: a adoção de práticas de gestão sustentáveis pelas universidades federais no Brasil minimiza os impactos socioambientais negativos e contribui para a qualidade de vida da comunidade acadêmica e sociedade.

1.2.2 A relevância do problema a ser investigado

A sociedade vive em uma década desafiadora de futuras incertezas geopolíticas, tecnológicas, ambientais e socioeconômicas, na qual as organizações têm um papel fundamental com a sustentabilidade, com suas formas de trabalhar e com a busca para atingir as metas globais dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável por meio de uma visão sistêmica, de novas maneiras de colaboração e de novos modelos de gestão.

A complexidade de problemas exige a convergência de soluções conjuntas para o caminho da Agenda 2030 e dos ODS, mobilizando esforços para a redução de problemas ambientais, econômicos e sociais que a sociedade enfrenta. Estes objetivos e metas criaram um consenso global sobre o desenvolvimento para um mundo melhor e impulsionam ações em áreas importantes para a humanidade como: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parcerias, que formam os pilares dos ODS.

Nos últimos anos, houve um aumento de iniciativas de governança e sustentabilidade por parte das organizações em relação aos aspectos do meio ambiente, do social e da governança organizacional e com os ODS, o que contribuiu para a mudança de cultura e para a

implementação de práticas econômicas, sociais e ambientais mais sustentáveis tornando as organizações responsáveis pelos impactos resultantes de suas atividades.

Como se pode observar, os ODS têm a função de orientar o mundo para a sustentabilidade integrando as três principais dimensões do desenvolvimento sustentável: social, econômico e ambiental. Os meios de implementação e as parcerias são essenciais para o desenvolvimento sustentável das nações, e o ODS 17 busca “parcerias e cooperação com a comunidade internacional e global que inclui os atores estatais, os organismos internacionais, o setor privado, a sociedade civil” afetada pelo processo de desenvolvimento (Ipea, 2018, p. 487) e projeta o caminho para a realização da Agenda 2030 para todos os países.

As pesquisas sobre o campo da sustentabilidade tiveram um crescimento significativo nas últimas décadas, por isso, para os pesquisadores, é necessário um esforço para obter uma visão geral dos tópicos mais relevantes, num campo de pesquisa dinâmico como a ciência da sustentabilidade (Rezaee, 2016; Schober *et al.*, 2018). À medida que as questões de sustentabilidade se tornaram mais abrangentes, mais pesquisas são realizadas e, conseqüentemente, o campo de pesquisa se diversificou e tornou-se interdisciplinar, conferindo consistência ao campo. Em consonância com esses autores, Chevrollier *et al.* (2020) afirmam que se tornou comum os estudos acadêmicos quantitativos sobre sustentabilidade corporativa estarem sendo medidos em termos de ESG.

Dessa forma, para as organizações garantirem a sustentabilidade a longo prazo, é importante atenderem a uma variedade de partes interessadas. Para Rezaee (2016), quando se considera os interesses de todas as partes interessadas integrados com as cinco dimensões *Economic, Governance, Social, Ethic and Environmental* (EGSEE) do desempenho de sustentabilidade na cultura corporativa, estratégia de gestão e modelo de negócio, pode-se atingir a meta de criação de valor para a organização.

No caso das universidades, muitas adotaram projetos e iniciativas para incorporar a sustentabilidade, mas estão enfrentando desafios para integrá-la em seu planejamento estratégico e desenvolver modelos de avaliação qualitativa e quantitativa para medi-la (Waheed; Khan; Veitch, 2011).

De acordo com Lozano (2006), citado por Waheed, Khan e Veitch (2011, p. 358), há muitos líderes universitários e docentes em todo o mundo que “desconhecem os objetivos do desenvolvimento sustentável e seus princípios e, mesmo que os conheçam, pouco fizeram para incorporá-los em seus cursos, currículos, pesquisas e divulgação”. Nesse aspecto, os principais problemas enfrentados pelas universidades são, de acordo com Waheed, Khan e Veitch (2011, p. 358):

- “encontrar maneiras e meios para a incorporação eficaz e eficiente de conceitos de sustentabilidade nas políticas, educação, pesquisa, divulgação e operações do *campus* de uma universidade”; e
- “estabelecer um sistema que torne o desenvolvimento sustentável parte integrante da cultura universitária e crie um efeito multiplicador na instituição e na sociedade como um todo”.

De acordo com Schober *et al.* (2018, p. 164), em análise do *Journal Cleaner Production* no período de 2012 a 2015, “os termos educação, universidade e sustentabilidade foram centrais para o tópico educação para a sustentabilidade, e estão associados ao consumo de energia (por exemplo, energia, calor, biomassa) e ao efeito estufa (por exemplo, CO₂, clima)”, o que denota um caráter orientado para o contexto global.

Diante desse contexto, percebe-se a relevância de entender e associar os temas de forma conjunta no que se refere à gestão de práticas sustentáveis alinhadas ao EESGE, à Agenda 2030 e ao desempenho institucional o que contribuiu para a elaboração de forma integrada de um *framework* dos temas desta tese.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Após o capítulo introdutório, o presente trabalho está estruturado em mais quatro capítulos. O capítulo 2 constitui-se na fundamentação teórica sobre governança corporativa e sustentabilidade – contexto histórico e conceitual; os modelos de governança e gestão para a sustentabilidade; os cenários das instituições de ensino superior: governança organizacional e sustentabilidade; as práticas de gestão para a sustentabilidade em universidades federais brasileiras e o desempenho institucional.

Na sequência, no terceiro capítulo, descreve-se o método de estudo, com os procedimentos adotados para ser desenvolvido na sua consecução. No capítulo 4, constam as análises e discussões dos resultados.

E por fim, no capítulo 5, apresentam-se as considerações finais, as sugestões de trabalhos futuros e as limitações da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo de revisão da literatura, é apresentado o embasamento teórico que contextualiza a pesquisa no aspecto conceitual e dá suporte ao conteúdo do estudo. O desenvolvimento da base teórica inicia com o conceito de governança corporativa e sustentabilidade, apresenta os modelos de governança e gestão para a sustentabilidade que podem servir para estruturar um modelo de gestão para as universidades federais brasileiras. Na sequência, são expostos conceitos sobre governança organizacional e sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior, evidenciando os ODS como estrutura para o desenvolvimento de ações para um futuro mais sustentável; e elementos teóricos das práticas de gestão que contribuem para o aprendizado organizacional. Para finalizar, é evidenciado o desempenho institucional que verifica a execução das metas organizacionais e avalia os resultados por meio de indicadores.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE – CONTEXTO HISTÓRICO E CONCEITUAL

O termo governança não é contemporâneo, é uma temática antiga e os primeiros estudos sobre o papel do Estado como regulador das organizações privadas foram desenvolvidos por Berle e Means, em 1932. No ano de 1934, foi criada a *US Securities and Exchange Commission* para proteger investidores, garantir a justiça, a ordem e a eficiência dos mercados e facilitar a formação de capital (TCU, 2020).

Nos anos 1990, com as crises financeiras houve a “formalização dos primeiros padrões mundiais de governança, visando à proteção de investidores: em 1992, foi publicado, na Inglaterra, o *Cadbury Report, pelo Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance* (CAMBRIDGE, 1992); no mesmo ano, nos Estados Unidos, foi publicado o *Internal Control – Integrated Framework, pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO* (COSO, 1992)” (TCU, 2020, p. 27).

De acordo com o IBGC (2020), na primeira década do século 21, o tema governança corporativa tornou-se ainda mais relevante, a partir de escândalos corporativos envolvendo empresas norte-americanas como a *Enron*, a *WorldCom* e a *Tyco*, desencadeando discussões sobre a divulgação de demonstrações financeiras e o papel das empresas de auditoria. O congresso norte-americano, em resposta às fraudes ocorridas, aprovou a *Lei Sarbanes-Oxley* (SOx), em 2002, com importantes definições sobre práticas de governança corporativa e para

melhorar os controles e à garantia da fidedignidade das informações constantes dos relatórios financeiros. Nesse mesmo ano, foi fundado, na Europa, o *European Corporate Governance Institute* (ECGI), associação científica internacional sem fins lucrativos que tem como objetivo estabelecer um fórum de debate e diálogo entre acadêmicos, legisladores e profissionais, com foco em grandes questões de governança corporativa e, assim, promover as melhores práticas (ECGI, 2020).

Com o passar do tempo, verificou-se que os investidores estavam dispostos a pagar um valor maior por empresas que adotassem boas práticas de governança corporativa e que tais práticas não apenas favorecessem os interesses de seus proprietários, mas também a longevidade das empresas. Além disso, as discussões internacionais foram fortalecidas pelas iniciativas da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que criaram um fórum para tratar especificamente sobre o tema, o *Business Sector Advisory Group on Corporate Governance*. Desde então, diretrizes e princípios internacionais passaram a ser considerados na adequação de leis, na atuação de órgãos regulatórios e na elaboração de recomendações (IBGC, 2020).

Para a Comissão Europeia, a partir de 2001, a questão da governança tornou-se um imperativo da União Europeia (UE). A expressão “governança europeia” designa o conjunto de regras, procedimentos e práticas que se relacionam com a forma como as competências são exercidas na UE. O objetivo é fortalecer a democracia em nível europeu e aproximar os cidadãos das instituições europeias (EUR-LEX, Glossário de Resumos: Governança Europeia, 2020).

A governança europeia baseia-se nos seguintes princípios:

- abertura e transparência das instituições da UE;
- envolvimento da sociedade civil na tomada de decisões;
- definição e implementação de políticas consistentes e bem gerenciadas;
- garantia de um marco regulatório claro, estável e previsível apoiando o crescimento e os empregos;
- respeito aos princípios da proporcionalidade e da subsidiariedade;
- garantia que cada uma das instituições da UE e os países da UE expliquem e assumam a responsabilidade pelo que fazem na Europa; e
- contribuição para o debate global de governança com vistas à melhoria do funcionamento das instituições internacionais.

Em paralelo, no Brasil, o movimento por boas práticas começou a surgir a partir das privatizações e da abertura do mercado nacional nos anos 1990. Neste contexto, em 1995,

ocorreu a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que, a partir de 1999, passou a ser intitulado Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que busca contribuir para o desempenho sustentável das organizações por meio da geração e disseminação de conhecimento das melhores práticas em governança corporativa. Ainda, em 1999, o IBGC lançou a primeira edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, contribuindo para o aperfeiçoamento da governança corporativa das empresas no Brasil (IBGC, 2020). O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 5ª edição, publicado pelo IBGC, recomenda um conjunto de práticas a serem realizadas por agentes de governança, tais como: transparência; política de relacionamento com partes interessadas; avaliação de desempenho da alta administração; independência da auditoria interna; gerenciamento de riscos; e promoção de valores éticos e padrões de conduta (IBGC, 2015).

A governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas à geração de valor sustentável, envolve os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2020, *on-line*).

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2020). Na mesma direção, o Tribunal de Contas da União (2020, p. 15) destaca que as práticas de governança “criam contextos favoráveis à entrega dos resultados esperados pelos cidadãos, com sustentabilidade”. A boa governança corporativa ajuda a construir um ambiente de confiança, transparência e responsabilidade necessária para promover o investimento de longo prazo, estabilidade financeira e integridade empresarial, apoiando assim um crescimento mais forte e sociedades mais inclusivas (OCDE, 2020).

Os princípios básicos de governança corporativa permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, e sua adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros (IBGC, 2020). Tais princípios são: *Transparência* – Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização; *Equidade* – Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas

(*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas; *Prestação de contas (accountability)* – Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis; e *Responsabilidade corporativa* – Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos (IBGC, 2020).

Apesar de terem sido primeiramente desenvolvidos para empresas, os princípios e práticas de governança também podem ser adotados e trazer benefícios para organizações não empresariais como cooperativas, do terceiro setor, estatais, fundações e órgãos governamentais por meio do alinhamento de interesses em busca de contribuir para o sucesso da organização e para sua longevidade.

O Tribunal de Contas da União tem um papel para disseminar a governança nas esferas públicas e suas “principais normas jurídicas relacionadas ao tema da governança corporativa são: a) Lei do Mercado de Valores Mobiliários (Lei n. 6.385/1976); b) Lei das Sociedades Anônimas (Lei n. 6.404/1976); c) Código de Defesa do Consumidor (Lei n. 8.078/1990); d) Lei Anticorrupção (Lei n. 12.846/2013); e e) Lei das Estatais (Lei n. 13.303/2016)” (TCU, 2020, p. 28).

A governança para o setor público no Brasil foi incentivada pelo Tribunal de Contas da União mediante a publicação do Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, em suas versões 1.0/2013 e 2.0/2014. O referencial detalha o conteúdo de governança e reforça o incentivo na adoção de melhores práticas para aperfeiçoar o desempenho das organizações. A governança no setor público contribui para otimizar a gestão dos recursos públicos e com isso melhorar os resultados entregues para a sociedade (TCU, 2020).

O TCU (2020, p. 36) define a governança pública organizacional como “compreender essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. Nesse sentido, o Comitê Interministerial de Governança (CIG) tem por finalidade assessorar o Presidente da República na condução da política de governança da administração pública federal. Ainda o Decreto n. 9.203/2017 dispõe

sobre a política de governança da administração pública federal e aborda a gestão de riscos, auditoria interna e o programa de integridade-atos de corrupção.

As principais normativas sobre governança pública são apresentadas no Quadro 3:

Quadro 3 - Principais normativas sobre governança pública

Legislação	Objeto
Decreto n. 1.171/1994 - Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo federal	Estabelece padrões éticos e morais para o comportamento da liderança no serviço público.
Lei n. 9.755/1998 - Lei das Contas Públicas	Obriga à publicação das contas públicas nos níveis federal, estadual e municipal.
Lei Complementar n. 101/2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal	Estabelece parâmetros de responsabilidade e transparência financeira e orçamentária.
Decreto n. 5.480/2005 - Decreto do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal	Organiza sob a forma de sistema as atividades de correição do Poder Executivo Federal, a fim de promover sua coordenação e harmonização.
Decreto n. 6.029/2007 - Decreto de Gestão da Ética	Institui o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal com a finalidade de promover atividades que dispõem sobre a conduta ética no âmbito do Executivo Federal.
Decreto n. 7.203/2010 - Decreto de Vedação ao Nepotismo	Trata da vedação do nepotismo no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta.
Lei n. 12.527/2011 - Lei de Acesso à Informação	Assegura o direito fundamental de acesso à informação pública e facilita o monitoramento e o controle de atos administrativos e da conduta de agentes públicos.
Lei n. 12.813/2013 - Lei de Conflito de Interesses	Trata do tema no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal.
Lei n. 13.303/2016 - Lei das Estatais	Estabelece requisitos de governança para empresas públicas e de economia mista.
Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 1/2016	Trata de controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.
Lei n. 13.460/2017 - Lei de Defesa do Usuário de Serviços Públicos	Regulamentação pelo Decreto n. 9.094/2017, tratam sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos.
Decreto n. 9.203/2017 - Decreto da Política de Governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e Governança Pública	Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Decreto n. 9.901/2019 - Essa norma atualizou o Decreto n. 9.203/2017	Altera o Decreto n. 9.203, de 22 novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Resoluções CNJ n. 308 e n. 309, ambas de 2020	Trouxeram diretrizes técnicas para as atividades de auditoria interna do Poder Judiciário e organizaram tais atividades sob a forma de sistema.

Fonte: TCU (2020).

Ao serem observadas essas legislações do período de 1994 a 2020, houve um crescimento de normas para facilitar a construção da boa governança corporativa e da boa governança pública no Brasil. Desse modo, o TCU (2020, p. 36) “reconhece que a governança pública é área de estudo em permanente evolução, no Brasil e no mundo”.

O levantamento de governança realizado pelo TCU vem ano a ano sistematizando informações a respeito da governança e gestão pública nos órgãos federais nas questões de tecnologia de informação, de aquisições e de gestão de pessoas em âmbito nacional por meio da identificação de pontos vulneráveis a serem corrigidos. Essas ações colaboram para promover melhores práticas na administração pública aos níveis federais, estaduais e municipais (TCU, 2020).

Um estudo realizado pelo *International Federation of Accountants* (IFAC), em 2013, reuniu várias publicações de organizações sobre o tema governança e concluiu que a melhoria da governança pública depende de garantir o comportamento ético, íntegro, responsável, comprometido e transparente da liderança; controlar a corrupção; implementar efetivamente um código de conduta e de valores éticos; observar e garantir a aderência das organizações às regulamentações, códigos, normas e padrões; garantir a transparência e a efetividade das comunicações; balancear interesses e envolver efetivamente os *stakeholders* (cidadãos, usuários de serviços, acionistas, iniciativa privada) (IFAC, 2013). Essa publicação também apresenta os “benefícios de uma boa governança pública”, como por exemplo (TCU, 2020, p. 29; IFAC, 2013):

- a) garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos;
- b) garantir que a organização seja, e pareça, responsável para com os cidadãos;
- c) ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e manter o foco nesse propósito;
- d) ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos;
- e) possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão;
- f) dialogar com a sociedade e a ela prestar contas;
- g) garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos;
- h) promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores;
- i) definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade;
- j) institucionalizar estruturas adequadas de governança;
- k) selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais);
- l) avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles;

- m) garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos;
- n) utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis;
- o) controlar as finanças de forma atenta, robusta e responsável; e
- p) prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis).

Ao abordar governança de políticas públicas, o Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017, dispõe sobre a política federal direta, autárquica e fundacional e considera no seu Art. 2º, “governança pública como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. No seu Art. 3º, estabelece um conjunto de princípios da governança pública servindo de guia para as organizações públicas. São eles: capacidade de resposta; integridade; confiabilidade; melhoria regulatória; prestação de contas e responsabilidade; e transparência. Dentre as principais diretrizes da governança pública, destacam-se:

I - direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;

II - promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;

III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;

IV - articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;

V - fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;

VI - implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores;

VII - avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios;

VIII - manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;

IX - editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;

X - definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e

XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

São mecanismos para o exercício da governança pública de acordo com o Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017:

I - liderança, que compreende conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam:

- a) integridade;
- b) competência;
- c) responsabilidade; e
- d) motivação;

II - estratégia, que compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido; e

III - controle, que compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

No caso das universidades, caberá à alta administração implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidas neste Decreto. Uma questão fundamental a respeito do tema governança é a concepção e configuração de mecanismos de governança para efetivamente alcançar a sustentabilidade, reconhecendo a sua natureza complexa (Billi; Mascareno; Edwards, 2020).

Quando se associa a governança corporativa e a sustentabilidade, tem-se o ato de equilibrar políticas, instituições e objetivos ambientais multiníveis, por um lado, e a heterogeneidade factual de atores, contextos e horizontes de interesse em um mundo globalizado, em outro (Billi; Mascareno; Edwards, 2020). Para Billi, Mascareno e Edwards

(2020), esses conceitos estão conectados, ou seja, há uma intersecção por meio de contextos sociais heterogêneos, que possuem uma variedade de diferentes interesses e significados em diversos campos científicos, políticos e econômicos.

No que diz respeito à sustentabilidade, o estudo de Rezaee (2016, p. 7) fornece uma síntese das seis teorias relevantes para a sustentabilidade que consistem em: agência / acionista, institucional, legitimidade, sinalização / divulgação, parte interessada e administração, “essas teorias foram desenvolvidas ao se examinar o papel das organizações empresariais na sociedade e suas interações com seus constituintes, incluindo acionistas, credores, fornecedores, clientes, funcionários, governo, sociedade e meio ambiente”.

Essas teorias demonstram que a sustentabilidade pode potencializar os impactos positivos e minimizar os efeitos negativos na sociedade e no meio ambiente, ao mesmo tempo em que cria valor para todas as partes interessadas, por praticar uma boa governança, a responsabilidade social, o comportamento ético e conseqüentemente um desempenho ambiental positivo. E determinam a presença de fatores-chave de desempenho sustentável, como eficiência de processos, satisfação do cliente, incentivo à inovação, resultantes de fatores internos como estratégia, pontos fortes e fracos, cultura corporativa e de fatores externos como tecnologia de informação, reputação e utilização de recursos naturais. Para Rezaee (2018, p. 5) essas várias teorias podem explicar a inter-relação das dimensões ESG com o desempenho de sustentabilidade, por meio das dimensões *Environmental, Social, Ethic, Governance* não financeira (ESEG).

Diante disso, a “sustentabilidade se tornou um conceito-chave tanto na pesquisa científica quanto nas agendas políticas” (Billi; Mascareno; Edwards, 2020, p. 1). Da mesma forma, diversos acordos internacionais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e o Acordo de Paris sobre Mudanças Climáticas, surgiram como expressões de um compromisso crescente com os objetivos de sustentabilidade nos níveis nacional e transnacional e em uma miríade de tópicos diferentes. (Billi; Mascareno; Edwards, 2020).

A preocupação com um futuro mais sustentável foi consolidada pela ONU em setembro de 2015 com os “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” expressos na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, a qual contempla 17 Objetivos e 169 metas de Desenvolvimento Sustentável, e deu um novo impulso aos esforços globais para alcançar o desenvolvimento sustentável (EUROSTAT, 2020).

Para a Organização das Nações Unidas (2015, p. 1), os ODS “são integrados e indivisíveis, e equilibram as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental” e são importantes para alcançar o propósito da Agenda 2030 na busca do

desenvolvimento global e parceria de todos. A Agenda 2030 estabeleceu, por meio de objetivos e metas, as cinco áreas de importância para o desenvolvimento sustentável, são elas: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parceria.

Outra iniciativa apoiada pela Organização das Nações Unidas consiste nos Princípios para Educação Responsável das Nações Unidas (PRME), formado por um grupo de escolas de negócios, universidades e organizações que compartilham a visão de formar líderes responsáveis preparados para atuar no novo paradigma da sustentabilidade, transformar a educação gerencial e desenvolver os tomadores de decisão responsáveis do futuro para promover o desenvolvimento sustentável, demonstrando importância para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e alinhando as instituições acadêmicas com o trabalho do Pacto Global da ONU (PRME, 2020). Até junho de 2021, mais de 800 IES em todo o mundo já se tornaram signatárias do PRME, que abrange os seis princípios: 1. Propósito: Desenvolver as capacidades dos alunos para serem futuros geradores de valor sustentável para as empresas e para a sociedade em geral e trabalhar para uma economia global inclusiva e sustentável; 2. Valores: Incorporar, nas atividades acadêmicas, currículos e práticas organizacionais os valores da responsabilidade social global retratados em iniciativas internacionais como o Pacto Global das Nações Unidas; 3. Método: Criar estruturas de ensino, materiais, processos e ambientes que possibilitem experiências de aprendizagem eficazes para uma liderança responsável; 4. Pesquisa: Participar de pesquisas conceituais e empíricas para o avanço da compreensão sobre o papel, a dinâmica e o impacto das corporações na criação de valor social, ambiental e econômico sustentável; 5. Parcerias: Interagir com gestores de corporações empresariais para ampliar o conhecimento de seus desafios no cumprimento das responsabilidades socioambientais e explorar abordagens conjuntamente eficazes para enfrentar esses desafios; 6. Diálogo: Facilitar e apoiar o diálogo e o debate entre educadores, estudantes, empresas, governo, consumidores, mídia, organizações da sociedade civil e outros grupos interessados e *stakeholders* sobre questões críticas relacionadas à responsabilidade social global e sustentabilidade (PRME, 2021).

Outra iniciativa consiste no Pacto Global da ONU, uma rede de empresas que alinham suas estratégias e operações aos dez princípios universais, o qual estabelece que a sustentabilidade corporativa deve iniciar com os valores da empresa alinhados com os seus dez princípios universais. Isso significa que empresas que implementam estratégias, políticas e boas práticas nas suas atividades e relacionamentos possuem maior transparência, responsabilidade e inclusão.

Apoiadas nesses conceitos destaca-se que as partes interessadas externas valorizam as organizações que adotam boas práticas de governança e se comprometem na tomada de decisões, possuem transparência das atividades e resultados, criam valor para as partes interessadas, possuem responsabilidade com os cidadãos para encontrar soluções econômicas, sociais e ambientais e estes são fatores que contribuem para o desenvolvimento sustentável nas organizações.

Considerando esse contexto, a seguir são apresentados os modelos de governança e gestão para a sustentabilidade de vários autores.

2.2 MODELOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

Existem modelos eficientes e capazes de atender às demandas e oferecer melhores serviços à sociedade. Eles buscam facilitar a compreensão e a melhoria da governança e da gestão em um contexto complexo de estruturas administrativas, processos de trabalho, instrumentos (ferramentas, documentos), fluxo de informações e comportamento das pessoas.

O modelo de governança “é a representação clara e pública de como funciona a governança na organização” (TCU, 2020, p. 55).

Para o TCU (2020, p. 55), “estabelecer o modelo de governança” representa:

um conjunto de diretrizes (orientações), valores, processos e estruturas necessários para que as atividades de governança – avaliar, dirigir e monitorar a gestão – sejam desempenhadas de forma eficaz, de modo a possibilitar que a organização alinhe seus objetivos ao interesse público, gerencie seus riscos e entregue o valor esperado de forma íntegra, transparente e responsável.

Em vista disso, apresentam-se alguns modelos de governança e gestão que convergem para a sustentabilidade como: Pacto Global da ONU (*UN Global Compact Management Model*, 2010); Modelo de constelações semânticas (Billi; Mascareno; Edward, 2020); *Framework* ISI (*Integrative Sustainable Intelligence*) (Silvestre; Fonseca, 2020); Estrutura de sustentabilidade integrada (Rezaee, 2016); *Gapframe*: objetivos globais relevantes para todas as nações e negócios (Muff; Kapalka; Dyllick, 2017); Orientação estratégica no desempenho ESG (Chevrollier *et al.*, 2020); *Framework* de meta-gerenciamento e gestão da sustentabilidade de Asif *et al.* (2010 e 2011) (Cardoni; Kiseleva; Lombardi, 2020); Modelo de sistema de gestão integrado (ESG) (Asif *et al.*, 2010, 2011); Estrutura de sustentabilidade de governança, social, ambiental multidimensional (ESG) (Whitelock, 2019); Modelo de universidade sustentável

(Velazquez *et al.*, 2006); e a Estrutura para alcançar a sustentabilidade do *campus* (Alshuwaikhat; Abubakar, 2008).

O modelo de gestão do Pacto Global da ONU, apresentado na Figura 1, é uma ferramenta prática abrangente composta por seis etapas de gestão, que orienta organizações para se comprometerem em avaliar, definir, implementar, mensurar e comunicar uma estratégia corporativa de sustentabilidade. Além disso, este é um processo dinâmico e contínuo projetado para ajudar as organizações a atingir níveis mais elevados de desempenho ao longo do tempo (Pacto Global da ONU, 2020).

Figura 1 - Modelo de Gestão do Pacto Global da Organização das Nações Unidas



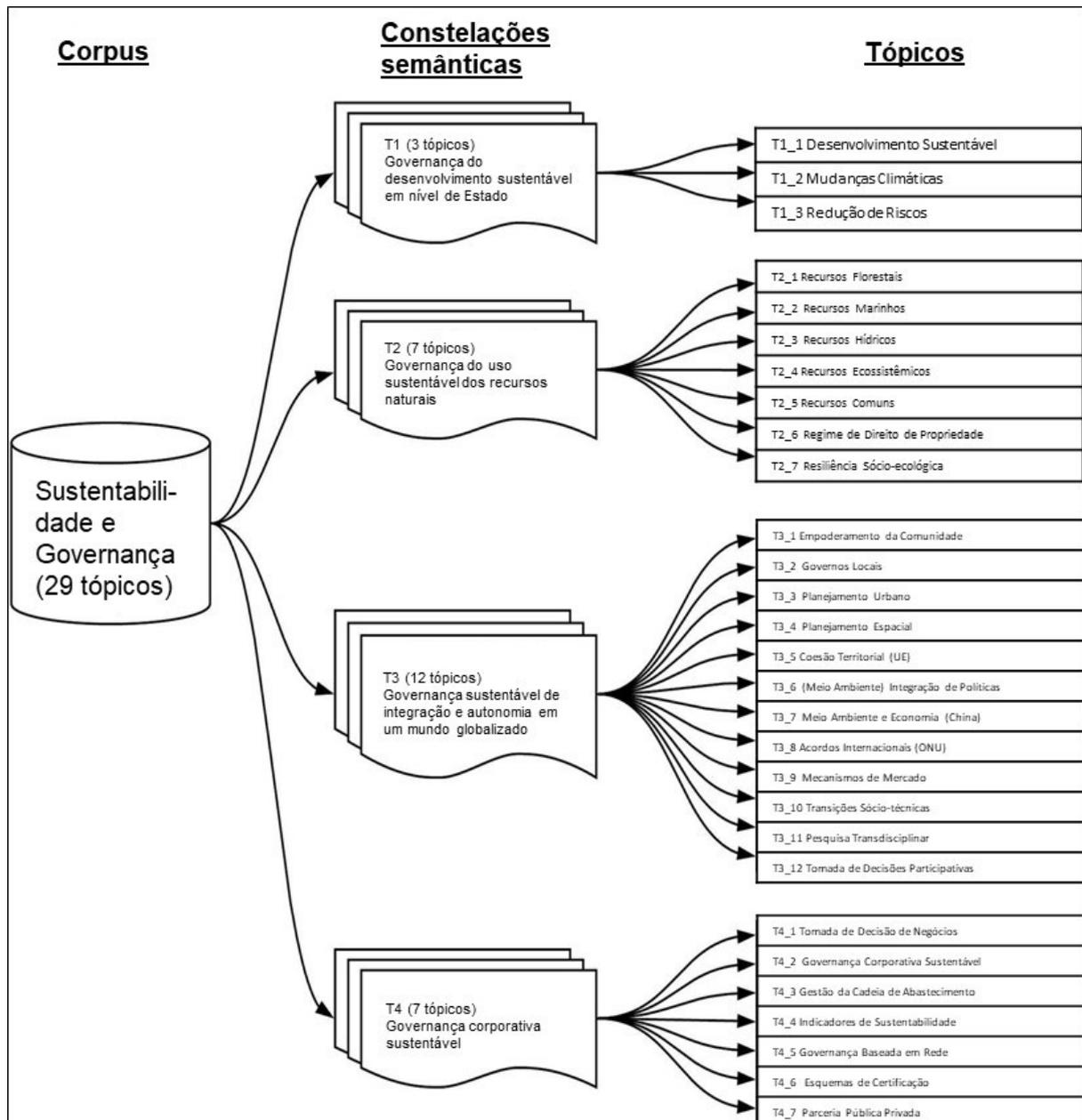
Fonte: Un *Global Compact Management Model* (2010, p. 8).

O modelo de gestão do Pacto Global da ONU apresenta uma estrutura dinâmica que tem como objetivo traduzir os dez princípios básicos em práticas de gestão para aumentar o valor da organização, *stakeholders* e sociedade em geral. Os dez princípios estão divididos em quatro áreas temáticas: direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção, permitindo que a sua aplicação represente para a organização uma boa dose de inovação em direção à sustentabilidade corporativa e uma aspiração para um desempenho superior integrando os princípios na estratégia, cultura e processos (Pacto Global da ONU, 2010). Os Dez Princípios do Pacto Global das Nações Unidas são derivados da Declaração Universal dos Direitos Humanos, Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção.

Na área acadêmica, a Universidade Federal do Paraná (UFPR) ingressou oficialmente, no mês de março de 2020, no Pacto Global da ONU, comprometendo-se com as metas do desenvolvimento sustentável – a Agenda 2030 da ONU. Em 2020, o Pacto Global reuniu 638 organizações acadêmicas, das quais 27 são sediadas no Brasil. A UFPR listou “cinco formas de atuação: incentivo a pesquisa e extensão relacionadas aos princípios; educar sua comunidade acadêmica sobre sustentabilidade e os objetivos do desenvolvimento sustentável; incorporar os dez princípios do pacto na política da universidade; participar de ações da rede em seu território; e acompanhar e relatar periodicamente essas ações” (UFPR, 2022, *on-line*). Mais uma instituição que aderiu ao Pacto Global da ONU, em maio de 2019, foi a Universidade Estadual de Maringá, que promoveu um levantamento de serviços, projetos e políticas que relaciona cada ação a um ou mais ODS.

Em uma pesquisa realizada por Billi, Mascareno e Edwards (2020), na *Web of Science* no período de 1992 a 2017, com o tema sustentabilidade e governança quando consideradas separadamente, foram encontrados registros na década de 1970; no entanto, eles só aparecem juntos pela primeira vez em 1992. Esses autores analisaram os conceitos e temas que associam sustentabilidade e governança e estes foram agrupados em quatro constelações semânticas de significados transversais, e dá coerência e heterogeneidade ao campo: a) governança do desenvolvimento sustentável em nível de Estado (T1); b) governança do uso sustentável dos recursos naturais (T2); c) governança sustentável de integração e autonomia em um mundo globalizado (T3); e d) governança corporativa sustentável (T4), conforme Figura 2.

Figura 2 - Tópicos por constelação semântica de significados compartilhados



Fonte: Billi, Mascareno e Edwards (2020, p. 5).

O tópico T1 “Governança do desenvolvimento sustentável em nível de Estado” busca a compatibilização do crescimento econômico com suas consequências sociais e ambientais na governança do Estado. A sustentabilidade e a governança expressam compromissos de valores compartilhados, como a preferência pela democracia e o Estado de Direito e a busca pela igualdade no enfrentamento das consequências indesejadas do crescimento econômico.

O tópico T2 “Governança do uso sustentável dos recursos naturais” concentra-se na promoção de práticas de gestão e consumo que permitam o chamado 'uso sustentável' dos

recursos naturais. A governança refere-se a arranjos político-jurídicos específicos que promovam o uso sustentável.

O tópico T3 “Governança sustentável de integração e autonomia em um mundo globalizado” dá mais ênfase na governança do que na sustentabilidade. Os tópicos procuram integrar autonomia e coerência para alcançar uma governança 'efetiva'; a sustentabilidade especifica os objetivos que devem ser alcançados. O conceito de governança global é guiado pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

O tópico T4 “Governança corporativa sustentável” também coloca a governança como termo principal e a sustentabilidade como seu atributo. A ênfase é colocada no nível transnacional de empresas, corporações e cadeias de suprimentos, o que reflete a mudança contínua das empresas de um foco exclusivo na entrega de valor aos seus acionistas para uma preocupação mais ampla com as comunidades e o meio ambiente.

A perspectiva apresentada pelos autores é inédita na medida em que permite visualizar uma estrutura semântica que organiza e concede performance comunicativa à interseção entre sustentabilidade e governança (Billi; Mascareno; Edwards, 2020, p. 8).

Observa-se que T1 é a constelação menos frequente, incluindo 3 tópicos, um dos quais (T1_1) é o maior do *corpus*. T3 é a constelação mais frequente, mas também inclui mais tópicos (12) que são em média menores. T2 e T4 contêm 7 tópicos cada e classificam segundo e terceiro, respectivamente, em termos de tamanho. Quanto à frequência média do tópico o T1 apresenta a frequência mais alta (4,5%), seguido respectivamente dos tópicos T2 (4,3%), T4 (3,6%) e T3 (2,6%). Os tópicos como governança corporativa sustentável, resiliência sócioecológica, recursos hídricos e esquemas de certificação ganharam destaque no conjunto. Quanto ao número de tópicos, houve um aumento significativo a partir dos anos 2000, embora alguns tenham começado a aparecer em artigos de 2010 em diante.

Os resultados apresentam três implicações relevantes: o *primeiro* é que a complexidade da relação entre governança e sustentabilidade é reconhecida na literatura e muitas vezes é enfatizada como situação-problema, envolvendo dinâmica multinível e interdependências, processos e incertezas sobre os cenários futuros. A relação implícita que vincula sustentabilidade e governança funciona nos dois sentidos, ou seja, a governança pode ser uma forma de alcançar a sustentabilidade tanto quanto a sustentabilidade pode ser enquadrada como uma forma de alcançar a governança. Um *segundo insight* se refere à definição de sustentabilidade, uma vez que os conceitos de sustentabilidade e governança estão interligados por meio das constelações semânticas, o que cria um campo fortemente integrado, onde diferentes significados e interesses se cruzam e se sobrepõem nos mundos sociais. O *terceiro* é

que a coerência e unidade de todo o campo são fornecidas por uma orientação de valor para o bem-estar da sociedade contemporânea e das gerações futuras (Billi; Mascareno; Edwards, 2020).

Esses resultados formam uma estrutura que sugere implicações sobre a governança e sustentabilidade, embora tenham significados heterogêneos. Esses conceitos estão interligados nos diferentes tópicos, e a sustentabilidade só pode ser alcançada se os recursos naturais e as consequências não intencionais do crescimento econômico forem gerenciados em direção aos objetivos sustentáveis em diferentes níveis e formas de governança (Billi; Mascareno; Edwards, 2020).

Nessa direção e como contribuição, Silvestre e Fonseca (2020) propõem o *framework* ISI (*Integrative Sustainable Intelligence*) voltado para a análise, compreensão, aprimoramento e implementação de propostas com impacto na SC (*corporate sustainability*). A principal contribuição desta pesquisa foi o desenvolvimento de uma estrutura de como as organizações podem compreender, selecionar, implementar e avaliar sistematicamente a sustentabilidade que desejam praticar, o que possibilita uma abordagem holística que pode levar à solução de problemas, prevenir potenciais impactos negativos no futuro e que auxiliam as organizações no processo de tomada de decisão estratégica em relação à operacionalização da SC. O modelo proposto é baseado em uma abordagem flexível e circular, que aumenta as habilidades organizacionais em relação à solução de problemas voltada para a sustentabilidade.

A Figura 3 mostra a estrutura ISI organizada em quatro fases: (a) descoberta; (b) criar e agregar valor; (c) cocriação de valor; e (d) atuar e consolidar. Todas essas fases são flexíveis e se complementam.

Figura 3 - *Framework Integrative Sustainable Intelligence*

Fonte: Silvestre e Fonseca (2020, p. 7).

A estrutura ISI visa vincular o "porquê" decorrente de um problema com o "como" que conduz à solução do problema, aumenta as habilidades de mudança e adaptação. Este processo deve ser construído a partir das competências criativas dos diferentes atores nas diferentes fases do processo de procura de soluções, promovendo, assim, a análise de como as diferentes escolhas podem impactar a sustentabilidade organizacional.

Uma investigação empírica foi desenvolvida com o "objetivo de identificar os fatores-chave internos, externos e transversais que irão contribuir para o sucesso nas diferentes fases do enquadramento ISI e analisar os seus impactos em diferentes cenários" (Silvestre; Fonseca, 2020, p. 10). Para Silvestre e Fonseca (2020, p. 10), esta "nova abordagem em relação à tomada de decisão orientada para a SC pode potencializar pesquisas futuras visando ao refinamento contínuo do modelo proposto e sua validação por meio de pesquisas empíricas".

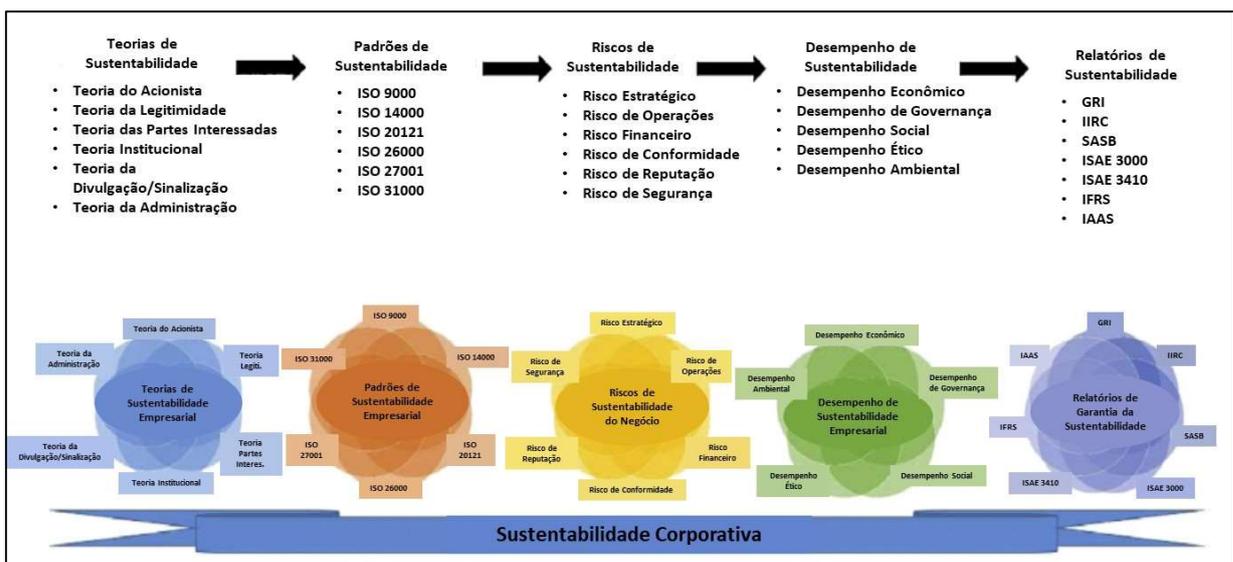
Diversos fatores podem contribuir para o processo de mudança organizacional e promover a inter-relação das questões de sustentabilidade. Como exemplos de fatores internos são considerados liderança, estratégias, cultura, cuidado ambiental, mitigação de riscos e

transparência; como fatores externos, é comum ver publicidade negativa, pressões das partes interessadas, regulamentos e legislação, e o aumento da consciência social geral (Lozano; Von Haartman, 2018). Os fatores transversais referem-se ao processo de conscientização, implementação, mensuração e comunicação, que promovem atividades facilitadoras para superar as barreiras da sustentabilidade (Silvestre; Fonseca, 2020).

Para consolidar o entendimento de sustentabilidade integrada, há necessidade do desenvolvimento de pesquisas com foco em (a) conexões e valores éticos, (b) relevância do contexto empresarial e desempenho de longo prazo, (c) importância dos processos formais para o desenvolvimento de sustentabilidade integrada, e (d) políticas de boas práticas (Ortiz Avram *et al.*, 2018).

Corroborando com as estruturas teóricas de governança e sustentabilidade, Rezaee (2016) desenvolve uma estrutura teórica que apresenta uma abordagem integrada e holística que envolve as cinco dimensões *Economic, Governance, Social, Ethic and Environmental* (EGSEE) que contribuem para o desempenho de sustentabilidade empresarial, conforme a Figura 4. A estrutura descreve os cinco impulsores da sustentabilidade empresarial como teorias, padrões, riscos, desempenho e relatórios. Nessa perspectiva, a sustentabilidade se refere às atividades que geram desempenho econômico e ESG por meio da eficácia da governança corporativa, o que resulta em reduzir os danos ambientais e sociais e garantir o sucesso de longo prazo na criação de valor para as partes interessadas (Rezaee, 2016).

Figura 4 - Sustentabilidade Corporativa Integrada



Fonte: Rezaee (2016, p. 32).

De acordo com a Figura 4, o primeiro impulsionador aborda a base teórica da sustentabilidade empresarial, suas implicações, relevância para a pesquisa, a educação e a prática da sustentabilidade. O segundo discute a relevância dos padrões da Organização Internacional de Padronização (ISO) e as certificações exigidas para promover a conformidade com as regulamentações ambientais e padrões sociais. O terceiro examina os seis riscos de desempenho da sustentabilidade e seus efeitos integrados no custo de capital. O quarto analisa a relação entre o desempenho da sustentabilidade econômico-financeira e as dimensões não financeiras de Responsabilidade Social Corporativa / ESG do desempenho da sustentabilidade e o impacto no desempenho financeiro e de mercado das empresas. E o último examina os relatórios e a garantia da sustentabilidade e seu papel na comunicação da sustentabilidade econômica-financeira e das informações de sustentabilidade Responsabilidade Social Corporativa / ESG não financeiras para as partes interessadas (Rezaee, 2016).

Rezaee (2017, p. 3) propõe uma estrutura de sustentabilidade integrada que “consiste em quatro estratégias integradas com implicações da teoria da sustentabilidade, criação de valor compartilhado, melhorias contínuas de desempenho e relatórios e garantias de desempenho de sustentabilidade”, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 - Estrutura de Sustentabilidade Integrada

(continua)

Partes interessadas	Capitais	Riscos	Desempenho	Valor compartilhado	Ações	Sustentabilidade Iniciativas	Sustentabilidade Teorias	Sustentabilidade Relatórios / Garantia
Gestão	Capital Estratégico	Fracasso	Objetivo/ Missão	Planejamento estratégico	Desempenho da Gestão	Relatórios de decisões estratégicas de longo prazo.	Administração	Gestão discussão e análise
Acionistas	Capital Financeiro	Financeiro	Econômico /financeiro	Crie valor para o acionista.	Melhorar o mercado e o desempenho contábil, ganhos, crescimento, investimento em P&D.	O dever fiduciário da administração é criar valor para o acionista.	Agência/ Acionista	Demonstrações financeiras e relatórios de auditoria.
Governança Participantes	Capital humano	Estratégico / Operacional	Governança	Governança eficaz e cultura ética.	Conselho independente, comitês do conselho, remuneração executiva, controles internos.	A gestão deve projetar e implementar medidas eficazes de governança corporativa para proteger as partes interessadas.	Acionista/Parte Interessada	Relatórios de governança e garantia.
Sociedade	Capital social	Reputação	Social	Responsabilidade de social corporativa.	Satisfação do cliente, ambiente de trabalho, doação corporativa	A gestão deve investir na responsabilidade social corporativa que criam uma boa marca, imagem e reputação.	Legitimidade/ Sinalização	Relatórios sociais e garantia.

Quadro 4 - Estrutura de Sustentabilidade Integrada

(conclusão)

Partes interessadas	Capitais	Riscos	Desempenho	Valor compartilhado	Ações	Sustentabilidade Iniciativas	Sustentabilidade Teorias	Sustentabilidade Relatórios / Garantia
Ambiente	Conformidade / Capital Regulatório	Conformidade	Ambiental	Deixe um ambiente melhor para a próxima geração.	Compreensão da dinâmica climática complexa, conformidade com as leis ambientais.	A gestão deve cumprir todas as leis, regras, regulamentos e melhores práticas ambientais aplicáveis para mitigar riscos ambientais.	Institucional	Relatórios e garantia ambiental.

Fonte: Rezaee (2017, p. 3).

Nesse contexto da sustentabilidade, as partes interessadas assumem riscos associadas às atividades empresariais e todas as teorias da sustentabilidade devem ser utilizadas e adaptadas à missão, às estratégias, ao modelo de negócio e aos processos da organização e contribuem para a elaboração de relatórios e o desempenho da sustentabilidade (Rezaee, 2017).

De acordo com Rezaee (2016), quando a gestão considera os interesses das partes interessadas e integra as dimensões de desempenho de sustentabilidade do EGSEE e seus indicadores-chave financeiros e não financeiros nas estratégias e nas suas atividades, há a criação de valor para a organização. No Quadro 5, encontram-se os indicadores-chave do desempenho de sustentabilidade econômica e financeira e de sustentabilidade não financeira por dimensão de desempenho de sustentabilidade EGSEE.

Quadro 5 - Indicadores-chave do desempenho de sustentabilidade econômica e financeira e de sustentabilidade não financeira

(continua)

Econômico	Governança	Social	Ético	Ambiental
Valor econômico gerado.	Número de comitês do conselho.	Porcentagem de funcionários que consideram que seus negócios atuam de forma responsável.	Existência de códigos de conduta de negócios.	Substituição contínua de recursos não renováveis ou escassos.
Receitas ganhas.	Porcentagem de independência do conselho.	Número de funcionários em tempo integral (FTE) dedicados a projetos de investimento social.	Descrição de atividades e projetos éticos.	Divulgação de mudanças no ecossistema.
Recursos consumidos.	Total independência dos comitês do conselho.	Fundos arrecadados por FTE para organizações sem fins lucrativos e humanitários.	Diversidade e igualdade de oportunidades.	Divulgação de gigajoules de energia total consumida.
Custos reconhecidos.	Diversidade do conselho em termos de etnia, sexo, experiência, minoria.	Filantropia como um percentual do lucro (antes dos impostos).	Salários, contratos e benefícios justos.	Divulgação de toneladas métricas de CO2 total emitido.
Recursos obtidos (ativos).	Conselho escalonado.	Percentual da receita operacional dedicado à contribuição social.	Diversidade de funcionários com base na idade, especialização, gênero, e etnia.	Divulgação de exposição a riscos e oportunidades de mudanças climáticas.
Capital levantado.	Separação da posição de presidente do conselho e diretor executivo (CEO).	Porcentagem de fornecedores que afirmaram o código de conduta comercial.	Número de funcionários, rotatividade, e procedimentos contratação / demissão.	Divulgação de uso e descarte de produtos tóxicos.
Responsabilidades assumidas.	Responsabilidade do conselho.	Política de contribuições sociais gastas por funcionário.	Políticas, programas e procedimentos de denúncia de irregularidades.	Utilização eficiente de recursos naturais renováveis e não renováveis não convencionais.
Despesas incorridas.	Número de reuniões do conselho.	Número de iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.	Produtividade do funcionário.	Uso eficiente de materiais reciclados.
Lucros retidos.	Número de membros do conselho.	Investimento total na comunidade.	Satisfação, competência, e comprometimento do funcionário.	Análise e avaliação de rentabilidade ambiental.

Quadro 5 - Indicadores-chave do desempenho de sustentabilidade econômica e financeira e de sustentabilidade não financeira

(continuação)

Econômico	Governança	Social	Ético	Ambiental
Lucro distribuído.	Porcentagem de diretores privilegiados no conselho.	Doações e outras despesas sociais.	Satisfação, retenção e fidelidade do cliente.	Medição de esgotamento de recursos.
Compensações pagas.	Número de membros do comitê de auditoria e seus especialistas financeiros.	Competição justa.	Competição justa.	Emissões de gases de efeito estufa no total e intensidade.
Risco financeiro avaliado.	-	Publicidade verdadeira.	Porcentagem de funcionários elegíveis que assinaram o Código de Conduta e Ética.	Dados de emissão total de resíduos.
Impostos pagos.	-	Compromissos da comunidade.	Resolução de conflitos de interesse.	-
Investimento em pesquisa e desenvolvimento.	-	-	-	-
Novos produtos descobertos.	-	-	-	-
Previsão, projeções, e outras informações técnicas e quantitativas de Mercado.	-	-	-	-
Demonstrações financeiras (balanço patrimonial, declaração de renda, demonstração de fluxo de caixa, patrimônio líquido).	-	-	-	-
Divulgações de notas.	-	-	-	-
Políticas Contábeis.	-	-	-	-

Quadro 5 - Indicadores-chave do desempenho de sustentabilidade econômica e financeira e de sustentabilidade não financeira

(conclusão)				
Econômico	Governança	Social	Ético	Ambiental
Informação do segmento.	-	-	-	-
Combinação de negócios, operação descontinuada.	-	-	-	-
Divulgação de ganhos.	-	-	-	-
Medidas não financeiro GAAP.	-	-	-	-
Políticas e práticas contábeis.	-	-	-	-
Preços das ações.	-	-	-	-

Fonte: Rezaee (2016, p. 36).

Observa-se que a integração das cinco dimensões EGSEE com os indicadores-chave do desempenho de sustentabilidade nas organizações tem impacto no modelo de negócios e nos processos de gestão, com o objetivo de alcançar eficiência e eficácia de custos, entregar produtos e serviços não prejudiciais à sociedade, reduzir os impactos ambientais e melhorar a qualidade de vida da comunidade envolvida.

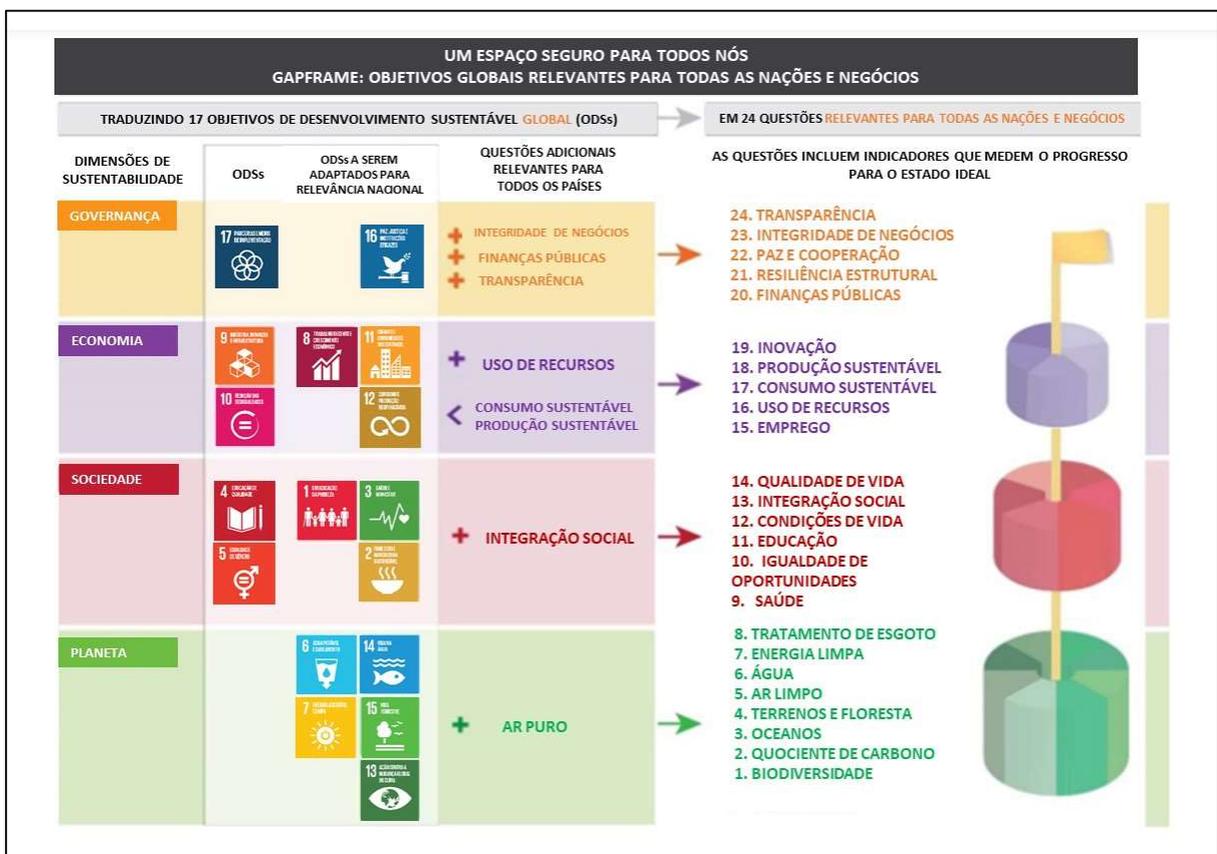
Avesani (2020) investiga os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável a partir das razões da necessidade do paradigma de desenvolvimento evidenciando as suas origens e evolução. O conceito foi aplicado à agenda pública global e apresenta os objetivos de desenvolvimento sustentável. Da mesma forma, foi aplicado à sustentabilidade empresarial que descreve o papel fundamental das empresas e reconhece sua responsabilidade nas questões de sustentabilidade global, devido aos seus impactos na sociedade e no meio ambiente.

Muff, Kapalka e Dyllick (2017) apresentam uma ferramenta eficaz de tomada de decisão chamada *Gapframe* para ajudar os negócios, o governo e a educação a se concentrarem em atividades que possam produzir os melhores resultados e alcançar um espaço seguro para todos. A ferramenta fornece uma visão do estado atual do mundo na perspectiva de um país, região, na questão e dimensão de sustentabilidade, fornece também um ponto de partida concreto para a discussão estratégica sobre sustentabilidade.

O *Gapframe* introduz um "espaço seguro" apresentado em termos de 4 dimensões de sustentabilidade: planeta, sociedade, economia e governança, incorpora as 24 questões e uma seleção de 68 indicadores que utiliza fontes de dados disponíveis.

A ferramenta projetada trabalha em direção a um futuro sustentável com a finalidade de traduzir os dezessete (17) ODS em vinte e quatro (24) questões relevantes para todas as nações e empresas, conforme resumido na Figura 5.

Figura 5 - *Gapframe*: objetivos globais relevantes para todas as nações e negócios



Fonte: Muff, Kapalka e Dyllick (2017, p. 10).

O *Gapframe* serve como base para abordar os grandes desafios enfrentados globalmente, por setor, em todos os setores, para uma empresa ou como um educador de gestão responsável, foi construído na perspectiva “externa para dentro” da verdadeira sustentabilidade empresarial. O GapFrame.org fornece acesso gratuito ao resultado deste esforço de pesquisa multissetorial e abrange cento e cinquenta e cinco (155) países e vinte e quatro (24) grandes desafios.

Outro estudo foi desenvolvido por Chevrollier *et al.* (2020) analisa a influência da orientação estratégica das empresas no desempenho ambiental, social e de governança

corporativa (ESG) e o efeito moderador de três diferentes modelos políticos de economia (*Rhine, British and American*). O modelo *Rhine* é baseado em uma forma de capitalismo social com um alto nível de regulamentação e um forte sistema de assistência social e serviços públicos. O modelo britânico está associado a uma forma liberal de capitalismo que é caracterizado por menos regulamentação e um setor social menor presta menos serviços. E, no modelo americano, a gestão corporativa tem mais liberdade na formulação de estratégias e para seguir seu próprio curso. A orientação estratégica poderia explicar o desempenho em ESG, nesse caso pode ser considerada por duas perspectivas: a instrumental (ou da agência), que busca obter vantagem competitiva e da administração, que busca a implementação da sustentabilidade de um ponto de vista normativo e de longo prazo.

O tema do estudo contribui para a discussão sobre a orientação estratégica corporativa e sua relação com o real comportamento corporativo e o desempenho de longo prazo. Em primeiro lugar, até que ponto a orientação estratégica influencia o desempenho ESG? Foi encontrada uma relação significativa entre essas variáveis, que indica que uma empresa com uma orientação estratégica mais forte em *stewardship* (administração) tem um desempenho ESG significativamente superior do que uma empresa com uma orientação estratégica mais instrumental. Além disso, a relação significativa entre a orientação estratégica e o desempenho ESG é consistente e até aumenta ao longo do tempo, o que indica um efeito duradouro. Em segundo lugar, em que medida a relação entre a orientação estratégica e o desempenho ESG é moderada pelo modelo político de economia? Este estudo mostrou que o efeito da orientação estratégica é significativamente diferente no modelo britânico e *Rhine* em comparação com o modelo americano. O efeito é mais forte para as empresas originadas de um país-modelo do *Rhine* do que aquelas de um país-modelo americano e o efeito é mais forte para as empresas originadas de um país-modelo americano do que aquelas de um país-modelo britânico (Chevrollier *et al.*, 2020, p. 12).

Para pesquisas futuras, os autores sugerem vincular orientação estratégica para a sustentabilidade, modelos políticos de economia e transformação de mercado. A forma como os mercados evoluem ao longo do tempo pode contribuir para uma melhor compreensão de um determinado modelo político e influenciar a orientação da estratégia em direção à sustentabilidade, onde oferece estudos teóricos para explorar essas relações (Chevrollier *et al.*, 2020, p. 14).

Para Chevrollier *et al.* (2020, p. 1), a diferença de empresas sustentáveis e menos sustentáveis é relevante para um número de gestores e investidores porque eles buscam oportunidades de investimentos de longo prazo em empresas comprometidas com questões

ambientais, sociais e de governança (ESG). Como Engert, Rauter e Baumgartner (2016) afirmam, este compromisso genuíno requer uma orientação estratégica correspondente para garantir que os fatores ESG sejam integrados na estratégia e processos de negócios globais. Para Hynes (2009), orientação estratégica é um conjunto de ações com foco nas metas e objetivos de longo prazo, mas, para Brower e Rowe (2017), a orientação estratégica pode alcançar um desempenho superior, pois os recursos organizacionais constituem fontes de vantagem competitiva sustentável para as organizações. Fortalecendo esse conceito, Chevrollier *et al.* (2020, p. 124) definem orientação estratégica como “a relação entre as orientações estratégicas relativas à interface entre empresa e sociedade e sua influência no desempenho de sustentabilidade das organizações”. O Quadro 6 apresenta as diferenças essenciais entre as orientações estratégicas instrumentais e de administração quanto ao desempenho ESG.

Quadro 6 - Diferenças entre as orientações estratégicas instrumentais e de administração quanto ao desempenho ESG

Indicador	Orientação estratégica instrumental	Orientação estratégica de administração
Foco	Empresa	Conexão com os problemas da sociedade
Abrangência	Restrito a critérios financeiros	Abrange também critérios não financeiros
Comprometimento	O compromisso depende de forças externas	Compromisso baseado na paixão, dedicação e cuidado
Criação de suporte/apoio	Desenvolvimento de uma política, comunicação e recompensando bons resultados	Enfatiza a relevância e dá espaço e suporte para pessoas com ideias dentro e fora da empresa
Comunicação	Comunicação sobre ações e resultados	Comunicação também sobre motivações, preocupações e dilemas

Fonte: Chevrollier *et al.* (2020, p. 125).

Nesse contexto, observa-se que a diferença marcante entre as duas orientações estratégicas é o comprometimento, a primeira é regida por forças externas e a segunda pelo compromisso genuíno com a sustentabilidade. A diferença “essencial no comprometimento fornece uma base importante para as expectativas sobre a relação entre orientação estratégica e desempenho ESG” (Chevrollier *et al.*, 2020, p. 127).

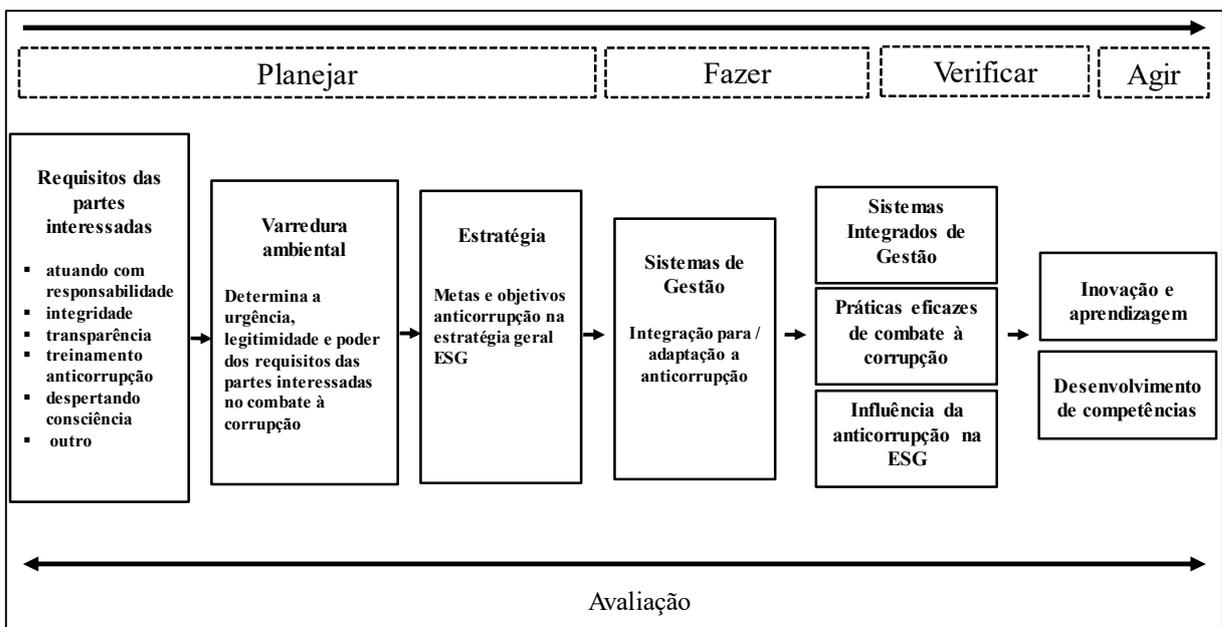
A pesquisa de Cardoni, Kiseleva e Lombardi (2020, p. 11) apresenta a abordagem de um estudo de caso que utiliza a teoria de Asif *et al.* (2010, 2011) para responder à pergunta: “Como as práticas anticorrupção são integradas à estratégia corporativa e aos processos de negócios, destacando os fatores críticos para uma implementação bem-sucedida?”. Foram

adaptados da pesquisa os modelos de meta-gestão e gestão da sustentabilidade de Asif *et al.* (2010, 2011) para explicar o processo de integração de uma questão específica de anticorrupção com outros modelos de gestão.

A pesquisa investiga a integração de práticas anticorrupção, estratégia corporativa e processos de negócios de organizações contemporâneas para fornecer um novo e emergente modelo de governança sustentável. Visto que a anticorrupção deve ser entendida e tratada como parte do ESG, as ferramentas e estruturas anticorrupções devem ser implementadas em correlação com as estratégias gerais de implementação do ESG (Cardoni; Kiseleva; Lombardi, 2020).

A abordagem de meta-gestão permitiu criar a ligação entre o sistema de gerenciamento anticorrupção e outros sistemas de gerenciamento ESG. Além disso, a abordagem de meta-gestão explica como integrar as práticas de anticorrupção de forma coesa em toda a estrutura de negócios horizontal e vertical. O ciclo PDCA no *framework* torna a gestão anticorrupção um processo contínuo que começa com a formulação de estratégias e termina com o controle anticorrupção e o aprendizado contínuo, de acordo com a Figura 6. A inclusão de *stakeholders* no *framework* conecta o modelo ao tópico de sustentabilidade por meio da teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984; Freeman; Mcvea, 2001).

Figura 6 - *Framework* de meta-gestão integrado para anticorrupção

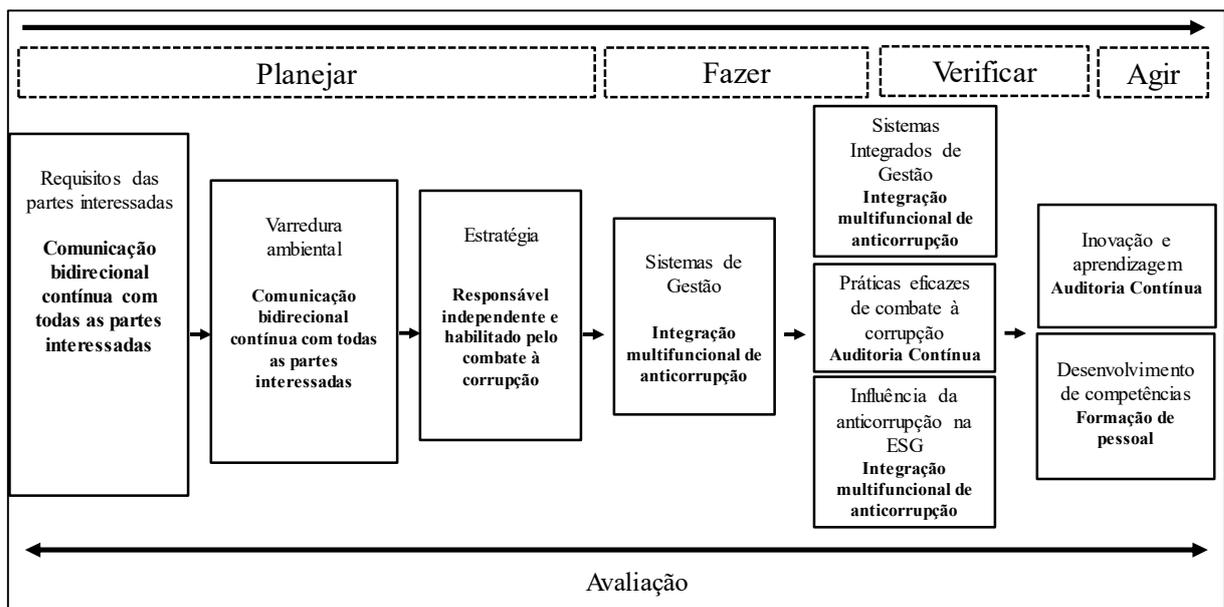


Fonte: Cardoni, Kiseleva e Lombardi (2020, p. 6).

Observa-se que a estrutura de abordagem de meta-gerenciamento apresenta as etapas do processo de integração, atende às demandas das partes interessadas, desenvolve competências e conhecimento para a sustentabilidade (ESG) e utiliza o ciclo PDCA que destaca o processo de melhoria contínua.

A Figura 7 apresenta os fatores-chave de sucesso para a implementação do *framework*.

Figura 7 - Fatores-chave de sucesso para a implementação do *framework*



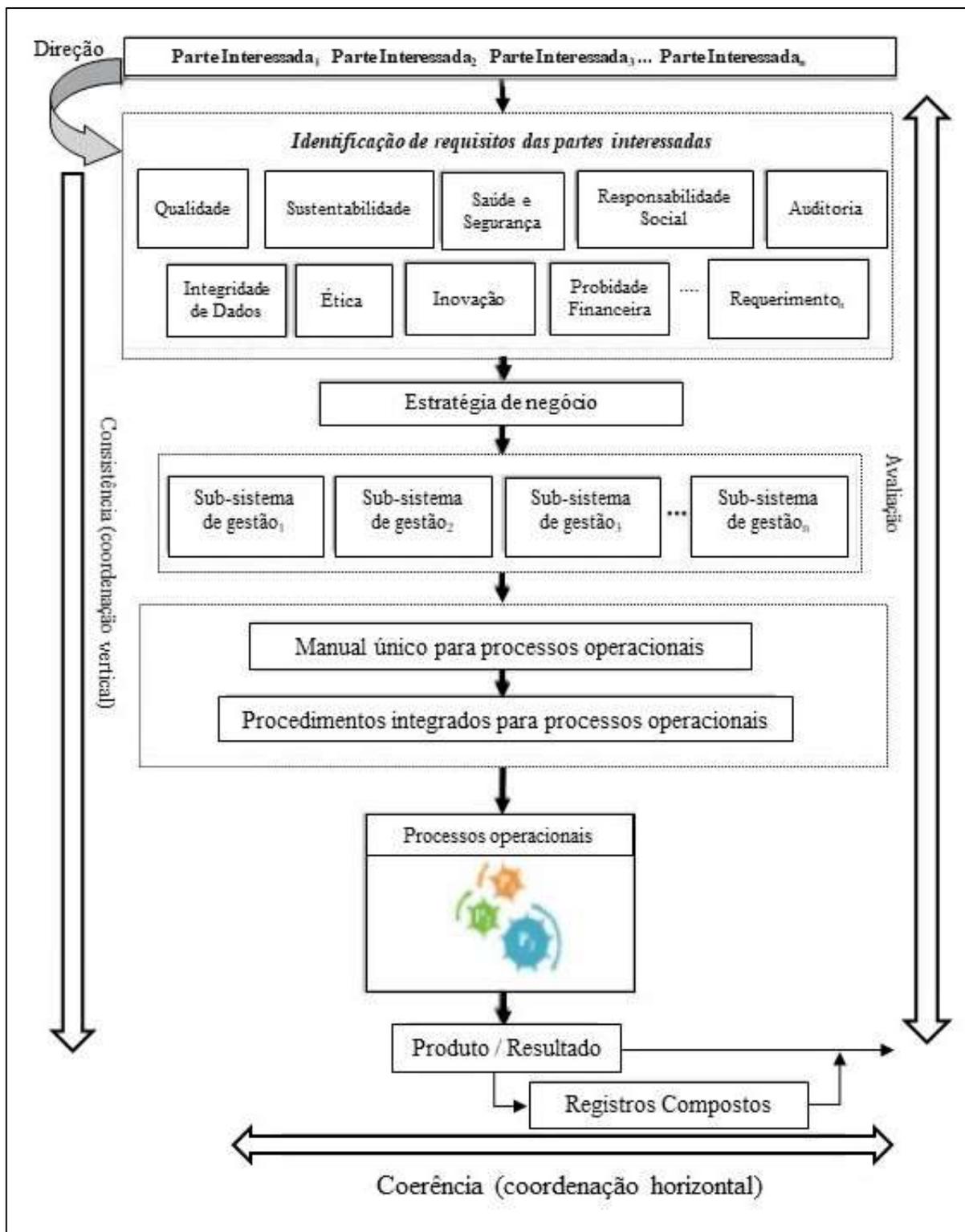
Fonte: Cardoni, Kiseleva e Lombardi (2020, p. 9).

Como contribuição prática, a estrutura fornecida é útil para as empresas, pois fornece etapas específicas para a implementação de questões anticorrupção. O resultado prático mais importante são os fatores determinantes para a integração da abordagem de meta-gestão na anticorrupção: comunicação bidirecional contínua com todas as partes interessadas, um supervisor independente e com poderes para anticorrupção, integração multifuncional de anticorrupção, auditoria contínua e formação de pessoal. Esses fatores podem estimular as empresas a desenvolver um sistema anticorrupção funcional. Na perspectiva das empresas, os pilares práticos para a integração do combate à corrupção aplicam-se a todos os setores da economia (Cardoni; Kiseleva; Lombardi, 2020).

De acordo com Cardoni, Kiseleva e Lombardi (2020, p. 11), “os formuladores de políticas também podem usar os fatores-chave e enfatizar a promoção desses fatores nos sistemas das empresas”. A estrutura e os fatores-chave podem ser potencialmente aplicados a outras questões ESG.

No estudo de Asif *et al.* (2010) de modelo de sistema de gestão integrado, os autores apresentam uma estrutura sistemática para atender as várias partes interessadas, e utilizam como metodologia para integração de sistemas de gestão a abordagem de sistemas e de meta-gestão/gerenciamento (meta-gerenciamento é o gerenciamento de vários subsistemas em um nível superior de abstração, lógica e investigação. É abordagem orientada para as partes interessadas para a gestão da empresa.). A abordagem de sistemas considera os requisitos das partes interessadas como vários subsistemas de gerenciamento: sistemas de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança, responsabilidade social, sustentabilidade, integração de dados, inovação, integridade/probidade financeira, requisitos. A estrutura é sustentada pelo ciclo “direção-consistência-coerência-avaliação”, e, quando esses elementos são considerados em conjunto, formam a base para o modelo de sistema de gestão integrado. O modelo é o primeiro a elaborar uma abordagem de sistemas por meio de uma estrutura que enfatiza a integração de um modelo de “gerenciamento de negócios direcionado aos requisitos das partes interessadas” como se observa na Figura 8, a seguir:

Figura 8 - Abordagem de sistemas de gestão integrado



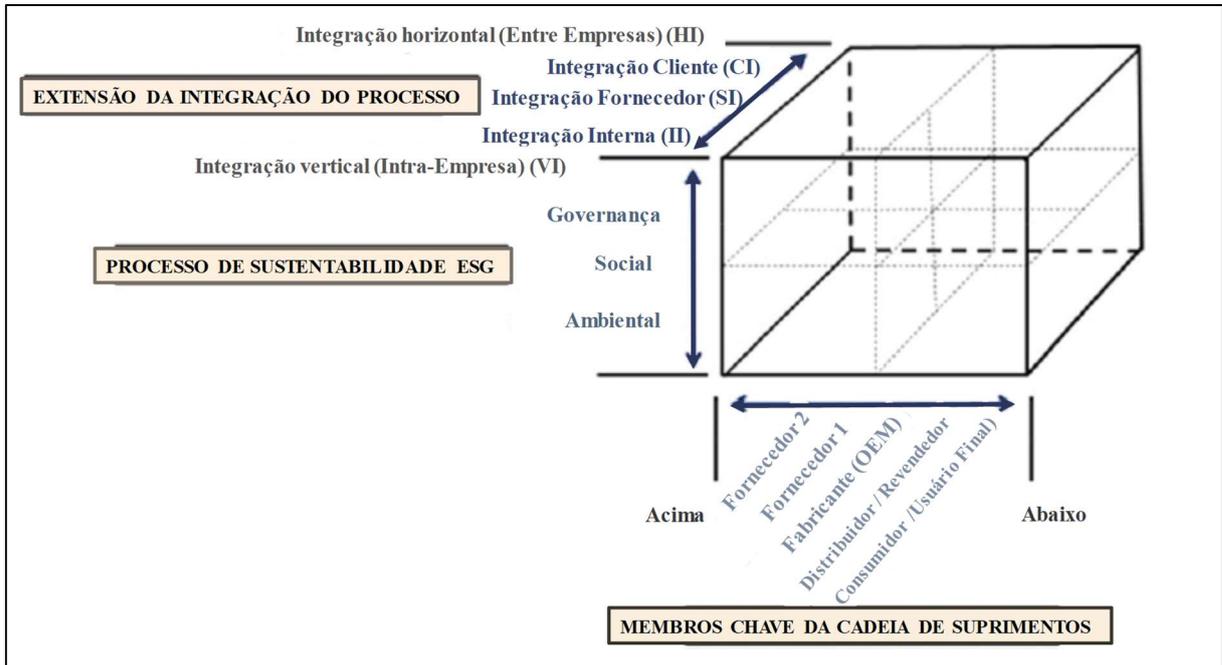
Fonte: Asif (2010, p. 7).

O modelo desenvolvido para a ESG, como o de Asif *et al.* (2011), demonstrou uma abordagem de sistemas de gestão integrados para a sustentabilidade corporativa. De acordo com

o modelo, o processo de integração da sustentabilidade inclui a identificação das principais partes interessadas e os seus requisitos, a sua priorização, a implantação de vários sistemas de gestão diferentes (padrões ISO) e a revisão da gestão integrada para buscar a eficácia do sistema. A estrutura fornece uma abordagem sistemática para a sustentabilidade corporativa e é apoiada em um conjunto de perguntas diagnósticas baseadas no ciclo “Planejar-Executar-Verificar-Agir” de melhoria contínua que fornece um meio de avaliar até que ponto a sustentabilidade corporativa foi integrada a uma organização. Conforme Chevrollier *et al.* (2020, p. 5), a sustentabilidade corporativa é definida como “o resultado do negócio de longo prazo, medido pelo desempenho nos aspectos ambientais, sociais e de governança corporativa”.

O modelo de Whitelock (2019) apresenta uma estrutura de sustentabilidade holística, inovadora, abrangente e multidimensional, integra as questões ambiental, social e de governança (ESG) dentro e entre as empresas num contexto da gestão de compras, operações e gestão da cadeia de suprimentos, e utiliza como base teórica a teoria das partes interessadas. A estrutura inclui cinco construtos principais - dois dos quais não estão descritos na estrutura (processo de gerenciamento distinto e o gerenciamento síncrono) e três dos quais são descritos na estrutura, que são (a) membro da cadeia de suprimentos chave (por exemplo, consumidor (usuário final), distribuidor / revendedor, fabricante, fornecedor 1 e fornecedor 2), (b) processo de sustentabilidade ESG (por exemplo, ambiental, social e governança) e (c) extensão da integração (integração vertical, integração interna, integração do fornecedor, integração do cliente e integração horizontal) conforme a Figura 9. A estrutura é projetada para fornecer informações para a tomada de decisões internas e relatórios externos (Whitelock, 2019).

Figura 9 - Estrutura de sustentabilidade de governança, social, ambiental multidimensional



Fonte: Whitelock (2019, p. 4).

Uma das contribuições da pesquisa é a estrutura prática integrada de sustentabilidade aplicável a organizações - com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, ou mesmo governamentais ou não governamentais, e várias indústrias.

Whitelock (2019) menciona, na sua revisão sistemática de duzentos e treze (213) artigos na área de sustentabilidade, que existem outras deficiências nas estruturas de sustentabilidade como apresentadas no Quadro 7:

Quadro 7 - Deficiências nas estruturas de sustentabilidade

Deficiências	Autores
As ferramentas existentes perdem a abordagem holística da sustentabilidade.	Hasna, 2008.
Não há modelos e ferramentas abrangentes cobrindo todos os três aspectos ESG da sustentabilidade em uma abordagem holística.	Bettoni; Alge; Rovere; Pedrazzoli; Canetta, 2012; Poveda; Lipsett, 2011; Singh; Murty; Gupta; Dikshit, 2012.
As empresas medem o que é mensurável, ao invés do que é necessário, devido ao desafio de, simultaneamente, abordar contexto organizacional e o fenômeno de sustentabilidade.	Hák; Janoušková; Moldan, 2016.
As ferramentas de sustentabilidade podem parecer muito teóricas e abstratas.	Rosen; Kishawy, 2012; Singh <i>et al.</i> , 2014.

Fonte: Whitelock (2019, p.3).

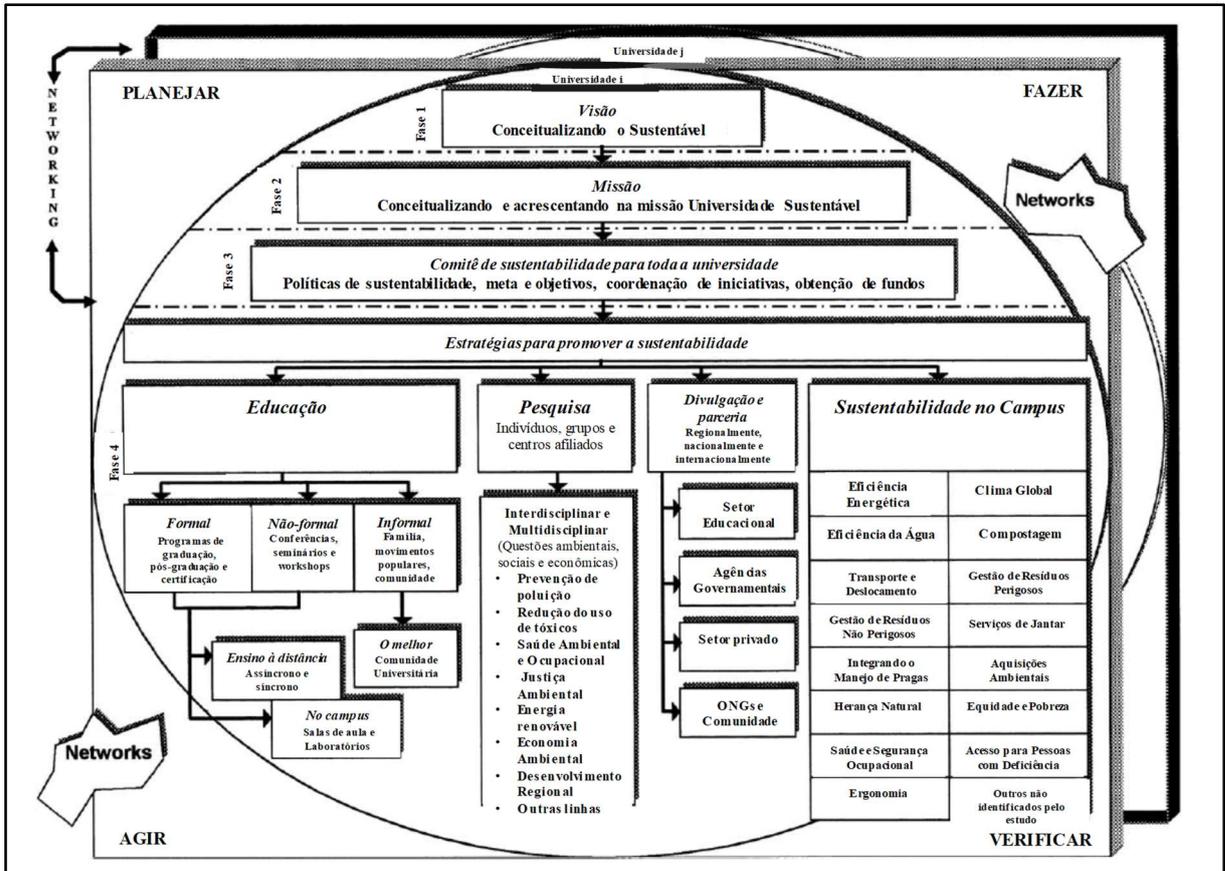
Nesse contexto, Velazquez *et al.* (2006, p. 812) definem uma visão de sustentabilidade para a universidade:

universidade sustentável como “uma instituição de ensino superior, no todo ou em parte, que aborda, envolve e promove, em nível regional ou global, a minimização dos efeitos negativos ambientais, econômicos, sociais e à saúde gerados no uso de seus recursos a fim de cumprir suas funções de ensino, pesquisa, extensão e parceria e divulgação, e gestão de forma a ajudar a sociedade a fazer a transição para estilos de vida sustentáveis”.

Na mesma direção, Alshuwaikhat e Abubakar (2008, p. 1778) afirmam que um “*campus* universitário sustentável implica um melhor equilíbrio entre os objetivos econômicos, sociais e ambientais na formulação de políticas, bem como uma perspectiva de longo prazo sobre as consequências das atividades atuais do *campus*”. Dessa forma, a gestão universitária e a comunidade universitária são responsáveis em proporcionar um ambiente universitário sustentável para que as universidades possam ser referência como centros de promoção da sustentabilidade global (Alshuwaikhat; Abubakar, 2008, p. 1784).

Para Velazquez *et al.* (2006), um modelo abrangente para a universidade sustentável, é uma estrutura para desenvolver e implementar missão, políticas, estratégias, procedimentos e indicadores de sustentabilidade. A estrutura apresenta de forma sistêmica cada uma das quatro fases: 1. Desenvolver uma visão de sustentabilidade para a universidade; 2. Missão; 3. Comitê de sustentabilidade: criação de políticas, metas e objetivos; e 4. Estratégias de sustentabilidade, tornando-se um processo de melhoria contínua do desempenho ambiental, social e econômico que deve ser feito por meio de etapas incrementais, conforme indica a Figura 10.

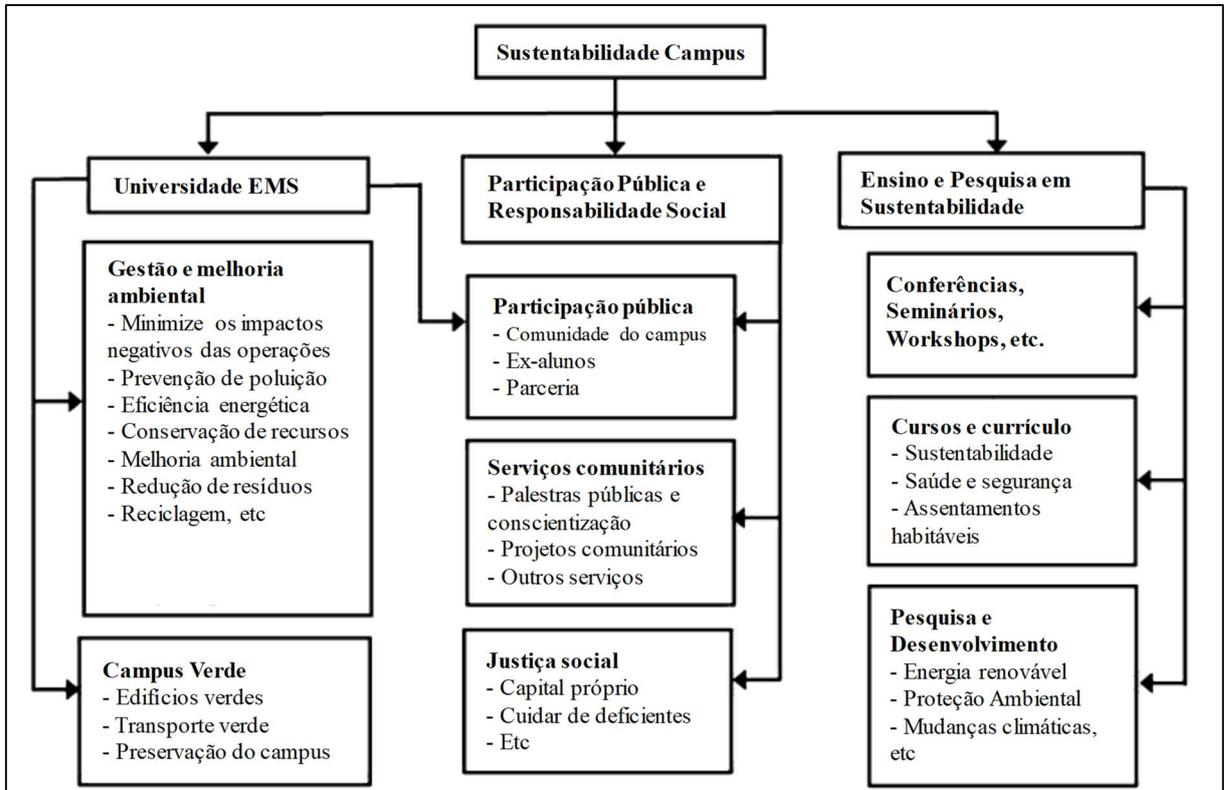
Figura 10 - Modelo de universidade sustentável



Fonte: Velazquez et al. (2006, p. 814).

Há duas maneiras de implementar as quatro estratégias de sustentabilidade (educação, pesquisa, divulgação e parceria e sustentabilidade no *campus*): 1. aumentar a conscientização sobre as questões de sustentabilidade; e 2. fazer uso de tecnologia que permita a redução do impacto ambiental em nível local ou global, o que depende de onde a iniciativa está sendo implementada (Velazquez et al., 2006).

De acordo com Alshuwaikhat e Abubakar (2008), uma universidade, para promover a sustentabilidade, deve ter uma visão clara e o compromisso da gestão com a sustentabilidade e deve estabelecer uma estrutura organizacional (por exemplo, departamento ou comitê), e fornecer os recursos necessários para o alcance da visão de sustentabilidade. Para o cumprimento da missão de sustentabilidade de uma universidade, os autores apresentam três estratégias, a saber: implantação de SGA (Sistema de Gestão Ambiental Universitário); participação pública e responsabilidade social; e ensino e pesquisa de sustentabilidade de forma integrada, como pode ser visto na Figura 11.

Figura 11 - Estrutura para alcançar a sustentabilidade do *campus*

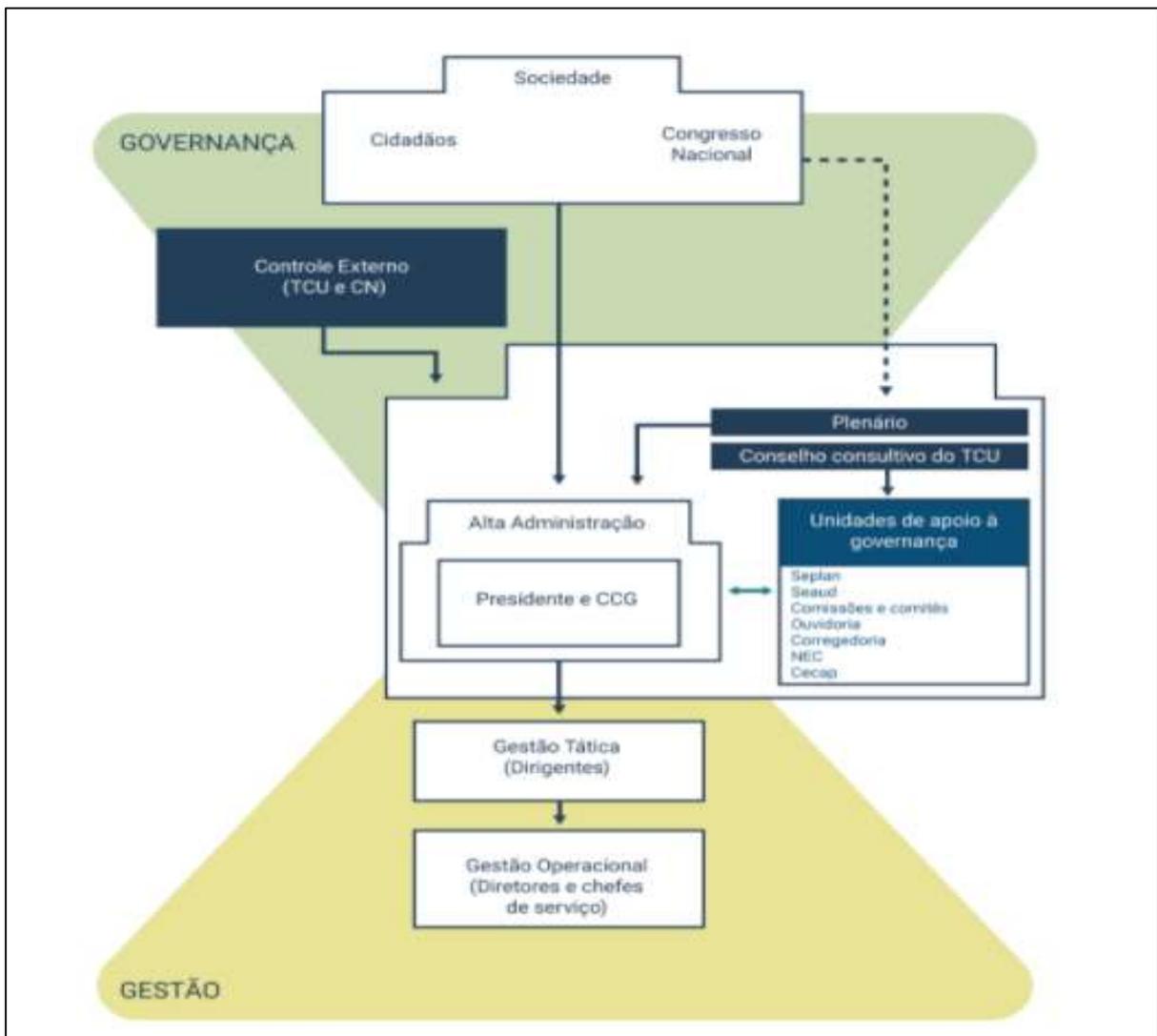
Fonte: Alshuwaikhat e Abubakar (2008, p. 1780).

Obs.: EMS - Sistema de Gestão Ambiental.

A abordagem proposta pelos autores leva em consideração as questões de sustentabilidade de forma sistemática e integrada. Nesse contexto, para que uma instituição seja considerada sustentável, ela deve preservar o meio ambiente, estimular o crescimento econômico e melhorar a sociedade. Para Alshuwaikhat e Abubakar (2008, p. 1784), é “dever da gestão universitária e da comunidade fazer com que o ambiente universitário seja sustentável para que as universidades possam servir como centros de promoção da sustentabilidade global em benefício de todos”.

O modelo de governança organizacional instituído pelo TCU denomina-se Sistema de Governança do TCU (SGO/TCU) e é utilizado como referência para as IES. O sistema de governança é representado por duas partes, governança e gestão, que, juntas, “refletem a maneira como diversos atores se organizam, interagem e procedem para obter boa governança”. (TCU, 2021, *on-line*). Envolve estruturas administrativas, processos de trabalho, fluxo de informações e o comportamento de pessoas envolvidas direta, ou indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização (TCU, 2021), conforme a Figura 12.

Figura 12 – Sistema de Governança do Tribunal de Contas da União



Fonte: Portal TCU - Sistema de Governança no TCU (2021, *on-line*).

O sistema é representado por duas estruturas: a primeira é a governança, responsável pela função de avaliar-dirigir-monitorar as atividades de governança, fazem parte as instâncias internas de governança que definem/avaliam a estratégia e as políticas, garantindo que elas atendam ao interesse público, monitoram a conformidade e o desempenho, e as instâncias internas de apoio à governança, como as auditorias internas, responsáveis pela comunicação entre as partes interessadas internas e externas à organização. E a segunda é a gestão composta pela gestão estratégica, tática, operacional e de crise institucional, responsáveis pelas funções de planejamento, execução e controle das atividades que devem ser realizadas para implementação da boa governança (TCU, 2021, *on-line*).

Em vista disso, na seção a seguir, apresentam-se os conceitos de governança organizacional e sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior.

2.3 CENÁRIOS DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE

A governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, 2020). A governança no setor público pode ser analisada sob quatro perspectivas: (1) Centro de Governo, Sociedade e Estado; (2) Políticas Públicas, Entes Federativos e Esferas de Poder; (3) Corporativa/Organizacional (aplicada a órgãos e entidades); e (4) Intraorganizacional (aplicada a aquisições, TI, pessoas etc.).

A boa governança no setor público pressupõe a observância de um conjunto de diretrizes, entre as quais: (1) Definir claramente as funções das organizações; (2) Definir claramente as competências e as responsabilidades dos membros das instâncias superiores de governança; (3) Ter, e usar, estruturas de aconselhamento, apoio e informação de boa qualidade; (4) Certificar-se de que um sistema eficaz de gestão de risco esteja em operação; e (5) Garantir a *accountability*. Em 2021, houve a publicação da norma ISO 37000 Governança de Organizações, reforçando e exercício da boa governança, com aplicação global para todas as organizações, principalmente para órgãos de governo, apresenta princípios e aspectos-chave das práticas, considera a visão sistêmica da organização e a participação das partes interessadas, entre outros.

Ao se observar as configurações de organizações, há vários modelos de instituições, dentre elas as Instituições Federais de Ensino Superior, que são constituídas como autarquia educacional de regime especial e vinculadas ao Ministério da Educação.

Para Vaughter *et al.* (2016, p. 25), o termo governança no ensino superior se refere a objetivos ou políticas gerais de toda a instituição, versus aqueles específicos de uma determinada unidade. Como afirmam Leal Filho *et al.* (2020, p. 2), “embora a governança do ensino superior tem sido uma área de estudo intensamente investigada por muitos pesquisadores, não parece haver uma definição comum para descrever o termo”. Discussões com relação à governança destacam os objetivos e propósitos das instituições, onde as instituições se situam na sociedade, a responsabilidade e finanças institucionais, o planejamento de longo prazo, a inclusão da sustentabilidade nas políticas voltadas para o propósito das instituições, e a liderança (Vaughter *et al.*, 2016, p. 25).

Os aspectos que devem ser incluídos para alcançar a boa governança nas IES incluem, em relação aos atores, responder às necessidades e à transferência de tecnologia para a sociedade, ser o centro de disseminação dos fundamentos dos ODS e promover a sustentabilidade (Leal Filho *et al.*, 2020).

As universidades como centros de conhecimento são fundamentais e necessárias para implementar políticas de sustentabilidade. Desempenham vários papéis como o crítico e decisivo por meio do desenvolvimento do ensino e pesquisa, são impulsionadoras da cultura da sustentabilidade, e fundamental na adoção de políticas de educação, servindo de modelo de desenvolvimento sustentável para a sociedade. Neste aspecto, os fatores como a inovação e as tecnologias de informação e comunicação podem melhorar a qualidade da educação ao mesmo tempo que criam espaços sustentáveis e de consciência ambiental.

Se, por um lado, as instituições de ensino superior são levadas a pensar e agir estrategicamente, por outro não podem se eximir de discutir e contribuir para a busca pelo desenvolvimento sustentável.

De acordo com Leal Filho *et al.* (2020), muitos desafios se colocam diante das universidades, como a sensibilidade às repercussões sociais, ambientais e econômicas; as questões locais, regionais e globais; as finanças e os ambientes *on-line* com multiusuários; a integração da governança e o desenvolvimento sustentável (especificamente a falta de financiamento, falta de apoio da administração, falta de especialização, falta de interesse do pessoal e falta de materiais/recursos; disposição para contribuir; falta de apoio político e não reconhecer os ODS como meio para o desenvolvimento sustentável).

As instituições de ensino superior têm um papel fundamental para o desenvolvimento sustentável e na busca de um futuro mais sustentável, procurando implementar a Agenda 2030 e os ODS, conjunto de 17 objetivos propostos pelas Nações Unidas em 2015, que visa melhorar o bem-estar mundial ao abordar a sustentabilidade social, ambiental e econômica (Chen *et al.*, 2020).

Dessa forma, as universidades devem incorporar os ODS na sua estrutura acadêmica, tendo em vista que fornecem uma estrutura útil para as instituições demonstrarem o seu impacto e trabalharem em parceria com a comunidade, empresas, poder público. Os ODS foram incluídos nos *Rankings* de Impacto desenvolvidos pelo *Times Higher Education*, o que demonstra que as instituições de ensino superior deverão realizar ações para implementar os ODS.

Os ODS fornecem uma linguagem global para ação política e reforma de políticas, e as universidades podem contribuir para essas discussões. Dentre os 17 ODS, destaca-se o ODS

16, que desafia as organizações a contribuírem com o desenvolvimento sustentável para gerir instituições eficazes, responsáveis e transparentes; que tenha a garantia da tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis; e que amplia e fortalece a participação dos países em desenvolvimento nas instituições de governança global.

De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (2018, p. 434) na meta 16.7, a tomada de decisão deve ser:

i) responsiva: diz respeito à capacidade de responder de forma rápida e adequada às diversas situações; ii) inclusiva: refere-se à necessidade de que a tomada de decisão leve em conta todos os grupos sociais e interesses envolvidos no processo, sem priorização de determinados grupos ou interesses; iii) participativa: relativa à existência de canais formais para que os diversos grupos sociais possam interagir com o Estado no processo de tomada de decisão, garantindo a igualdade de participação entre os diversos grupos, reduzindo potenciais desigualdades e assimetria de poder; e iv) representativa: requer que as decisões tomadas representem a vontade popular, a partir do respeito ao processo eleitoral e da garantia de que o Estado contemple, em seu interior, a representatividade dos diversos grupos sociais presentes na nação.

O ODS 17 se refere ao fortalecimento dos meios de implementação e revitalização da parceria global para o desenvolvimento sustentável. Na meta questões sistêmicas, aborda a coerência de políticas e institucional, as parcerias multissetoriais e dados, monitoramento e prestação de contas.

A coerência de políticas e institucional se compõem de:

17.13 Aumentar a estabilidade macroeconômica global, inclusive por meio da coordenação e da coerência de políticas.

17.14 Aumentar a coerência das políticas para o desenvolvimento sustentável.

17.15 Respeitar o espaço político e a liderança de cada país para estabelecer e implementar políticas para a erradicação da pobreza e o desenvolvimento sustentável.

As parcerias multissetoriais se constituem de:

17.16 Reforçar a parceria global para o desenvolvimento sustentável, complementada por parcerias multissetoriais que mobilizem e compartilhem conhecimento, *expertise*, tecnologia e recursos financeiros, para apoiar a realização dos objetivos do desenvolvimento sustentável em todos os países, particularmente nos países em desenvolvimento.

17.17 Incentivar e promover parcerias públicas, público-privadas e com a sociedade civil eficazes, a partir da experiência das estratégias de mobilização de recursos dessas parcerias.

E os dados, monitoramento e prestação de contas se constituem de:

17.18 Até 2020, reforçar o apoio à capacitação para os países em desenvolvimento, inclusive para os países menos desenvolvidos e pequenos Estados insulares em desenvolvimento, para aumentar significativamente a disponibilidade de dados de alta qualidade, atuais e confiáveis, desagregados por renda, gênero, idade, raça, etnia, *status* migratório, deficiência, localização geográfica e outras características relevantes em contextos nacionais.

17.19 Até 2030, valer-se de iniciativas existentes para desenvolver medidas do progresso do desenvolvimento sustentável que complementem o produto interno bruto (PIB) e apoiem a capacitação estatística nos países em desenvolvimento.

No âmbito federal, a Secretaria Especial de Articulação Social/Secretaria de Governo da Presidência da República (SEAS/SeGov), é a responsável pela implementação da Agenda 2030, tem como um de seus projetos estratégicos a iniciativa Metas ODS, cujo objetivo é a continuidade do processo de nacionalização das metas para os 17 ODS e a identificação das ações e programas do Governo Federal que contribuem para o seu alcance. O objetivo é nivelar o conhecimento da Agenda 2030 no Governo Federal, reforçar a importância do tema da sustentabilidade e consolidar as informações a serem divulgadas aos diversos grupos de interessados (sociedade civil, órgãos de imprensa, comunidade internacional) (SEAS, 2020). Para isso, foram realizadas oficinas colaborativas sobre a Agenda 2030 no Brasil, fase inicial do processo nacional de atualização e priorização das metas de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável para o período de 2020 a 2022 (SEAS, 2020).

De acordo com Leal Filho *et al.* (2020), há muitas formas de implementar a sustentabilidade nas instituições de ensino superior, e um dos trabalhos pioneiros foi o de Smith (1993) e também outros autores contribuíram para o debate desse tema como Bauer *et al.* (2018), Lozano (2018), Drahein *et al.* (2019).

Ao relacionar os aspectos ESG para as IES, no que se refere à questão social, Leal Filho *et al.* (2020, p. 5) afirmam que as universidades devem ter uma forte ligação social com a realidade que os cerca e atender adequadamente às necessidades da sociedade, o que pode “levar a pensar em fórmulas de governança adaptadas ao ambiente socioeconômico e ambiental em que se inserem”.

Na área de educação, com destaque para a educação superior, várias instituições fomentam iniciativas, projetos e pesquisas como a Associação Internacional de Universidades (IAU), o Instituto Internacional de Educação Superior da UNESCO na América Latina e no Caribe (IESALC), o Conselho Latino-Americano de Escolas de Gestão (CLADEA) e o Centro

de Pesquisa e Transferência – Gestão de Sustentabilidade e Impacto Climático de *Haw Hamburg/Alemanha*.

A Associação Internacional de Universidades (IAU), organização não-governamental internacional e parceira oficial da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), reconhece o papel fundamental do ensino superior no processo global de alcançar o desenvolvimento sustentável. A IAU reúne mais de 600 membros (Instituições, Organizações, Afiliados e Associados) de mais de 130 países (IAU, dados de agosto de 2023). Por meio do portal global de Ensino Superior e Pesquisa para o Desenvolvimento Sustentável (HESD), ferramenta desenvolvida pela IAU, é proporcionado acesso a ações e iniciativas desenvolvidas pelas instituições ao redor do mundo para promover a sustentabilidade.

Para contribuir para a melhoria do ensino superior, foi criado pela Conferência Geral da UNESCO, em 1997, o Instituto Internacional de Educação Superior da UNESCO na América Latina e no Caribe (IESALC) e é o único instituto especializado no sistema das Nações Unidas que trata de instituições de ensino superior. As prioridades do Instituto para o biênio 2020-2021 foram selecionadas com base nas necessidades e expectativas que emanam do papel de liderança que a UNESCO exerce no desenvolvimento do ODS 4, a partir das diretrizes e recomendações da III Conferência Regional do Ensino Superior (CRES 2018), bem como das consultas realizadas a ministérios, agências universitárias, especialistas em ensino superior, incluindo cátedras UNESCO, redes de ensino superior e outras organizações internacionais.

O Instituto estabeleceu quatro prioridades temáticas e uma transversal para o biênio 2020-2021: Internacionalização e mobilidade acadêmica; Qualidade e relevância; Equidade e inclusão; e Inovação (IESALC, 2020).

A prioridade Inovação trata da promoção da educação superior técnico-profissional e programas institucionais para a sustentabilidade das instituições, bem como a renovação pedagógica por meio de análises que contribuam para uma melhor compreensão do impacto das tecnologias emergentes. O Instituto tem como objetivo interceder a favor de programas institucionais de sustentabilidade das instituições de ensino superior, em linha com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: preparação de um índice de sustentabilidade UNESCO IESALC de instituições de ensino superior.

O Conselho Latino-Americano de Escolas de Gestão (CLADEA), rede internacional que reúne instituições de ensino superior e organizações dedicadas ao ensino e à pesquisa na área da administração, desenvolve, por meio da Rede Latino-Americana de Inovação e Empreendedorismo do CLADEA (RLIE), projetos de pesquisa e colaboração entre universidades associadas que promovem a integração dos pesquisadores ao Grupo CLADEA

empreendedorismo e a criação de novas linhas de espaços de pesquisa e articulação em nível global. Atualmente, o CLADEA conta com 235 instituições afiliadas, pertencentes a 27 países das Américas, Europa e Oceania, tanto privadas quanto públicas.

Um centro que desenvolve pesquisas com os temas sustentabilidade, mudanças climáticas, teoria e prática do desenvolvimento sustentável no ensino superior é o Centro de Pesquisa e Transferência – Gestão de Sustentabilidade e Impacto Climático (*Forschungs – und Transferzentrum – NACHHALTIGKEIT UND KLIMAFOLGENMANAGEMENTE (NK)*), de *Haw Hamburg/Alemanha*. Ao abordar o desenvolvimento sustentável no ensino superior, oferece uma visão geral única do que as universidades, em todo o mundo, estão fazendo para implementar o desenvolvimento sustentável (ou seja, por meio de inovação curricular, pesquisa, atividades ou projetos práticos) e como seus esforços se relacionam com a educação para o desenvolvimento sustentável no nível universitário.

A seguir, apresentam-se as práticas de gestão para a sustentabilidade em IES.

2.3.1 Práticas de gestão para a sustentabilidade em IES

À medida em que a agenda de sustentabilidade surgiu por meio de declarações e documentos reconhecidos internacionalmente, o ensino superior tornou-se foco para a implementação de mudanças para uma sociedade sustentável. Desde então, as IES têm procurado incorporar a educação para o desenvolvimento sustentável (ESD) e demonstrar o compromisso com a sustentabilidade em seu sistema acadêmico e de gestão.

As discussões sobre declarações, estatutos e outras iniciativas destinadas a comprometer as instituições com a educação para o desenvolvimento sustentável possuem como variáveis-chave o compromisso e implementação do desenvolvimento sustentável. As quatro variáveis principais de compromisso se referem à estrutura institucional, que são: (1) missão, visão e valores; (2) engajamento da equipe; (3) a existência de um orçamento para questões de sustentabilidade; e (4) as práticas de garantia de qualidade. As variáveis de implementação são: operações do *campus*; educação; pesquisa; alcance/divulgação e colaboração; experiências no *campus*; e avaliação e relatórios (Lozano *et al.*, 2014).

Há um debate crescente sobre o papel das instituições de ensino superior no tratamento das complexidades das interações humanas e ambientais em todo o mundo (Franco *et al.*, 2018). As IES enfrentam muitos desafios como traduzir em ações o desenvolvimento sustentável no ensino superior para a prática de políticas de ensino e de gestão. Milutinović e Nikolić (2014, p. 108) acrescentam que “o ensino superior não compreende totalmente a verdadeira natureza

do desafio e que o desenvolvimento sustentável ainda é considerado uma ideia inovadora na maioria das universidades, e ainda não permeou todas as disciplinas, acadêmicos e líderes universitários”.

As instituições de ensino superior em todo o mundo estão direcionando cada vez mais as suas ações para práticas de gestão mais sustentáveis, gerando aprendizado e contribuindo para as metas de sustentabilidade (Ryan *et al.*, 2010). As IES são responsáveis pela preparação e geração de líderes de sustentabilidade e procuram implementar as metas de desenvolvimento sustentável na política, currículo e prática do Ensino Superior para o Desenvolvimento Sustentável (HEfSD) por meio de iniciativas esparsas e isoladas (Franco *et al.*, 2018, p. 1).

A Declaração de Estocolmo de 1972 foi a primeira a fazer referência à sustentabilidade no ensino superior e “reconheceu a interdependência entre a humanidade e o meio ambiente e sugere várias maneiras de alcançar a sustentabilidade ambiental” (Alshuwaikhat; Abubakar, 2008, p. 1777).

Mas as questões sobre o desenvolvimento sustentável tiveram início na década de 1990 e isso desenvolveu um maior compromisso nas IES com o tema sustentabilidade no ensino superior. O Quadro 8 apresenta as principais declarações, cartas e iniciativas do ensino superior para o Desenvolvimento Sustentável.

Quadro 8 - Declarações, cartas e iniciativas do ensino superior para o Desenvolvimento Sustentável

(continua)

Ano	Declarações, cartas e iniciativas	Objeto	Hiperlink
1990	Declaração de Talloires - França	Vinte presidentes de universidades, os reitores e pró-reitores das universidades de todas as regiões do mundo mostraram seus interesses sobre a velocidade crescente da poluição e da degradação ambientais e a depleção de recursos naturais. Esta declaração foi assinada no Centro Europeu da Universidade de Tufts, Talloires, França.	https://ambientes.ambientebrasil.com.br/educacao/artigos/a_universidade_do_seculo_xxi_rumo_ao_desenvolvimento_sustentavel.html
1991	Declaração de Halifax – Canadá	A Associação de Universidades e Faculdades do Canadá, Universidade das Nações Unidas e Associação Internacional de Universidades. A Declaração de Halifax expressou consternação relativamente a contínua degradação generalizada do ambiente terrestre e à influência generalizada da pobreza no processo.	https://ambientes.ambientebrasil.com.br/educacao/artigos/a_universidade_do_seculo_xxi_rumo_ao_desenvolvimento_sustentavel.html
1993	Declaração de Swansea – País de Gales Conferência do Décimo Quinto Quinquênio da Associação das Universidades da Commonwealth	Em agosto de 1993, na conclusão da conferência quinquenal das Universidades da Comunidade (ACU), os participantes expressaram a opinião de que as soluções aos problemas ambientais seriam eficazes se tivessem a participação de toda a sociedade na busca da sustentabilidade.	https://ambientes.ambientebrasil.com.br/educacao/artigos/a_universidade_do_seculo_xxi_rumo_ao_desenvolvimento_sustentavel.html
1993	Declaração de Kyoto – Japão Nona Mesa Redonda da Associação Internacional de Universidades	Promovida pela Associação Internacional das Universidades (IAU), sublinha a dimensão ética da educação para o desenvolvimento sustentável que, além de ensinar princípios, deve promover práticas igualmente sustentáveis. Na 9ª Mesa Redonda da IAU, que ocorreu em Kyoto (Japão) a 19 de novembro de 1993, cerca de 90 líderes universitários reuniram-se para discutir e adotar uma declaração de princípios, baseada nas declarações emanadas das conferências de Talloires (1990), Halifax (1991) e Swansea (1993). As ações foram as seguintes	https://ambientes.ambientebrasil.com.br/educacao/artigos/a_universidade_do_seculo_xxi_rumo_ao_desenvolvimento_sustentavel.html

Quadro 8 - Declarações, cartas e iniciativas do ensino superior para o Desenvolvimento Sustentável

(continuação)

Ano	Declarações, cartas e iniciativas	Objeto	Hiperlink
1994	<i>Copernicus</i> , Carta Universitária para o Desenvolvimento Sustentável, Conferência de Reitores Europeus	A Carta <i>Copernicus</i> , chamada de Carta Patente da Universidade para o Desenvolvimento Sustentável, define os princípios de ação a serem adotados pelas universidades rumo ao desenvolvimento sustentável. O Programa <i>Copernicus (Cooperation Program for Environmental Research in Nature and Industry through Coordinated University Studies)</i> é um programa de cooperação europeia para a pesquisa sobre a natureza e a indústria com os estudos coordenados da universidade e foi lançado pela Conferência dos Reitores da Europa (CRE) em 1988.	https://ambientes.ambientebrasil.com.br/educacao/artigos/a_universidade_do_seculo_xxi_rumo_ao_desenvolvimento_sustentavel.html
1995	Criação da Organização Internacional de Universidades pelo Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente (OIUDSMA) – São José, Costa Rica	A Rede OIUDSMA é uma Organização Internacional de Universidades que tem entre seus objetivos de ensino, pesquisa e extensão, desenvolver prioritariamente programas e ações na área do Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente. Esta Organização foi criada em 1995, quando da realização do I Congresso de Universidades para o Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente ocorrido em São José, na Costa Rica.	http://www.comscientia-nimad.ufpr.br/2006/02/era_uma_vez/artigo_oiudsma.pdf
1997	Protocolo de Kyoto – Japão	Acordo ambiental fechado durante a 3ª Conferência das Partes da Convenção das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas. Foi o primeiro tratado internacional para controle da emissão de gases de efeito estufa na atmosfera.	https://www12.senado.leg.br/noticias/entenda-o-assunto/protocolo-de-kyoto

Quadro 8 - Declarações, cartas e iniciativas do ensino superior para o Desenvolvimento Sustentável

(continuação)

Ano	Declarações, cartas e iniciativas	Objeto	Hiperlink
2000/2002	Declaração de Haga - Suécia	Ministros de vários países da região do Mar Báltico se reuniram com a finalidade de discutir, examinar autoridades e instituições educacionais comprometidas com uma educação que visa o desenvolvimento sustentável. Em 2002, outra edição desta conferência, na qual Alemanha, Polônia, Rússia, Dinamarca e outros países da Europa Setentrional participaram. A intenção desta segunda conferência era justamente examinar os resultados conseguidos pelo cumprimento das tarefas discutidas em março de 2000, adotando a Agenda 21 na educação para um desenvolvimento sustentável da região do Mar Báltico.	https://engemausp.submissao.com.br/18/anais/arquivos/242.pdf
2000	<i>Global Higher Education for Sustainability Partnership</i> (GHESP) – Parceria Global do Ensino Superior para o Desenvolvimento Sustentável	Criada pela <i>University Leaders for a Sustainable Future (ULSF)/ Copernicus-campus/ International Association of Universities (IAU)/ UNESCO</i> , com o objetivo criar um espaço de aprendizagem global para o ensino superior, a fim de alcançar o desenvolvimento sustentável baseado na cooperação e intercâmbio de práticas entre instituições em todo o mundo.	https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/32970/1/Pr opostaindicadoressustentabilidade_Lopes_2018.pdf
2001	Declaração de <i>Luneburg</i> – Alemanha	Apelar para as IES e seus stakeholders para que continuem a destacar o importante papel das IES no desenvolvimento da sustentabilidade e na construção de ferramentas que contribuam com planos e ideias voltados para o desenvolvimento sustentável.	https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/32970/1/Pr opostaindicadoressustentabilidade_Lopes_2018.pdf
2001	Criação da Rede Universitária de Programas de Educação Ambiental (RUPEA) Rede de universidades brasileiras	Composto por 15 grupos de 11 IES, tem por objetivo constituir um fórum permanente de intercâmbio, debate e aprofundamento teórico-metodológico, assim como, de debater, propor, promover e/ou apoiar políticas públicas, pesquisas, projetos, experiências em Educação Ambiental.	https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/32970/1/Pr opostaindicadoressustentabilidade_Lopes_2018.pdf

Quadro 8 - Declarações, cartas e iniciativas do ensino superior para o Desenvolvimento Sustentável

(continuação)

Ano	Declarações, cartas e iniciativas	Objeto	Hiperlink
2002	<i>Environmental Management for Sustainable Universities</i> (EMSU), Conferências Internacionais sobre Gestão Ambiental para as Universidades Sustentáveis, África do Sul	Discutir alternativas em prol da Gestão Ambiental para Universidades Sustentáveis.	https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/32970/1/Propostaindicadoressustentabilidade_Lopes_2018.pdf
2004	Declaração de Barcelona - Espanha	Debater sobre três grandes temas do século XXI: diversidade cultural, desenvolvimento sustentável e condições da paz. Resulta na Carta das Cidades Educadoras.	https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/32970/1/Propostaindicadoressustentabilidade_Lopes_2018.pdf
2005	Declaração de Graz sobre o Compromisso das Universidades com o Desenvolvimento Sustentável – Áustria	Declaração referente ao papel das universidades como responsabilidade pública, a pesquisa como parte integrante do ensino superior para melhorar a qualidade e contribuir com a mobilidade acadêmica.	http://www.aic.lv/bologna/Bologna/maindoc/Graz%20Decl.pdf
2005	Criação da <i>Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education</i> (AASHE), Associação para o Avanço da Sustentabilidade no Ensino Superior	Associação líder para o avanço da sustentabilidade no ensino superior. Atende uma gama completa de professores, administradores, funcionários e estudantes do ensino superior que são agentes de mudança e impulsionadores da inovação em sustentabilidade. Fundada em 2005, a AASHE é composta por mais de 900 membros em 48 estados dos EUA, 1 território dos EUA, 9 províncias canadenses e 20 países.	https://www.aashe.org/about-us/who-we-are/
2006	<i>EcoCampus</i> – Reino Unido	O programa <i>EcoCampus</i> foi concebido para ajudar as instituições a implementar um Sistema de Gestão Ambiental formalizado e a obter a certificação ISO14001.	https://ecocampus.uk/mod/page/view.php?id=1225
2007	<i>People & Planet Green League</i>	<i>Ranking</i> de universidades do Reino Unido com base nas suas práticas sustentáveis	https://peopleandplanet.org/university-league
2007	PRME – <i>Principles for Responsible Management Education</i>	Conjunto de seis princípios focados em servir à sociedade e proteger nosso planeta. Iniciativa apoiada pelas Nações Unidas e instituições acadêmicas importantes mundialmente.	https://www.unprme.org/about/

Quadro 8 - Declarações, cartas e iniciativas do ensino superior para o Desenvolvimento Sustentável

(continuação)

Ano	Declarações, cartas e iniciativas	Objeto	Hiperlink
2009	Declaração de Abuja sobre Desenvolvimento Sustentável na África: O papel do ensino superior no desenvolvimento sustentável – Nigéria	Essa declaração reconhece os problemas de sustentabilidade no continente africano. Sobretudo, o papel do ensino superior na geração de conhecimento e educação dos líderes e educadores do futuro.	https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/36111/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Liziane%20Araujo%20-%20Final%20com%20ficha%20cartografica%20e%20conferida.pdf
2009	Avaliação Universitária Alternativa - <i>Alternative University Appraisal (AUA)</i> – Hokkaido/Japão	Novo sistema colaborativo para permitir que faculdades, universidades e outras instituições de ensino superior avaliem melhor suas atividades de educação para o desenvolvimento sustentável	https://prospernet.ias.unu.edu/projects/past-projects/alternative-university-appraisal-uaa/
2009	Declaração de Turin	Reconhecer o papel de liderança que as IES e as organizações de pesquisas científicas desempenham para o suporte do desenvolvimento sustentável global e regional.	https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/32970/1/PropostaIndicadorSustentabilidade_Lopes_2018.pdf
2012	Rio+20 Iniciativa de Sustentabilidade do Ensino Superior – Brasil	Renovação do compromisso político com o desenvolvimento sustentável, por meio da avaliação do progresso e das lacunas na implementação das decisões adotadas pelas principais cúpulas sobre o assunto e do tratamento de temas novos e emergentes.	http://www.rio20.gov.br/clientes/rio20/rio20/sobre_a_rio_mais_20/sobre-a-rio-20.html
2021	Conferência Mundial UNESCO 2021 sobre Educação para o Desenvolvimento Sustentável	Autoridades e atores envolvidos com a educação e o meio ambiente, se comprometeram a tomar medidas concretas para transformar a aprendizagem para a sobrevivência de nosso planeta, ao adotar a Declaração de Berlim sobre Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS).	https://www.unesco.org/pt/articles/unesco-declara-que-educacao-ambiental-deve-ser-um-componente-curricular-basico-ate-2025
2022	Estocolmo + 50	Reunião internacional reuniu os Estados membros da ONU e outras partes interessadas, onde fizeram apelos por ações ambientais ousadas para acelerar a implementação da Agenda 2030 e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.	https://www.stockholm50.global/

Quadro 8 - Declarações, cartas e iniciativas do ensino superior para o Desenvolvimento Sustentável

(conclusão)

Ano	Declarações, cartas e iniciativas	Objeto	Hiperlink
2022	27ª Conferência do Clima da Organização das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas	Debate que exige que todos os países façam um esforço adicional para enfrentar a crise climática. Foi um acordo inovador para fornecer financiamento para “perdas e danos” a países vulneráveis duramente atingidos por catástrofes climáticas.	https://unfccc.int/news/cop27-reaches-breakthrough-agreement-on-new-loss-and-damage-fund-for-vulnerable-countries
2023	Conferência Anual de Sustentabilidade Global ISCC (Sistema Global de Certificação de Sustentabilidade)	Trocar conhecimentos sobre lições aprendidas, melhores práticas e inovações. Palestrantes da indústria, ONGs, autoridades nacionais e a Comissão Europeia discutiram os principais tópicos de sustentabilidade, como Green Deal e Fit for 55, Combustíveis Sustentáveis para Aviação e Marítimo, Abordagens Inovadoras de Certificação na Economia Circular e Bioeconomia e o Caminho para a Neutralidade do Carbono.	https://www.iscc-system.org/events/iscc-global-sustainability-conference/
2023	Centro Europeu de Desenvolvimento Sustentável	Conferência Internacional sobre Desenvolvimento Sustentável é organizada pelo Centro Europeu de Desenvolvimento Sustentável em colaboração com a Universidade <i>Canadian Institute of Technology</i> . O 11º ICSD 2023 é inspirado no desafio crítico da sustentabilidade humana, ambiental e econômica para as gerações presentes e futuras em um contexto de escala global.	https://ecsdev.org/conference/11th-icsd-2023
2023	Iniciativa de Sustentabilidade do Ensino Superior (<i>HESI-Higher Education Sustainability Initiative</i>)	Fórum global como um evento especial para o Fórum Político de Alto Nível sobre Desenvolvimento Sustentável (HLPF) – a principal plataforma da ONU para o acompanhamento e revisão da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável a nível global – para destacar o papel crítico do ensino superior na consecução do desenvolvimento sustentável.	https://sdgs.un.org/HESI

Fonte: Adaptação de Termignoni (2012, p. 65), Lozano *et al.* (2014, p. 2), UFSC (2021).

Conforme Lozano *et al.* (2014), baseado em Bekessy *et al.*, 2007; Wright, 2004; Wright, 2002 e Walton, 2000, afirmam que essas manifestações de compromisso não garantem que as IES irão implementar o desenvolvimento sustentável e poderão ser chamadas de ‘*green wash*’ (consiste em criar uma falsa imagem referente à sustentabilidade) se não conseguirem implementar o desenvolvimento sustentável em seus sistemas, desse modo devem ser monitoradas e avaliadas.

De acordo com Franco *et al.* (2018), desenvolver iniciativas de sustentabilidade requer dar maior atenção a fatores essenciais para o avanço do Ensino Superior para o Desenvolvimento Sustentável (HEfSD - *Higher education for sustainable development*) como política, currículo, prática de governança (maior envolvimento das partes interessadas) e as questões em torno das interligações sociais e ambientais.

Várias universidades têm empreendido projetos e iniciativas para incorporar a sustentabilidade nos seus sistemas. Essas iniciativas estão baseadas nos objetivos ambientais da universidade e são implementadas por meio de plano ambiental, de assinatura de declarações nacionais ou internacionais, de políticas institucionais como iniciativa de construção verde, ISO 14001, EMAS (Esquema de Ecogestão e Auditoria da União Europeia), como um meio de alcançar a sustentabilidade do *campus* (Alshuwaikhat; Abubakar, 2008). Importante destacar que um dos principais objetivos da iniciativa de construção verde é promover a construção de edifícios com eficiência energética o que proporciona redução significativa de energia e evita o desperdício e implementar medidas de economia de recursos (Alshuwaikhat; Abubakar, 2008).

Um documento relevante que se refere às práticas de sustentabilidade e racionalização no uso de materiais, serviços e gastos das instituições é o Plano de Logística Sustentável (PLS) criado pelo Decreto n. 7.746, de 5 de junho de 2012, regulamentou o art. 3º da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, que estabelece critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e instituiu a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública (CISAP). No ano de 2017, esse decreto foi alterado pelo Decreto n. 9.178, que destaca as alterações relevantes: no Art. 2º alterou os critérios e práticas sustentáveis nos instrumentos convocatórios para aquisição de bens e na contratação de serviços e obras que estes sejam constituídos por material renovável, reciclado, atóxico ou biodegradável, entre outros critérios de sustentabilidade. No Art. 9º foi instituída a CISAP, de natureza consultiva e caráter permanente, vinculada à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, com a finalidade de propor

a implementação de critérios, práticas e ações de logística sustentável no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas estatais dependentes. No seu Art. 16º, a administração pública federal direta, autárquica e fundacional e as empresas estatais dependentes deverão elaborar e implementar Planos de Gestão de Logística Sustentável, que prevê:

- I – atualização do inventário de bens e materiais do órgão e identificação de similares de menor impacto ambiental para substituição;
- II – práticas de sustentabilidade e de racionalização do uso de materiais e serviços;
- III – responsabilidades, metodologia de implementação e avaliação do plano; e
- IV – ações de divulgação, conscientização e capacitação.

O Plano de Logística Sustentável nas IES busca inserir práticas de sustentabilidade que atendam ao Decreto n. 7.746/2012 e ao Decreto n. 9.178/2017 com foco em ações de eficiência energética, sustentabilidade nas compras e contratações, coleta seletiva, material de consumo e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

No que se refere à legislação para atender às questões de sustentabilidade, o Quadro 9 apresenta as principais legislações de referência em sustentabilidade na Administração Pública.

Quadro 9 - Legislações de referência em sustentabilidade na Administração Pública

(continua)

Legislação	Objeto	Link	Referência	Implicação da legislação sobre a sustentabilidade
Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P)/1999	Programa do Ministério do Meio Ambiente que objetiva estimular os órgãos públicos do país a implementarem práticas de sustentabilidade.	http://a3p.mma.gov.br/	Art. 225 – Constituição Federal, de 5 de outubro de 1988.	Criar uma cultura de responsabilidade socioambiental na administração pública e, para tanto, estrutura-se em seis Eixos Temáticos prioritários: Uso dos recursos naturais; Qualidade de vida no ambiente de trabalho; Sensibilização dos servidores para a sustentabilidade; Compras sustentáveis; Construções sustentáveis; e Gestão de resíduos sólidos.
Decreto n 5.940/2006 - Separação dos Resíduos Recicláveis	Institui a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis.	https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=5940&ano=2006&ato=5cfQTQ650MRpWTe3b	Art. 1º ao 5º do Decreto n 5.940/2006.	A Comissão de Coleta Seletiva Solidária deverá implantar e supervisionar a separação dos resíduos recicláveis descartados.
IN SLTI-MPOG n. 01/2010 - Critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras na administração pública federal	Especificações para a aquisição de bens, contratação de serviços e obras por parte dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão conter critérios de sustentabilidade ambiental, considerando os processos de extração ou fabricação, utilização e descarte dos produtos e matérias-primas.	file:///C:/Users/pccli/Downloads/IN%20SLTI-MPOG%20n%C2%BA%2001-2010%20-%20Crit%C3%A9rios%20de%20sustentabilidade%20ambiental%20(1).pdf	Arts. 3º e 12º da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993.	Para contratação de obras e serviços de engenharia, devem ser elaborados visando à economia da manutenção e operacionalização da edificação, a redução do consumo de energia e água, bem como a utilização de tecnologias e materiais que reduzam o impacto ambiental. Os editais para a contratação de serviços deverão prever que as empresas contratadas adotarão práticas de sustentabilidade na execução dos serviços.

Quadro 9 - Legislações de referência em sustentabilidade na Administração Pública

(continuação)

Legislação	Objeto	Link	Referência	Implicação da legislação sobre a sustentabilidade
Lei n. 12.305/2010 - Política Nacional de Resíduos Sólidos	Dispõe sobre os princípios, objetivos e instrumentos, bem como sobre as diretrizes relativas à gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos sólidos, incluídos os perigosos, às responsabilidades dos geradores e do poder público e aos instrumentos econômicos aplicáveis.	https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=12305&ano=2010&ato=e3dgXUq1keVpWT0fl	Lei n. 9.605, de 12 de fevereiro de 1998.	<p>Gestão integrada e ao gerenciamento ambientalmente adequado dos resíduos sólidos.</p> <p>Elaboração de planos de gerenciamento de resíduos sólidos.</p> <p>Responsabilidade do poder público, o setor empresarial e a coletividade pela efetividade das ações voltadas para assegurar a observância da Política Nacional de Resíduos Sólidos.</p> <p>Proteção da saúde pública e da qualidade ambiental.</p> <p>Não geração, redução, reutilização, reciclagem e tratamento dos resíduos sólidos, bem como disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos.</p> <p>Estímulo à adoção de padrões sustentáveis de produção e consumo de bens e serviços.</p> <p>Adoção, desenvolvimento e aprimoramento de tecnologias limpas como forma de minimizar impactos ambientais.</p> <p>Redução do volume e da periculosidade dos resíduos perigosos.</p> <p>Articulação entre as diferentes esferas do poder público com o setor empresarial, com vistas à cooperação técnica e financeira para a gestão integrada de resíduos sólidos.</p> <p>Incentivo ao desenvolvimento de sistemas de gestão ambiental e empresarial voltados para a melhoria dos processos produtivos e ao reaproveitamento dos resíduos sólidos, incluídos a recuperação e o aproveitamento energético.</p> <p>Estímulo à rotulagem ambiental e ao consumo sustentável.</p>

Quadro 9 - Legislações de referência em sustentabilidade na Administração Pública

(continuação)

Legislação	Objeto	Link	Referência	Implicação da legislação sobre a sustentabilidade
IN SLTI-MPOG n. 10/2012 - Elaboração de Planos de Logística Sustentável	Institui as regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável - PLS, na Administração Pública Federal direta, autárquica, fundacional e nas empresas estatais dependentes.	https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-10-de-12-de-novembro-de-2012	Art. 16, do Decreto n. 7.746, de 5 de junho de 2012.	Os PLS são ferramentas de planejamento com objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permite ao órgão ou entidade estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na Administração Pública. Os PLS deverão conter: I – atualização do inventário de bens e materiais do órgão ou entidade e identificação de similares de menor impacto ambiental para substituição; II – práticas de sustentabilidade e de racionalização do uso de materiais e serviços; III – responsabilidades, metodologia de implementação e avaliação do plano; e IV – ações de divulgação, conscientização e capacitação.
Resolução ANEEL n. 1.059/2023	Aprimora as regras para a conexão e o faturamento de centrais de microgeração e minigeração distribuída em sistemas de distribuição de energia elétrica, bem como as regras do Sistema de Compensação de Energia Elétrica; altera as Resoluções Normativas nº 920, de 23 de fevereiro de 2021, 956, de 7 de dezembro de 2021, 1.000, de 7 de dezembro de 2021, e dá outras providências	https://www2.aneel.gov.br/cedoc/ren20231059.pdf	Lei n. 9.427, de 26 de dezembro de 1996, na Lei n. 14.300, de 6 de janeiro de 2022.	A distribuidora deve atender à solicitação de conexão ou de aumento de potência disponibilizada de unidade consumidora com microgeração ou minigeração distribuída, com ou sem sistema de armazenamento de energia, de acordo com os procedimentos, prazos e condições estabelecidos no Capítulo II do Título I e do Módulo 3 do PRODIST (Procedimentos de Distribuição de Energia Elétrica) no Sistema Elétrico Nacional.

Quadro 9 - Legislações de referência em sustentabilidade na Administração Pública

(continuação)

Legislação	Objeto	Link	Referência	Implicação da legislação sobre a sustentabilidade
Decreto n. 7.746/2012 - Critérios e diretrizes para promoção do desenvolvimento nacional sustentável	Estabelecer critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável por meio das contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP.	https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=7746&ano=2012&ato=8eecXQq10MVpWTd7d	Art. 3º da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993.	São considerados critérios e práticas sustentáveis: baixo impacto sobre recursos naturais como flora, fauna, ar, solo e água; preferência para materiais, tecnologias e matérias-primas de origem local; maior eficiência na utilização de recursos naturais como água e energia; maior geração de empregos, preferencialmente com mão de obra local; maior vida útil e menor custo de manutenção do bem e da obra; uso de inovações que reduzam a pressão sobre recursos naturais; origem sustentável dos recursos naturais utilizados nos bens, nos serviços e nas obras; utilização de produtos florestais madeireiros e não madeireiros originários de manejo florestal sustentável ou de reflorestamento. A administração pública federal direta, autárquica e fundacional e as empresas estatais dependentes poderão exigir no instrumento convocatório para a aquisição de bens que estes sejam constituídos por material renovável, reciclado, atóxico ou biodegradável, entre outros critérios de sustentabilidade.
Lei n. 12.682/2012 - Elaboração e arquivamento de documentos em meios magnéticos	Regulamenta a digitalização, o armazenamento em meio eletrônico, óptico ou equivalente e a reprodução de documentos públicos e privados.	https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112682.htm		O processo de digitalização deverá ser realizado de forma a manter a integridade, a autenticidade e, se necessário, a confidencialidade do documento digital, com o emprego de certificado digital emitido no âmbito da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP - Brasil.

Quadro 9 - Legislações de referência em sustentabilidade na Administração Pública

(continuação)

Legislação	Objeto	Link	Referência	Implicação da legislação sobre a sustentabilidade
IN SLTI-MPOG n. 02/2014 - Regras para aquisição de aparelhos consumidores de energia para a Administração Pública Federal	Dispõe sobre regras para a aquisição ou locação de máquinas e aparelhos consumidores de energia pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e uso da Etiqueta Nacional de Conservação de Energia (ENCE) nos projetos e respectivas edificações públicas federais novas ou que recebam retrofit.	file:///C:/Users/pccli/Downloads/IN%202014%20SLTI-MPOG.pdf	Art. 3º da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, no Decreto n. 7.746, de 5 de junho de 2012, e nos Arts. 3º e 4º da Lei n. 10.295, de 17 de outubro de 2001.	Nas aquisições ou locações de máquinas e aparelhos consumidores de energia, que estejam regulamentados no âmbito do Programa Brasileiro de Etiquetagem (PBE), deverá ser exigido, nos instrumentos convocatórios, que os modelos dos bens fornecidos estejam classificados com classe de eficiência "A" na Etiqueta Nacional de Conservação de Energia (ENCE) vigente no período da aquisição.
Lei n. 13.186/2015 - Política de Educação para o Consumo Sustentável	Institui a Política de Educação para o Consumo Sustentável, com o objetivo de estimular a adoção de práticas de consumo e de técnicas de produção ecologicamente sustentáveis.	https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113186.htm		Promover campanhas em prol do consumo sustentável, em espaço nobre dos meios de comunicação de massa. Capacitar os profissionais da área de educação para inclusão do consumo sustentável nos programas de educação ambiental do ensino médio e fundamental.

Quadro 9 - Legislações de referência em sustentabilidade na Administração Pública

(continuação)

Legislação	Objeto	Link	Referência	Implicação da legislação sobre a sustentabilidade
Decreto n. 9.178/2017 - Sustentabilidade Ambiental nas Contratações	Estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública - CISAP.	https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9178.htm	Decreto n. 7.746, de 5 de junho de 2012, que regulamenta o art. 3º da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993.	São considerados critérios e práticas sustentáveis: baixo impacto sobre recursos naturais como flora, fauna, ar, solo e água; preferência para materiais, tecnologias e matérias-primas de origem local; maior eficiência na utilização de recursos naturais como água e energia; maior geração de empregos, preferencialmente com mão de obra local; maior vida útil e menor custo de manutenção do bem e da obra; uso de inovações que reduzam a pressão sobre recursos naturais; origem sustentável dos recursos naturais utilizados nos bens, nos serviços e nas obras; utilização de produtos florestais madeireiros e não madeireiros originários de manejo florestal sustentável ou de reflorestamento. A administração pública federal direta, autárquica e fundacional e as empresas estatais dependentes poderão exigir no instrumento convocatório para a aquisição de bens que estes sejam constituídos por material renovável, reciclado, atóxico ou biodegradável, entre outros critérios de sustentabilidade.

Quadro 9 - Legislações de referência em sustentabilidade na Administração Pública

(conclusão)

Legislação	Objeto	Link	Referência	Implicação da legislação sobre a sustentabilidade
Decreto n. 10.936/2022	Regulamenta a Lei n. 12.305/2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos.	https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.936-de-12-de-janeiro-de-2022-373573578	Lei n. 12.305, de 2 de agosto de 2010.	<p>Os fabricantes, os importadores, os distribuidores, os comerciantes, os consumidores e os titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo de resíduos sólidos são responsáveis pelo ciclo de vida dos produtos.</p> <p>O sistema de coleta seletiva de resíduos sólidos priorizará a participação de cooperativas ou de outras formas de associação de catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis constituídas por pessoas físicas de baixa renda.</p> <p>Fica instituído o Programa Nacional de Logística Reversa, integrado ao Sistema Nacional de Informações Sobre a Gestão dos Resíduos Sólidos - Sinir e ao Plano Nacional de Resíduos Sólidos - Planares.</p> <p>A educação ambiental na gestão dos resíduos sólidos é parte integrante da Política Nacional de Resíduos Sólidos e tem como objetivo o aprimoramento do conhecimento, dos valores, dos comportamentos e do estilo de vida relacionados com a gestão e com o gerenciamento ambientalmente adequado de resíduos sólidos.</p>

Fonte: elaborado pela autora com base nas legislações apresentadas no TCU (2021).

A implementação de critérios e requisitos socioambientais para aplicação em bens e serviços a serem contratados pela Administração Pública é parte essencial do processo para reduzir os impactos ambientais negativos e contribuir com a mudança de atitudes e procedimentos por parte dos servidores e da gestão. O Projeto “Compras Públicas Sustentáveis e Rotulagem Ambiental”, coordenado pela ONU Meio Ambiente, busca apoiar o entendimento sobre os benefícios e barreiras do uso de certificações ou rótulos ambientais e outras ferramentas voluntárias de mercado (Portal de Compras do Governo Federal, 2017).

No que diz respeito à promoção de ações sustentáveis nas universidades federais no Brasil, por exemplo, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) possui o Programa UFSC Sustentável que reúne projetos ou ações desenvolvidos na Instituição que estejam relacionados à sustentabilidade e que envolvam as temáticas, tais como: eficiência energética, redução da utilização de recursos, gestão de resíduos, preservação da fauna e flora, licitações, contratações e construções sustentáveis, educação e sensibilização ambiental, qualidade de vida, incentivo a cursos que envolvam a temática da sustentabilidade, entre outros. Da mesma forma, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) possui o Projeto UFRGS Sustentável, que tem como missão tornar a UFRGS a Universidade mais sustentável do Brasil até 2030, atuando de modo comprometido com um futuro ambiental, social e economicamente equilibrado e de modo integrado aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU, por meio de projetos desenvolvidos com parceiros de outras instâncias da Universidade e externos, tanto da sociedade civil como governamentais e da iniciativa privada, em ações conectadas a pelo menos um dos Eixos Temáticos da UFRGS Sustentável (Eixos Temáticos: Mobilidade, Água, Energia, Resíduos, Consumo, Segurança e Mobiliário).

Alguns exemplos com maior frequência de implementação do desenvolvimento sustentável nas IES incluem: lixeiras e reciclagem; instalações para pessoas com deficiência; melhoria da eficiência energética; a possibilidade de frequentar aulas em outra faculdade; a integração de cursos de desenvolvimento sustentável em alguns programas, escolas e faculdades; a presença de um curso de desenvolvimento sustentável opcional; possuir instituto ou centro de pesquisa em desenvolvimento sustentável; contribuir para a transição do desenvolvimento sustentável; fornecer financiamento de pesquisa para o desenvolvimento sustentável; usar a pesquisa de desenvolvimento sustentável no ensino; colaboração com outras instituições de ensino superior em um evento de desenvolvimento sustentável aberto ao público, parcerias com a sociedade, atividades de investigações conjuntas com outras IES; pessoal acadêmico envolvido em conselhos consultivos de atividades de desenvolvimento sustentável; promoção de redes de desenvolvimento sustentável interdisciplinares; grupos de trabalho de

desenvolvimento sustentável em faculdades; a participação dos alunos em atividades de desenvolvimento sustentável (Lozano *et al.*, 2014).

A pesquisa de Franco *et al.* (2018) sobre como o ensino superior para o desenvolvimento sustentável pode ser integrado com sucesso na política, currículo e prática em alinhamento com os ODS, realizada em quatro áreas geográficas (Ásia e Pacífico, Américas, África e Europa), indica que cinco ODS são amplamente pretendidos no ensino superior em todas as regiões, ou seja, os ODS 4, 7, 11, 12 e 15 e grandes lacunas permanecem no cumprimento dos ODS 1, 2, 3 e 10. Cada vez mais as instituições de ensino superior e suas partes interessadas “têm que considerar as questões de sustentabilidade em alinhamento com os ODS, que são uma ferramenta para abordar os problemas globais de forma colaborativa” (Franco *et al.*, 2018, p. 3).

Dessa forma, as iniciativas do ensino superior para a sustentabilidade estão em muitos aspectos alinhadas com as tendências globais, isso se modifica conforme as regiões do planeta. Muitas instituições de ensino superior da Ásia-Pacífico aprimoraram as suas ações de sustentabilidade com esforços de “ecologização” do *campus* em áreas como gestão de carbono, gestão de resíduos e construção (Ryan *et al.*, 2010). Nessa região, iniciativas têm sido estabelecidas como unir disciplinas e instituições acadêmicas em atividades de pesquisa alinhadas à sustentabilidade; criação de redes de discussão e de aprendizagem em ações de sustentabilidade local; aumentar a sinergia entre as atividades de pesquisa e educacionais para encorajar a colaboração interuniversitária; desenvolver projetos colaborativos, como currículos de sustentabilidade para escolas de negócios; oferta de *e-learning* para funcionários públicos e formuladores de políticas de módulos gerais de sustentabilidade (Ryan *et al.*, 2010).

Em 2005, a Universidade de Tóquio criou o Sistema Integrado de Pesquisa para Ciência da Sustentabilidade (IR3S) para promover a pesquisa em sustentabilidade (Ryan *et al.*, 2010). O IR3S tem como objetivo formar um centro internacional de pesquisa em ciência da sustentabilidade, colaborando com universidades e institutos de pesquisa japoneses que se destacam nessa área, e com autoridades administrativas e empresas com interesse nessa área. Realiza a Conferência Internacional de Ciência da Sustentabilidade na Ásia e outras conferências todos os anos, e publica a revista acadêmica internacional *Sustainability Science* (Springer).

A UNESCO consiste em uma das organizações que se empenha em desenvolver programas e ações de sustentabilidade no ensino superior, a qual busca construir a paz por meio da cooperação internacional em Educação, ciência e cultura. Os programas da UNESCO contribuem para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos na

Agenda 2030. A UNESCO coordenou os esforços das diversas agências, programas e organizações da ONU relacionados à Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (DESD), A Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (DESD) 2005-2014 e outras iniciativas patrocinadas pelas Nações Unidas (ONU) procuraram mobilizar os recursos educacionais do mundo para ajudar a criar um futuro mais sustentável. O objetivo geral da DESD da ONU era integrar os princípios, valores e práticas do desenvolvimento sustentável em todos os aspectos da educação e da aprendizagem. O DESD forneceu ímpeto essencial para a mudança estratégica em sustentabilidade e, para o ensino superior, isso significa foco específico na educação das futuras gerações de tomadores de decisões, líderes e educadores, e nos esforços para engajar-se na divulgação e serviço à sociedade (Ryan *et al.*, 2010).

Franco *et al.* (2018, p. 2) definem o ensino superior para o desenvolvimento sustentável como uma “abordagem de sustentabilidade de impacto impulsionada pelas próprias instituições de ensino superior, ou em colaboração com partes interessadas externas (governos, indústria, organizações da sociedade civil), para lidar com questões urgentes de sustentabilidade na realização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)”. Esse conceito está se tornando uma tendência, pois incorporar os valores e a política da sustentabilidade no ensino superior requer promover mudanças comportamentais para uma sociedade sustentável.

O papel das IES em direção ao desenvolvimento sustentável, de acordo com Tauchen e Brandli (2006, p. 2), possui duas correntes: (1) “a questão educacional como uma prática fundamental para que as IES, pela formação, possam contribuir na qualificação de seus egressos, futuros tomadores de decisão, para que incluam em suas práticas profissionais a preocupação com as questões ambientais” e (2) “a postura de algumas IES na implementação de SGAs em seus *campi* universitários, como modelos e exemplos práticos de gestão sustentável para a sociedade”. Para Jacobi, Raufflet e Arruda (2011, p. 8), há três componentes para um futuro global mais sustentável nas IES: 1. os espaços de formação, intercâmbio e educação; 2. os espaços de pesquisa e geração de ideias; e 3. as organizações per se, com orçamentos e processos de tomada de decisão.

Ryan *et al.* (2010), em pesquisa sobre práticas de sustentabilidade no ensino superior, destacam os três desafios estratégicos para a sustentabilidade na região da Ásia-Pacífico: (1) o papel do governo na formulação de políticas; (2) a necessidade de desenvolver o progresso da sustentabilidade, não em abordagens genéricas, mas nas características locais específicas da região e nas qualidades acadêmicas específicas das instituições de ensino superior; e (3) a criação de oportunidades de aprendizagem de sustentabilidade dentro do currículo formal do ensino superior.

Em relação às implicações estratégicas da sustentabilidade, Ryan *et al.* (2010, p. 6) afirmam que “vão muito além de mudanças curriculares individuais, práticas ambientais isoladas e assinaturas em declarações internacionais, exigem ajustes nas prioridades acadêmicas, estruturas organizacionais, sistemas financeiros e de auditoria”. Para Ryan *et al.* (2010), as Instituições de Ensino Superior possuem a estrutura institucional para estabelecer redes, colaborando com a pesquisa, conectando teoria e prática da sustentabilidade e estimulando o trabalho interdisciplinar entre instituições. Nesse sentido, Lozano (2015) afirma que as instituições de ensino superior têm responsabilidade social em ajudar os alunos e a comunidade em geral a adquirir competências para o desenvolvimento sustentável.

Velazquez *et al.* (2006) pesquisaram sobre modelo de gestão abrangente para uma universidade sustentável, e os resultados revelam que apenas algumas universidades definiram maneiras de conceituar uma universidade sustentável em um documento formal. Destes resultados, observou-se que 57% dos participantes da pesquisa afirmaram que, em sua universidade, a declaração de missão contém preocupações e responsabilidades com o meio ambiente; 55% dos entrevistados relataram que existe uma área para coordenar esforços entre as diferentes iniciativas de sustentabilidade em seu *campus*. Importante ressaltar que a sustentabilidade deve ser promovida por meio de políticas institucionais, nesse aspecto, 52% das universidades estabeleceram políticas de apoio a iniciativas de sustentabilidade; quase todas as instituições oferecem cursos ambientais e pesquisam temas de sustentabilidade. Mais de 50% das iniciativas de sustentabilidade no *campus* se concentram em eficiência energética 70%; eficiência hídrica 60%; gestão de resíduos não perigosos 60%; transporte e deslocamento 57%; e reciclagem 52%, que é uma prática muito comum em instituições de ensino superior (Velazquez *et al.*, 2006).

Nesse aspecto, Lozano *et al.* (2014), baseado em FerrerBalas *et al.*, 2009; Koester *et al.*, 2006 e Sterling, 2004, propõem as seguintes recomendações para os líderes/gestores de ensino superior: 1. Reconhecer que o sistema de IES é composto de vários elementos inter-relacionados (incluindo estrutura institucional, educação, pesquisa, operações do *campus*, alcance da comunidade, colaboração com outras instituições de ensino superior, experiências de vida no *campus*, avaliação e relatórios, colaboração com outras IES, desenvolvimento sustentável como parte integrante da estrutura institucional, experiências de vida no *campus*, e programas “educar os educadores”); 2. Comprometer-se com o desenvolvimento sustentável integrando-o nas políticas e estratégias da IES; 3. Demonstrar o comprometimento das IES, assinando DCI (declarações, cartas e iniciativas); 4. Estabelecer planos de curto, médio e longo prazo para a institucionalização do desenvolvimento sustentável; e 5. Certificar-se de que o

desenvolvimento sustentável seja implementado em todo o sistema. Além disso, os autores ressaltam que os desafios para os líderes das IES e seus corpos docentes são comprometer-se totalmente com o desenvolvimento sustentável e implementar holisticamente o desenvolvimento sustentável em todas as atividades de sua instituição e afirmam que tais perspectivas estão em concordância com o pensamento integrado, holístico e sistêmico.

Dessa forma, todas essas iniciativas procuram responder de forma adequada ao desafio da sustentabilidade nas IES, que é buscar um equilíbrio na implementação de ações para o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Assim, as práticas de sustentabilidade no ensino superior favorecem a adoção de modelos que integram aspectos ambientais, econômicos, sociais e de governança à tomada de decisão, ao planejamento institucional, às partes interessadas, e a promoção da transparência para o desempenho futuro da instituição. Em vista disso, na seção a seguir, apresenta-se o desempenho institucional.

2.4 DESEMPENHO INSTITUCIONAL

O processo de avaliação do desempenho na educação superior foi mencionado pela primeira vez no relatório final da Comissão Nacional para Reformulação da Educação Superior, CNRES (MEC, 1985), no qual houve a necessidade de se avaliar o desempenho das seguintes modalidades: cursos, alunos, professores, avaliação didático-pedagógica do ensino, servidores técnico-administrativos e avaliação de carreiras. E o Grupo Executivo para a Reformulação do Ensino Superior (GERES), em 1986, reforça a avaliação dos cursos de graduação, trazendo como resultados a proposta de implantação de sistemas de avaliação e valorização do desempenho de universidades, e a necessidade de maior eficiência no uso de recursos públicos (Barbosa; Freire; Crisóstomo, 2011).

Em 1993, surgiu o Programa de Avaliação Institucional de Universidades Brasileiras – PAIUB, primeira tentativa de se implantar um processo avaliativo institucional, que culminou com o Exame Nacional de Cursos (ENC), em 1995 (Ferreira; Santos; Pessanha, 2013). O PAIUB considerava a autoavaliação como etapa inicial de um processo que, uma vez iniciado, se estendia a toda a instituição e se completava com a avaliação externa. O PAIUB tinha como referência a globalidade institucional, o processo e a missão da instituição na sociedade, e no ENC a ênfase recaiu sobre os resultados, com foco no curso, em sua dimensão de ensino, e teve função classificatória, com vistas a construir bases para uma possível regulação e controle do desempenho (INEP, 2017). Os instrumentos de avaliação deveriam ser capazes de construir um sistema nacional de avaliação da educação superior, articulando regulação e avaliação

educativa. Posteriormente, o PAIUB foi substituído pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, em 2004 (INEP, 2017). No ano de 2001, foi aprovado o Plano Nacional de Educação pela Lei n. 10.172/2001, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação e estabeleceu os mecanismos necessários ao acompanhamento das metas constantes do Plano Nacional de Educação.

A avaliação do desempenho institucional nas IES ocorre por meio da prestação de contas de seus recursos e dos resultados de suas atividades aos órgãos reguladores e à sociedade em geral. As instituições são periodicamente avaliadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, vinculado ao Ministério da Educação, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e órgãos de controle da União, como o Tribunal de Contas da União, por meio de indicadores de desempenho, de gestão e acadêmico (TCU, 2020).

De acordo com o Art. 206, inciso VII da Constituição Federal de 1988, o ensino é direcionado pelo princípio da garantia de padrão da qualidade. Tendo como fundamento esse princípio, em 2004 foi instituído, pela Lei n. 10.861, o SINAES, que tem como objetivo assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior e a melhoria da qualidade da educação nos cursos de graduação e instituições de educação superior. Para Sobrinho (2010, p. 195), a avaliação é “a ferramenta principal da organização e implementação das reformas educacionais”, tendo em vista que realiza:

mudanças nos currículos, nas metodologias de ensino, nos conceitos e práticas de formação, na gestão, nas estruturas de poder, nos modelos institucionais, nas configurações do sistema educativo, nas políticas e prioridades da pesquisa, nas noções de pertinência e responsabilidade social.

O SINAES é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. O SINAES avalia todos os aspectos em torno desses três eixos, principalmente o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações (INEP, 2020). Possui uma série de instrumentos complementares: a autoavaliação conduzida pela Comissão Própria de Avaliação, a avaliação externa, o Exame Nacional de Desempenho dos Estudante (Enade), a avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação como os dados do censo, do cadastro, Conceito Preliminar de Curso (CPC) e Índice Geral de Cursos (IGC). Para a análise da qualidade acadêmica, o instrumento considera 10 dimensões: a missão e o plano de desenvolvimento institucional (PDI); a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e

a extensão; a responsabilidade social da instituição; a comunicação com a sociedade; as políticas de pessoal; a organização e gestão da instituição; a infraestrutura física; o planejamento e a avaliação; as políticas de atendimento aos estudantes; a sustentabilidade financeira agrupadas por afinidade em cinco eixos, com indicadores que apresentam elementos de avaliação e os respectivos critérios para sua análise e verificação (INEP, 2017).

A integração dos instrumentos permite que sejam atribuídos conceitos a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas (INEP, 2021).

Conforme o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (2021), os resultados das avaliações possibilitam traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no país e, para as instituições serve para orientar sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e para guiar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições.

A CAPES, fundação do Ministério da Educação, desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), e suas atividades podem ser agrupadas nas seguintes linhas de ação, cada qual desenvolvida por um conjunto estruturado de programas:

- avaliação da pós-graduação *stricto sensu*;
- acesso e divulgação da produção científica;
- investimentos na formação de recursos de alto nível no país e exterior;
- promoção da cooperação científica internacional; e
- indução e fomento da formação inicial e continuada de professores para a educação básica nos formatos presencial e a distância.

O sistema de avaliação da CAPES serve de instrumento para a comunidade universitária na busca de um padrão de excelência acadêmica para os cursos de mestrados e doutorados nacionais. Os resultados da avaliação servem de base para a formulação de políticas para a área de pós-graduação, bem como para o dimensionamento das ações de fomento (bolsas de estudo, auxílios, apoios) (CAPES, 2021). O sistema de avaliação pode ser dividido em dois processos que se referem à entrada e permanência dos cursos de mestrados e doutorados. Os resultados da avaliação periódica quadrienal de programas de pós-graduação são expressos em notas, numa escala de 1 a 7, que são atribuídas ao Programa após análise dos indicadores referentes ao período avaliado (CAPES, 2021). Os três quesitos para a avaliação dos programas de pós-graduação são: programa (avaliação das áreas de concentração e linhas de pesquisa, perfil do corpo docente, planejamento estratégico do programa e processos, procedimentos e resultados

da autoavaliação do programa); formação (avalia a qualidade das teses e dissertações, da produção intelectual, egressos, qualidade das atividades de pesquisa dos docentes e qualidade e envolvimento do corpo docente em relação às atividades de formação no programa) e impacto na sociedade (impacto e caráter inovador da produção intelectual, impacto econômico, social e cultural do programa e internacionalização) (CAPES/Ficha de Avaliação, 2020).

O órgão de Controle Externo o Tribunal de Contas da União, tem competência legal para expedir normas e orientações sobre as prestações de contas anuais dos gestores públicos. A prestação de contas é o instrumento de gestão pública no qual os responsáveis pela governança e pelos atos de gestão de órgãos, entidades ou fundos dos poderes da União apresentam e divulgam informações e análises quantitativas e qualitativas dos resultados da gestão orçamentária, financeira, operacional e patrimonial do exercício, com vistas ao controle social e ao controle institucional previsto nos artigos 70, 71 e 74 da Constituição Federal (IN-TCU 84, 2020).

Na administração pública, especificamente nas universidades federais brasileiras, a IN-TCU 84, de 22 de abril de 2020, estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, para fins de julgamento pelo Tribunal de Contas da União. A prestação de contas se fará mediante a publicação das demonstrações contábeis e do relatório de gestão, após o encerramento do exercício financeiro.

No Art. 4º, da IN-TCU 84, de 22 de abril de 2020, estabelece os princípios para a elaboração e a divulgação da prestação de contas:

I – foco estratégico e no cidadão: além de prestar contas sobre os fatos pretéritos, os responsáveis devem apresentar a direção estratégica da organização na busca de resultados para a sociedade, proporcionando uma visão de como a estratégia se relaciona com a capacidade de gerar valor público no curto, médio e longo prazos e demonstrar o uso que a instituição faz dos recursos, bem como os produtos, os resultados e os impactos produzidos;

II – conectividade da informação: as informações devem mostrar uma visão integrada da inter-relação entre os resultados alcançados, a estratégia de alocação dos recursos e os objetivos estratégicos definidos para o exercício; e da inter-relação e da dependência entre os fatores que afetam a capacidade da instituição alcançar os seus objetivos ao longo do tempo;

III – relações com as partes interessadas: as informações devem prover uma visão da natureza e da qualidade das relações que a instituição mantém com suas principais partes interessadas, incluindo como e até que ponto a instituição entende, leva em conta e

responde aos seus legítimos interesses e necessidades, considerando, inclusive, a articulação interinstitucional e a coordenação de processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;

IV – materialidade: devem ser divulgadas informações sobre assuntos que afetam, de maneira significativa, a capacidade da instituição alcançar seus objetivos de geração de valor público no curto, médio e longo prazos e com conteúdo relevante para a sociedade, em especial para os cidadãos e usuários de bens e serviços públicos, provedores de recursos, e seus representantes;

V – concisão: os textos não devem ser mais extensos do que o necessário para transmitir a mensagem e fundamentar as conclusões;

VI – confiabilidade e completude: devem ser abrangidos todos os temas materiais, positivos e negativos, de maneira equilibrada e isenta de erros significativos, de modo a evitar equívocos ou vieses no processo decisório dos usuários das informações;

VII – coerência e comparabilidade: as informações devem ser apresentadas em bases coerentes ao longo do tempo, de maneira a permitir acompanhamento de séries históricas da instituição e comparação com outras unidades de natureza similar;

VIII – clareza: deve ser utilizada linguagem simples e imagens visuais eficazes para transformar informações complexas em relatórios facilmente compreensíveis, além de fazer uma distinção inequívoca entre os problemas enfrentados e os resultados alcançados pela instituição no exercício e aqueles previstos para o futuro;

IX – tempestividade: as informações devem estar disponíveis em tempo hábil para suportar os processos de transparência, responsabilização e tomada de decisão por parte dos cidadãos e seus representantes, dos usuários de serviços públicos e dos provedores de recursos, e dos órgãos do Poder Legislativo e de controle, incluindo as decisões relacionadas ao processo orçamentário e à situação fiscal, à alocação racional de recursos, à eficiência do gasto público e aos resultados para os cidadãos; e

X – transparência: deve ser realizada a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização e a divulgação de informações de interesse coletivo ou geral, independente de requerimento.

No Relatório de Gestão das Universidades Federais Brasileiras, são divulgados anualmente a relação dos indicadores de gestão de acordo com a Decisão n. 408/2002, versão 2010, publicada pelo TCU, que trata das orientações para o cálculo de nove indicadores de gestão, com objetivo de “elaborar uma série histórica anual para acompanhar a evolução de

aspectos relevantes do desempenho de todas as Instituições Federais de Ensino Superior”, esses indicadores subsidiam o cálculo da Matriz de Orçamento de Outros Custeios e Capital – Matriz OCC das Universidades Federais, contribuindo com a gestão e tomada de decisões das Instituições (TCU, 2010, p. 3).

Os nove indicadores de desempenho do TCU são: Custo Corrente / Aluno Equivalente; Aluno Tempo Integral / Professor; Aluno Tempo Integral / Funcionário; Funcionário / Professor; Grau de Participação Estudantil (GPE); Grau de Envolvimento com Pós-Graduação (GEPG); Conceito CAPES/MEC para a Pós-Graduação; Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD); e Taxa de Sucesso na Graduação (TSG) (TCU, 2010).

Para Barbosa, Freire e Crisóstomo (2011, p. 23), “a avaliação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) por meio de indicadores de gestão como os propostos pelo Tribunal de Contas da União tem o objetivo de propiciar à administração pública uma métrica adicional para análise de eficiência de IFES”. Os indicadores de desempenho na gestão das IFES, possibilitam uma “ampla visão diagnóstica sobre a qualidade das atividades-fim da instituição, evidenciando as ameaças e oportunidades e destacando os avanços e fragilidades, além da sua utilidade e importância como meio de transparência da utilização dos recursos públicos” (Erasmus *et al.*, 2018, p. 4). Em 2020, o TCU realizou a revisão dos indicadores de gestão e desempenho das universidades federais para propor um novo modelo de indicadores que esteja adequado às alterações normativas ocorridas desde a Decisão n. 408/2002 e do Acórdão n. 1043/2006 – Plenário (TCU, 2020).

Nesse sentido, os indicadores são “instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas e necessidades de mudança” (Ministério do Planejamento, 2009). Assim, os indicadores possuem duas funções básicas: a primeira é descrever, por meio da geração de informações, o estado real dos acontecimentos; e a segunda consiste em analisar as informações presentes com base nas anteriores de forma a realizar proposições significativas. As avaliações baseadas em indicadores, de acordo com Lozano (2006), contribuem para a transparência e consistência na tomada de decisões e têm um desempenho abrangente e relevante, são facilmente mensuráveis e comparáveis porque tendem a ser mais objetivas e mostram tendências ao longo tempo. No contexto das universidades, os indicadores devem abranger os sistemas: “(a) educação (referente a cursos e currículos), (b) pesquisa, (c) funcionamento do *campus*, (d) alcance da comunidade e (e) avaliação e relato, que pode ser com base anual ou bienal” (Lozano, 2006, p. 964).

O Relatório de Gestão é o documento elaborado no formato de relato integrado pelos responsáveis pela instituição, que tem como objetivo principal oferecer uma visão clara para a sociedade sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da instituição, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazos, além de demonstrar e justificar os resultados alcançados em face dos objetivos estabelecidos de maneira a atender às necessidades comuns de informação dos vários usuários (cidadãos, usuários de serviços públicos, provedores de recursos, órgãos do Poder Legislativo e de controle) (TCU, 2020). O relatório de gestão permite uma visão sistêmica do desempenho e da conformidade da gestão, para Ferreira, Santos e Pessanha (2013, p. 5) contribui também para a *accountability*, para transparência e foco nos resultados, “tornando-se o principal documento para a avaliação da gestão, pois os dados ali contidos serão a base para a realização do controle externo cujo desempenho será medido a partir dos indicadores apresentados pela instituição”.

O TCU também realiza sistematicamente o levantamento dos índices de governança e gestão dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. De acordo com o Acórdão 2164/2021-TCU-Plenário (2021, p. 2), o levantamento procura “estimular as organizações públicas a adotarem boas práticas de governança” e de gestão, o que induz a mudança de comportamento das organizações. Em 2021, foram avaliadas 378 organizações públicas, destas 148 são autarquias (sendo 28 conselhos profissionais), e os dados compreendem o perfil integrado de governança e gestão públicas (iGG) composto pelos indicadores/temas de: a) governança pública organizacional (iGovPub); b) governança e gestão de pessoas (iGestPessoas); c) governança e gestão de Segurança e da Tecnologia da Informação (iGestTI); d) governança e gestão de contratações (iGestContrat); e e) governança e gestão orçamentárias (iGestOrcament).

Ressalta-se que o indicador iGovPub possui uma estrutura com foco na liderança, que é composto pelos indicadores de capacidade de estabelecer modelo de governança, promover a integridade e a capacidade da liderança; a estratégia, é medida pelos indicadores de capacidade de gerir riscos, estabelecer a estratégia, promover a gestão estratégica, monitorar os resultados organizacionais, monitorar o desempenho das funções de gestão e o controle, possui como indicadores de capacidade de promover a transparência, garantir a *accountability*, monitorar a satisfação dos usuários, e assegurar a efetividade da auditoria interna (TCU, 2021).

O iGestPessoas avalia a capacidade da instituição em realizar planejamento da gestão de pessoas, tendo como indicadores o Índice de Governança e Gestão de pessoas, o Índice de Gestão de Pessoas e a Capacidade em promover a gestão estratégica de pessoas (TCU, 2021).

O iGestTI averigua, entre outros, o planejamento, os serviços, os riscos, a segurança da informação, a gestão de contratos de TI, o desempenho da gestão de TI, e a prestação de serviços públicos com qualidade (TCU, 2021).

O iGestContrat verifica a ética nas contratações, a gestão de riscos, como contratar e gerir com base em desempenho e realizar contratações sustentáveis, entre outros (TCU, 2021).

E o iGestOrcament analisa a governança e gestão orçamentárias, o processo orçamentário organizacional e as prioridades no orçamento (TCU, 2021).

Dessa forma, o TCU espera “aumentar o valor agregado desse trabalho para aquelas organizações que desejam melhorar a sua governança e a sua gestão, pois todas as informações poderão ser livremente acessadas para fins de análise comparativa (*benchmarking*)” (TCU, 2021, p. 3).

O desempenho institucional e as informações das universidades podem também ser obtidos pelo *Global University Rankings* (GURs), são eles: *Academic Ranking of World Universities* (ARWU), mais conhecido como *Shanghai Ranking Academic Ranking* (desde 2003); *Quacquarelli Symonds (QS) World University Rankings* (desde 2004); *Times Higher Education* (THE) *Classificação Mundial das Universidades* (desde 2004); *Webometrics Ranking of World Universities* (desde 2004); e o *UI GreenMetric World University* (desde 2010). Tais *rankings* avaliam a atividade acadêmica, de pesquisa e, outros avaliam sua atividade ambiental em *campi* universitários.

Muñoz-Suárez *et al.* (2020, p. 14) afirmam que “estudos anteriores questionam a confiabilidade e confirmam que os indicadores dos GURs se baseiam principalmente em pesquisas, deixando de lado o ensino, o serviço comunitário e seus compromissos ambientais, o que tem gerado inconsistências nos sistemas de classificação”. Os autores mencionam que “as classificações não são por si só um propósito e é importante refletir sobre o profundo impacto que as GURs podem ter como forma de governança entre os acadêmicos” (Muñoz-Suárez *et al.* 2020, p. 14).

Há um estudo que demonstra que a maioria das universidades ainda não parece reunir efetivamente a relação entre eficácia econômica e eficiência socioambiental, e isso pode ser um fator que retarda a difusão dos princípios de sustentabilidade na governança universitária (Muñoz-Suárez *et al.*, 2020).

O trabalho comparativo dos *rankings* ARWU, QS, THE e GreenMetric apresenta as universidades mais sustentáveis que se localizam em lugares menos desenvolvidos economicamente, como Ásia e América Latina (Muñoz-Suárez *et al.*, 2020). As mudanças climáticas representam uma ameaça mundial e as universidades devem estar comprometidas

com o clima e promover ações que ajudem a proteger o meio ambiente natural e devem, portanto, incluir esse objetivo em suas ações no *campus* (Muñoz-Suárez *et al.*, 2020).

O desempenho institucional das instituições foi regulamentado pelo Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010, que estabeleceu os critérios e procedimentos para sua realização. A avaliação de desempenho institucional tem como objetivo verificar o alcance das metas organizacionais, podendo considerar projetos e atividades prioritárias que são estabelecidas no plano institucional das instituições. As metas organizacionais são segmentadas em metas globais e intermediárias. As metas globais são estabelecidas em consonância com o Plano Plurianual - PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e a Lei Orçamentária Anual – LOA, em alinhamento com o planejamento estratégico; devem ser objetivamente mensuráveis, utilizando-se como parâmetros indicadores que visem a aferir a qualidade dos serviços relacionados à atividade finalística do respectivo órgão; e deverão ser compatíveis com as diretrizes, políticas e metas governamentais dos órgãos da administração direta aos quais estão vinculadas. E as metas intermediárias se referem à equipe de trabalho e devem ser elaboradas em consonância com as metas globais, podendo ser segmentadas, segundo critérios geográficos, de hierarquia organizacional ou de natureza de atividade.

O sistema de medição do desempenho institucional é a “denominação que se dá à atividade sistemática e contínua de medir e avaliar a eficiência e a eficácia dos processos e a efetividade dos resultados, por meio da aplicação de indicadores previamente formulados” (Ministério da Economia/SEGES, 2021). Esse sistema está relacionado à estratégia do negócio da organização, ou seja, sua missão, visão e valores e seus objetivos e indicadores. Destaca-se que os indicadores são importantes para a avaliação de desempenho das instituições, contribuindo para o processo de transparência sobre como os recursos públicos estão sendo aplicados e quais resultados estão sendo alcançados e, para o processo de aprendizagem organizacional, auxiliando tanto na elaboração do planejamento quanto no controle (Santos *et al.*, 2017). Desta forma, algumas variáveis da administração pública podem servir de parâmetro para medir o desempenho organizacional, como a efetividade na missão da organização pública, a redução de custos, o grau de eficiência, o comprometimento com o público e as melhores práticas gerenciais (Santos *et al.*, 2017).

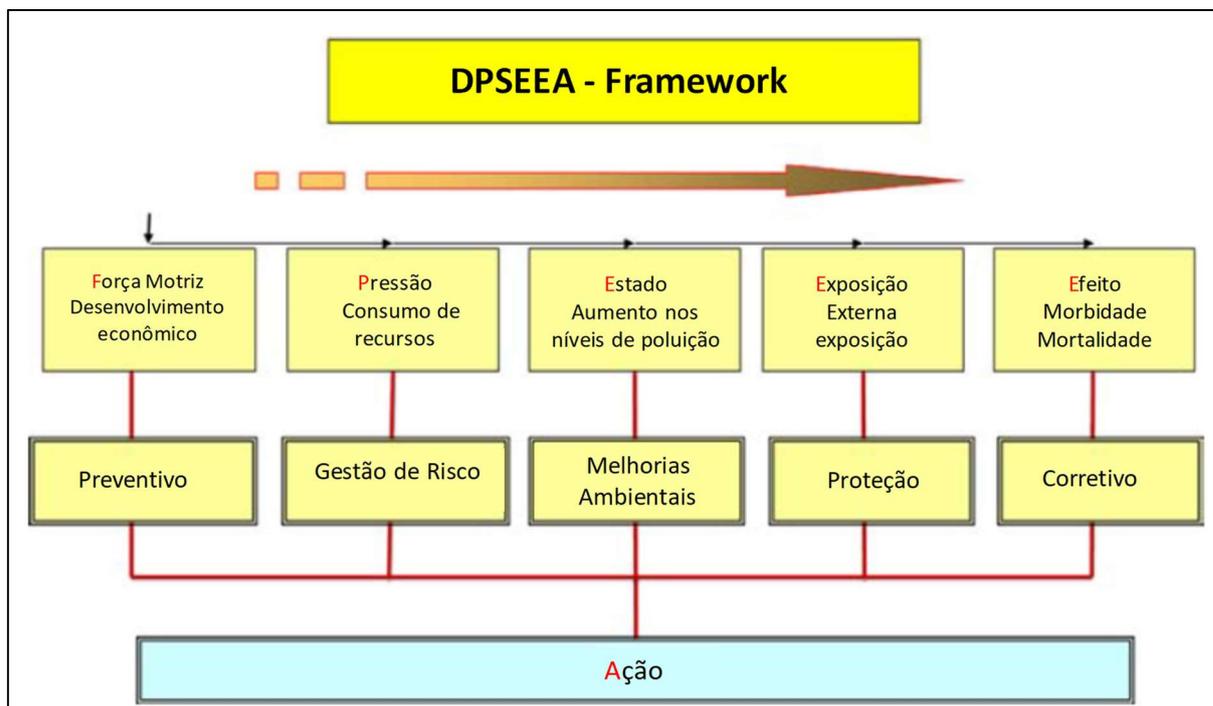
A avaliação de desempenho em instituições de ensino superior pode ser dividida em dois tipos de análise: “desempenho acadêmico, relacionado à qualidade de ensino, da pesquisa, ao aproveitamento dos egressos no mercado de trabalho”, dentre outros e o desempenho econômico-financeiro dessas instituições (Klan *et al.*, 2012, p. 75). Os autores Klan *et al.* (2012) apresentam pesquisas anteriores sobre avaliação de desempenho em instituições de ensino

superior dos autores Thayer e Fine (2001), que analisaram a participação dos *stakeholders* no setor de entidades sem fins lucrativos; Yáber e Valarino (2002) aplicaram um modelo de gestão e de mensuração de desempenho em uma instituição de ensino superior da Venezuela; Maingot e Zeghal (2008) investigaram indicadores de desempenho por universidades canadenses; Secundo, Margherita, Elia e Giuseppina (2010) desenvolveram um modelo de mensuração de ativos intangíveis na Itália; Ab Hamid, Mustafa, Suradi, Idris e Adullah (2012) validaram um sistema de mensuração de desempenho para instituições de ensino superior da Malásia, e concluem que os indicadores de desempenho sugeridos nesses estudos, tanto qualitativos como quantitativos, financeiros e não financeiros, podem ser aplicados por IES em qualquer parte do mundo para avaliação de seu desempenho, seja acadêmico ou econômico-financeiro

Waheed, Khan e Veitch (2011) apresentam uma estrutura de avaliação quantitativa da sustentabilidade para instituições de ensino superior (IES) denominado DPSEEA (força motriz-pressão-estado-exposição-efeito-ação) *Sustainability Index Model* (D-SiM) conforme a Figura 13. O DPSEEA é um modelo de relações de causa e efeito que começa com as forças motrizes da mudança ambiental (antropogênica) para pressões (no meio ambiente, como produção, consumo e liberação de resíduos) para mudanças no estado (do meio ambiente, como níveis de poluição) para exposição (interações entre o meio ambiente e os humanos) aos efeitos (na saúde, no meio ambiente e na sustentabilidade geral) e conclui com as ações necessárias, que se refere a estratégias de gerenciamento de risco e tomada de decisão.

A ferramenta de modelagem considera não apenas as categorias ambiental, social e econômica, mas também o desempenho educacional. Este estudo revelou que o desenvolvimento econômico, a igualdade social e a educação para a sustentabilidade são os principais motores para se alcançar a sustentabilidade.

Figura 13 - Estrutura de avaliação quantitativa da sustentabilidade para instituições de ensino superior



Fonte: Waheed, Khan e Veitch (2011, p. 357).

No aspecto de divulgação de dados e informações, o RI (Relatório Integrado) é “uma comunicação concisa sobre como a estratégia, governança, desempenho e perspectivas de uma organização, no contexto do seu ambiente externo, conduzem à criação de valor a curto, médio e longo prazo” (Serafeim, 2015, p. 34). Correa-García, García-Benau e García-Meca, (2020) afirmam que o RI é um relatório corporativo novo que ainda não tem uma aplicação generalizada por todas as organizações no ambiente latino-americano.

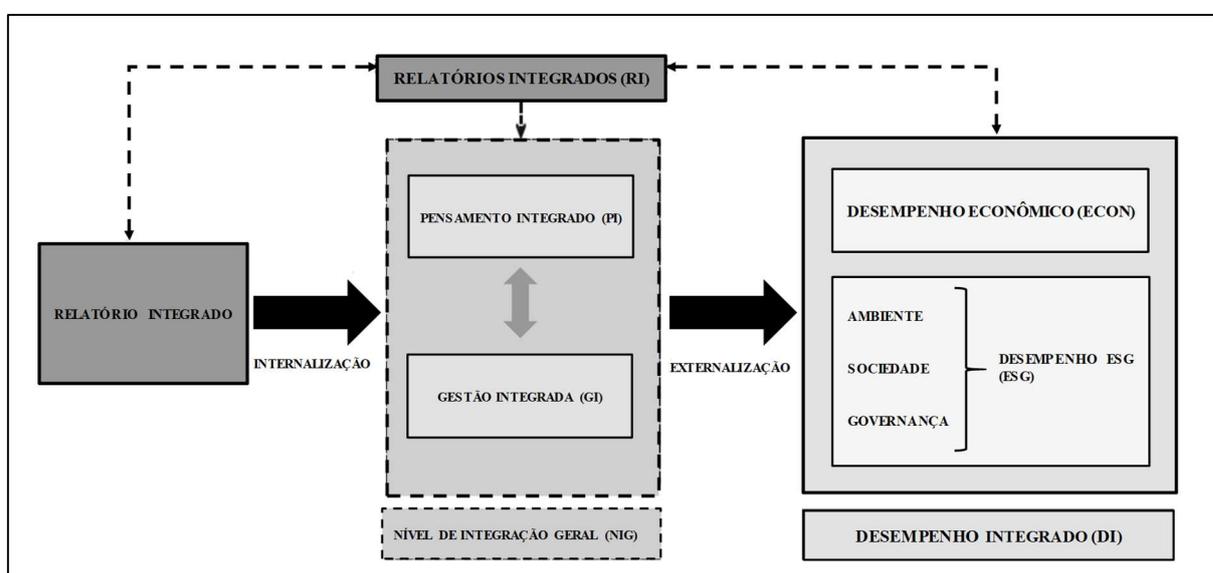
Na mesma direção e contribuindo com a divulgação de informações não financeiras ESG, Maniora (2017) aborda o impacto do RI na integração de questões ambientais, sociais e de governança (ESG) no modelo de negócios. Assim, o RI integra informações financeiras e não financeiras e fornece informações detalhadas do desempenho geral dos negócios da organização as partes interessadas. Relatórios corporativos possuem as funções de informação e transformação, podem funcionar como um impulsionador principal para a criação de uma cultura corporativa de organizações com mentalidade ética e como mecanismo para integrar questões ESG ao modelo de negócios (Maniora, 2017).

Empresas que demonstram seu desempenho de sustentabilidade superior por meio do RI atraem investidores institucionais, implementam práticas éticas, o que aumenta a

credibilidade dos gestores e tem a capacidade de criar valor a médio e longo prazo (Maniora, 2017).

O RI possui efeitos transformacionais internos que levam a processos de mudança dentro e fora da organização, que podem ser expressos em duas manifestações diferentes: internalização e externalização, conforme a Figura 14. No processo de internalização, “os indivíduos adotam ideias, opiniões, visões ou conceitos externos como seus” (Maniora, 2017, p. 763). O processo de externalização se refere aos produtos criados por indivíduos que se tornam externos àqueles que os produziram.

Figura 14 - Processo de internalização e externalização de relatórios integrados



Fonte: Maniora (2017, p. 763).

Esse é o primeiro modelo de ligação entre o início do RI e os efeitos internos (pensamentos integrados e gestão integrada) e externos (desempenho econômico e desempenho ESG) em comparação com estratégias alternativas de relatórios ESG (por exemplo, relatórios ESG independentes e nenhum relatório ESG). Assim, relatórios ESG independentes contribuem para enfatizar as questões ESG e aumentam a conscientização ESG entre gerentes, funcionários e outras partes interessadas. Nesse modelo, a incorporação de questões ESG na cultura corporativa das empresas é entendida como uma forma de influenciar o comportamento ético da empresa no que diz respeito as práticas comerciais éticas (Maniora, 2017).

Fortalecendo a ideia de relatório integrado Correa-García, García-Benau e García-Meca (2020) estudaram os fatores que determinam a qualidade dos relatórios de sustentabilidade em

grupos empresariais latino-americanos. O estudo é pioneiro em estabelecer como algumas variáveis corporativas de BG (grupos de negócios) influenciam a qualidade da divulgação das práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) desses grupos, em economias emergentes. Procura identificar os *drivers* que determinam a qualidade dos relatórios de sustentabilidade. Analisa se a divulgação voluntária de RSC no BG é influenciada por variáveis da estrutura de propriedade do BG, como sua concentração e propriedade estrangeira, pelos mecanismos de governança dos grupos, como tamanho do conselho e independência dos membros do conselho, e pelos atributos gerais do BG: internacionalização e idade. Os resultados mostram que a concentração do controle nos grupos afeta negativamente a qualidade dos relatórios de sustentabilidade. Além disso, variáveis como propriedade estrangeira, idade do grupo empresarial e tamanho do conselho ajudam os grupos empresariais a melhorarem a qualidade de suas práticas de sustentabilidade e divulgação voluntária.

As principais implicações deste estudo estão orientadas para os reguladores, o próprio BG e os acadêmicos. Eles podem encontrar, nesta relação RSC-BG, um campo de ação para estudar em profundidade as conexões entre as condições específicas do BG, como gestão de subsidiárias, participações cruzadas, diversificação, abertura de mercado e participação de investidores minoritários, e como isso se alinha às práticas socioambientais e suas respectivas divulgações.

A publicação dessas informações de como a estrutura de governança apoia o cumprimento dos objetivos estratégicos, abordando o relacionamento com a sociedade e as partes interessadas, e as ações adotadas em relação às questões ESG são fundamentais para a transparência, a credibilidade e o desempenho das atividades e dos resultados das organizações.

Os relatórios de sustentabilidade auxiliam as organizações a estabelecerem metas e divulgarem o seu desempenho sustentável. Nesse aspecto, o GRI (*Global Report Initiative*) é uma organização internacional criada em 1997, com o objetivo de trazer diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade, contribuindo para que as organizações adotem aos princípios de conduta ambiental responsável, comprometidos com a transparência das questões sociais, econômicas e de governança. Disponibiliza um conjunto mais abrangente de padrões de relatório de sustentabilidade – Padrões GRI, que ajudam as empresas e outras organizações a assumirem a responsabilidade por seus impactos, fornecendo-lhes uma linguagem comum global para comunicar esses impactos (GRI, 2021).

O GRI desempenha um papel importante para governos e reguladores de mercado porque promove a transparência e busca compreender os esforços de desenvolvimento sustentável. Entende-se que essas organizações devem liderar pelo exemplo sobre sua própria

transparência e sobre o desempenho financeiro e não financeiro. Dessa maneira, os órgãos públicos estão cada vez mais relatando o seu desempenho em sustentabilidade e pedem aos seus fornecedores que façam o mesmo por meio de práticas e políticas sustentáveis de compras (GRI, 2020).

O relatório de sustentabilidade é o primeiro passo vital para gerenciar as mudanças em direção a uma economia global sustentável, promover transparência e compreender os esforços nacionais de desenvolvimento sustentável. Para Lozano (2006, p. 963), os “relatórios de sustentabilidade têm dois objetivos gerais: (1) avaliar o estado atual do progresso de uma organização em direção à sustentabilidade, por exemplo, corporações, universidades, ONGs, e (2) comunicar às partes interessadas os esforços e o progresso nas dimensões econômica, ambiental e social”.

O GRI (2019, p. 6) destaca cinco recomendações-chave para integrar aspectos ambientais, sociais e de governança (ASG):

1. Aspectos ASG devem ser tratados no nível do conselho;
2. Gestão de riscos holística;
3. Integração do ASG no negócio;
4. Comunicação com as partes interessadas; e
5. Supervisão do conselho.

Essas recomendações geram várias oportunidades para a organização, entre as quais: redução das incertezas nos negócios e em sua cadeia de valor, maior eficiência operacional, menor custo de capital, e relações aprimoradas com as partes interessadas.

Quanto à dimensão econômica da sustentabilidade, o GRI (2006, 2015) diz respeito aos impactos da organização sobre as condições econômicas de seus *stakeholders* e sobre os sistemas econômicos em nível local, nacional e global. O desempenho financeiro é fundamental para a organização, entretanto este deve estar em equilíbrio com as demais dimensões da sustentabilidade.

A dimensão ambiental da sustentabilidade se refere aos impactos da organização sobre sistemas naturais vivos e não vivos, incluindo ecossistemas, solo, ar e água. A categoria ambiental abrange impactos relacionados a insumos (energia e água) e saídas (emissões, efluentes e resíduos). Ela abrange, também, impactos relacionados à biodiversidade, aos transportes e a produtos e serviços, bem como à conformidade com leis e regulamentos ambientais e gastos e investimentos na área ambiental GRI (2006, 2015).

A dimensão social da sustentabilidade relaciona-se com os impactos da organização sobre os sistemas sociais em que ela atua. A categoria social inclui as seguintes subcategorias: Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente, Direitos Humanos, Sociedade e Responsabilidade pelo Produto (GRI, 2015).

Para Lozano (2006), diversas ferramentas foram criadas para avaliar a sustentabilidade como o GRI, no entanto, essas ferramentas não são adequadas para avaliar as universidades, mas podem ser úteis, pois apresentam uma metodologia fácil e são capazes de ser modificadas e complementadas com a dimensão educacional (foco em educação e pesquisa). Citam-se exemplos de várias Universidades que relataram seus esforços de sustentabilidade com base no GRI, como: *Australian National University, Pennsylvania State University, University of British Columbia, University of Florida Sustainability, University of Michigan Sustainability, University of North Carolina, University of Oregon, University of Vermont* (Lozano, 2006).

Lozano (2006) apresenta a estrutura de indicadores GRI, incluindo a dimensão educacional que foi utilizada como base para o desenvolvimento da ferramenta Avaliação Gráfica de Sustentabilidade nas Universidades (GASU), planilha na qual o usuário pontua todos os indicadores de cada dimensão (econômicos, ambientais, sociais e educacionais), sendo capaz de ajudar os líderes universitários a comparar e avaliar o desempenho de sustentabilidade e observar sua evolução, bem como fazer um *benchmark* de sua instituição com outras instituições.

Com base nas temáticas apresentadas nesta revisão teórica, será elaborado um modelo para analisar a relação dos modelos de governança organizacional com as principais práticas de gestão integradas com o EESGE e os ODS para o desempenho institucional nas universidades federais brasileiras.

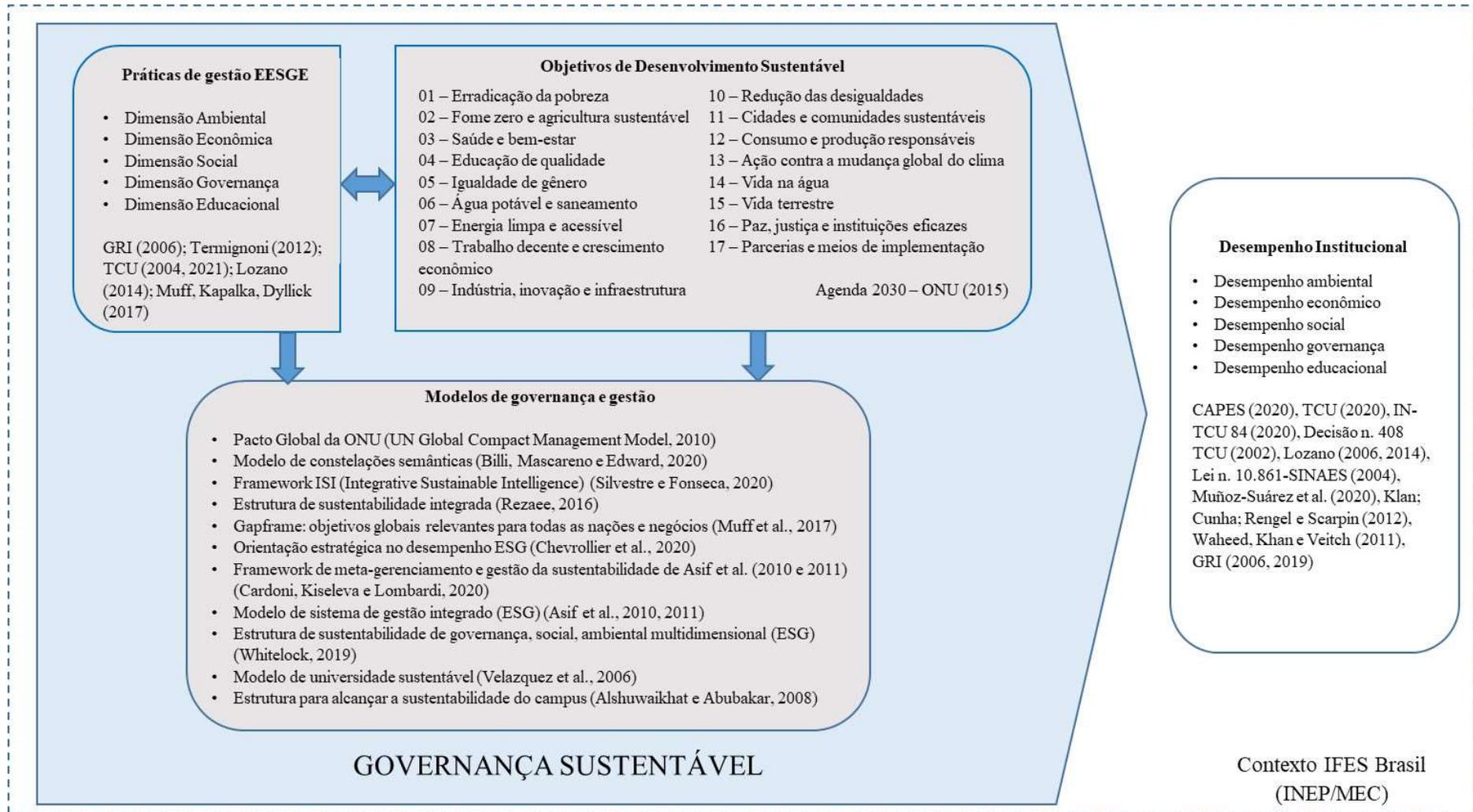
2.5 MODELO PARA ANÁLISE DA GOVERNANÇA SUSTENTÁVEL E O DESEMPENHO INSTITUCIONAL

Tendo por base o referencial teórico, apresenta-se, a seguir, o modelo teórico concebido para análise das práticas de gestão integradas com os aspectos ambiental, econômico, social, governança e educacional e orientadas pelos ODS com os modelos de governança e gestão que contribuem para o desempenho institucional das universidades federais no Brasil.

O modelo teórico elaborado contempla estudos de diversos autores e engloba diferentes perspectivas de análise. A abordagem conjunta das temáticas da governança organizacional e da sustentabilidade por meio das práticas de gestão realizadas pelas universidades, nas

dimensões EESGE e orientadas pelos ODS com os modelos de governança e gestão, constituem a governança sustentável, e contribuem para o desempenho institucional das referidas universidades, o que propicia a compreensão do tema estudado por meio da articulação dos conceitos abordados, conforme apresentado na Figura 15.

Figura 15 - Modelo conceitual do estudo



Fonte: elaborado pela autora com base em GRI (2006); Termignoni (2012); TCU (2004, 2021); Lozano *et al.* (2014); Muff, Kapalka e Dyllick (2017); *UN Global Compact Management Model* (2010); Billi, Mascareno e Edward (2020); Silvestre e Fonseca (2020); Rezaee (2016); Chevroliier *et al.* (2020); Cardoni, Kiseleva e Lombardi (2020);

Asif *et al.* (2010, 2011); Whitelock (2019); Velazquez *et al.* (2006); Alshuwaikhat e Abubakar (2008); CAPES (2020), TCU (2020), IN-TCU 84 (2020), Decisão n. 408 TCU (2002), Lozano (2006, 2014), Lei n. 10.861-SINAES (2004), Muñoz-Suárez *et al.* (2020), Klan *et al.* (2012), Waheed, Khan e Veitch (2011), GRI (2006, 2019).

As práticas de gestão das universidades federais brasileiras foram analisadas nas dimensões ambiental, econômica, social, governança e educacional e alinhadas com os ODS, tendo como base os estudos realizados pelo GRI (2006); Termignoni (2012); Lozano *et al.* (2014) e Muff, Kapalka e Dyllick (2017).

Vários modelos de governança e gestão para a sustentabilidade foram analisados, sendo adotada uma abordagem integrada envolvendo as cinco dimensões *Economic, Governance, Social, Ethic and Environmental* (EGSEE), conforme sugerem os estudos de Rezaee (2016, 2017), Muff, Kapalka e Dyllick (2017), que apresentam uma ferramenta que trabalha em direção a um futuro sustentável com a finalidade de traduzir os 17 ODS em 24 questões relevantes para as organizações, e o que propõem Asif *et al.* (2011). E, especificamente para as universidades, serão analisados os modelos abrangentes para a universidade sustentável de Velazquez *et al.* (2006) e Alshuwaikhat e Abubakar (2008).

O desempenho institucional, por sua vez, será avaliado considerando o Relatório de Gestão (IN-TCU 84, 2020) e pelo desempenho das universidades por meio dos indicadores obtidos no *Global University Rankings* (GURs), e de acordo com os estudos de Klan *et al.* (2012) e Waheed, Khan e Veitch (2011).

Assim, a partir do modelo conceitual proposto, formulou-se o pressuposto de pesquisa que norteou a realização deste estudo:

PI: As práticas de gestão relacionadas às dimensões EESGE e orientadas aos ODS estão associadas ao desempenho institucional e contribuem para um modelo de governança sustentável nas universidades federais brasileiras?

O pressuposto é suportado pelos estudos de Leal Filho *et al.* (2020), que ressaltam a importância de práticas de gestão sustentáveis para se desenvolver um modelo de sustentabilidade para a gestão das IES. Outro estudo, como o de Rezaee (2016, p. 3), reforça que as práticas de gestão com foco nas cinco dimensões *Economic, Governance, Social, Ethic and Environmental* (EGSEE) “geram desempenho de sustentabilidade econômico-financeira e desempenho de sustentabilidade ESG não financeira por meio da maximização da eficácia da governança corporativa, minimizando os danos ambientais e sociais e, sobretudo, garantindo o sucesso de longo prazo na criação de valor para as partes interessadas”. E pelos estudos de Velazquez *et al.* (2006), os quais apresentam um modelo de gestão abrangente para uma universidade sustentável, que pode ajudar as universidades a melhorarem a eficácia de suas iniciativas de sustentabilidade por meio da identificação de estratégias e oportunidades de sustentabilidade dentro das universidades.

O próximo capítulo compreende a apresentação do método do estudo utilizado para o desenvolvimento da pesquisa. O método aborda as principais etapas, como a estratégia de pesquisa e seu delineamento, o modelo conceitual elaborado a partir do referencial teórico, as técnicas e procedimentos que foram utilizadas para a coleta e análise de dados.

3 MÉTODO DO ESTUDO

A tese caracteriza-se, quanto aos objetivos, como exploratória e descritiva. Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 63) afirmam que o estudo exploratório “tem por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas ideias. [...] realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes”. Conforme Gil (2024, p. 26), “o estudo exploratório tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses a serem testadas em estudos posteriores”. Desse modo, esta pesquisa, além de descobrir as relações referentes ao modelo de governança sustentável, práticas de gestão integradas ao EESGE e alinhadas aos ODS para o desempenho institucional, também tem a finalidade de verificar e descrever o perfil e as especificidades das universidades federais no Brasil.

Corroborando com essa definição, o estudo descritivo, por sua vez, “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil, 2024, p. 26). Neste sentido, o estudo “busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas” (Cervo; Bervian; Silva, 2007, p. 61). E pode abordar aspectos da sociedade como a caracterização do funcionamento de organizações (Richardson, 2017). Assim, este estudo analisa a associação entre o modelo de governança sustentável com o desempenho institucional, busca descrever os modelos de governança organizacional e as práticas de gestão das universidades federais no Brasil, que se referem aos aspectos ambiental, econômico, social, governança e educacional orientados com os ODS.

Quanto à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa. A relevância da pesquisa qualitativa deve-se ao fato da acelerada mudança e os novos contextos sociais. E seus aspectos fundamentais “consistem na escolha correta adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de sua produção de conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos” (Flick, 2009, p. 18-23). O método qualitativo procura entender a natureza de um fenômeno social, as situações complexas; descrever a complexidade de um problema e analisar a interação de certas variáveis (Richardson, 2017). Flick (2009, p. 16) também afirma que a pesquisa qualitativa “[...] parte da noção da construção social das realidades em estudo, está interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em conhecimento

cotidiano relativo à questão em estudo”. Nesse contexto, a preocupação do pesquisador é com o aprofundamento da compreensão de uma organização, de uma instituição, de uma trajetória, entre outras (Goldenberg, 2000).

Logo, o presente estudo busca a triangulação dos dados obtidos a fim de propiciar um maior aprofundamento dos resultados no que diz respeito às temáticas estudadas. A triangulação dos dados tem por objetivo contemplar a máxima “descrição, explicação e compreensão do objeto do estudo” (Goldenberg, 2000, p. 63). Para Gil (2022, p. 122), “mediante procedimentos diversos é que se torna possível a triangulação, que contribui para obter a corroboração do fato ou do fenômeno”. A triangulação, afirma Gil (2022, p. 126), “consiste basicamente em confrontar a informação obtida por uma fonte com outras, com vistas a corroborar os resultados da pesquisa”. Nesse aspecto, as informações obtidas podem mostrar convergência ou divergência, e o pesquisador poderá corroborar ou rejeitar os resultados.

Neste estudo, a triangulação dos dados combina o método e a fonte de coleta de dados qualitativos (entrevistas, várias fontes de dados secundários, como informações em sites, relatórios e análise de documentos) com o propósito de compreender as diferentes perspectivas da realidade das universidades federais no Brasil.

Dessa forma, com o intuito de analisar a associação entre as principais práticas de gestão relacionadas aos aspectos ambiental, econômico, social, governança e educacional, orientadas aos ODS e os modelos de governança organizacional e o desempenho institucional no contexto das universidades pesquisadas, o estudo foi caracterizado conforme apresentado a seguir.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Foi adotado como delineamento o estudo de casos múltiplos. Um dos tipos de pesquisa qualitativa é o estudo de caso que, de acordo com Goldenberg (2000, p. 33), o “estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto”. O estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes” (Yin, 2015, p. 17). O estudo de caso tem como foco fatos contemporâneos que, conforme Yin (2015, p. 4), contribui para “contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais e políticos”.

No presente estudo, investiga-se o fenômeno referente às práticas de gestão integradas com os aspectos ambiental, econômico, social, governança e educacional, orientadas para os ODS e os modelos de governança organizacional para o desempenho institucional em universidades federais brasileiras, o que denota a multiplicidade dos casos, pois as universidades se localizam em regiões e contextos diferentes.

3.1.1 Categorias de Análise

Com base na fundamentação teórica, apresenta-se, a seguir, o Quadro 10, que resume as dimensões e categorias de análise utilizadas no estudo.

Quadro 10 - Categorias de análise da etapa qualitativa

(continua)

Categorias de Análise	Variáveis
Práticas de gestão para Sustentabilidade	
Dimensão Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Materiais • Energia • Água • Biodiversidade • Emissões, efluentes e resíduos • Produtos e serviços • Conformidade • Transporte • Geral
Dimensão Econômica	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho econômico • Presença no Mercado • Impactos Econômicos Indiretos
Dimensão Social	<ul style="list-style-type: none"> • Emprego • Relações entre os trabalhadores e a governança • Saúde e segurança no trabalho • Treinamento e educação • Diversidade e igualdade de oportunidades
Dimensão Governança, compromissos e engajamento	<ul style="list-style-type: none"> • Governança • Compromissos com iniciativas externas • Engajamento dos stakeholders
Dimensão Educacional	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura institucional • Operações do campus • Educação • Pesquisa • Extensão e colaboração • Desenvolvimento sustentável por meio de experiências no campus • Avaliação e relatórios

Quando 10 - Categorias de análise da etapa qualitativa

(continuação)

Categorias de Análise	Variáveis
Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	
Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas e iniciativas para atendimento aos ODS • Estratégias de atendimento aos ODS • Formas de divulgação para a comunidade universitária e sociedade (partes interessadas) dos ODS
Categorias de Análise	Variáveis
Modelos de Governança e Gestão	
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de comitê, comissão • Unidades e subunidades de gerência • Criação de secretaria, coordenação e diretoria
Modelo de gestão considera os aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de governança do TCU • Estruturas de governança e sustentabilidade
Estratégias para sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar sistemas de gestão ambiental e de governança • Participar de ações públicas e de responsabilidade social • Ensino e pesquisa de forma integrada • Sensibilizar a comunidade acadêmica sobre as questões de sustentabilidade • Usar a tecnologia para reduzir o impacto ambiental em nível local e global
Desafios da sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Ar puro • Água: recursos hídricos renováveis, qualidade da água • Energia limpa: energias renováveis • Tratamento de resíduos: resíduos sólidos urbanos reutilizados, reciclados, grau de tratamento de águas residuais • Saúde • Educação: qualidade da educação, aprendizagem ao longo da vida; • Consumo sustentável: o consumo total de carbono (incluindo transferências), tendências de economia de energia • Produção sustentável: terras agrícolas irrigadas • Inovação: facilidade de acesso a empréstimos, disponibilidade de tecnologia de ponta, grau de acesso à internet • Finanças públicas: orçamento • Resiliência estrutural: corrupção do setor público, ataques cibernéticos • Integridade empresarial: atividades/acordos/parcerias éticos, incentivos para atividades sustentáveis • Transparência
Fatores internos que promovem a sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança • Estratégias • Cultura • Cuidado ambiental • Mitigação de riscos • Transparência • Estrutura institucional • Pesquisas • Comprometimento com o desenvolvimento sustentável integrando-os nas políticas e estratégias da IES • Planos de curto, médio e longo prazo para a institucionalização do desenvolvimento sustentável • Tecnologias de informação

Quando 10 - Categorias de análise da etapa qualitativa

Categorias de Análise	Variáveis
Desempenho Institucional	
Desempenho Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho ambiental • Desempenho econômico • Desempenho social • Desempenho governança • Desempenho educacional

Fonte: elaborado pela autora com base em Lozano *et al.* (2014); Lozano (2006); GRI (2006); Termignoni (2012); TCU (2004, 2021); Muff, Kapalka e Dyllick (2017).

Tendo como base as dimensões e categorias de análise, realizou-se um estudo para analisar as práticas de gestão integradas com os aspectos ambiental, econômico, social, governança e educacional, orientadas para os ODS, os modelos de governança organizacional e o desempenho institucional em universidades federais brasileiras.

3.1.2 Procedimentos para a Coleta dos Dados

O estudo de caso utiliza várias fontes de evidência, e a vantagem mais importante do uso dessas fontes “é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação” (Yin, 2015, p. 124). Conforme Yin (2015, p. 109), as várias fontes de evidência para a realização da pesquisa de estudo de caso são “documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos”.

Para fins deste estudo, foram adotadas a entrevista e a análise documental como fonte essencial de evidências. De acordo com Yin (2015), uma das mais importantes fontes de informações para o estudo de caso são as entrevistas, que podem ser classificadas em três tipos: entrevistas prolongadas, entrevistas curtas e entrevistas de levantamento. Neste estudo, foi empregada a entrevista do tipo prolongada, com gestores das universidades federais no Brasil, no qual o respondente é entrevistado por cerca de duas horas ou mais, o que pode ocorrer em um encontro ou vários encontros, “[...] e o entrevistado pode sugerir outras pessoas para serem entrevistadas, assim como outras fontes de evidência” (Yin, 2015, p. 115). Embora se possa assumir uma conversa guiada, a entrevista tende a seguir um conjunto de questões pautadas no protocolo elaborado para o estudo (Yin, 2015).

O protocolo utilizado para a entrevista foi elaborado a partir do escopo teórico e do modelo conceitual do estudo dos seguintes autores: (Damke, 2022); (Leal Filho, W.; Salvia, A. L.; Frankenberger, F.; Akib, N. A. M.; Sen, S. K.; Sivapalan, S.; Novo-Corti, I.; Venkatesan,

M.; Emblen-Perry, K., 2020); (Velazquez L., Munguia N., Platt A., Taddei J., 2006); (Alshuwaikhat, H. M., Abubakar, I., 2007); (Muff; Kapalka; Dyllick, 2017); (Silvestre; Fonseca, 2020) composto de perguntas abertas com questões predeterminadas, conforme consta no Apêndice A. No entanto, antes de realizar as entrevistas junto às universidades, o roteiro foi validado por oito especialistas da área de gestão e sustentabilidade, sendo que quatro possuem atuação em Programa de Pós-Graduação credenciado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), além de estarem vinculados a Grupos de Pesquisa cadastrados na Plataforma Lattes do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) em áreas e linhas de pesquisas associadas à sustentabilidade e por quatro profissionais técnicos das universidades federais brasileiras com atuação na área de gestão e planejamento. Essa validação consistiu em ratificar ou não as questões referentes ao tema citadas no instrumento e, para além disso, fazer uma análise para averiguar o formato, a identificação de ambiguidades e adequação do roteiro. O protocolo foi dividido em seis blocos. A estrutura e a composição das questões do protocolo de entrevistas estão dispostas no Quadro 11.

Quadro 11 – Estrutura do instrumento de coleta dados da etapa qualitativa

Bloco	Informação solicitada	N. de questões
I	Perfil do respondente	9
II	Caracterização das universidades federais brasileiras	21
III	Práticas de gestão para a sustentabilidade	
	Dimensão Ambiental	2
	Dimensão Econômica	3
	Dimensão Social	2
	Dimensão Governança	3
	Dimensão Educacional	2
	Questões Gerais	3
IV	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	3
V	Modelo de governança e gestão	5
VI	Desempenho institucional	6

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Outra fonte de evidência utilizada consiste na documentação disponibilizada pelas universidades federais, que teve o objetivo de subsidiar e enriquecer os dados coletados por meio das entrevistas. Para Yin (2015), a utilização de documentos, tais como cartas, memorandos, correspondência eletrônica, minutas de reuniões, relatórios, documentos administrativos, estudos formais, avaliações, recortes de notícias e de outros artigos que

aparecem na mídia de massa ou nos jornais comunitários, é importante para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes.

Foram utilizados dados das universidades federais por meio de um levantamento de informações e dados nos sites das universidades relacionados aos temas pesquisados. Para elaborar um perfil das universidades e caracterizar as instituições, foram analisados os portais de dados das instituições, o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Relatório de Gestão. Além disso, o Portal Brasileiro de Dados Abertos disponibiliza dados e as informações públicas que podem ser livremente acessados, utilizados, modificados e compartilhados por qualquer pessoa. Para fins deste estudo, e de acordo com o Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior - Cadastro e-MEC (2021), regulamentado pela Portaria Normativa n. 21, de 21/12/2017, base de dados oficial e única dos Cursos e Instituições de Educação Superior, subordinada ao Sistema Federal de Ensino, existem 68 universidades federais no país vinculadas ao Ministério da Educação. A relação das Instituições consta no Anexo A. Os dados do Cadastro e-MEC guardam conformidade com os atos autorizativos editados pelo MEC, com base nos processos regulatórios competentes.

Para verificar o quanto as IES incorporam os ODS e as dimensões EESGE na sua estrutura acadêmica, realizou-se, utilizando uma planilha, um alinhamento dos objetivos estratégicos das universidades federais brasileiras, analisando o contexto de cada universidade, por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), considerando os desafios da educação superior no país para garantir o desenvolvimento sustentável na próxima década, de acordo com o Apêndice D.

Após a identificação das universidades federais que poderiam participar da pesquisa, foi realizado com algumas um contato, via telefone e aplicativo de mensagens (*Whatsapp*), com o intuito de encaminhar a carta-convite (Apêndice B) por meio de e-mail e para as outras foi enviada somente a carta-convite para participação por e-mail, cujo propósito foi destacar os objetivos do estudo e verificar o interesse das universidades em participar da pesquisa.

Para a realização das entrevistas, foi utilizado o protocolo (Apêndice A), o qual foi utilizado pela pesquisadora como um meio de orientação, pautando-se nas questões inerentes às categorias de análise e variáveis estudadas.

Assim, buscando atender aos objetivos do estudo, foram realizadas entrevistas no período de abril a julho de 2022, com 10 gestores de 9 das universidades federais brasileiras. Duas entrevistas foram desconsideradas por apresentarem dados insuficientes para a pesquisa, e não apresentarem o mínimo de informações necessárias para fins deste estudo. Dois gestores enviaram o questionário preenchido sobre a temática governança organizacional e

sustentabilidade, o que totalizou 11 das universidades federais no Brasil participantes da pesquisa. Inicialmente, foram selecionadas todas as universidades federais brasileiras que implementam esforços significativos na utilização de práticas de EESGE e que possuam indicadores internacionais de sustentabilidade, os entrevistados são responsáveis pelas áreas específicas como planejamento, sustentabilidade, meio ambiente, alta administração, e, posteriormente, foram adotados os critérios de conveniência e acessibilidade.

As entrevistas foram gravadas com a devida autorização dos respondentes e, posteriormente, transcritas, buscando uma melhor compreensão do seu conteúdo, com um tempo médio de duração de 1h40min. Foram entrevistados um gestor por universidade, exceção de uma universidade em que foram dois gestores entrevistados. As entrevistas foram agendadas previamente e realizadas por videochamada por meio da plataforma no *Google Meet*. Após todas as entrevistas foram transcritas e houve o retorno aos participantes para verificar e validar o conteúdo (texto) coletado para ser analisado posteriormente.

A seguir, no Quadro 12, é apresentada a relação dos entrevistados, bem como o tempo de duração de cada entrevista.

Quadro 12 - Tempo de duração das entrevistas

Universidades Federais Brasileiras	Entrevistado	Tempo de duração das entrevistas
Universidade 1	Entrevistado A	1h17min
Universidade 2	Entrevistado B*	-
Universidade 3	Entrevistado C	2h04min
Universidade 4	Entrevistado D	1h17min
Universidade 5	Entrevistado E	1h07min
Universidade 6	Entrevistado F	1h16min
	Entrevistado G	
Universidade 7	Entrevistado H	1h06min
Universidade 8	Entrevistado I	1h47min
Universidade 9	Entrevistado J	1h21min
Universidade 10	Entrevistado K	2h28min
Universidade 11	Entrevistado L*	-

Fonte: elaborado pela autora (2022).

* O entrevistado B e o L enviaram o questionário preenchido.

Para complementar as informações e dados das universidades, foram utilizados como fonte de evidências documentos institucionais como relatórios publicados, portal de indicadores e mídias institucionais bem como publicações nos portais institucionais.

3.1.3 Procedimentos para a Análise dos Dados Qualitativos

A técnica para análise dos dados utilizada foi análise de conteúdo, que, segundo as proposições de Bardin (2011), consiste no desvendamento de significações de diferentes tipos de discursos, baseando-se na inferência ou dedução, mas que, simultaneamente, respeita critérios específicos propiciadores de dados em frequência, em estruturas temáticas, entre outros. Essa técnica de pesquisa tem como característica a objetividade, a sistematização e a inferência (Richardson, 2017).

Para a análise da documentação, foram buscados conteúdos relativos às práticas de gestão alinhados aos aspectos ambiental, econômico, social, governança e educacional, aos ODS, o modelo de gestão e o desempenho institucional que complementam as evidências obtidas nas entrevistas e muitos documentos foram fornecidos pelas Instituições. Para auxiliar na análise dos dados, foi empregado o *software* ATLAS.ti 9, ferramenta para gerenciar, extrair, comparar e explorar grande quantidade de dados de maneira sistemática para responder ao problema de pesquisa.

Após a apresentação do percurso metodológico do estudo, a seguir, apresenta-se a análise e discussão dos resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, será inicialmente apresentado o perfil dos entrevistados e a caracterização das universidades federais no Brasil. Apresentam-se, a seguir, os resultados referentes aos casos das universidades, destaca-se que elas foram investigadas quanto às principais práticas de gestão integradas com os aspectos ambiental, econômico, social, governança e educacional, orientadas para os ODS e os modelos de governança organizacional se relacionam com o desempenho institucional das universidades participantes do estudo.

A partir dos resultados apresentados, buscou-se compreender o seguinte pressuposto assim definido:

PI: As práticas de gestão relacionadas às dimensões EESGE e orientadas aos ODS estão associadas ao desempenho institucional e contribuem para um modelo de governança sustentável nas universidades federais brasileiras.

Com esse propósito, foram entrevistados 10 gestores de 9 das universidades federais e mais dois gestores que enviaram o questionário preenchido, totalizando 11 das universidades participantes da pesquisa. Além disso, outras fontes de evidência foram utilizadas como dados institucionais, informações publicadas nos sites das universidades, em sites governamentais e nos *rankings* internacionais relacionados aos temas pesquisados, os portais de dados (BI) das IES, o Portal Brasileiro de Dados Abertos, e documentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Relatório de Gestão. Para maior confidencialidade, as universidades federais brasileiras analisadas foram denominadas neste estudo como U1, U2, U3, U4, U5, U6, U7, U8, U9, U10 e U11.

Desse modo, na sequência, apresenta-se o perfil dos respondentes e as principais características das universidades federais participantes do estudo.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os dados que compõem a pesquisa foram obtidos em 11 universidades federais no Brasil, denominadas para fins de estudo como universidades, numeradas de 1 ao número 11.

Destaca-se que os entrevistados são docentes e técnico-administrativos em educação responsáveis que possuem cargos estratégicos nas áreas de gestão, planejamento, desenvolvimento sustentável, meio ambiente e sustentabilidade, são profissionais que ocupam cargos na Administração Central das Universidades e possuem experiência profissional em gestão universitária e que puderam contribuir com a pesquisa. No Quadro 13, consta o perfil dos doze gestores que participaram dessa fase do estudo.

Quadro 13 - Perfil dos entrevistados

(continua)

Universidades Federais Brasileiras	Entrevistado	Cargo	Função	Tempo que exerce a função de gestor	Tempo de atuação na Instituição	Formação
Universidade 1	Entrevistado A	Docente	Pró-Reitora de Planejamento e Infraestrutura	2 anos e meio	12 anos	Pedagogia, Especialização e MBA em Gestão, Mestrado e Doutorado na Área de Educação
Universidade 2	Entrevistado B	TAE	Coordenadora de Desenvolvimento Institucional	1 ano e meio	2 anos	Administração Pública e Mestrado em Administração Pública
Universidade 3	Entrevistado C	Docente	Reitor	2 anos	26 anos	Medicina Veterinária
Universidade 4	Entrevistado D	TAE	Diretor de Desenvolvimento Sustentável	1 ano e 5 meses	8 anos	Direito, Pós-graduação em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho, Pós-Graduação em Educação em Direitos Humanos, Mestrado em Direito (área de concentração: Direitos Humanos), Graduação em História.
Universidade 5	Entrevistado E	Docente	Secretário de Planejamento e Orçamento	2 anos e meio	5 anos	Ciências Contábeis, Mestrado e Doutorado na área de Contabilidade
Universidade 6	Entrevistado F	Docente	Pró-Reitor de Planejamento	4 meses	13 anos	Zootecnia
	Entrevistado G	TAE	Coordenador da Coordenadoria de Planejamento e Avaliação e Pró-Reitor Substituto	7 anos	12 anos	Graduação e Mestrado em Ciência da Computação, Doutorado em Administração, Especialização em Administração (MBA Gestão Empresarial e MBA Gestão de Projetos)
Universidade 7	Entrevistado H	Docente	Secretário Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais	15 meses	16 anos	Engenharia de Produção, Mestrado em Engenharia de Produção e na área de Estratégia e Inteligência Competitiva
Universidade 8	Entrevistado I	TAE	Diretor de Meio Ambiente	3 anos	12 anos	Engenharia Ambiental, Especialização em Gestão Empresarial e Ambiental, Mestrado na área de Engenharia Agrícola-Recursos Hídricos
Universidade 9	Entrevistado J	Docente	Coordenadora da Coordenadoria de Gestão da Sustentabilidade	5 anos	10 anos	Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda, Especialização em Administração e Marketing, Mestrado em Administração e Doutorado em Desenvolvimento Sustentável

Quadro 13 - Perfil dos entrevistados

(conclusão)

Universidades Federais Brasileiras	Entrevistado	Cargo	Função	Tempo que exerce a função de gestor	Tempo de atuação na Instituição	Formação
Universidade 10	Entrevistado K	Docente	Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional	1 ano e 9 meses	13 anos	História, Mestrado em História Econômica, Doutorado em Economia Aplicada
Universidade 11	Entrevistado L	Docente	Pró-Reitor de Planejamento, Orçamento e Finanças	6 anos	26 anos	Educação Física, Mestrado em Educação, Doutorado em Educação Física

Fonte: Gestores das universidades federais no Brasil.

É possível observar que o tempo médio de atuação na instituição é de 12,9 anos, sendo o tempo mínimo de 2 anos e o tempo máximo de 26 anos, enquanto o tempo médio exercido na função de gestor é de 2,9 anos, com o tempo mínimo de 4 meses e o tempo máximo de 7 anos. Esses dados evidenciam uma alta experiência profissional dos entrevistados que participaram da pesquisa. Pode-se observar que a maioria dos respondentes possui nível de pós-graduação mestrado e doutorado em sua formação, o que representa elevado nível de qualificação profissional.

A seguir, apresenta-se a caracterização das universidades federais no Brasil analisadas.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

O Apêndice C apresenta uma síntese geral das principais características do ano de 2021 das 11 universidades federais brasileiras pesquisadas por ordem alfabética. Todas são universidades públicas federais, considerando-se os seguintes aspectos: data de criação; número de *Campi* Universitário; localização geográfica da IES/região; Índice Geral de Cursos (IGC), número de servidores (docentes e técnico-administrativo em educação); titulação do corpo docente; número de alunos de graduação; número de alunos da pós-graduação; número de alunos do ensino médio, pós-médio e educação infantil; número de alunos diplomados (graduação, pós-graduação, ensino médio, pós-médio); número de projetos de pesquisa; número de projetos de extensão; número de convênios, acordos de cooperação nacionais e internacionais; número de cursos de graduação presencial; número de cursos de pós-graduação; número de cursos de ensino médio, pós-médio, básico; orçamento anual, receita prevista e realizada e total de despesas pessoal, de custeio, de pesquisa e de investimento.

A análise das principais características institucionais evidencia a existência de três universidades da década de 1910, 1920, 1940, já, na década de 1960, concentraram-se cinco, representando o maior número de instituições, e uma na década de 1970, o que as coloca como as mais antigas, e há duas mais novas dos anos 2008 e 2013 de acordo com o Quadro 14.

Quadro 14 - Ano de criação das universidades federais brasileiras

Universidades Federais Brasileiras	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11
Ano	2008	1915	1964	1979	1960	1960	1968	1922	2013	1961	1946

Fonte: Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior - Cadastro e-MEC (2021).

A maioria das instituições participantes da pesquisa se localizam na Região Sudeste (5), nos estados de São Paulo, Espírito Santo e Minas Gerais, e na Região Sul (4), nos estados do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina e do Paraná, seguidas da região Centro-Oeste, no estado do Mato Grosso do Sul e Nordeste, no estado do Ceará, cada uma com uma instituição. Consta-se que as instituições oferecem diferentes modalidades de ensino e são organizadas em estruturas com vários *campi*, sendo 6 universidades com menos de 5 *campi*, duas com 5 *campi*, duas com 10 *campi* e uma com 16 *campi*, o que demonstra a área de abrangência e expansão da educação superior no país.

Observa-se que há cinco universidades que apresentam o indicador de qualidade Índice Geral de Cursos da Instituição (IGC), avaliado pelo INEP, com conceito máximo de 5, e seis universidades apresentam IGC 4. Nesse indicador de qualidade da educação superior, as instituições são avaliadas nos cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu* oferecidos pelas universidades, nos aspectos relacionados a condições de infraestrutura, ao corpo docente, às tecnologias e metodologias adotados para o ensino.

Como se verifica no Quadro 15, há cinco universidades que oferecem de 101 a 128 cursos de Graduação, possuem um quantitativo de alunos de 23.483 a 44.542 nos níveis de Graduação e Pós-Graduação (*Lato Sensu e Stricto Sensu*) e de servidores técnico-administrativos e docentes (Ensino Superior e de Ensino Básico, Técnico, Tecnológico) de 3.425 a 5.960. E há seis universidades que oferecem de 25 a 69 cursos de Graduação, possuem um quantitativo de alunos de 3.619 a 23.851 nos níveis de Graduação e Pós-Graduação (*Lato Sensu e Stricto Sensu*) e de servidores técnico-administrativos e docentes (Ensino Superior e de Ensino Básico, Técnico, Tecnológico) de 628 a 2262. Quanto à titulação docente, destaca-se que a maioria possui doutorado e menos de 10% possui mestrado.

No que se refere à formação nas diferentes áreas de conhecimento, constata-se que 7 instituições possuem alunos diplomados na graduação acima de 1.000 e há 4 instituições que possuem abaixo desse número. Na Pós-Graduação, existe uma concentração de diplomados na pós-graduação *Stricto Sensu* 7.934 alunos no ano de 2021, o que pode ser confirmado pelo grande número, 849 cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* (mestrado, mestrado profissional e doutorado, doutorado profissional). Além dos cursos de Graduação e Pós-Graduação, as instituições oferecem 45 cursos de ensino médio, pós-médio, básico e educação infantil com 5.789 alunos matriculados e 976 alunos diplomados.

Quadro 15 - Características institucionais: servidores, titulação do corpo docente, alunos e cursos das universidades federais brasileiras, em 2021

Características Institucionais		U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11
Servidores	Docentes Ensino Superior	862	640	758	1617	2402	2031	1281	1302	337	1781	2524
	Docentes Ensino Básico, Técnico, Tecnológico	-	-	13	-	122	164	13	99	-	-	64
	TAE	892	327	564	1808	3006	2610	968	1998	291	1857	3372
Titulação do corpo docente	Ensino Superior - Graduação	4	3	2	-	6	45	-	14	15	16	12
	Especialização	17	40	29	67	21	11	3	26	19	27	45
	Mestrado	72	42	28	198	101	204	33	143	80	186	231
	Doutorado	769	555	699	1352	2274	1771	1245	1119	223	1552	2236
Alunos de graduação		12819	6169	12813	21426	33358	24767	14100	16560	3481	19287	28068
Alunos da Pós-Graduação	Lato Sensu	590	356	45	766	2938	738	4855	862	57	579	4087
	Stricto Sensu (inclui mestrado profissional)	734	865	2263	2495	8246	4766	4896	3151	81	3617	6227
Alunos do ensino médio, pós-médio e educação infantil		-	-	-	-	1087	3016	-	1436	-	-	250
Alunos diplomados	Graduação	765	1278	1567	2537	3242	2059	676	788	313	2150	2864
	P-G - Lato Sensu	111	-	-	145	1180	178	910	192	102	292	1050
	P-G Stricto Sensu	143	215	667	504	1521	1073	1021	451	41	628	1670
	Ensino médio, pós-médio	-	-	-	-	209	589	-	175	-	-	3
Cursos de graduação presencial		69	38	35	126	108	128	65	69	25	101	122
Cursos de Pós-Graduação	Especialização	22	6	-	34	6	15	145	10	4	8	106
	Mestrado	19	24	34	36	69	52	47	37	5	50	75
	Mestrado Profissional	-	-	9	11	19	10	12	8	-	13	15
	Doutorado	5	6	22	21	57	34	33	27	1	33	64
	Doutorado profissional	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-
Cursos de ensino médio, pós-médio, básico		-	-	-	-	1	35	1	6	-	-	2

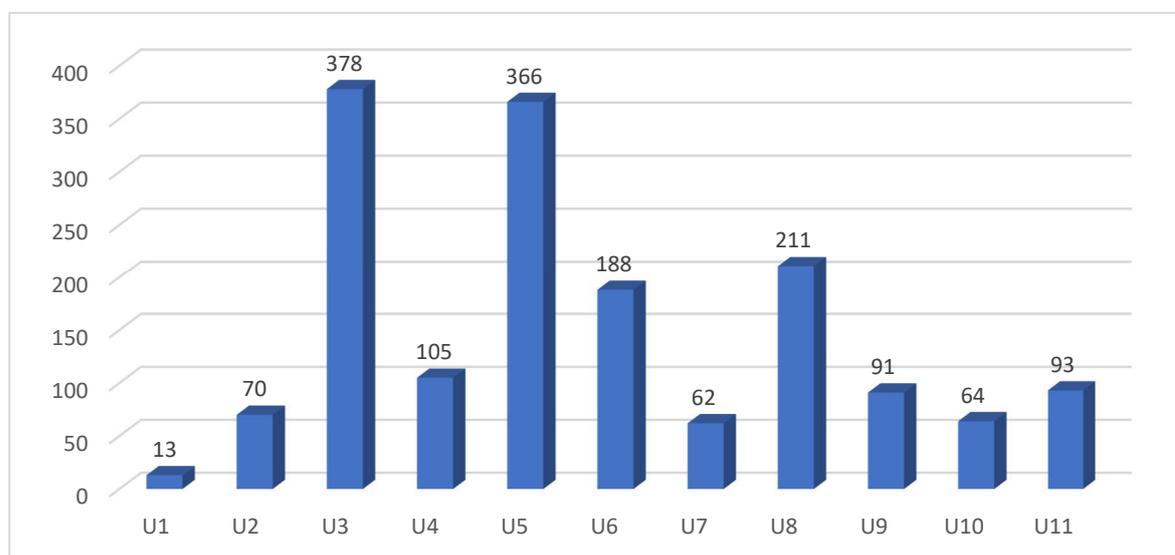
Fonte: elaborado pela autora com base no Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior - Cadastro e-MEC (2021), Portal de dados das Universidades,

Relatório de Gestão 2021/TCU.

Obs.: Na U10, os diplomados se referem ao 1º sem./2021.

Em relação aos convênios, estes representam um compromisso entre entidades públicas ou organizações que buscam objetivos comuns e que atuam como mecanismo de integração, proporcionando programas de cooperação técnico-científica, desenvolvem projetos de ensino, pesquisa e extensão de forma integrada, intercâmbio de atividades, incentivo a mobilidade acadêmica nacional e internacional. Nesse aspecto, verifica-se que existem 6 universidades com até 100 convênios e que cinco possuem acima de 100 convênios, o que pode ser observado no Gráfico 1.

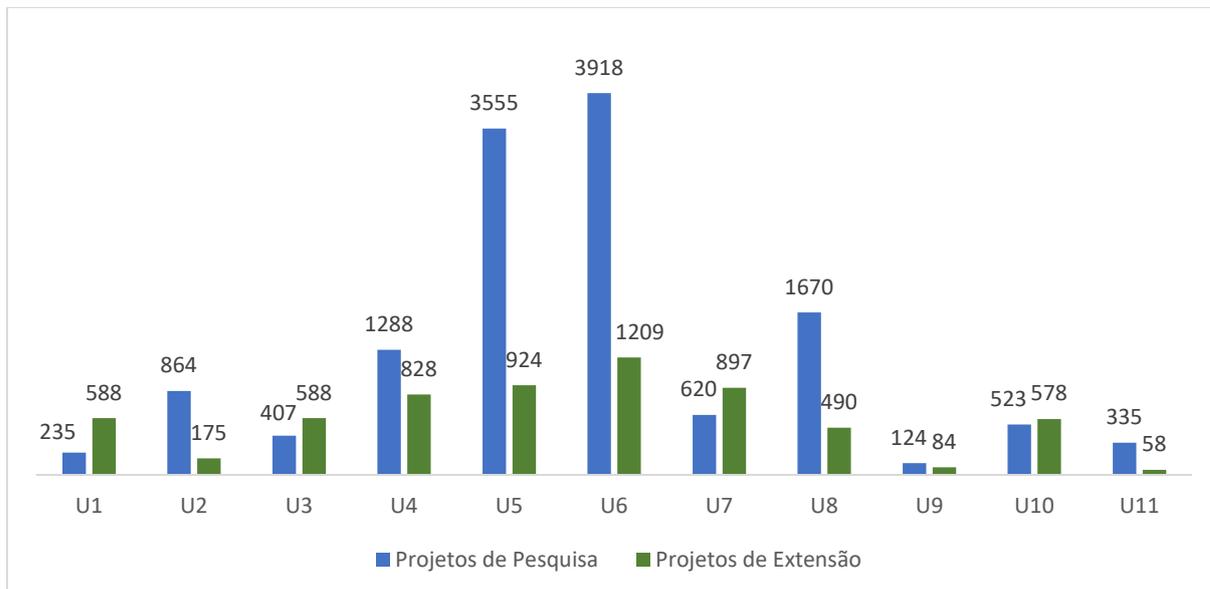
Gráfico 1 - Convênios e acordos de cooperação nacionais e internacionais



Fonte: Portal de dados das Universidades, Relatório de Gestão 2021/TCU.

Sobre os projetos desenvolvidos pelas universidades, os projetos de pesquisa possibilitam a produção do conhecimento e, dessa forma, quatro universidades possuem até 500 projetos, três possuem acima de 500 e quatro têm acima de 1.000, já quanto aos projetos de extensão, caracterizados para atender à sociedade, constata-se que quatro universidades possuem até 500 projetos e sete acima de 500 convênios conforme o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Número de projetos de pesquisa e extensão



Fonte: Portal de dados das Universidades, Relatório de Gestão 2021/TCU.

No instrumento de planejamento para o desenvolvimento das ações prioritárias, o orçamento das instituições contém a previsão de receitas e a estimativa de despesas a serem realizadas pela gestão. Verifica-se, no Quadro 16, que quatro universidades pesquisadas possuem o orçamento anual até quinhentos milhões e sete possuem os valores acima, e destaca-se que, destas três universidades, o orçamento é superior a 1 bilhão de reais.

Quanto às receitas provenientes por meio de prestação de serviços, taxas, convênios, entre outras, observa-se que, na maioria das universidades, a receita realizada foi inferior à prevista, exceção apenas da U11. No que diz respeito às despesas necessárias para o funcionamento e a manutenção das atividades acadêmicas, há cinco instituições cujos valores variam de R\$ 100.000.000,00 a R\$ 500.000.000,00, e seis instituições com valores superiores a R\$ 600.000.000,00, e, destas quatro, os valores ultrapassam 1 bilhão.

Quadro 16 - Características institucionais: projetos de pesquisa, projetos de extensão, convênios, orçamento, receita e despesas das universidades federais brasileiras, em 2021

(continua)

Características Institucionais	U1	U2	U3	U4	U5	U6	
Projetos de pesquisa	235	864	407	1288	3555	3918	
Projetos de extensão	588	175	588	828	924	1209	
Convênios, acordos de cooperação nacionais e internacionais	13	70	378	105	366	188	
Orçamento anual	349.885.075,25	258.603.130,00	410.838.761,00	929.415.284,00	1.667.636.942,00	1.255.885.180,96	
Receita	Prevista	502.461,00	1.664.125,00	5.652.818,00	440.134.768,00	570.225.758,00	753.515.102,00
	Realizada	395.043,16	1.244.139,23	4.778.190,27	31.764.688,59	3.055.996,06	26.275.709,63
Total de despesas pessoal, de custeio, de pesquisa, de investimento	345.800.246,96	242.229.172,63	382.204.548,52	1.021.889.469,84	1.645.470.741,95	108.793.545,00	

(conclusão)

Características Institucionais	U7	U8	U9	U10	U11	
Projetos de pesquisa	620	1670	124	523	335	
Projetos de extensão	897	490	84	578	58	
Convênios, acordos de cooperação nacionais e internacionais	62	211	91	64	93	
Orçamento anual	699.465.462,00	965.415.065,00	122.937.289,00	983.479.159,00	1.675.485.993,00	
Receita	Prevista	314.870.234,00	414.992.984,00	854.480,00	26.594.335,00	683.990.649,00
	Realizada	3.986.702,14	5.364.635,34	84.283,85 arrecadada	22.921.941,75	1.914.421.021,24
Total de despesas pessoal, de custeio, de pesquisa, de investimento	681.964.112,00	1.014.039.251,25	113.439.508,22	992.815.197,31	1.645.470.741,95	

Fonte: elaborado pela autora (2023) com base no Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior - Cadastro e-MEC (2021), Portal de dados das Universidades, Relatório de Gestão 2021/TCU.

Dessa forma, compreende-se que as universidades federais brasileiras pesquisadas possuem o perfil necessário para atender aos objetivos propostos nesta pesquisa, em vista disso é possível analisar seu comportamento no que tange à adoção de práticas de gestão integradas com os aspectos ambiental, econômico, social, governança e educacional, orientadas para os ODS e os modelos de governança organizacional com o desempenho institucional.

4.3 PRÁTICAS DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

Nesta etapa, procurou-se investigar, junto às universidades, as principais práticas de gestão para a sustentabilidade que foram analisadas com base em 5 dimensões: ambiental, econômica, social, governança e educacional. No Apêndice E, pode-se verificar as principais evidências encontradas durante as entrevistas, análises de relatórios, documentos, e portal institucional das universidades, no que se refere às práticas de gestão para a sustentabilidade nas universidades pesquisadas.

4.3.1 Dimensão ambiental

A dimensão ambiental foi analisada quanto às principais práticas de gestão para a sustentabilidade e no que se refere à política ambiental. Esta dimensão aborda a preocupação com o meio ambiente e se refere a todas as condutas que possuam, direta ou indiretamente, algum impacto no meio ambiente, seja a curto, médio ou longo prazos. E trata dos seguintes temas: clima, emissões de gases de efeito estufa, energia; poluição, resíduos, substâncias perigosas; riscos de conformidade ambiental; água; materiais, eficiência de recursos; biodiversidade e serviços ecossistêmicos; e avaliação ambiental do fornecedor, entre outros.

Analisando-se os dados apresentados das universidades federais participantes do estudo, quanto às *principais práticas de gestão para a sustentabilidade* da dimensão ambiental, percebe-se que a maioria das universidades atuam fortemente no gerenciamento de resíduos, geração de energia, na conscientização e educação e nas questões da água.

Quanto ao gerenciamento de resíduos ambientais as universidades atuam principalmente na coleta seletiva solidária, na separação dos resíduos recicláveis descartados, bem como sua destinação a associações e cooperativas de catadores. Cabe mencionar que o Decreto n. 10.936, de 12 de janeiro de 2022, que regulamenta a Lei n. 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos, aborda no seu Art. 10, “O sistema de coleta seletiva de resíduos sólidos priorizará a participação de cooperativas ou de outras formas de associação de catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis”. Diante disso, a

implementação de políticas destinadas aos catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis deverão observar a melhoria das condições de trabalho dos catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis.

Destaca-se que, na U7, a Coleta Seletiva foi implantada no ano de 1994, sendo a universidade pioneira em separação de resíduos e, a partir de 2004, com a implantação da Coleta Seletiva no município, a Universidade passou a fazer parte de reciclagem de materiais por meio de um sistema de cooperativas de catadores que atende a cidade.

Outra prática comum a cinco instituições é a implementação da Estação de Tratamento de Esgoto. A U3 utiliza, como tratamento o biológico, um dos sistemas eficientes e modernos, os reatores UASB – (*Upflow Anaerobic Sludge Blanket Reactor*) e Filtros Biológicos Submersos (FBS).

O extrato de texto da fala do EC, por exemplo, a respeito da atenção com o tratamento de água e esgoto, permite inferir que a universidade realiza um esforço para investir e que o retorno proporciona uma economia significativa para a instituição.

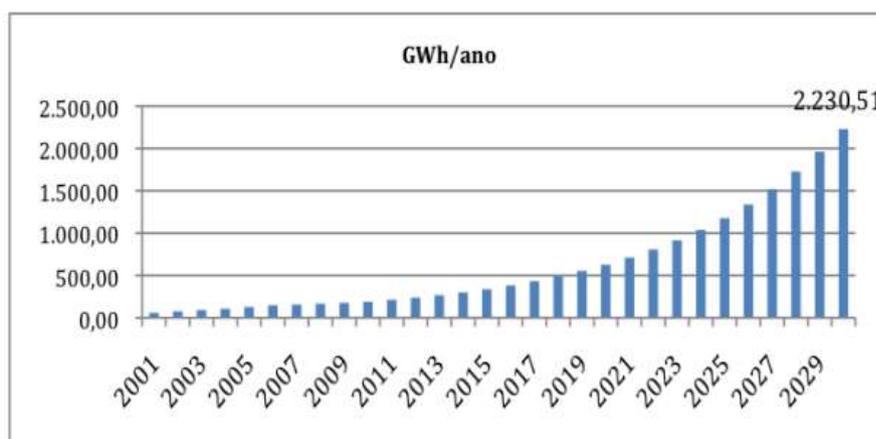
O esgoto de todos os prédios ele é tratado numa estação de tratamento de esgoto feita por biodigestão, isso permite que a gente reaproveite a água do esgoto tratado e esse reaproveitamento é principalmente para aguar os nossos jardins. O biogás que é produzido na estação de tratamento de esgoto ele é a energia que faz, que toca os equipamentos da própria estação de tratamento. (...) Na produção de água e tratamento de esgoto, isso nos dá uma situação de economia de recursos de custeio quando comparado ao que se a gente fosse comprar toda a água da Companhia de Saneamento e tratar todo o esgoto, a gente tem um trabalho com uma perspectiva de uma economia entre 3 a 4 milhões de reais por ano, com essa situação da produção de água e tratamento de esgoto. (Fonte: EC).

Com relação à energia, oito instituições instalaram usinas fotovoltaicas, que produzem uma economia e reduzem as despesas de consumo de energia elétrica. Destaca-se que algumas universidades apresentam um potencial eólico e solar. Constata-se que a substituição da iluminação externa por lâmpadas de LED, quando comparadas as contas de energia elétrica, há uma redução no consumo.

Na U6, o Sistema de Gestão de Energia implantado em uma das unidades de ensino foi criado com o objetivo de reduzir o consumo de energia elétrica; desenvolver a cultura do uso racional de energia com a inserção de conteúdos de eficiência energética e geração distribuída na matriz curricular dos cursos de Engenharia, Arquitetura e afins e suas pós-graduações; realizar gerenciamento sistêmico por meio do desenvolvimento de *software* para auxiliar na gestão do sistema; e a geração da usina fotovoltaica para garantir a melhoria contínua do desempenho energético da instituição. Esses resultados podem ser corroborados com o Plano

Nacional de Eficiência Energética – Premissas e Diretrizes Básicas do Ministério de Minas e Energia (2011, p. 106), “a economia de energia elétrica projetada para o ano de 2030 no Brasil será de 2,2 TWh/ano”, conforme se observa na Figura 16.

Figura 16 - Economia de energia elétrica para o Brasil entre 2011 a 2030



Fonte: Plano Nacional de Eficiência Energética – Premissas e Diretrizes Básicas, Ministério de Minas e Energia (2011, p. 106).

Tais resultados também estão alinhados com os estudos de Lozano *et al.* (2014) que ratificam que o desenvolvimento sustentável em IES inclui, entre outros aspectos, a melhoria da eficiência energética e campanhas para reciclagem. Nessa mesma linha de pensamento, Schober *et al.* (2018) afirmam que os termos educação, universidade e sustentabilidade estão associados ao consumo de energia (por exemplo, energia, calor, biomassa) e ao efeito estufa (por exemplo, CO₂, clima), o que vai ao encontro dos achados do estudo.

Assim, pode-se perceber que as universidades realizaram avanços significativos para a geração de energia fotovoltaica, o que resulta em maior economia e saldo positivo de recursos para investimento nas atividades fim.

Quanto à conscientização e educação ambiental, envolve campanhas de conscientização de economia de recursos (água e energia); campanhas para utilização de bicicletas e a carona; campanhas relacionadas à acessibilidade, em 2021, com o Dia Mundial do *Braille*, Dia Internacional da Síndrome de *Asperger*, Dia Internacional da Síndrome de *Down*, Dia Mundial da Conscientização sobre o Autismo, entre outras; ações de ensino, pesquisa e extensão relacionadas à sustentabilidade ambiental; a Campanha, como por exemplo, “Adote uma Caneca”, objetiva reduzir o consumo de copos plásticos descartáveis. Em cinco universidades, houve a substituição dos copos plásticos por caneca permanente ao longo de trajetória na

universidade e há iniciativas como o Plástico Zero, como pode ser observado pelos extratos de texto a seguir:

A gente aqui não utiliza copos, talheres, pratos descartáveis os estudantes eles recebem quando eles entram na universidade um kit, esse kit contém uma caneca ecológica que é uma caneca feita de material reciclado. (Fonte: EC).

Foi organizado o Movimento Plástico Zero (PlaZU) pela Secretaria Geral de Gestão Ambiental e Sustentabilidade, através do Departamento de Apoio à Educação Ambiental e com o apoio da organização internacional “Break Free From Plastic (BFFP)”. E também o Projeto Canecas que abrange atividades de educação ambiental e distribuição de canecas aos calouros e novos integrantes da comunidade acadêmica. (Fonte: EH).

Desde 2011, a U3 distribui canecas personalizadas aos servidores, alunos e funcionários terceirizados, por meio de campanha vinculada ao Plano Ambiental, para que não haja a necessidade de utilizar copos descartáveis nas diversas instalações da Universidade.

No que se refere à água, a Portaria n. 23, de 12 de fevereiro de 2015, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), que estabelece boas práticas de gestão e uso de Energia Elétrica e de Água nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dispõe sobre o monitoramento de consumo desses bens e serviços, no seu Anexo I – Energia Elétrica, corrobora com práticas imediatas e permanentes para promover o uso racional da energia elétrica e de água em obras públicas, que deverá priorizar a utilização de sistemas ou fontes renováveis de energia, como energia eólica e painéis fotovoltaicos que proporcionem economia no consumo anual de energia elétrica da edificação. No Anexo II – Água, as práticas devem priorizar a substituição de torneiras comuns por dispositivos hidromecânicos com temporizador de ciclo de funcionamento ou de sensor de presença das mãos, notadamente em locais de grande circulação, e nos casos em que não deve haver contato das mãos com as torneiras, implantar válvula de acionamento com o pé, entre outras.

Constata-se que seis universidades realizam ações relacionadas à água, como campanhas de combate a vazamentos de água; para as construções sustentáveis, há reciclagem de água nos prédios; as torneiras eficientes, torneiras com temporizador; o projeto de recuperação de águas degradadas; a alteração do sistema de geração de cloro para clareamento de água; o projeto Conservador das águas, trabalho realizado com o produtor para mostrar como é possível produzir água com conservação dentro das propriedades rurais e ações da qualidade da água. Vale destacar que Esty e Cort (2020) afirmam que são temas importantes em ESG as mudanças climáticas, a poluição do ar e da água. Dessa forma, pode-se verificar, nos

fragmentos das entrevistas, como as questões de água são tratadas e como é uma questão desafiadora e estratégica:

Há 3 divisões com o funcionamento operacional e execução dos serviços, uma delas a mais antiga é a Divisão de água e Esgoto, a gente tem uma estação de tratamento próprio, então a gente trabalha com o tratamento e distribuição de água e nesse contexto com o controle de qualidade da água dos mananciais, com redução de perdas, com todos esses outros projetos e serviços e boas práticas que esse contexto de tratamento de água. (Fonte: EI).

A gente tem muitos desafios no que se refere a questão ambiental, notadamente na área de saneamento, e não é à toa que isso é um dos objetivos que está presente no nosso plano de investimento para 22/23, eu citaria essas práticas como, do ponto de vista das ações de investimento, como ações significativas. (Fonte: EK).

A U3 produz sua própria água, e recebeu, em 2016, o Prêmio de Universidade Azul, mas, para ter este reconhecimento internacional, a instituição deve atender a seis critérios referentes ao reconhecimento da água como um direito humano; a promover o consumo de água por meio de infraestrutura pública e gratuita; a gestão da água deve ser de forma responsável; manter serviços de tratamento da água para consumo e residuais; cultivar parcerias para defender o direito à água em nível internacional e desenvolver pesquisas sobre a gestão sustentável da água, como informa o entrevistado:

Nós produzimos quase 90% da nossa água aqui no campus da universidade, ela é captada nos reservatórios que a gente tem, algumas barragens, ela é tratada e ela é distribuída.

Nós recebemos um Prêmio de Universidade Azul, Blue University, só duas universidades do mundo têm essa certificação, a Universidade de Berna, na Suíça e a nossa. (Fonte: EC).

Para finalizar a análise das práticas de gestão para a sustentabilidade realizadas nas universidades, observa-se que determinadas práticas de gestão contribuem para a redução de resíduos, o incentivo à reciclagem de materiais, à conscientização e educação ambiental, à conservação da biodiversidade, à transparência pública, entre outros.

Apresenta-se no Quadro 17 uma síntese das práticas de gestão para a sustentabilidade na Dimensão Ambiental das universidades participantes da pesquisa:

Quadro 17 - Práticas de gestão para a sustentabilidade na dimensão ambiental

(continua)

Subcategoria de análise	Práticas de gestão
Resíduos	<ul style="list-style-type: none"> - Coleta seletiva solidária. - Compostagem, resíduo do biotério, resíduos do restaurante. - Estações de tratamento de esgoto, a preocupação com os resíduos gerados dos laboratórios. - Coleta, tratamento e transformação de agentes de laboratórios, os resíduos de reagentes ou reagentes vencidos são recolhidos rotineiramente e são enviados para um laboratório de tratamento se transformando em novos reagentes que possam ser utilizados ou mesmo visando ao descarte adequado desses componentes reagentes; - Obtenção do licenciamento da Fundação Estadual de Proteção Ambiental para tratar resíduo de laboratório. - Logística reversa de lâmpadas, de pilhas. - Destinação de embalagens de agrotóxicos. - Recuperação de computadores para evitar e destinar esse material como resíduo. - Processo pós-baixa patrimonial para orientar o destino dos resíduos, e fazer doação para associação de catadores.
Energia	<ul style="list-style-type: none"> - Campanhas de redução do consumo de energia elétrica. - Instalação de placas solares fotovoltaicas. - Redução de gastos com energia elétrica, utilização de energia limpa. - Sistema de Gestão de Energia. - Troca de lâmpadas tradicionais por lâmpadas de LED. - Programas de geração e uso de energia, usina solar fotovoltaica. - Prédio do Departamento de Engenharia Elétrica recebeu a classificação “A” da Etiqueta Nacional de Conservação de Energia (ENCE).
Conscientização e educação ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminação do uso de copos descartáveis nos restaurantes universitários. - A gente aqui não utiliza copos, talheres, pratos descartáveis os estudantes eles recebem quando eles entram na universidade um kit, esse kit contém uma caneca ecológica que é uma caneca feita de material reciclado. - Campanhas de incentivo Vem de Bike para utilização de bicicletas e a carona amiga. - Campanha “Reduzir o Consumo é Transformar o Mundo”, tem por objetivo fomentar a economia de recursos como energia, água, copos plásticos, materiais de expediente. - Campanha “Adote uma Caneca” objetiva reduzir o consumo de copos plásticos descartáveis. - Ações de ensino, pesquisa e extensão relacionadas à sustentabilidade ambiental. Foi organizado o Movimento Plástico Zero (PlaZU) pela Secretaria Geral de Gestão Ambiental e Sustentabilidade, através do Departamento de Apoio à Educação Ambiental e com o apoio da organização internacional “<i>Break Free From Plastic (BFFP)</i>”. - Projeto Canecas abrange atividades de educação ambiental e distribuição de canecas aos calouros e novos integrantes da comunidade acadêmica.
Água	<ul style="list-style-type: none"> - Produção de água. - Torneiras eficientes, torneiras automáticas (temporizador). - Estação de tratamento próprio, então a gente trabalha com o tratamento e distribuição de água e nesse contexto com o controle de qualidade da água dos mananciais, com redução de perdas, com todos esses outros projetos e serviços e boas práticas que esse contexto de tratamento de água. - A preocupação com a água para consumo. - A gente tem muitos desafios no que se refere à questão ambiental, notadamente na área de saneamento, e não é à toa que isso é um dos objetivos que está presente no nosso plano de investimento para 22/23.

Quadro 17 - Práticas de gestão para a sustentabilidade na dimensão ambiental

(continuação)

Subcategoria de análise	Práticas de gestão
Conservação da biodiversidade	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação do Sistema Regenerativo Urbano. - Recuperação de matas ciliares, de vegetação. - Proteção e reposição das áreas de preservação permanente. - Manutenção da estrutura, da área verde do campus, áreas de jardins e gramados, áreas de arborização urbana e dá um suporte básico as áreas de matas, trilhas etc. dentro do campus.
Plataforma para gerenciar sistemas de informação	<ul style="list-style-type: none"> - Migração para o processo eletrônico, o que resulta na redução considerável das despesas de material de consumo, notadamente papel. - Política para disponibilizar documentos no formato digital. - Diplomas Digitais.
Cursos de sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Especialização em Educação para Sustentabilidade. - Disciplinas da graduação e pós-graduação treinamento para quem utiliza os laboratórios.
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Laboratórios que possuem capelas para filtrar gases que são emitidos nas reações químicas. - Construção de um eletroposto na cidade universitária para recarga de bicicleta elétrica, patinete elétrico e carro elétrico.
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> - Programa Ciclovida, incentiva o uso de bicicletas como meio de locomoção, tanto dentro, quanto fora dos campi. O programa desenvolve ações de ensino, pesquisa e extensão com objetivo de transformar a Universidade em um núcleo irradiador de uma cultura de mobilidade urbana mais ativa, saudável e sustentável com ênfase no uso da bicicleta. - Veículos elétricos.
Construções sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> - Pontos de ônibus dentro da universidade, a gente chama eles de ecotecnológicos porque são com materiais ecologicamente corretos e eles possuem placas fotovoltaicas e à noite a iluminação é por conta das placas fotovoltaicas, tem um botão de pânico que liga na segurança da Universidade, carregadores de UBS, a rádio fica tocando nos pontos de ônibus e tem acessibilidade. - Desde 2009, as construções realizadas na Universidade adotam critérios relacionados à construção sustentável.
Transparência pública	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação dos Manuais de Contratações Sustentáveis. - Relatório de Sustentabilidade da Universidade foi elaborado com base nas diretrizes do padrão GRI (GRI Standards 2016 – CORE option). - Divulgação das ações ambientais.
Compras públicas sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusão de critérios de sustentabilidade para compras e contratações, aquisição de copos biodegradáveis para os visitantes.
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma subunidade para tratar especificamente desse tema de gestão ambiental, está localizada dentro da Pró-Reitoria de Infraestrutura. - Estruturação da área de sustentabilidade responsável pelo PLS e por executar o relatório de sustentabilidade.
Certificações, declaração, iniciativas sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> - Adesão da instituição à Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P).
Contratações públicas sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> - Em 2021, a Universidade instituiu a Comissão de Planejamento para Aquisição de Bens e Contratações de Serviços, com o objetivo de elaborar, coordenar e executar o Plano Anual de Contratações; internalizar na instituição as Contratações Públicas Sustentáveis; melhorar continuamente os processos de compras e contratações; padronizar Procedimentos Administrativos, padronizar o Catálogo de Materiais e Serviços, estruturar a Política de Compras Sustentáveis.
Ação Humanitária	<ul style="list-style-type: none"> - Produção de agentes desinfetantes para combate à Covid-19 e produção e distribuição de álcool 70% e glicerinado.

Quadro 17 - Práticas de gestão para a sustentabilidade na dimensão ambiental

(conclusão)

Subcategoria de análise	Práticas de gestão
Extensão	- Projeto ReFlora: recomposição de paisagens do Campus com vegetação nativa e Compartilhando Menos Lixo.
Desafios institucionais	- PDI 2021-2030, ele elege essa questão da sustentabilidade como um desafio institucional.
Projetos/Programas	- Diversos programas e ações têm sido implementados na Universidade com o intuito de promover o desenvolvimento sustentável. São eles: - Separando Juntos, envolve toda a comunidade universitária na proposta de redução, separação e destinação adequada dos resíduos. - Controle Integrado de Vetores e Pragas Urbanas. - Plano de Arborização, manutenção e poda das árvores dos <i>campi</i> da universidade.
Papel	- Política para redução do uso de papéis.
Desenvolvimento de pessoas	- Curso de capacitação para servidores “Sustentabilidade à luz dos ODS”.
Eventos em sustentabilidade	- Semana do Meio Ambiente e Dia da Sustentabilidade. - Concurso para criação de uma arte para ser utilizada como mascote da sustentabilidade.

Fonte: elaborado pela autora com base em todas as entrevistas realizadas.

Quanto à *política ambiental* três Universidades possuem a política aprovada. Na U4, a política foi aprovada em abril de 2022 e tem como finalidade a promoção de boas práticas ambientais, sociais e de governança na Universidade, voltadas ao desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, Alshuwaikhat e Abubakar (2008) afirmam que deve haver um equilíbrio entre os objetivos econômicos, sociais e ambientais na formulação de políticas, como também uma perspectiva de longo prazo. Ressalta-se que o ODS 17 contribui para que as organizações enfrentem os desafios globais estabelecendo metas que se referem a aumentar a coerência e implementar políticas para o desenvolvimento sustentável (Organização das Nações Unidas, 2015).

A U5 teve aprovada a política ambiental em março de 2019, tendo sido elaborada por uma Comissão Permanente de Sustentabilidade. Tem como objetivo instituir princípios, objetivos, instrumentos, valores e práticas ambientais que enfatizem a preservação, a conservação e a sustentabilidade ambiental a serem observadas nos segmentos administrativos, de ensino, de pesquisa e de extensão.

Já a U3, quando participou da entrevista, não possuía uma política ambiental, mas, em dezembro de 2022, a política ambiental foi aprovada pelo Conselho Universitário. O documento instrui e define ações sobre princípios e objetivos que estimulam valores e práticas sociais voltados para a sustentabilidade, formalizando o compromisso da Universidade com a prevenção da poluição, conservação e restauração do meio ambiente, de forma integrada com as atividades de ensino, pesquisa, extensão e administrativas.

Verifica-se que a U9 tem a Política de Gestão da Sustentabilidade, de junho de 2018, que estabelece princípios e diretrizes genéricos de sustentabilidade a serem aplicados por todos os setores administrativos e acadêmicos, em todos os níveis de gestão (estratégico, tático e operacional). E a U11 tem a Política de Sustentabilidade, de julho de 2022, que compreende um conjunto de princípios e diretrizes para implantar, regulamentar e consolidar ações institucionais com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável. Esses princípios e diretrizes deverão ser observados nos segmentos da gestão, de ensino, de pesquisa e de extensão.

Observa-se a existência de uma instituição que possui um documento o Plano de Desenvolvimento Físico e Ambiental com a finalidade de orientar a expansão físico-territorial na totalidade do território do *Campus*, de forma social e ambientalmente sustentável.

Além dessas normativas, complementam como instrumentos da política ambiental planos institucionais relacionados à sustentabilidade, como o PLS, o Plano de Gerenciamento de Resíduos de Saúde, o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos, as comissões e estruturas de gestão e governança relacionadas à sustentabilidade, programas de carbono neutro para redução das emissões de gases do efeito estufa geradas por parte das pessoas e das organizações, inventários ambientais, as certificações ambientais, programas e projetos de educação ambiental, entre outros.

4.3.2 Dimensão econômica

A dimensão econômica foi analisada quanto às principais práticas de gestão para a sustentabilidade, ao orçamento da Administração Central para apoiar os esforços relacionados à sustentabilidade e, ao planejamento orçamentário, permitir identificar a convergência das políticas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e constituir pressuposto para análise da alocação de recursos. Esta dimensão considera que, para que uma organização seja economicamente sustentável, ela deve ser capaz de produzir, distribuir e oferecer seus produtos ou serviços de forma que estabeleça uma relação de competitividade justa em relação aos demais concorrentes do mercado.

Analisando-se os dados apresentados de todas as universidades federais no Brasil quanto às *principais práticas de gestão para a sustentabilidade* da dimensão econômica, percebe-se que a maioria das universidades possui investimento em energia e infraestrutura, e compras públicas sustentáveis. Em relação ao investimento em energia, observa-se que houve um grande investimento das instituições por instalação de energia solar fotovoltaica, troca de equipamentos defasados por outros de melhor eficiência energética, e a substituição de

lâmpadas comuns por lâmpadas de LED para o aumento da eficiência energética. Vale destacar que o Decreto Federal n. 10.779, de 15 de agosto de 2021, que estabelece medidas para a redução do consumo de energia elétrica no âmbito da administração pública federal, recomenda o uso eficiente da energia elétrica para a contratação e da aquisição de bens e serviços exigir a Etiqueta Nacional de Conservação de Energia - Ence na classe mais eficiente; priorizar a aquisição de lâmpadas mais eficientes para os ambientes das edificações e a aquisição de temporizadores para controle de iluminação, e substituir gradativamente o sistema de iluminação mais oneroso; entre outros.

Dessa forma, as universidades realizam campanhas de conscientização para a comunidade acadêmica referentes ao consumo realmente eficaz da energia elétrica e papel, o qual reduziu as despesas de custeios, diminuiu despesas de energia e de material de consumo, como pode ser verificado nos textos a seguir:

(...) a questão da fotovoltaica nos permitiu uma redução significativa da conta de energia elétrica e também o processo eletrônico nos permitiu a redução das despesas relacionadas a material de expediente, material de consumo. (Fonte: EK).

A gente colocou usina fotovoltaica nos 3 campi, começou em 2019, o processo a redução esperada é de aproximadamente 10% no valor mensal de consumo, valor de reais de conta. (Fonte: EI).

No que diz respeito às compras públicas sustentáveis, a Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, no seu Art. 3º, determina que a “licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável”. No Portal de Compras do Governo Federal (2017), o Projeto “Compras Públicas Sustentáveis e Rotulagem Ambiental”, coordenado pela ONU Meio Ambiente, fortalece as premissas das Compras Públicas Sustentáveis. De acordo com o Ministério do Meio Ambiente, “pode-se dizer que as compras públicas sustentáveis são o procedimento administrativo formal que contribui para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável, mediante a inserção de critérios sociais, ambientais e econômicos nas aquisições de bens, contratações de serviços e execução de obras”, conforme se observa no fragmento de texto a seguir:

A sustentabilidade econômica é obtida como resultado das diversas ações de uso racionais de recursos, como as compras contratações públicas sustentáveis. São práticas cotidianas na atividade institucional que visam reduzir o impacto ambiental e, conseqüentemente, econômico na universidade. (Fonte: EL).

Já a utilização de fontes de energias renováveis nas universidades contribui para a redução do consumo de energia elétrica, do impacto ambiental, e o orçamento de custeio da universidade que poderá ser direcionado para as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Para finalizar a análise das práticas de gestão para a sustentabilidade realizadas nas universidades, observa-se que determinadas práticas de gestão colaboram para a disseminação da cultura de economia, por meio de campanhas de conscientização de economia de água e energia, o que resulta na redução de consumo, conservação de recursos naturais e fortalecimento do uso de fontes renováveis de energia.

Apresenta-se, no Quadro 18, uma síntese das práticas de gestão para a sustentabilidade na Dimensão Econômica das universidades federais participantes da pesquisa:

Quadro 18 - Práticas de gestão para a sustentabilidade na dimensão econômica

(continua)

Subcategoria de análise	Práticas de gestão
Energia	<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos na compra de usinas fotovoltaicas para todos os campi da universidade; troca de equipamentos defasados por outros de melhor eficiência energética e troca das lâmpadas comuns por lâmpadas de led. - Eficiência energética. - Algumas das iniciativas já podem ser vistas na área de geração solar, com a instalação de usinas de painéis com células fotovoltaicas. - A gente colocou usina fotovoltaica nos 3 campi, começou em 2019, o processo a redução esperada é de aproximadamente 10% no valor mensal de consumo, valor de reais de conta. O sistema de gerador a diesel veio complementar para evitar esses problemas de perda de equipamentos.
Investimento ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Na produção de água, tratamento de esgoto, energia fotovoltaica. A economia de recurso vai ser investida nas atividades finalísticas como o ensino, a pesquisa e a extensão. - Construção das usinas fotovoltaicas, processos on-line, é economia de papel, R\$ 1,5 milhão de recurso orçamentário utilizado para a manutenção das atividades diárias relacionadas à gestão ambiental. - Energia fotovoltaica nos permitiu uma redução significativa da conta de energia elétrica e também o processo eletrônico nos permitiu a redução das despesas relacionadas a material de expediente, material de consumo.
Priorização de Investimento	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria das condições de sustentabilidade ambiental, eficiência energética.
Compras públicas sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> - Licitações e contratos relacionados à sustentabilidade, obedecendo às diretrizes nacionais de contratação sustentável. - Práticas cotidianas na atividade institucional que visam reduzir o impacto ambiental e, conseqüentemente, econômico na universidade.
Conscientização e educação ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Campanhas de conscientização para economia de recursos (água e energia). - Campanha, via whatsapp, que todo banheiro, todo local onde tem água, tem um QR code, whatsapp que as pessoas, quando passam, se perceberem algum vazamento, comunicam a nossa coordenação ambiental.

Quadro 18 - Práticas de gestão para a sustentabilidade na dimensão econômica

(conclusão)

Subcategoria de análise	Práticas de gestão
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Modernização do nosso parque tecnológico. - A gente tem dois espaços que estão sendo reformados agora, nossa praça na entrada da cidade e a gente tem aqui dentro nas nossas áreas florestais, nosso campus tem 44% da matrícula que é matrícula única, área de mata nativa, regenerada ou historicamente nativa. Estamos fazendo um investimento em banheiro público, reformando e tratamento de esgoto para esses banheiros, são 14 banheiros com acesso para pessoas com necessidades especiais.
Água	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento de água, a gente sabe exatamente o quanto está sendo consumido de água em cada unidade, colocando alguns medidores para poder identificar vazamentos subterrâneos que não são aparentes. - A gente trocou o sistema de geração de cloro para clareamento de água. A gente está instalando hidrômetros, temos ¼ dos prédios do campus sede hidrometrados.
Sustentabilidade econômica	<ul style="list-style-type: none"> - Resistência a sustentabilidade não sendo vinculada à matriz orçamentária que vem da própria fonte, no caso é o MEC.
Construções sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> - Reciclagem de água nos prédios.
Investimento	<ul style="list-style-type: none"> - Equipamentos para fazer medição individualizado de energia elétrica.
Gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Nós estamos trabalhando para colocar em prática o teletrabalho, porque nós vimos que com isso nós teremos uma economia de energia na faixa de 40 a 50% de economia de energia elétrica, além de indiretamente melhorar a condição de trânsito, melhorar a qualidade do ar, porque a gente vai tirar consequentemente 5000 automóveis no mínimo todo dia circulando aqui pela região.
Resíduos	<ul style="list-style-type: none"> - Estação de Tratamento de Esgoto. A coleta seletiva e de resíduos de serviços de saúde e tem um investimento legal 70 mil a mais por ano. Sistema de compostagem.
Fornecedores locais:	<ul style="list-style-type: none"> - Compra de alimentos para o RU de fornecedores locais.
Contratações Públicas Sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> - Compras públicas sustentáveis.
Planos/políticas institucionais:	<ul style="list-style-type: none"> - Política de Compras Sustentáveis.
Extensão	<ul style="list-style-type: none"> - Semana do Fazendeiro, é um evento de extensão que a gente tem na universidade é o maior evento extensionista do pequeno produtor.
Mudanças climáticas	<ul style="list-style-type: none"> - Evento de carbono zero, tem uma equipe que faz a contabilização de todas as emissões relacionadas ao planejamento e execução do evento, a gente tem uma área de regeneração no nosso parque de eventos o Bosque do Carbono Zero.
Projetos/programas	<ul style="list-style-type: none"> - Programa Carbono Zero, uma iniciativa pioneira da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, em parceria com o Departamento de Engenharia Florestal. Os principais objetivos do Programa são quantificar, neutralizar e propor medidas de redução das emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE) oriundas da Semana do Fazendeiro e demais eventos da Universidade. Além disso, também é foco do Programa trocar informações com os participantes sobre o balanço de carbono em propriedades rurais e urbanas, bem como outros temas relacionados às mudanças climáticas.
Alinhamento com os ODS:	<ul style="list-style-type: none"> - Para o ano de 2022, eu acho que tem a ver com a dimensão econômica, cada um dos nossos investimentos: prédio da Odontologia, data center, auditório do Centro de Artes, sinalização dos campi, ele tem relação com um ou mais de um ODS, tem relação com nosso PDI, tem relação com o nosso relatório de autoavaliação, ou seja, é quase que um alinhamento. Hoje, na instituição, um investimento, para ser levado adiante, ele tem que guardar alguma relação com algum ODS, ... também só prosperará se tiver alguma aderência ao nosso PDI.

Fonte: elaborado pela autora com base em todas as entrevistas realizadas.

Com referência ao orçamento da Administração Central para apoiar os esforços relacionados a sustentabilidade, no Apêndice E, consta uma síntese das questões. A U2 possui

orçamento como despesas direcionadas, que são dotações orçamentárias, oriundas da Matriz de Alocação de Recursos do Ministério da Educação por meio da “Matriz Andifes” ou “Matriz OCC” que, somadas aos recursos de Consolidação da Expansão e aos Recursos Próprios da Universidade, fazem parte dos recursos que são repassados às Unidades e direcionadas para áreas específicas para ações de sustentabilidade.

Na U2, a Gerência de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, juntamente com a Comissão Permanente de Meio Ambiente e Sustentabilidade, elaboram o Plano de Ações de Sustentabilidade para o ano seguinte, acompanhando o orçamento destinado para ações de sustentabilidade. Destaca-se que a Comissão Permanente de Meio Ambiente e Sustentabilidade tem o objetivo de fomentar e implementar as políticas de sustentabilidade, debatendo sobre questões ambientais, sociais e econômicas. Também pode propor ações de sustentabilidade e tem a competência de deliberar sobre a alocação de recursos do orçamento específico da Instituição para estas ações.

Também a U7 realiza Projeção de Orçamento de Capital e Investimentos projetados para o período 2022-23, contendo a priorização de investimentos, onde publica uma matriz de priorização como iniciativa da melhoria das condições de sustentabilidade ambiental, o que pode ser constatado a seguir:

Sim, todo o orçamento de capital da instituição está desenhado para investimentos aos ODS da ONU. Eu não sei se as instituições têm trabalhado essas questões dos ODS/ONU, mas aqui na Universidade a gente tem uma tradição, o ano passado nós ficamos em segundo lugar no Brasil, na questão do *THE Impact*, que mede o impacto a partir da aderência das suas ações, da sua missão institucional aos ODS, o ano passado nós ficamos em segundo e esse ano, porque teve um maior número de participantes nesse *ranking* no Brasil, nós ficamos em sexto ... então na instituição a gente tem criado essa cultura de trabalhar bastante com essa questão dos ODS na definição, na priorização dos investimentos”. (Fonte: EK).

E, na U11, existe proposta do orçamento da Administração Central para apoiar os esforços relacionados à sustentabilidade ainda não votada pelo Conselho Superior da universidade. Nesse sentido, tal achado corrobora com o disposto por Lozano *et al.* (2014), o qual destaca que uma das práticas das instituições para o compromisso e implementação do desenvolvimento sustentável é a existência de um orçamento para questões de sustentabilidade. Observa-se que as universidades vêm a cada ano sofrendo restrições orçamentárias, ao mesmo tempo ações estratégicas de sustentabilidade procuram encontrar soluções para a redução de gastos com despesas correntes, como iniciativas de economia de água, material de consumo e energia elétrica.

Algumas universidades possuem, na sua estrutura organizacional, unidades que são responsáveis por coordenar, acompanhar e monitorar ações de sustentabilidade ambiental, elaborar a política ambiental, definir aspectos para construções ecológicas, planejar sistemas de geração de energia e ter iniciativas relacionadas à mobilidade elétrica como motocicletas, patinetes e bicicletas, de acordo com o fragmento de texto a seguir:

A Pró-Reitoria de Infraestrutura e Logística, ela tem dentro dela uma Diretoria de Qualidade e Meio Ambiente, a gente não veta qualquer iniciativa, na verdade, a gente incentiva que isso seja cada vez mais intenso, mas as coisas acabam não acontecendo no tempo que a gente quer, então nós agora vamos para motocicletas elétricas para fazer a segurança 20 motocicletas elétricas isso vai ser um investimento em torno de 300 mil reais, isso deve acontecer e estamos também com uma perspectiva da gente promover o transporte de estudantes disponibilizando para eles patinetes elétricos e bicicletas elétricas, eu acredito que a gente vá investir em torno de 1 milhão a 2 milhões de reais porque você precisa ter um número muito grande e tem que ter a infraestrutura para carregamento, os equipamentos e tal, mas assim é intenção que a gente no máximo no ano de 2023 gente já implante esse sistema. (Fonte: EC).

A ação desenvolvida anualmente pela U4 trata de uma seleção de projetos inovadores apresentados pelas empresas juniores, visando fomentar o empreendedorismo, a inovação e a melhoria da gestão sustentável da Universidade e é realizado pela Agência de Internacionalização e de Inovação juntamente com a Diretoria de Desenvolvimento Sustentável e que de acordo com o ED “...nesse ano as empresas juniores vão receber os projetos aprovados R\$ 112 mil foi o que foi empenhado esse ano para auxiliarem eles a desenvolverem esses projetos aprovados até o fim do ano”.

A U5, em 2021, publicou as áreas de preservação permanente, as nascentes e a hidrografia de toda a bacia hidrográfica do Rio do Meio. Essas informações contribuem para a compreensão das áreas que precisam ser recuperadas e nas medidas de conservação das áreas remanescentes, conforme o trecho a seguir:

Nós temos um projeto de recuperação de águas degradadas no valor aproximado de 32 milhões de reais para ser executado ao longo dos 2, 3 anos justamente para fazer esse controle da qualidade das águas, porque dentro do nosso campus nós temos três córregos, e aí acaba que a cidade, o entorno acaba despejando os esgotos dentro dos córregos que passam por dentro da universidade, tem todo um trabalho sendo feito para recuperação dessa áreas degradadas para que a gente possa melhorar a qualidade de nosso campus. Nós temos orçamento disponível para essas duas funções aquelas que trazem um retorno econômico, mas também para aquelas que não trazem o retorno econômico, mas o ambiental e o social agradecem porque a universidade acaba sendo um ponto de convívio social muito grande, não só durante os dias de aula, mas aos finais de semana, acaba sendo quase que um parque aqui na cidade. (Fonte: E).

Na U6, o orçamento está associado ao PDI e, dessa forma, é possível saber quais são os objetivos relacionados a cada desafio institucional, como se verifica no texto a seguir:

“Todo o orçamento está marcado por desafio do PDI, um desses desafios é a gestão ambiental, então se consegue de dentro da execução orçamentária tudo aquilo que foi marcado como sendo relacionado ao desafio de gestão ambiental, isso tem hoje. Mais do que isso não tem, ... Outras coisas que tem de destinação elas não vão estar marcadas com esse desafio, mas podem ocorrer de diferentes formas, por exemplo, quando eu faço um prédio e nesse prédio eu levo em consideração questões ambientais, o custo a mais para isso, não tem isso mapeado” (Fonte: EF e EG).

Quanto ao planejamento orçamentário que permite identificar a convergência das políticas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e constitui pressuposto para análise da alocação de recursos às universidades federais no Brasil no Apêndice E, consta uma síntese das questões. Nota-se que a maioria das universidades pesquisadas não realizam esse tipo de planejamento. A U3, U4 e U10 possuem o seu orçamento convergindo para os ODS, e destaca-se que a U10 publicou o documento que, de acordo com o EK, denomina-se de “Projeção de Orçamento de Capital e Investimentos projetados para o período 2022-23”, onde constam as prioridades de investimento, a vinculação com o PDI e a relação do investimento aos objetivos de desenvolvimento sustentáveis, demonstrando que a implementação de ações sustentáveis resultam a longo prazo melhores resultados institucionais de economia de recursos.

4.3.3 Dimensão social

A dimensão social foi analisada quanto às principais práticas de gestão para a sustentabilidade e iniciativas locais e regionais sobre sustentabilidade com a colaboração da comunidade externa e partes interessadas. Esta dimensão considera todo capital humano que está, direta ou indiretamente, relacionado às atividades desenvolvidas pela organização. Isso inclui, além de seus funcionários, seu público-alvo, seus fornecedores, a comunidade e seu entorno e a sociedade em geral. Desenvolver ações socialmente sustentáveis como, por exemplo, proporcionar um ambiente de trabalho saudável; favorecer o desenvolvimento pessoal e da equipe; condições, políticas e práticas de emprego; impacto social e criação de valor; responsabilidade de produtos e serviços, entre outros.

Analisando-se os dados apresentados das universidades federais pesquisadas quanto às principais práticas de gestão para a sustentabilidade da dimensão social, constata-se que a maior parte das universidades possuem planos e políticas institucionais para atender a um determinado grupo, ações de extensão com impacto na sociedade, realizam ações de desenvolvimento de pessoas e possuem uma estrutura organizacional com o propósito de

solucionar problemas sociais. No setor público, o TCU (2020) avalia, direciona e monitora a atuação da gestão das organizações, tendo em vista a condução de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade. Da mesma forma, o Decreto n. 9.203/2017 corrobora para que as políticas públicas e os serviços prestados pelas organizações atendam aos interesses da sociedade.

No que diz respeito aos planos e políticas institucionais, a U4, por meio de resolução, aprovou a Política de Prevenção e do Combate à Fraude e Corrupção, que tem como objetivo reforçar o compromisso com a integridade no cumprimento de sua missão institucional, estabelecendo diretrizes que visam à prevenção e ao combate às práticas de fraude e corrupção, os respectivos aprimoramentos dos sistemas e controles internos, além da adoção de recomendações e boas práticas internacionais. A Lei de Acesso à Informação Federal n. 12.527/2011, que regula o acesso a informações, no seu Art. 3º, estabelece, dentre as diretrizes no seu inciso IV - fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública, que é um mecanismo que inibe a corrupção, de modo que a sociedade possa exercer seu controle social.

Já na U7, em outubro de 2019, a Universidade aprovou o seu marco legal na área de gestão de riscos e integridade, a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão que estabelece as estruturas, as respectivas competências e atribuições referentes à Governança. De acordo com a U7, “a boa governança requer o gerenciamento de riscos, não só para identificar e controlar eventos e situações indesejáveis, mas, em especial para melhorar o desempenho da instituição e, conseqüentemente, a entrega de serviços de qualidade à sociedade...”.

Na U6, na U8 e U9, há diversas políticas de assistência estudantil que visam melhorar as condições de permanência e contribuir para o desempenho acadêmico dos seus alunos como restaurante universitário, casa de estudante, transporte, auxílio óculos, inclusão digital, tecnologia assistiva, atendimento psicológico e ainda oferece bolsas de formação aos discentes, buscando atender estudantes que possuem o benefício socioeconômico e viabiliza ambientes com acessibilidade para estudantes com necessidades especiais.

No que se refere às ações de extensão com impacto na sociedade, a U1 tem uma política de curricularização da extensão por meio da regulamentação e estabelecimento dos procedimentos para a inserção das atividades de extensão nos cursos de graduação. Com relação às ações permanentes com a sociedade a U2, desenvolve duas iniciativas: o projeto ColetAtiva, o qual institucionalizou a coleta seletiva dos resíduos sólidos recicláveis produzidos internamente e oportunizou aos catadores locais a coleta e disposição final ambientalmente

adequada que contribui para a geração de renda dos catadores, e o EcoPonto de coleta de resíduos recicláveis e não recicláveis.

O projeto Geoparques da U6 é voltado para desenvolver o ecoturismo de forma sustentável, conservar e valorizar o patrimônio da região e gerar desenvolvimento para a sua comunidade. Ainda o projeto PoliFeira do Agricultor busca aproximar a produção local e regional da comunidade acadêmica, oferecendo uma alimentação saudável, sustentável e sem a utilização de químicos, além disso são realizadas análises periódicas da presença de pesticidas nos produtos comercializados.

Na U8, o Fórum Municipal Lixo e Cidadania, é um espaço de discussões acerca da limpeza da cidade, coleta seletiva, como também sobre o fortalecimento e visibilidade das associações de catadores de materiais recicláveis. Também a U9 realiza ações com a associação de catadores e realiza ações de solidariedade como, por exemplo, arrecadar alimentos não perecíveis para doação a famílias em vulnerabilidade social como os catadores de recicláveis.

Quanto às ações de desenvolvimento de pessoas, a U1 realiza campanhas de bem-estar para o servidor, com os seguintes temas: Síndrome de Burnout, Inteligência Emocional no Ambiente de Trabalho, Gestão de Conflitos, entre outros. Na U7, a Universidade dispõe de um quadro de servidores extremamente qualificados, com inúmeros mestres e doutores em diferentes áreas e, na U9, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas realiza o levantamento do plano anual de capacitações, como se verifica no texto a seguir:

a Coordenadoria de Gestão da Sustentabilidade sempre propõe alguma capacitação na área da sustentabilidade para os servidores, ultimamente a gente tem focado muito essas ações voltadas para os servidores na questão dos laboratórios, técnicos de laboratório, professores que coordenam laboratórios, porque a gente tem trabalhado na ideia de dar o fim correto aos resíduos laboratoriais. (Fonte: EJ).

No que tange à estrutura organizacional, a U6 possui a Incubadora Social na Pró-Reitoria de Extensão, que tem por responsabilidade articular a execução de projetos: (A) concebidos a partir de demandas locais/regionais na perspectiva da sustentabilidade socioambiental, visando à geração de trabalho e renda para grupos em situação de vulnerabilidade social e em processo de organização solidária; e/ou (B) que envolvam empreendimentos com o propósito de solucionar problemas sociais existentes, impactando positivamente em uma determinada comunidade ou grupo social em vulnerabilidade.

A U10 tem a Seção de Desenvolvimento Institucional, que, de acordo com o fragmento de texto a seguir:

ela cumpre a missão de ser a nossa unidade de integridade ... eles estão fazendo um trabalho de identificação dos servidores e gestores públicos que tem contato com iniciativa privada, eles estão definindo procedimentos para as reuniões com os representantes da iniciativa privada, eles divulgam periodicamente materiais da CGU sobre essa questão, do combate a corrupção, sobre o assédio sexual, assédio moral. (Fonte: EK).

Na U11, a Superintendência de Inclusão, Políticas Afirmativas e Diversidade estabelece políticas de promoção de igualdade e da defesa de Direitos Humanos, visando ao desenvolvimento de ações afirmativas; o reconhecimento da diferença e da diversidade; o atendimento aos direitos de pessoas com deficiência, altas habilidades/superdotação, pessoas surdas, pessoas negras, pessoas indígenas etc. e a Superintendência de Parcerias e Inovação atua na promoção do diálogo e relacionamento entre a Universidade e agentes públicos e privados, na busca por parcerias estratégicas que contribuirão para o desenvolvimento institucional e para uma maior interação com a sociedade. O relacionamento com a comunidade se estende por meio de diversos serviços entre eles: Ciência Vai à Escola, Feira de Profissões, Física: Brincando e Aprendendo, entre outros.

Para finalizar a análise das práticas de gestão para a sustentabilidade realizadas nas universidades na dimensão social, observa-se que os planos e políticas institucionais contribuem para a prevenção e ao combate às práticas de fraude e corrupção; para o desenvolvimento da cultura de transparência; a área de gestão de riscos e integridade estabelecendo estruturas de governança; garantir o acesso e a permanência dos estudantes; para a inclusão das atividades de extensão nos currículos dos cursos de graduação e ações e iniciativas para o desenvolvimento de pessoas, comunidades e regiões. Tais achados corroboram com a visão de Lozano (2015), o qual afirma que as instituições de ensino superior têm responsabilidade social em colaborar com os alunos e a comunidade em geral a adquirir competências para o desenvolvimento sustentável. Do mesmo modo, as evidências vão ao encontro do disposto por Leal Filho *et al.* (2020) ao afirmarem que, em relação à questão social, as universidades devem ter uma forte ligação social com a realidade que as cerca e atender adequadamente às necessidades da sociedade e que a gestão das universidades deve considerar novos modelos de governança adaptados ao ambiente socioeconômico e ambiental no qual se inserem.

Apresenta-se, no Quadro 19, uma síntese das práticas de gestão para a sustentabilidade na Dimensão Social das universidades federais no Brasil participantes do estudo:

Quadro 19 - Práticas de gestão para a sustentabilidade na dimensão social

(continua)

Subcategoria de análise	Práticas de gestão
Desenvolvimento de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Campanhas de bem-estar para o servidor. - Universidade dispõe de um quadro de servidores extremamente qualificados, com inúmeros mestres e doutores em diferentes áreas. - Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua do servidor”: a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas realiza o levantamento do plano anual de capacitações; a coordenadoria “sempre propõe alguma capacitação na área da sustentabilidade para os servidores, ultimamente a gente tem focado muito essas ações voltadas para os servidores na questão dos laboratórios, técnicos de laboratório, professores que coordenam laboratórios, porque a gente tem trabalhado na ideia de dar o fim correto aos resíduos laboratoriais. - Nós precisamos avançar bastante na preparação das lideranças, preparação dos gestores que vão assumir cargo de liderança. Formação profissional adequada. ... o levantamento de demandas de cursos que seriam interessantes para a formação de lideranças, porque nas nossas instituições, você sabe muito bem que às vezes professor chega a assumir um cargo de pró-reitor, chefe de departamento, de reitor, de vice-reitor, mas não teve a preparação adequada para exercer aquele cargo”. Foi diagnosticado no último IGG do TCU, nós precisamos avançar bastante na preparação das lideranças, preparação dos gestores que vão assumir cargo de liderança. Ainda há muito a se fazer no que se refere à gestão de competências.
Extensão	<ul style="list-style-type: none"> - Política de curricularização da extensão com ações permanentes com a sociedade. - Projeto ColetAtiva, o qual institucionalizou a coleta seletiva dos resíduos sólidos recicláveis produzidos internamente e oportunizou aos catadores locais a coleta e disposição final ambientalmente adequada e a geração de renda para eles. - Ações de extensão como o Fórum Municipal Lixo e Cidadania que trabalha também com os catadores - Ações que visam desenvolver a comunidade local e regional”: os termos de cooperação com as associações de catadores é uma forma de desenvolver essa comunidade de catadores. A gente tem dentro na universidade um projeto de extensão que Universidade Solidária que trabalha só com ações de solidariedade.
Conduta ética	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos sobre ética, questão das ouvidorias, das denúncias; ações de combate a prática da corrupção, conflitos de interesse. - A gente tem assumido e ampliado o compromisso público no combate a corrupção, com a eficiência dos recursos.
Transparência	<ul style="list-style-type: none"> - Painéis de transparência. - Ouvidoria bastante consolidada, temos o Fala.BR e a gente tem sim, um canal de relacionamento para atendimento de demandas da sociedade, não só a ouvidoria voltada para o público externo, mas também demandas por informação.
Projetos/Programas	<ul style="list-style-type: none"> - Programa Sou Idoso com ações voltadas ao servidor e aluno idoso. Programa Sou Mulher também tem ações e estratégias voltadas para as mulheres servidoras e alunas. Programas de Esporte e Saúde, Bolsa Atleta, Bolsa de Danças e Lutas. - Projeto Geoparques, voltada para desenvolver o ecoturismo na região, Polifeira do Agricultor.
Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumento de cooperação com a Associação de Catadores de Lixo da cidade. - Parcerias com as diversas entidades representativas das pessoas com deficiência.
Planos/políticas institucionais	<ul style="list-style-type: none"> - Plano contra assédio, contra a questão de corrupção (Política de Prevenção e do Combate à Fraude e Corrupção), Plano de Acessibilidade. - Políticas de inclusão social na universidade, por meio do ingresso para os mais carentes, por meio da permanência, restaurante universitário, casa de estudante. - Plano de Integridade Institucional, Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos. - Plano de Desenvolvimento de Pessoas.

Quadro 19 - Práticas de gestão para a sustentabilidade na dimensão social

(conclusão)

Subcategoria de análise	Práticas de gestão
Conscientização e educação ambiental	- Campanhas relacionadas à acessibilidade em 2021: Dia Mundial do Braille, Dia Internacional da Síndrome de Asperger, Dia Internacional da Síndrome de Down, Dia Mundial da Conscientização sobre o Autismo, Dia Internacional do Surdo-Cego, Dia Internacional da Superdotação, Dia da Pessoa com Deficiência Intelectual, Dia da LIBRAS, Dia Internacional da Língua de Sinais, Dia Nacional da Luta das Pessoas com Deficiência, Dia Nacional do Surdo, Dia Nacional da Acessibilidade, nas quais foram produzidos materiais audiovisuais para circulação nas redes sociais da Universidade.
Inovação e Tecnologia	- Tem todo o trabalho que é feito na Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia com as empresas startups incubadas que estão ali, que geram emprego, todas elas junto geram 200 empregos.
Ação humanitária	- Teste do coronavírus. - Programa de Coleta Seletiva Solidária, deu continuidade à distribuição de suprimento de álcool 70% para todas as cooperativas de catadores que atuam nos campi da Universidade; houve ações de suporte aos catadores, como auxílio em suas organizações internas, busca por apoio pelas prefeituras municipais e arrecadação de alimentos durante este período crítico da Pandemia de Covid-19.
Estrutura organizacional	- Incubadora Social. - Seção de Desenvolvimento Institucional, “ela cumpre a missão de ser a nossa unidade de integridade, eles estão definindo procedimentos para as reuniões com os representantes da iniciativa privada, eles divulgam periodicamente materiais da CGU sobre essa questão, do combate a corrupção, sobre o assédio sexual, assédio moral. - Superintendência de Inclusão, Políticas Afirmativas e Diversidade e a Superintendência de Parcerias e Inovação.
Resíduos	- Coleta seletiva desde 2011 a gente atende um dado do Decreto n. 5.940 destinado aos resíduos da coleta seletiva da Administração Pública Federal para associação de catadores. A gente doa nossos resíduos para a associação de catadores desde 2011 e tem doado também as baixas patrimoniais que servem como sucata.
Assistência Estudantil	- O mais importante de todos é assistência estudantil, moradia estudantil, tem capacidade de mais de 1200 estudantes em vulnerabilidade social, tem espaço com acessibilidade para estudantes com necessidades especiais, temos bolsas de atividades. - Ações da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis que utiliza o “PNAES para assegurar o estudante na universidade, manutenção, uma série de auxílios, alimentação, óculos, atendimento psicológico.
Saúde	- Tem a Unidade de Atendimento Especializado em Saúde, com o atendimento vinculado do Departamento de Medicina via direcionamento do SUS com estudantes residentes, professores, médicos que fazem esse trabalho, que atende se não me engano mais de 1 milhão de pessoas na região.
Eventos	- Ciência Vai à Escola, Feira de Profissões, Física: Brincando e Aprendendo.
Stakeholders	- Para a sociedade a gente tem dentro na universidade um projeto de extensão que Universidade Solidária que trabalha só com ações de solidariedade.

Fonte: elaborado pela autora com base em todas as entrevistas realizadas.

No que diz respeito às *iniciativas locais e regionais sobre sustentabilidade com a colaboração da comunidade externa e partes interessadas*, as universidades concentram suas iniciativas na extensão e em projetos/programas institucionais, o que está alinhado com a visão de Franco *et al.* (2018), o qual afirmam que desenvolver iniciativas de sustentabilidade requer dar maior atenção a fatores essenciais como as questões das interligações sociais e ambientais.

Dentre as iniciativas de extensão desenvolvidas pelas universidades, destacam-se, na U2, o programa EducAmbiental na Comunidade, uma parceria da universidade com uma empresa da região, com vários projetos que objetivam levar a educação ambiental para as escolas, capacitar professores da rede básica, levar as crianças para uma experiência in loco de aprendizado junto à natureza. Na U3, o Projeto plantadores de rios trata da recuperação e preservação de rios e nascentes e também da recuperação das matas ciliares, projetos de recuperação ambiental (produção de peixes).

A U4 desenvolve o projeto “Agricultura Peri-Urbana em Comunidades Tradicionais e em Situação de Vulnerabilidade Socioeconômica no Estado”, também conhecido como Horta na Aldeia. A iniciativa existe desde 2018 e atende seis aldeias indígenas, na implantação de hortas comunitárias para a produção de hortaliças e leguminosas, gerando mudança de hábitos alimentares e renda para as comunidades. É o projeto “Agroextrativismo Sustentável - Compartilhando saberes e práticas culturais locais”, que tem como objetivo de fortalecer os processos participativos, parcerias, relações de integração, cooperação e compartilhamento de tecnologias e informações socialmente adequadas, visando maior valorização dos produtos do agroextrativismo na dinâmica econômica do Estado, demonstrando o grande potencial da universidade pública como geradora e irradiadora de processos de desenvolvimento territorial sustentável.

A U5 desenvolve o projeto que trabalha com geração de tecnologia para a produção de peixes marinhos em cativeiro, como o cultivo de ostras, e dá suporte ao desenvolvimento da produção de moluscos no Brasil. A Universidade teve papel importantíssimo no aprimoramento desse setor, com a realização de pesquisa, desenvolvimento tecnológico, práticas inovadoras e com a difusão de diversos conhecimentos decorrentes dessas atividades para as comunidades. Isso propiciou a possibilidade de geração de renda e ocupação para as comunidades de pescadores locais que se encontravam enfraquecidas com a diminuição de outros tipos de pesca.

Na U7, a Universidade está implementando sete núcleos de extensão: Cidadania, Empresa, Escola, Município, Saúde, Sindicato e Educação, Tecnologia e Cultura para ampliar sua integração com a sociedade e intensificar a realização de programas, projetos e atividades de cunho social. Esses núcleos procurarão atender as demandas e contribuir para a resolução dos problemas dos correspondentes segmentos sociais.

Na U8, é realizada anualmente, desde 1929, a Semana do Fazendeiro, que se tornou o maior e mais tradicional evento de extensão da Instituição. Na ocasião, são oferecidos cursos e oficinas nas diversas áreas do conhecimento, em parceria com Emater-MG, IEF, Epamig,

SEBRAE, Senar, dentre outros. Durante o evento, são realizadas a Semana da Juventude Rural, Semana da Mulher Rural e Troca de Saberes, que é um conjunto de atividades que consistem na organização dos participantes em grupos temáticos, dedicadas ao intercâmbio de experiências, práticas e conhecimentos proporcionando-lhes a oportunidade de apresentar, socializar e discutir suas experiências cotidianas, conhecimentos tradicionais e práticas de sucesso na pequena produção. Também na U8 o projeto Conservador de Águas vem sendo desenvolvido desde 2005 e tem como objetivo manter a qualidade dos mananciais e promover a adequação ambiental das propriedades rurais, como pode ser observado no trecho a seguir:

Tem o projeto que se chama Conservador das águas, passa direto no Globo Rural, nesses programas relacionados ao meio ambiente já ganhou diversos prêmios mundo afora, a gente está trabalhando com o produtor e com a universidade para criar unidades de demonstração onde a gente possa mostrar como é possível produzir água com conservação dentro das propriedades rurais. (Fonte: EI).

A U9 realiza, desde 2017, a Coleta Seletiva Cidadã, que tem como objetivo o recolhimento dos resíduos recicláveis descartados, separados na fonte geradora, para destinação às associações e cooperativas de catadores de materiais recicláveis da região. Também realiza dois eventos por ano, Universidade Sustentável com temas específicos que contribuam com o desenvolvimento sustentável em universidades federais no Brasil e na região.

A U10 desenvolve parcerias como, por exemplo, a Fundação RENOVA, que tem gerenciado os recursos para a recuperação ambiental e social de toda a região do Rio Doce. A Universidade, nesse contexto, coordena o pool de mais de 25 instituições conveniadas com a Fundação RENOVA, e lidera várias pesquisas relacionadas à recuperação da vida marinha, à melhoria da qualidade da água, assistência social às populações ribeirinhas. No contexto do combate a Covid, “não só a Instituição, mas todas as universidades federais tiveram um papel relevante nesse momento com o atendimento ao público, com pesquisas e projetos de extensão”.

Na U11, a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura desenvolve projetos junto à comunidade externa da Universidade como: Programa de Extensão de Cana-de-Açúcar e Derivados, Inovação e Desenvolvimento Territorial, Tecnologia, Comunicação e Conhecimento na Sociedade em Rede, entre outros.

Assim, as universidades têm como um de seus objetivos fomentar a extensão por meio de ações que integram a universidade e a sociedade contribuindo para o seu desenvolvimento.

4.3.4 Dimensão governança

A dimensão governança foi analisada quanto às principais práticas de gestão para a sustentabilidade, o modelo de governança e os mecanismos institucionais e de governança adotados pela Instituição para interagir com o governo, empresas e a sociedade de forma mais transparente. Esta dimensão aborda como a governança é exercida, sua estrutura organizacional, as instâncias de decisão, as políticas e os meios/procedimentos utilizados para a transparência das universidades federais no Brasil.

Analisando-se os dados apresentados das universidades federais pesquisadas quanto às *principais práticas de gestão para a sustentabilidade* da dimensão governança, percebe-se que grande parte das instituições possuem uma estrutura de governança, demonstrando a forma de atuação dos diversos atores da instituição, associada a planos e políticas institucionais que estabelecem os princípios, as diretrizes, as funções e as responsabilidades a serem seguidas pela Universidade.

Em relação à estrutura de governança da U1, e de acordo com o E1, “Nós temos na instituição, seguindo os preceitos da legislação a gente tem um Comitê Estratégico, é um macro relacionado à governança da instituição e aí dentro do Comitê de Governança, nós temos o Comitê de Gestão de Riscos, Gestão de Integridade, de TI, de Gestão de Contratos”. Na U2, existe a Comissão Permanente de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, que é um órgão de deliberação sobre assuntos pertinentes à sustentabilidade, e a Gerência de Meio Ambiente, um setor dentro do planejamento estratégico da Instituição. Possui também o Comitê de Governança, Riscos, Controle e Integridade, um colegiado estratégico, permanente e de natureza deliberativa, responsável por tratar de assuntos relativos à governança, à gestão de riscos e à integridade.

A U3 possui o Comitê Interno de Governança, órgão de assessoramento da Reitoria, com a finalidade de garantir que as boas práticas de governança se desenvolvam e sejam apropriadas pela instituição de forma contínua e progressiva. E a Superintendência de Governança, órgão responsável por acompanhar as políticas e diretrizes de governança pública organizacional, orientando e apoiando a Direção Executiva quanto ao cumprimento da legislação relacionada aos mecanismos de liderança, estratégia e controle a serem postos em prática.

Na U6, o Comitê de Governança, Riscos e Controles, órgão colegiado vinculado ao Gabinete do Reitor, é o responsável pela promoção de práticas e princípios de conduta,

estruturação, conformidade legal, identificação dos riscos-chave, implementação do Plano de Integridade e outras ações relacionadas à gestão de riscos e controles internos. A U7 possui o Departamento de Integridade, Riscos e Controles Internos que tem como objetivo ajudar os gestores a identificar e gerenciar riscos, mapear e acompanhar os processos, planejar, coordenar e orientar matérias relacionadas à Gestão de Riscos e assuntos relativos à Integridade Pública no âmbito da Universidade. Conforme o EH, “a pretensão é alinhar os processos e riscos de gestão com os objetivos da Instituição previstos no PDI e suas necessidades, por meio da identificação, análise e gerenciamento de riscos”.

Na U9, existe o Comitê de Governança, órgão multidisciplinar, que tem natureza deliberativa, de caráter permanente, com competências de promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos de acordo com o código de ética da Universidade e de incentivar o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos na adoção de boas práticas de governança, planos orçamentários, planos de compras, gestão de riscos, controle interno, sustentabilidade, governança de TI, planejamento estratégico e planos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações.

Na U10, o Comitê de Governança, Riscos e Controles, dentre suas competências, destaca-se: institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos, e promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos. A Política de Governança da Universidade, no seu art. 20, informa que “as políticas, os mecanismos, as ações específicas e o monitoramento das práticas relacionadas, especificamente, à sustentabilidade, à gestão estratégica, à gestão de pessoas, à tecnologia da informação e às aquisições, serão realizados pelas suas respectivas áreas técnicas, por meio de subcomitês, com o apoio do Setor de Governança, Gestão de Riscos e Controles”. Em 2022, foi instituído o Subcomitê de Sustentabilidade, o responsável pela publicação do Relatório de Sustentabilidade, que tem como foco a Agenda 2030 para os ODS, com os seguintes objetivos: identificar o que já está sendo feito na universidade em relação aos ODS; avaliar as possibilidades de integração, implementação e incorporação dos ODS nas estratégias, políticas e planos universitários; e monitorar, avaliar e comunicar suas ações em relação aos ODS.

Para finalizar a análise das práticas de gestão para a sustentabilidade realizadas nas universidades, observa-se que muitas possuem, na sua estrutura organizacional, um comitê, uma comissão, um departamento, que são órgãos ou subunidades responsáveis pela governança, gestão de riscos e controles internos e também possuem planos e políticas institucionais que norteiam os procedimentos e práticas institucionais de governança, da política de sustentabilidade e do desenvolvimento do planejamento institucional.

Apresenta-se, no Quadro 20, uma síntese das práticas de gestão para a sustentabilidade na Dimensão Governança das universidades participantes do estudo:

Quadro 20 - Práticas de gestão para a sustentabilidade na dimensão governança

(continua)

Subcategoria de análise	Práticas de gestão
Estrutura de governança	<ul style="list-style-type: none"> - Comitê estratégico, Comitê de Governança, Comitê de Gestão de Riscos, Comitê de Integridade, de TI, de Gestão de Contratos. - A Comissão Permanente de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável é um órgão de deliberação sobre assuntos pertinentes à sustentabilidade, e a Gerência de Meio Ambiente é um setor dentro do planejamento estratégico da Instituição. - Comitê Interno de Governança, Superintendência de Governança. - Comitê de Governança, Riscos e Controles é o órgão colegiado vinculado ao Gabinete do Reitor da Universidade responsável pela promoção de práticas e princípios de conduta, estruturação, conformidade legal, identificação dos riscos-chave, implementação do Plano de Integridade e outras ações relacionadas à gestão de riscos e controles internos. - A Universidade possui o Departamento de Integridade, Riscos e Controles Internos que tem como objetivo ajudar os gestores a identificar e gerenciar riscos, mapear e acompanhar os processos, planejar, coordenar e orientar matérias relacionadas à Gestão de Riscos e assuntos relativos à Integridade Pública no âmbito da Universidade. - Comitê de Governança, órgão multidisciplinar, tem natureza deliberativa, de caráter permanente. - Comitê de governança e agora recentemente foi criado um Subcomitê de sustentabilidade.
Representatividade na comunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Governança regional do empreendedorismo.
Engajamento dos stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - A Universidade busca sempre envolver diferentes atores nas ações de sustentabilidade, articulando parcerias com os poderes públicos locais e empresas, envolvendo as comunidades interna e externa.
Planos/políticas institucionais	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de Logística Sustentável, PDI, Política de Sustentabilidade, publicada em abril de 2022, o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos e de Serviços de Saúde 2022-2025; e o Programa Carbono Zero 2022-2024. - Incluímos no PDI essas questões de governança, criamos um plano de riscos. Criamos também uma política de integridade. - Elaborou o Plano de Integridade Institucional e a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão que tem como diretrizes promover a cultura ética e a integridade institucional focada nos valores e no respeito às leis e aos princípios da Administração Pública.
Transparência	<ul style="list-style-type: none"> - Nós temos um Observatório que torna público todos os dados da instituição, como o que a gente gasta, como a gente aplica todos os nossos recursos. O Observatório disponibiliza em painéis de indicadores dinâmicos e interativos os principais números permitindo uma visão macro das principais áreas da universidade. - Portal de sustentabilidade, Relatório de Sustentabilidade.
Compras públicas sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> - Contratações sustentáveis.
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Sobre essa parte da sustentabilidade a gente tomou como referência os eixos que têm no GreenMetric, são 6 eixos. Daqueles 6 que estão lá, a gente deixou em destaque 2 deles de mobilidade e o outro de energia, esses 2 são os que a gente acompanha mais de perto, é o que consta como meta institucional pública, a gente acaba acompanhando.

Quadro 20 - Práticas de gestão para a sustentabilidade na dimensão governança

(conclusão)

Subcategoria de análise	Práticas de gestão
Orçamento	- A gente recebe o orçamento do governo federal, a gente sabe como estão as coisas em relação a distribuição do orçamento, a gente tem algumas metas de redução de custos e temos metas de captação de receita para manter o que a gente precisa manter enquanto instituição de ensino.
Plataforma para gerenciar sistemas de informação	- Sistema do processo do SEI, a gente criou 2 processos que eu entendo que fazem parte desse sistema de governança específicos para a gestão ambiental, um para a solicitação de poda e corte de árvores, ... e outro sobre licenciamentos ambientais. Tem o registro de atividades de extensão e cultura, a gente conseguiu criar uma forma de categorizar todas as entradas que são feitas, sejam cursos de extensão, projetos de extensão, programas de extensão ou eventos a pessoa pode classificar o ODS que ele está relacionado.
Desenvolvimento de pessoas	- Capacitações em formato de projeto, nas áreas de governança e gestão por processos e riscos.
Documentos oficiais/atos normativos	- Manual de Processos.

Fonte: elaborado pela autora com base em todas as entrevistas realizadas.

Em relação ao *modelo de governança das universidades federais brasileiras*, no Apêndice E, consta uma síntese das questões. Nota-se que a maioria das Universidades possuem uma estrutura de governança estabelecida envolvendo as estruturas organizacionais e as instâncias de decisão, com atuação de diversos atores no âmbito interno e externo que, juntos, buscam atingir os objetivos estratégicos da instituição. Cabe destacar que o modelo de governança representa um conjunto de diretrizes e processos para que suas atividades sejam desempenhadas de modo que a organização alinhe seus objetivos ao interesse público e entregue o valor esperado de forma transparente e responsável (TCU, 2020).

A estrutura de governança da U1 é organizada no Comitê Estratégico, no Comitê Gerencial e no Comitê de Gestão de Riscos. Compõem ainda a estrutura de governança da Universidade: Procuradoria Federal; Auditoria Interna; Conselho Universitário; Conselho Curador; Conselhos de Campus; Comissão Própria de Avaliação; e Proprietários do risco. A Gestão de Riscos pauta-se na Política Institucional de Gestão de Riscos, no Plano Institucional de Gestão de Riscos e no Relatório de Gestão de Riscos. Na U3, o modelo de governança se compõe por instâncias: internas e externas de governança, interna e externa de apoio à governança, e de gestão.

A U4 possui o Comitê de Governança Institucional e tem 7 comitês permanentes que atuam nas seguintes áreas estratégicas: Gestão de Pessoas; Governança Digital, Governança de Bolsas, Auxílios e Retribuição Pecuniária, Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos, Gestão de Contratações e Logística Sustentável, Gestão de Espaços Físicos e Acessibilidade, Gestão de Inclusão, Internacionalização e Ações Afirmativas. Esses comitês avaliam as

propostas de cada área, o comitê aprova, delibera favoravelmente, encaminha para o Comitê de Governança Institucional e o comitê faz o seu direcionamento para o Conselho Diretor, para o Conselho Universitário da universidade. Na U5, há o Comitê Permanente de Governança, Riscos e Controles e o Comitê de Gestão de Integridade.

Na U7, as instâncias de Governança, no âmbito da Universidade, são o Comitê de Integridade, Riscos e Controles Internos; o Departamento de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos; e os Gestores de Processos de Gestão. Na U8, existe a Diretoria de Governança Institucional, o escritório de processos para fazer o mapeamento dos processos de gestão dos riscos. Na U9, existe um Comitê de Governança, existe uma política de governança. Na U10, tem o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos. Na U11, há o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos que representa a governança institucional.

A respeito dos mecanismos institucionais e de governança adotados pela Instituição para interagir com o governo, empresas e a sociedade de forma mais transparente, a maior parte das universidades federais no Brasil participantes do estudo publicam, no site das instituições, uma visão abrangente de informações de formato variado de apresentação de dados, mecanismo de busca integrado utilizando plataformas de visualização de informações e de apoio à decisão, utiliza portal de transparência, portal de dados abertos para dar publicidade e transparência às informações de interesse da comunidade interna e dos cidadãos e utiliza os canais Ouvidoria e Fala Brasil (Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação) para mediação e interação entre a sociedade e a gestão. Outro canal de comunicação utilizado é a rádio e as redes sociais como o Twitter, Instagram, Facebook, Youtube, Whatsapp e Spotify para divulgação de notícias, editais e outras informações.

4.3.5 Dimensão educacional

A dimensão educacional foi analisada quanto às principais práticas de gestão para a sustentabilidade e também para verificar se a instituição possui, na sua missão, visão e valores, o compromisso com o desenvolvimento sustentável/sustentabilidade. Esta dimensão aborda as ações educacionais desenvolvidas pelas universidades federais no Brasil para a formação acadêmica por meio do ensino, da pesquisa e dos projetos de extensão, bem como para a formação continuada de professores de ensino infantil, fundamental e médio e comunidade em geral.

Analisando-se os dados apresentados das universidades que participaram do estudo quanto às principais práticas de gestão para a sustentabilidade da dimensão educacional,

percebe-se que grande parte das universidades possuem ações educacionais desenvolvidas como cursos e programas de desenvolvimento sustentável, de conscientização e educação ambiental e disciplinas voltadas para a sustentabilidade.

Desse modo, os dados evidenciados vão ao encontro do disposto por Ryan *et al.* (2010), o qual afirma que as iniciativas do ensino superior para a sustentabilidade possuem um direcionamento com as tendências globais como unir disciplinas e instituições acadêmicas em atividades de pesquisa alinhadas à sustentabilidade; criar redes de discussão e de aprendizagem em ações de sustentabilidade; aumentar a sinergia entre as atividades de pesquisa para encorajar a colaboração interuniversitária; e desenvolver projetos colaborativos, como currículos de sustentabilidade para escolas de negócios. Jacobi, Raufflet e Arruda (2011) mencionam que há três componentes para um futuro global mais sustentável nas IES: os espaços de formação e intercâmbio, de pesquisa e geração de ideias, e os orçamentos e processos de tomada de decisão nas instituições, o que pode ser observado em algumas das universidades estudadas.

Na U2, a instituição oferece cursos de graduação e pós-graduação com disciplinas voltadas para a sustentabilidade, como Curso de Pós-Graduação Educação para Sustentabilidade e Curso de Graduação a distância em Gestão Ambiental e Sustentabilidade. Na U3, é ofertado o curso de Engenharia Ambiental e Sanitária, P-G em Engenharia Ambiental e P-G em Ecologia Aplicada. Já na U4, a Universidade oferece os cursos de graduação em Ciências Biológicas, Engenharia Ambiental e Engenharia Florestal, e dos cursos de Pós-Graduação em Biologia Vegetal, Biologia Animal, Ecologia e Conservação, Biotecnologia e Biodiversidade, Recursos Naturais e Tecnologias Ambientais, que oferecem ferramentas e tecnologias de preservação e manutenção das características ecológicas típicas da região, promovendo o desenvolvimento sustentável das atividades turísticas e econômicas. Também na U7 a instituição possui cursos de graduação em Agroecologia, Engenharia Ambiental, Gestão e Análise Ambiental e Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais, P-G em Conservação da Fauna, P-G em Ecologia e Recursos Naturais, P-G em Agricultura e Ambiente, P-G em Agroecologia e Desenvolvimento Rural, P-G em Planejamento e Recursos Renováveis, P-G em Sustentabilidade na Gestão Ambiental. A U9 disponibiliza o curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional Sustentável e, na U10, a universidade oferece o Programa de Pós-Graduação em Engenharia Ambiental, Mestrado Profissional em Gestão Pública, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Desenvolvimento Sustentável.

Quanto à conscientização e educação ambiental, na visão do entrevistado, a U3 possui “iniciativa importante dos próprios estudantes que ela chama Plástico Zero, existe um monitoramento pelos próprios estudantes, ... eu acho que é muito por causa desse pensamento

ambiental que vem há 12, 13 anos para cá de a gente plantando árvore, tratando resíduo, tratando esgoto, produzindo água ...”. Na U4, ocorrem campanhas de conscientização de energia, de água, resíduos, campanhas como “Eu Respeito o Meio Ambiente, Semana Lixo Zero”, que é uma semana de arrecadação de resíduos, de palestras, de ações, o ano passado houve o passeio ciclístico e a limpeza de áreas na universidade, entre outros”. Na U5, a instituição adotou práticas como, por exemplo, “não existe na universidade copo descartável, todos os funcionários, os estudantes recebem uma caneca que fica permanente ao longo de sua trajetória na universidade”. Na U7, o Departamento de Apoio à Educação Ambiental é o responsável pelo planejamento e coordenação das atividades visando à sensibilização da comunidade universitária para as questões ambientais; promovendo a formação continuada de professores de ensino infantil, fundamental e médio na temática ambiental; planejando atividades com estudantes de ensino fundamental e médio por meio de cursos, visitas, mini-projetos.

Em relação às disciplinas voltadas para a sustentabilidade as universidades U2, U5, U10 possuem disciplinas como o Desenvolvimento Local e Sustentabilidade; Gestão Ambiental; Questões Socioambientais e Ensino; Avaliação de Impactos e Licenciamento Ambiental; Eco-design em Produtos Industrializados; Responsabilidade Socioambiental; e Desenvolvimento sustentável, entre outras.

Para finalizar a análise das práticas de gestão para a sustentabilidade realizadas nas universidades, verifica-se que as ações desenvolvidas na gestão possuem uma abordagem sistêmica, com foco na sustentabilidade, valorizando os cursos de graduação e pós-graduação, bem como o currículo profissional com foco no mercado, e nas inter-relações ambiental, social, governança, o reconhecimento das habilidades dos alunos pelo mercado de trabalho e pela sociedade, e a sensibilização da comunidade universitária para as questões ambientais.

Apresenta-se, no Quadro 21, uma síntese das práticas de gestão para a sustentabilidade na Dimensão Educacional das universidades participantes da pesquisa:

Quadro 21 - Práticas de gestão para a sustentabilidade na dimensão educacional

(continua)

Subcategoria de análise	Práticas de gestão
Avaliação educacional	- Formação de grupos de trabalho de graduação, avaliação constante da CPA, monitoramento semestral do PDI.
Cursos e programas de desenvolvimento sustentável	<p>- Cursos de graduação e pós-graduação que oferecem disciplinas voltadas para a sustentabilidade. Curso de pós-graduação Educação para Sustentabilidade e Curso de graduação a distância em Gestão Ambiental e Sustentabilidade.</p> <p>- Curso de Engenharia Ambiental e Sanitária, P-G em Engenharia Ambiental e P-G em Ecologia Aplicada.</p> <p>- A Universidade oferece os cursos de graduação em Ciências Biológicas, Engenharia Ambiental e Engenharia Florestal, e dos cursos de pós-graduação em Biologia Vegetal, Biologia Animal, Ecologia e Conservação, Biotecnologia e Biodiversidade, Recursos Naturais e Tecnologias Ambientais que oferecem ferramentas e tecnologias de preservação e manutenção das características ecológicas típicas da região, promovendo o desenvolvimento sustentável das atividades turísticas e econômicas.</p> <p>- Possui cursos de graduação em Agroecologia, Engenharia Ambiental, Gestão e Análise Ambiental e Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais, P-G em Conservação da Fauna, P-G em Ecologia e Recursos Naturais, P-G em Agricultura e Ambiente, P-G em Agroecologia e Desenvolvimento Rural, P-G em Planejamento e Recursos Renováveis, P-G em Sustentabilidade na Gestão Ambiental.</p> <p>- A universidade possui um Mestrado em Desenvolvimento Regional Sustentável, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Ambiental, Mestrado Profissional em Gestão Pública, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Desenvolvimento Sustentável.</p>
Disciplinas voltadas para a sustentabilidade	<p>- Desenvolvimento Local e Sustentabilidade - Administração Pública e Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Economia.</p> <p>- Gestão Ambiental - Administração Pública.</p> <p>- Questões socioambientais e ensino – Química.</p> <p>- Avaliação de Impactos e Licenciamento Ambiental - Engenharia Ambiental; e Eco-design em Produtos Industrializados - Engenharia Ambiental.</p> <p>- Disciplinas de responsabilidade socioambiental.</p> <p>- Nós temos uma disciplina de desenvolvimento sustentável, no Curso de Economia, no Curso de Gemologia e nos Cursos de Engenharia, assim ainda muito esparsas, não trabalhadas de uma maneira orgânica, mas são disciplinas que existem no âmbito dos cursos.</p>
Extensão	<p>- Projetos de extensão como o Programa EducAmbiental na Comunidade e o Programa Semeando Ideias.</p> <p>- Ações na área ambiental.</p> <p>- Atualmente a gente está trabalhando na curricularização da extensão da universidade, esse compromisso de atividades dentro da graduação, com atividades de extensão com a comunidade, como programas sociais, como atividades de apoio a comunidade de uma forma geral. E a sustentabilidade também é um item que está sendo incorporado dentro das grades curriculares.</p> <p>- Para o <i>ranking</i> do GreenMetric a gente faz avaliação de quais disciplinas tem vínculos ou informações relacionadas a sustentabilidade no seu plano de trabalho e boa parte das disciplinas tem alguma coisa vinculada direto ou indiretamente, algum aspecto dos ODS ou na sustentabilidade.</p> <p>- O convênio de apenados que eu citei, dos trabalhadores apenados, a gente tem projetos de extensão relacionados com cursos de pintura, cursos de chaveiro, eletricitista.</p>

Quadro 21 - Práticas de gestão para a sustentabilidade na dimensão educacional

(conclusão)

Subcategoria de análise	Práticas de gestão
Conscientização e educação ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Não possibilidade de utilização de descartáveis dentro do campus, iniciativa Plástico Zero. - Campanhas de conscientização de energia, de água, resíduos, campanha Eu Respeito o Meio Ambiente, Semana Lixo Zero que é uma semana de arrecadação de resíduos, de palestras, de ações, o ano passado nós tivemos passeio ciclístico, nós tivemos limpeza de áreas tanto na universidade quanto nos municípios, palestras de vários temas, a ação é em todas as unidades. - Uma grande mudança que houve na universidade foi o copo descartável, não existe mais na universidade, todos os funcionários, estudantes recebem uma caneca que fica permanente ao longo de sua trajetória na universidade. - O Departamento de Apoio à Educação Ambiental dentre suas atribuições planeja e coordena atividades visando a sensibilização da comunidade universitária para as questões ambientais; promove a formação continuada de professores de ensino infantil, fundamental e médio na temática ambiental; planeja atividades com estudantes de ensino fundamental e médio através de cursos, visitas, mini-projetos. - Campanha de conscientização, por exemplo, coloca os lixeiros, faz coleta seletiva solidária, a gente faz treinamento principalmente com os colaboradores terceirizados da limpeza.
Certificações, declaração, iniciativas sustentáveis	- Prêmio de Universidade Azul, Blue University.
Eventos em sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Congresso Internacional de Arborização e Arborismo, Encontro Internacional de Bioeconomia, Empreendedorismo e Inovação. - A Semana do Fazendeiro eu acho que ela é um dos eventos mais importantes que a gente tem, todo ano você tem uma leva de cursos relacionados a sustentabilidade é produção de água, plantio de árvores, por exemplo, coleta seletiva, compostagem e outras coisas relacionadas a agricultura sustentável. Evento de ciência todo ano na escola que leva a um colégio público, projetos, coisas interessantes que a universidade produz para os estudantes de ensino fundamental.
Desenvolvimento de pessoas	- Papel na educação em formar cidadãos mais conscientes para a sustentabilidade.
Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> - Área ambiental, tem grupos muito fortes na universidade que dão apoio para a sociedade principalmente quando ocorre uma situação de maior impacto. - Incentivo a pesquisa: O convênio com a Fundação RENOVA envolve pesquisa, são iniciativas que tem desdobramento sobre a dimensão educacional, esses convênios resultam em bolsas de mestrado, bolsas de graduação, em bolsas de doutorado, bolsas para aqueles professores que coordenam essas ações.
Papel	- Redução do consumo.
Plataforma para gerenciar sistemas de informação	- Disponibilizar documentos no formato digital.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Tudo isso que envolve os ODS tem um trabalho grande da Pró-Reitoria de Extensão de divulgação disso, seja para a comunidade interna, seja para a comunidade externa. Tem o trabalho de divulgação normal do UMA no sentido de educação, de divulgar as práticas de sustentabilidade.
Projetos/Programas	- O PPI apresenta como princípios orientadores das políticas para as atividades de ensino pesquisa, extensão e gestão acadêmica a Universidade compromissada com a sociedade; Universidade ambientalmente responsável e sustentável; entre outros.

Fonte: elaborado pela autora com base em todas as entrevistas realizadas.

Em relação a se a Instituição possui na sua missão, visão e valores o compromisso com o desenvolvimento sustentável/sustentabilidade, apenas uma instituição não tem declarado seu

compromisso com o desenvolvimento sustentável por meio da visão, missão e valores, no estatuto, no PDI e no seu planejamento estratégico, como ocorre com a maioria das universidades federais no Brasil estudadas. Tal resultado corrobora com o disposto por Lozano *et al.* (2014), o qual ressalta-se que uma das variáveis principais do compromisso para o desenvolvimento sustentável se referem à missão, visão e valores das instituições.

Na U4, o entrevistado ED afirma:

Nós temos o PDI 2021-2024 e nesse PDI a gente já tinha a nossa missão e os valores, ... então a sustentabilidade está previsto na nossa missão. Os nossos valores são 8, um dos nossos valores é a sustentabilidade, ... então nós já tínhamos essas previsões aí o que a gente fez o ano passado por meio do Conselho Universitário, nós inserimos no estatuto da Universidade a sustentabilidade, ... hoje a sustentabilidade aparece em cinco momentos no nosso estatuto, reforçando nosso compromisso institucional de sustentabilidade, de desenvolvimento sustentável e também dando a base legal para os nossos projetos de ensino, pesquisa, extensão, empreendedorismo e inovação. (Fonte: ED).

A U2 tem como missão “Promover a formação plena do ser humano, gerando, sistematizando e difundindo o conhecimento, comprometendo-se com a excelência no ensino, na pesquisa e na extensão, com base nos princípios da reflexão crítica, da ética, da liberdade de expressão, da solidariedade, da justiça, da inclusão social, da democracia, da inovação e da sustentabilidade” e visão “Ser reconhecida, nacional e internacionalmente, por sua excelência acadêmica, científica, cultural e social, comprometida com o desenvolvimento humano, social, econômico e ambiental do país”.

Na U3, a visão é “ser referência nacional e internacional como universidade sócio e ambientalmente correta, integrada à sociedade, como centro de excelência na produção acadêmica, científica, tecnológica e cultural”. E apresenta como um dos valores a sustentabilidade.

Já a U4 tem como missão “Desenvolver e socializar o conhecimento, formando profissionais qualificados para a transformação da sociedade e o crescimento sustentável do país”. E declara como um dos valores a sustentabilidade.

Na mesma linha, a U9 tem como visão “Ser uma universidade de excelência em educação para a sustentabilidade, por meio de ensino, pesquisa, extensão e cultura”. E um dos seus valores é “Comprometer-se com a responsabilidade social e sustentabilidade”.

Nessa dimensão também foram analisadas as seguintes questões: as principais dificuldades para a Instituição ao tentar integrar os princípios da sustentabilidade em sua estratégia; a importância de integrar os aspectos ambientais, sociais e de governança a estratégia da Instituição; e se a instituição possui alguma assinatura ou declaração, carta e

iniciativa para demonstrar seu compromisso e incorporar a sustentabilidade em seu planejamento.

As principais dificuldades apresentadas pelas universidades federais estudadas são: as restrições orçamentárias; a cultura interna; os problemas estruturais na instituição que impedem o trabalho com questões ambientais de forma mais efetiva; e as vagas para servidores.

Desse modo, os achados do estudo vão ao encontro da visão de Waheed, Khan e Veitch (2011) ao destacarem que no aspecto cultura universitária, um dos principais problemas enfrentados pelas universidades é estabelecer procedimentos que tornem o desenvolvimento sustentável parte integrante da cultura e a criação de um efeito multiplicador na instituição e na sociedade como um todo. Nesse contexto, de acordo com Maniora (2017), os relatórios corporativos podem funcionar como um mecanismo impulsionador para a criação de uma cultura organizacional, pois possuem funções de informação e transformação, o que poderia ser adotado pelas universidades pesquisadas.

Quanto à *importância de integrar os aspectos ambientais, sociais e de governança a estratégia da Instituição*, todos os entrevistados das universidades federais brasileiras afirmam que essa integração é importante. O entrevistado da U3 salientou que “É muito importante e porque que é importante, primeiro nós somos uma instituição de educação, ... nós precisamos formar muito além de bons profissionais, cidadãos [...] além disso, investir em situações ambientais gera receita como nós vimos aqui com a questão da produção de água, com a produção da energia fotovoltaica, ...”. A partir do exposto, os achados da pesquisa corroboram com a visão de Silvestre e Fonseca (2020), a qual evidencia que as organizações estão gradualmente demonstrando a importância das dimensões da sustentabilidade integrada com a implementação das suas estratégias e modelos de gestão.

Observa-se que nas universidades U2, U6, U7, U8, U10, o PDI apresenta “um objetivo estratégico exclusivamente voltado à sustentabilidade ambiental, financeira e social, o qual possui metas a serem alcançadas para o desenvolvimento da Instituição nesses aspectos” (Fonte: EB); “tem o eixo temático do PDI, o 4 Gestão, com vários objetivos: governança e transparência, gestão de integridade e riscos e o eixo 5, Espaço físico, infraestrutura e ambiente, você tem associado um conjunto de ações, planejamento de construções, sistemas de gerenciamento de projetos, execução de projetos de proteção e prevenção contra incêndio, preservação do patrimônio, regulamentação do uso de espaços por terceiros, ampliar projetos e ações de sustentabilidade ambiental” (Fonte: EI).

De acordo com o EL, “A sustentabilidade está presente no nosso PDI, então o projeto de desenvolvimento institucional ele tem que ter aderência ao PDI, então acredito que a gente

está no caminho, está numa trajetória bastante promissora, mais ainda, tenho que reconhecer incompleta”.

Contudo, na U5, o entrevistado afirmou que:

Não tenho dúvida como eu disse os ODS foram o pano de fundo para a construção do nosso planejamento, ele sempre está presente nisso, só que sinceramente avaliando agora o nosso PDI, ... acho que ele tem que ter um relacionamento mais claro, tipo qual a contribuição social, ambiental, econômica que cada uma dessas ações do nosso planejamento ele vai gerar e mostrar para a sociedade, como o nosso papel aqui ele tem contribuído com isso, eu entendo a universidade mais como o exemplo que ela dá, é importante porque ela forma pessoas que saem daqui normalmente para mudar o mercado lá fora, para mudar a sociedade. (Fonte: EE).

E na U9,

os aspectos sociais e ambientais está na nossa estratégia, está muito claro, a governança também está na nossa estratégia, eu acho que o que está faltando para a gente é botar a sustentabilidade dentro da governança, esse é o ponto. ... mas aí volto a dizer esse link que a gente aprendeu com a sua tese, a gente precisa fazer ainda. (Fonte: EK).

No que diz respeito à *assinatura ou alguma declaração, carta e iniciativa para demonstrar seu compromisso e incorporar a sustentabilidade em seu planejamento*, sete instituições possuem alguma iniciativa como a participação no *ranking GreenMetric*, no *THE the Impact*, no *QS*; a adesão à Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P); o PDI, que é o principal documento e o compromisso da instituição com a sociedade; o Pacto Global da ONU; o *Race to Zero for Universities and Colleges*, que é o compromisso com zero emissão de carbono até 2050; o Observatório para a Sustentabilidade na Educação Superior no Caribe e América Latina; a Cátedra Sergio Vieira de Melo da ONU para os refugiados; e o Plano de Logística Sustentável.

Essas evidências corroboram com a visão de Alshuwaikhat e Abubakar (2008) que afirmam que as universidades têm empreendido projetos e iniciativas para incorporar a sustentabilidade, e tais iniciativas têm objetivos ambientais e são implementadas por meio de um plano ambiental, de assinatura de declarações nacionais ou internacionais e de políticas institucionais.

A seguir, apresenta-se a análise dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável parte integrante da pesquisa.

4.4 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Nesta etapa, procurou-se investigar junto às universidades, o alinhamento do PDI e das práticas de gestão com a Agenda 2030 da ONU, e as parcerias da Instituição realizadas para atender aos ODS. No Apêndice F, pode-se verificar as principais evidências desta dimensão de análise.

No que se refere ao *PDI alinhado com a Agenda 2030 da ONU*, constata-se que seis das universidades federais possuem um alinhamento do PDI por meio de ações estratégicas, objetivos e desafios institucionais voltados para a sustentabilidade, e essas instituições utilizam a Agenda 2030 da ONU como documento norteador para o seu planejamento estratégico como pode ser observado nos fragmentos de texto a seguir:

Sim. ... tanto o planejamento estratégico quanto o PDI ele é todo baseado em resultados chaves, e esses resultados chaves são linkados aos ODS. (Fonte: EJ).

Na U9, de acordo com o fragmento anterior, o PDI apresenta Objetivos Estratégicos e Resultados-chave da Dimensão Atuação Acadêmica, como se observa na Figura 17 a seguir:

Figura 17 - Objetivos Estratégicos e Resultados-chave da Dimensão Atuação Acadêmica

Quadro 08: Dimensão Estratégica Atuação Acadêmica - Objetivo Estratégico 02 (OE-02)

TÍTULO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)		
<OE-02> Intensificar e integrar as atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão, Cultura e Internacionalização.		
EIXO ESTRATÉGICO	MACROPROCESSOS ASSOCIADOS	UNIDADES RESPONSÁVEIS
Articulação entre ensino, pesquisa, extensão, cultura e internacionalização	A1, A2, A3, A4 B4, B6 C1, C2, C3	Unidades Acadêmicas, Prograd, PRPI, Proex, Procult e SCI
DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO		
Fortalecer as ações, iniciativas e políticas de ensino, pesquisa, extensão e cultura com base no processo participativo e promovendo a articulação entre estas dimensões de forma orientada aos objetivos da Universidade. Esta articulação deve prospectar oportunidades de interação com instituições regionais, nacionais e internacionais por meio de acordos de cooperação em atividades acadêmicas, e possibilitar o intercâmbio de pessoas, fomentando a integração e a excelência das atividades acadêmicas e a internacionalização da		
OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS) ASSOCIADOS AO OE		
-ODS-4 (Educação de Qualidade) -ODS-8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) -ODS-9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) -ODS 10 (Redução da Desigualdade)	-ODS-11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) -ODS-16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) -ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação)	
LEIS, POLÍTICAS E PLANOS NACIONAIS E ESTADUAIS (EXTERNOS)		
<ul style="list-style-type: none"> - Lei nº 13.005 de 25/06/2014: Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024) - Lei de Inovação (Decreto nº 9.283/2018 e Lei nº 13.243/2016). - Emenda Constitucional Nº 95/2016 ("Teto de gastos"). - Plano Nacional de Pós-Graduação PNPG 2011-2020. - Decreto nº 5.773/2006 de 09/05/2006 (Expansão e financiamento da pós-graduação) - Diretrizes (Resolução nº 07 CNE/CES de 18/12/2018), Minuta da Política, Plano Nacional de Extensão e Cartilha de Sistematização de Indicadores do ForProex - Declaração Universal Sobre a Diversidade Cultural (UNESCO) - Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH) - Plano Nacional de Direitos Humanos (PNDH-3) - Plano Nacional de Cultura (PNC 2010-2020) - Plano de Cultura do Estado do Ceará 		
POLÍTICAS, PLANOS E NORMATIVOS INSTITUCIONAIS (INTERNOS)		
<ul style="list-style-type: none"> - Estatuto da - Regulamento dos cursos de Graduação. - Regimento Geral da - Resoluções CONSUNI nº 42/2020, 42/2019, 47/2020 (Regulamenta as atividades, a integralização e os programas de bolsas de extensão e de integração ensino-extensão-PEEX) 		<ul style="list-style-type: none"> - Resolução CONSUP 01/2014 (Programa de bolsas acadêmicas) - Política e Plano de Cultura da - Política de Propriedade Intelectual - Política de Comunicação

Fonte: U9 PDI 2025 (2022, p. 73).

Ao encontro disso Franco *et al.* (2018), relatam que as instituições de ensino superior têm que considerar as questões de sustentabilidade em alinhamento com os ODS.

Observa-se que quatro instituições (U2, U5, U7 e U8) não possuem o PDI alinhado com a Agenda 2030 da ONU. Na U5, os ODS foram utilizados como fonte e referência para a elaboração do PDI, conforme é demonstrado no fragmento de texto a seguir:

Como eu disse durante a construção do nosso PDI, como ele foi construído, foi feito um benchmarking das melhores práticas nacionais e internacionais, foi feito todo um estudo de tendência na área educacional, foi feito todo um mapeamento do que existe no mundo de melhor, com base nisso nós reunimos um grupo que fez a construção do nosso plano que envolveu todas as unidades da universidade, fizemos essa apresentação do que tinha de melhor e a partir de então definimos as diretrizes que iam nortear o nosso planejamento e com base nessas diretrizes foi construído quais os nossos objetivos estratégicos, quais são as nossas ações, então por trás do nosso planejamento estratégico os ODS estiveram presentes, mas como eu lhe disse, ele não há, por exemplo, um alinhamento direto, esse objetivo estratégico veio atender aquele ODS, isso não é assim direto, ele é um pano de fundo para nós. (Fonte: EE).

Apenas uma possui o PDI parcialmente alinhado com a Agenda 2030, conforme o extrato de texto a seguir:

Ele está parcialmente alinhado, a gente não fez essa discussão interna, bem sincera em te dizer, não há essa discussão interna sobre isso. O PDI quando ele foi feito há 3 anos atrás, esse que está em vigência ele foi feito de uma forma bem primária. (Fonte: EA).

Entretando a U7 pretende, no PDI 2023-2027, realizar o alinhamento com a Agenda 2030.

Em referência às *práticas da Instituição alinhadas com a Agenda 2030 da ONU*, todas as universidades afirmam que possuem tal alinhamento. Em 2021, a U6 apresentou as ações alinhadas à Agenda 2030 no evento da Rede ODS Brasil, destacando-se: a criação da Comissão Agenda 2030, com servidores dos centros e dos campi, para acelerar e articular a implementação do protocolo na universidade; o mapeamento das Ações de Ensino, Pesquisa e Extensão desenvolvidas desde 2015 e classificação com os ODS; o grupo de trabalho para o alinhamento do PDI com os objetivos e as metas do protocolo; a criação de editais específicos de fomento às Ações de Extensão alinhadas aos ODS, como o Edital Corede e o Edital Fiex; a realização de oficinas e de eventos, com a comunidade acadêmica, apresentando a Agenda 2030; a criação de uma plataforma de coleta de dados com base nos 17 ODS, permitindo à comunidade apresentar demandas de acordo com as prioridades da Agenda 2030 e permitindo à Universidade conhecer as dificuldades dos locais nos quais se insere; a realização de oficinas, em parceria com a Secretaria Municipal de Educação, para apresentação da Agenda 2030 e

como pode ser implementada na cidade; a criação de espaços temáticos em áreas estratégicas, como shoppings e em locais da Universidade, entre outros.

Destaca-se que, na U6, “as ações desenvolvidas pela Universidade são orientadas por três eixos: um institucional, visando à implementação do protocolo na Instituição; um eixo interno, divulgando a Agenda 2030 entre a comunidade acadêmica e promovendo editais específicos de fomento às ações alinhadas; e um eixo externo, reunindo parcerias entre a Universidade e os territórios abrangidos pelas ações da universidade” (U6, 2021).

Já a U1 afirma conforme texto a seguir:

As práticas estão alinhadas, mas não existe no PDI isso, não é citado isso diretamente, só na parte introdutória, são faladas algumas coisas, essa discussão não foi feita com a comunidade. (Fonte: EA).

Observa-se que a U2 tem buscado aplicar mais o uso dos ODS nas propostas de programas e projetos a serem aprovados como forma de incentivar o “pensar global e agir local” E, em 2021, a Instituição, em parceria com a ONG *Gaia Education*, ofereceu o curso de especialização “Educação para Sustentabilidade”, o qual aborda enfaticamente a implementação dos ODS e o curso de capacitação “Sustentabilidade à Luz dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)”.

Já na U10, as notícias publicadas no site institucional possuem um tag relacionando com o respectivo ODS, conforme o EK, “Isso é importante porque numa pesquisa com o *big data*, esses buscadores de alta capacidade, de performance você consegue vincular as ações da instituição com um determinado ODS”. Também utiliza a Agenda 2030 no seu planejamento conforme relatado pelo entrevistado:

Eu acho que até no planejamento de capital está mais alinhado do que o próprio PDI, acho que esse planejamento é um desdobramento, digamos num patamar superior em relação ao PDI. O PDI cita o alinhamento com a sustentabilidade, com a Agenda 2030 da ONU, mas isso se materializa no planejamento. O alinhamento foi realizado na medida em que você define os investimentos de capital em função dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. [...] Eu acho que o próximo passo é relacionar os ODS com os programas de ensino, com os PPCs dos cursos, eu acho que se a gente fizer isso e conseqüentemente os ODS aparecerem nas disciplinas que são ofertadas também já é um caminho bastante importante. (Fonte: EK).

Quanto às *parcerias da Instituição para atender aos ODS*, as universidades estabelecem muitas parcerias com órgãos públicos, governo do estado, terceiro setor, empresas, instituições de ensino, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), concessionárias de energia do Brasil, companhia de saneamento, Associação dos Catadores,

projeto Geoparques, *Global Soil Partnership*, ENACTUS, Projeto GuiaME e Projeto CONSOL, e Fundação RENOVA. Nessa perspectiva, pode-se evidenciar que as universidades possuem práticas alinhadas ao ODS 17, o qual menciona as parcerias multissetoriais, que servem para apoiar a realização dos objetivos do desenvolvimento sustentável, especialmente nos países em desenvolvimento, com incentivo de parcerias públicas, público-privadas e com a sociedade civil (Organização das Nações Unidas, 2015).

Na U1, existem os acordos de cooperação com a associação comercial da região visando à realização de atividades de pesquisa, ensino e extensão nas áreas científica, cultural e social, por meio do estabelecimento e da realização das atividades do Ambulatório de Nutrição; para a realização de pesquisa, ensino e extensão nas áreas científica, cultural e tecnológica, compartilhando recursos materiais, financeiros e humanos com especial intenção em desenvolver melhorias para a cadeia produtiva da noqueira-pecã no Brasil. Com as prefeituras da região, em colaboração conjunta para o desenvolvimento social e econômico; para qualificar os trabalhos no Município voltados ao meio ambiente, arborização, produção florestal, agropecuária agroindustrial, por meio de ações conjuntas, oportunizando a atuação prática aos discentes; para a realização de projetos de eficiência energética e de energias renováveis em parceria com a Universidade, ligados ao curso de Engenharia Elétrica.

Na U2, há a parceria com a empresa de limpeza urbana do município e com a empresa Ipanema Coffee, as quais, em contrapartida, respectivamente, financiam bolsas para o programa Legado Ambiental e para o programa Educambiental na comunidade; com a Secretaria Municipal do Clima, Sustentabilidade e Inovação Social oficializando, por meio de Termo de Cooperação, a colaboração no desenvolvimento de ações de sustentabilidade no município, entre elas, a implementação de ações em sustentabilidade com foco na resiliência urbana, criação de programas de reflorestamento urbano, facilitação e assessoria na criação de empreendimentos em sustentabilidade e elaboração de um plano de adaptação e mitigação às mudanças climáticas, incluindo a redução de emissão de gases de efeito estufa.

Na U3, as parcerias são destaque em *rankings* conforme se observa no texto a seguir:

São muitas as parcerias que a gente tem celebrado, por exemplo, vamos colocar aqui dentro dos ODS a questão do combate à pobreza e a fome, por exemplo, recentemente a gente ficou muito bem classificado, uma das melhores classificações nossas naqueles *ranking* THE, foi a questão do combate à fome, por causa de algumas iniciativas da instituição, e no período de pandemia, por exemplo, pesou muito uma produção de alimentos que a gente tem na área de agricultura, produção de vegetais, legumes e folhas, a gente tem essa produção para que seja usado no nosso RU e quando veio a pandemia, nós paramos de funcionar presencialmente, só que a instituição já tinha aquele planejamento das plantações, o que nós vamos fazer com isso agora, aí a gente fez uma parceria importante com a prefeitura, a prefeitura tem uma ação de um banco de alimentos, exatamente para a população carente, dentro dessa parceria a gente continuou, para te falar a verdade a gente até aumentou um pouco a produção, principalmente para a população pobre e a gente ajudou muito com essa produção de alimentos. Outra parceria é com a Associação dos Catadores do Município. Com o governo federal teve uma iniciativa importante no ano de 2019-2020 que foi o financiamento dessas usinas fotovoltaicas e a parceria muito importante é de 12 milhões com o Governo do Estado, que a gente apresentou um projeto de produção de energia e eles encamparam o projeto que ela vem não só na produção, mas também na inovação em energias renováveis. (Fonte: EC).

A U4 foi selecionada pela Associação Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII) como “grupo de pesquisa que atuará em parceria com a indústria, com a atuação em pesquisas na área de tecnologia de alimentos, bioinputs e tecnologias para a sustentabilidade do agronegócio, adotando o nome de AGROTEC - Bioeconomia no Agronegócio” (RG U4, 2021, p. 59). Além disso, a universidade possui a estação de monitoramento da qualidade do ar, projeto desenvolvido em parceria com o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Inpe) e recebeu também a doação de consumíveis do Núcleo Ambiental do Ministério Público Estadual, que realiza o monitoramento da qualidade do ar, proporciona dados meteorológicos como a direção e velocidade do vento, a quantidade de chuva, a umidade e a temperatura, o que fortalece a universidade, que respeita e incentiva o desenvolvimento sustentável. Da mesma forma, a universidade possui outras parcerias como se observa no fragmento a seguir:

A gente tem várias parcerias, Governo do Estado é sempre muito parceiro nosso, Governo Federal também, o SEBRAE, ... é relevante todas as parcerias que a gente tem, esse do eletroposto, por exemplo, é um projeto de pesquisa em parceria com se não me engano 10 concessionárias de energia do Brasil. ... nós temos a universidade aberta a pessoa idosa, relacionado a um programa Idoso que a gente tem parceiros tanto locais, quanto nacionais, a gente recebeu emenda parlamentar de 500 mil reais para continuar as atividades esse ano, então assim é uma gama enorme de parceiros. Paralelamente à instalação das usinas fotovoltaicas, a Universidade, realizou uma parceria com a empresa de distribuição de energia elétrica do Estado, por meio do Programa de Eficiência Energética que está promovendo a melhoria da iluminação externa, a troca de luminárias dos postes instalados nas ruas e avenidas da Cidade Universitária. (Fonte: ED).

Na U5, o EE afirmou que a universidade poderá fazer mais parcerias tanto no âmbito nacional como no internacional, como se verifica no extrato a seguir:

Hoje nós temos algumas parcerias em âmbito local mas acho que a gente está pecando um pouco no âmbito internacional, ... Existem linhas de financiamento internacional para isso e a gente capta muito pouco seja a própria OPAS (Organização Pan-Americana da Saúde) na área de saúde, os próprios bancos, o Banco Interamericano de Desenvolvimento, esses bancos internacionais ele tem linhas de crédito para isso a fundo perdido para as instituições e a gente não desenvolve isso, não capta isso, muitas vezes por comodismo ou até pela dificuldade da burocracia que acaba tendo. Nós temos parcerias locais aqui como as companhias de saneamento, mas ainda é pouco perto do que pode ser feito em âmbito de parcerias, está muito incipiente, para dizer que não tem nada, outra parceria local, a gente sabe que tem que agir a gente não tem se aproximado como organizações, como a ONU, a UNESCO, a gente não é próximo, é uma instituição de ponta que tem pesquisadores aqui que com certeza poderiam se fazer mais presentes nessas organizações internacionais e fazer de fato com que a Universidade se tornasse também referência. Nessa questão de pesquisa a gente tem pesquisa de ponta só que muitas vezes é tratada no âmbito do pesquisador esses contatos, não no âmbito da instituição, então isso é um grande problema que a gente acaba enfrentando. (Fonte: EE).

Para minimizar a evasão e a retenção nos cursos da U7, a Pró-Reitoria de Graduação, juntamente com outras unidades, participa no projeto piloto que utiliza inteligência artificial como ferramenta para reduzir a evasão no Ensino Superior. O projeto, “Inteligência Artificial para Auxílio de Ações que Visam à Redução da Evasão no Ensino Superior” está sendo desenvolvido pelo Centro de Excelência em Inteligência Artificial da Universidade Federal de Goiás, em parceria com a Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação (Sesu/MEC) e inclui também as Universidades Federais de Itajubá (UNIFEI), do Pampa (UNIPAMPA), do Pará (UFPA) e a Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). A U7 desenvolveu ferramentas computacionais, como se verifica no texto a seguir:

Com o uso de tecnologias digitais, o projeto está desenvolvendo ferramentas computacionais que permitirão identificar, com antecedência, sinais comportamentais dos estudantes que indiquem uma possível evasão e, a partir disso, orientar ações preventivas e de apoio a serem realizadas pelos docentes e demais profissionais envolvidos com os estudantes (RG U7, 2021, p. 37).

A parceria com a Aliança Mundial pelos Solos realizada pela U8 está vinculada à Agenda 2030. Esta Aliança Mundial pelos Solos é uma iniciativa da Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO/ONU) para promover a governança e o manejo sustentável dos solos em todo o planeta. A universidade participou de um evento realizado pelo ENACTUS, que é uma rede de 120 times no Brasil e em outros 37 países ao redor do mundo, com o objetivo fomentar o empreendedorismo social dentro da Universidade e gerar ações e

projetos que tenham um impacto positivo na região. O Time Enactus da Universidade representou pela primeira vez o Brasil na competição mundial de empreendedorismo social da Enactus, após ter sido o time campeão do Evento Nacional Enactus Brasil 2021, com projetos com o objetivo de desenvolver alternativas sustentáveis na região de Alto Parnaíba (MG).

A U9 desenvolve o Projeto Guia de Mercado PET (GuiaMe PET), um projeto de extensão desenvolvido junto às escolas de Ensino Médio e tem como objetivo preparar os alunos para o ingresso na universidade, tirar suas dúvidas sobre o mercado de trabalho e as profissões. E o Projeto CONSOL de consultoria solidária e voluntária no qual são escolhidas pequenas organizações da região, sem condições financeiras para prestação do serviço de consultoria, o que proporciona a troca de experiências e conhecimentos, resultando em benefícios para ambas as partes.

Na U10, a universidade possui parceria com a Fundação RENOVA, da empresa Vale; com a polícia militar, com a Secretaria de Justiça relacionada à questão da ressocialização dos apenados; com o Governo do Estado, na área da saúde, por exemplo, a universidade foi estratégica na questão do enfrentamento da Covid, com o estabelecimento dos postos de testagem, professores foram mobilizados nas frentes de acompanhamento estatístico, e parcerias com as empresas de saneamento público. E tem uma parceria com as redes de ensino por meio do Programa Residência Pedagógica, programa iniciado em 2020, e tem como objetivo geral “colaborar para o fortalecimento da unidade teoria e prática nos cursos de licenciatura e para a produção e reconstrução de saberes ligados à docência” (RG U10, 2021, p. 84).

Outro exemplo de parceria ocorre na U11 no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Ciência dos Materiais em parceria com o Laboratório de Tecnologia da Madeira da Embrapa Florestas, que realizou uma pesquisa sobre curativo para queimaduras feito com nanocelulose de pinus e recebeu o prêmio internacional *Blue Sky Young Researchers and Innovation*, organizado pelo *International Council of Forest & Paper Associations (ICFPA)* (RG U11, 2021, p. 216). Na U11, o entrevistado EL afirmou que:

A Universidade estabelece parcerias com empresas e organizações que tanto possam produzir conhecimento tecnológico e inovador, difundir este conhecimento para a sociedade e também aquelas que possam utilizar os mesmos na ampliação de suas vantagens competitivas, retornando desta forma para a população os investimentos feitos em pesquisa e na formação de pessoal capacitado. (Fonte: EL).

Desse modo, a partir das evidências apresentadas, algumas universidades possuem práticas de gestão sustentáveis expressas no PDI e alinhadas com os Objetivos de

Desenvolvimento Sustentável, que são considerados como guia para alcançar os propósitos ambientais e de desenvolvimento humano até 2030. Colaboram com o alcance da Agenda 2030 as parcerias realizadas pelas universidades por meio de convênios, acordos de cooperação com várias organizações públicas e privadas para gerar projetos e pesquisas; para o desenvolvimento social, ambiental, econômico; e para produzir conhecimento inovador para solucionar os problemas da sociedade.

4.5 MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO

Nesta parte, procurou-se investigar, junto às universidades, aspectos relacionados à estrutura organizacional de sustentabilidade; modelo de gestão da instituição considerando os aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança; estratégias para promover a sustentabilidade; desafios da sustentabilidade para a instituição; e os fatores internos que podem promover a inter-relação das questões da sustentabilidade. No Apêndice G, pode-se verificar as principais evidências encontradas durante as entrevistas, no que se refere a essas questões.

No que concerne à *estrutura organizacional de sustentabilidade*, a maioria, oito universidades, possuem, na sua estrutura organizacional, unidades e subunidades de gerência, comissão, diretoria, coordenação, comitê, secretaria de sustentabilidade, de meio ambiente, de desenvolvimento sustentável, e de gestão ambiental.

Nesse contexto, os achados do estudo confirmam a visão de Alshuwaikhat e Abubakar (2008), a qual preconiza que uma universidade, para promover a sustentabilidade, deve estabelecer uma estrutura organizacional (por exemplo, departamento ou comitê) e fornecer os recursos necessários para o compromisso com a sustentabilidade.

Dessa forma a U1, U3 e U11 possuem comitê de governança, integridade, riscos e controles. Já na U2 possui a Comissão Permanente de Meio Ambiente e Sustentabilidade, que fomenta debates na área da sustentabilidade e gera pesquisas que garantam a resolução de desafios que a instituição enfrenta e a Gerência de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, que coordena a Comissão Permanente de Sustentabilidade "Campus Verde"; executa e encaminha para os órgãos da administração institucional as deliberações da Comissão Permanente de Sustentabilidade "Campus Verde"; coordena a elaboração, implantação e monitoramento do Plano de Logística Sustentável, e planeja e coordena ações sustentáveis de gestão ambiental; entre outras.

A Diretoria de Desenvolvimento Sustentável da U4, criada em 2021, é a unidade responsável pela coordenação e articulação de todas as ações de sustentabilidade desenvolvidas

nas áreas ambiental, social e de governança, também possui o Comitê de Gestão de Contratações e Logística Sustentável com a finalidade de promover, da melhor forma, a gestão das contratações e da sustentabilidade na universidade. Em 2022, a universidade recebeu o Prêmio Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) de Melhores Práticas de Sustentabilidade, promovido pelo Ministério do Meio Ambiente na categoria Inovação na Gestão Pública, sendo a única instituição de ensino premiada.

Na U5, há um Departamento de Gestão Estratégica responsável pelo planejamento institucional e gestão de riscos e a Coordenação de Gestão Ambiental (CGA) tem o objetivo de congrega esforços para que a universidade seja mais sustentável, tendo como atribuições definir e divulgar as diretrizes ambientais da universidade; elaborar e implantar políticas e programas de educação ambiental; fomentar projetos e ações que visem à promoção da sustentabilidade nos campi e unidades da universidade; promover estudos e aplicação de alternativas para uma gestão mais sustentável; mobilizar e auxiliar a implantação e execução de programas ambientais como o Plano de Logística Sustentável, a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), e a Eficiência de Gastos, entre outros. Conforme se observa no texto a seguir, a universidade possui duas estruturas:

Quando a área de planejamento vai fazer qualquer ação de planejamento ela consulta todas as áreas, então a CGA (vinculada ao Gabinete do Reitor) é integrada nesse processo de construção para incluir as questões ambientais, consulta a questão orçamentária para que a gente integre as questões orçamentárias e depois isso vai para o Comitê de Governança onde isso tudo é discutido e aprovado.

Nós possuímos duas estruturas, uma estrutura de planejamento e uma estrutura de gestão ambiental e as duas se conectam em determinados momentos mas não em todos, a gestão ambiental eu diria que por vezes ela foca mais na operação do que na definição de políticas, hoje na universidade ela está mais voltada para a operacionalização das ações que vão garantir as ações de sustentabilidade do que no pensar políticas institucionais de sustentabilidade, acho que isso é uma fragilidade realmente que a gente possui ainda na Universidade. (Fonte: EE).

A U6 tem o Setor de Planejamento Ambiental, com caráter executivo, tem como principais atribuições a Gestão de Resíduos, ações de Coleta Seletiva e Logística Sustentável e Licenciamento Ambiental.

Na U7, a Secretaria de Gestão Ambiental e Sustentabilidade desenvolve atividades de apoio e gestão na área ambiental, integrando diferentes áreas do conhecimento e campos de atuação profissional, visando proporcionar o aumento contínuo do respeito ao meio ambiente e a percepção de sua inter-relação com a qualidade de vida. Possui como objetivos principais: desenvolver junto à comunidade a Política Ambiental, traduzindo de forma explícita como a Universidade pretende atingir os seus objetivos ambientais e de sustentabilidade; elaborar, em

conjunto com os demais departamentos, unidades e setores administrativos da universidade, um plano de gestão ambiental vinculado a um Sistema de Gestão Ambiental; definir objetivos e metas e avaliar continuamente sua performance; contribuir para o desenvolvimento de programas ambientais da comunidade acadêmica e contribuir com a pesquisa e a inovação aplicadas à área ambiental; entre outros.

Na U8, a Diretoria de Meio Ambiente tem a finalidade de planejar, coordenar, supervisionar, monitorar, assessorar, executar e dar suporte técnico às atividades de gestão ambiental, relacionadas direta ou indiretamente ao gerenciamento dos recursos hídricos, dos resíduos sólidos, das áreas verdes e à sustentabilidade da universidade. E a Comissão de Meio Ambiente vinculada à Pró-Reitoria de Administração tem funções de assessorar, fiscalizar e emitir pareceres sobre a política ambiental na universidade.

Na U9, a Coordenadoria de Gestão da Sustentabilidade desenvolve atividades de sensibilização ambiental da comunidade acadêmica e da sociedade civil, contribuindo com a consolidação da perspectiva da sustentabilidade na instituição. É responsável pela articulação da Gestão Institucional e a comunidade acadêmica para a elaboração, implementação e acompanhamento da Política de Gestão da Sustentabilidade.

Na U10, a Política de Governança, no seu Art. 20, afirma que “as políticas, os mecanismos, as ações específicas e o monitoramento das práticas relacionadas, especificamente, à sustentabilidade, à gestão estratégica, à gestão de pessoas, à tecnologia da informação e às aquisições, serão realizados pelas suas respectivas áreas técnicas, por meio de subcomitês, com o apoio do Setor de Governança, Gestão de Riscos e Controles da PROPLAN”. Em 2021, houve a criação da Comissão Agenda 2030, para dar início ao Projeto Institucional Agenda 2030 na universidade, além de mapear as ações de pesquisa, extensão, gestão e ensino existentes. O projeto busca avaliar as possibilidades de integração, implantação e incorporação dos ODS nas estratégias, políticas e planos da Universidade e também monitorar, avaliar e comunicar as ações da instituição com respeito a esses objetivos. Os objetivos da Comissão Agenda 2030 são: I - Conhecer e identificar o que está sendo feito na Universidade; II - Avaliar as possibilidades de integração, implantação e incorporação dos ODS nas estratégias, políticas e planos da universidade; e III - Monitorar, avaliar e comunicar suas ações com respeito aos ODS. Há a Divisão de Meio Ambiente e Sustentabilidade, vinculada a Superintendência de Infraestrutura, responsável pela elaboração e guarda dos projetos de modernização das edificações da Universidade com vistas à sustentabilidade e às ações ambientais.

Em relação ao *modelo de gestão da Instituição considerar os aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança*, nove instituições afirmam que consideram tais aspectos, e uma considera parcialmente, no seu modelo de gestão, esses aspectos e uma encontra-se com o PDI 2023-2025 em aprovação pelo Conselho Superior.

Nesse contexto, os dados da pesquisa vão ao encontro do modelo de gestão do Pacto Global da ONU, o qual é um processo dinâmico e contínuo que pode ser adaptado às universidades porque orienta as organizações para se comprometerem com os dez princípios básicos para criar valor para si mesmas (Pacto Global da ONU, 2020).

Na U2, o entrevistado EB afirmou que o “modelo de governança foi elaborado com base no Referencial Básico de Governança Pública Organizacional, do TCU e apresenta a relação dos diversos atores que atuam na governança e gestão da universidade com vistas à realização da missão institucional”.

Já o entrevistado EC da U3 relatou que a universidade leva em consideração no modelo de gestão esses aspectos conforme o fragmento a seguir:

... isso fica muito claro dentro do PDI você vai conseguir achar isso registrado, essa questão da governança, a questão social e a ambiental também e uma outra situação que vale a pena registrar dentro de nossa organização aqui é a presença dentro do organograma de uma Diretoria de Qualidade e Meio Ambiente, que nem todas têm essa unidade e nós temos desde de 2009, eu acho que essa prática, por exemplo, essa cultura ambiental ela é muito em função disso, se tem alguém cuidando disso, você tem um grupo de servidores focado naquilo ali, mas não escrevemos a política, mas é uma ação importante que como pela conversa toda a gente passou por esse ponto é isso, vem criando uma consciência ambiental. (Fonte: EC).

Na U5, o entrevistado EE relatou que a questão econômica se torna prioridade em determinados momentos, como se observa no extrato a seguir:

Sim, não tem dúvida, o econômico, primeiro que o social é o nosso pilar principal, a gente está aqui para atender a sociedade, toda decisão nossa a gente pergunta: a quem eu vou atender com essa decisão? Qual o impacto que eu gero? O ambiental não tenho dúvida que ele é importante, mas às vezes a gente deixa de lado por prioridade econômica, o econômico muitas vezes acaba sendo a prioridade em momentos de escassez. Mesmo no ano passado durante a escassez orçamentária que nós passamos, nós tivemos investimentos na área ambiental aqui de mais de 10% do nosso orçamento, nós fizemos redes de esgoto, fizemos uma série de ações de recuperação, investimento em energia renovável. (Fonte: EE).

Na U9, o entrevistado EJ expôs que a universidade não considera todos os aspectos de forma integrada, como se verifica no trecho a seguir:

Não necessariamente todos juntos, aí que a gente identificou uma falha, a gente leva em consideração os aspectos da sustentabilidade no seu tripé, sim, em paralelo a isso a gente trabalha a política de governança. O Comitê de Governança existe, tem os relatórios de governança, a política de governança, tudo puxado pela Pró-Reitoria de Planejamento, mas é um órgão colegiado representando todos os setores, mas a gente precisava trabalhar os dois juntos. (Fonte: EJ).

Na U10, o entrevistado EK informou que a universidade considera parcialmente esses aspectos no seu modelo de gestão, conforme o fragmento a seguir:

Eu diria que parcialmente. Nós temos na SI (Superintendência de Infraestrutura) a Diretoria de Meio-Ambiente que eu acho que está um pouco deixando a desejar, eu acho que poderia ser mais ativa no nosso processo de tomada de decisão, na definição do nosso modelo de gestão. São aspectos evidentemente presentes no Plano de Gestão, mas essa perna do ambiental está um pouco defasada, que a gente poderia melhorar bastante, eu vejo como uma diretoria um pouco distante ainda do ente planejador. [...] Muitas dessas práticas desse modelo de gestão levam em consideração demandas de maior orçamento, a questão de reuso da água da chuva e infelizmente, o contrato de coleta seletiva é muito mais caro do que a coleta convencional de lixo. São os limites que a gente precisa contornar. (Fonte: EK).

Quanto às *estratégias para promover a sustentabilidade*, verifica-se que as universidades possuem numerosas estratégias como de responsabilidade ambiental, de gestão de resíduos, de eficiência energética, de estrutura organizacional, de meio ambiente, para promover eventos de sustentabilidade, para incentivar a capacitação e qualificação de pessoas, para pesquisas na área de sustentabilidade ambiental, no relacionamento com a sociedade e órgãos públicos, no planejamento e gestão e no ensino, entre outras.

Essas evidências são consistentes com a visão de Alshuwaikhat e Abubakar (2008), que apresentam três estratégias para o cumprimento da missão de sustentabilidade de uma universidade: implantação de SGA (Sistema de Gestão Ambiental Universitário); participação pública e responsabilidade social; e ensino e pesquisa de sustentabilidade de forma integrada.

Como afirmam Engert, Rauter e Baumgartner (2016), o compromisso das organizações com a sustentabilidade requer uma orientação estratégica correspondente para garantir que os fatores ESG sejam integrados na estratégia e processos. Assim, além do compromisso das organizações com a sustentabilidade, há duas maneiras de implementar as estratégias de sustentabilidade: aumentar a conscientização sobre as questões de sustentabilidade; e fazer uso de tecnologia que permita a redução do impacto ambiental em nível local ou global (Velazquez *et al.*, 2006).

O Quadro 22 resume as principais evidências encontradas no que se refere às estratégias para promover a sustentabilidade nas Universidades Federais participantes da pesquisa.

Quadro 22 - Principais evidências de estratégias para promover a sustentabilidade nas universidades federais brasileiras

(continua)

Estratégias	Evidências
Responsabilidade ambiental	- Fortalecer o desenvolvimento da Sustentabilidade Ambiental da instituição.
Gestão de resíduos	<ul style="list-style-type: none"> - Destinação adequada dos diferentes tipos de resíduos produzidos na Instituição. - Destinação de resíduos: práticas a serem fortalecidas ou implementadas são a coleta seletiva solidária, a destinação de resíduos perigosos, a compostagem de resíduos orgânicos, a coleta e destinação de produtos eletroeletrônicos e de óleo vegetal, o tratamento de resíduos hospitalares e dos resíduos sólidos da construção civil. - Logística reversa. - Planejamento e acompanhamento das ações de manejo de resíduos. - Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde, realizando o levantamento de dados e informações referentes aos resíduos de serviços de saúde. - Tratamento e disposição final de resíduos comuns.
Eficiência energética	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar a usina fotovoltaica. - Buscar a economicidade da energia elétrica. - Fazer controle e análise do consumo de energia elétrica em cada edificação. - Implantar novas fontes de energias renováveis no câmpus. - Eficiência energética e energias alternativas. - Tecnologias, os painéis solares, as torneiras de temporizador. - Iluminação externa da instituição é em led, tem menor consumo.
Água	- Sustentabilidade hídrica, proteção, uso eficiente e reuso.
Comunicação institucional	- Manutenção de home page com divulgação das ações institucionais em sustentabilidade desenvolvidas, em execução e previstas.
Classificação em <i>rankings</i>	- Participação em <i>rankings</i> e agendas para representar a Universidade no cenário nacional e internacional nesta temática.
Sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos	<ul style="list-style-type: none"> - Tramitar os documentos em meio eletrônico. - Sistema Eletrônico de Informação – SEI. - Sistemas eletrônicos que diminuiu a questão do papel, a questão da burocracia para facilitar mesmo, que acaba refletindo na sustentabilidade. - Nós implementamos o processo eletrônico e já reduziu, por exemplo, o impacto no nosso consumo de papel.
Promover eventos de sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Campanhas de conscientização alternadas, trabalhar com a sustentabilidade na questão educacional, sim trabalhar interligado a educação, ensino, pesquisa e extensão. - Campanhas educativas e de sensibilização de toda comunidade acadêmica, quanto ao uso racional de recursos como papéis, copos e canudos descartáveis, água e energia elétrica. - Palestras, seminários e capacitações a serem oferecidas para diferentes segmentos da comunidade acadêmica. - Realização de evento anual para promover reflexões e debates de temas relacionados junto à comunidade, mantendo a tradição do ‘Dia da Sustentabilidade’. - Trabalho de sensibilização da comunidade acadêmica.
Parcerias	- Parcerias público-privada para captação de recursos.

Quadro 22 - Principais evidências de estratégias para promover a sustentabilidade nas universidades federais brasileiras

(conclusão)

Estratégias	Evidências
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA). - Criação da Diretoria de Meio Ambiente. - No âmbito do Comitê de Governança, foi criado o Subcomitê de Sustentabilidade. - Nós estamos na etapa do planejamento setorial (Plano de Desenvolvimento Setorial) e, como a sustentabilidade econômico/financeira e ambiental, ela é um dos desafios do PDI, isso estão em desenho no âmbito das unidades acadêmicas da Universidade, eu te responderia dizendo que está a caminho, está em elaboração essa questão da estratégia para promover a sustentabilidade na instituição.
Compras públicas sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> - Compras, contratações sustentáveis e logística reversa.
Construções sustentáveis	<ul style="list-style-type: none"> - Edificações com responsabilidade ambiental. - Acessibilidade.
Meio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão Ambiental de Áreas Verdes. - Proteção, recuperação e revitalização de áreas verdes. - Processo de licenciamento ambiental.
Incentivar a capacitação e qualificação de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento presencial com os gestores dos campi para o acompanhamento e monitoramento das ações de manutenção de áreas verdes. - Educar sua comunidade acadêmica sobre sustentabilidade e os objetivos do desenvolvimento sustentável. - Conscientização da comunidade acadêmica.
Pesquisas na área de sustentabilidade ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio a professores, que buscam parceria para desenvolvimento de projetos de pesquisa na área ambiental, seja para otimização do manejo de áreas naturais, produção de mudas para restauração ecológica e arborização urbana e melhoria na gestão das áreas verdes urbanas. - Apoiar a realização de pesquisas voltadas à sustentabilidade nas áreas de ensino, pesquisa e desenvolvimento.
Planejamento e Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Envolver o planejamento, o monitoramento e a avaliação, a edificação, a reforma, a manutenção, a expansão e os serviços decorrentes, dentro do contexto da eficiência e da sustentabilidade. - Cultura institucional.
Relacionamento com a sociedade e órgãos públicos	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a articulação com a Sociedade Civil e o Poder Público para o desenvolvimento de Políticas Públicas relacionadas à sustentabilidade e mobilidade.
Ensino	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver estratégias de sustentabilidade institucional para os cursos de graduação, de educação tecnológica e de pós-graduação.

Fonte: Entrevistas com os gestores das universidades federais brasileiras.

Acerca dos *desafios da sustentabilidade para a instituição* identificam-se que estão relacionados à várias questões, tais como o orçamento; a gestão de recursos hídricos (captação, reuso e qualidade da água); a estação e tratamento de efluentes, gerenciamento de resíduos; ar puro; a eficiência energética e energia limpa; o consumo de carbono; a produção sustentável; infraestrutura (equipamentos, prédios); transparência; corrupção; licitação sustentável; ataques cibernéticos; tecnologia de ponta; terras agrícolas irrigadas; inclusão digital; compilar um documento abrangente com todas as práticas sustentáveis; eliminar focos de desperdício; preservar os recursos naturais; garantir a saúde e bem-estar das pessoas; trabalhar com grupos mais estáveis em que não haja troca de pessoas, entre outros. Ao encontro disso, Ryan *et al.*

(2010) destacam os três desafios estratégicos para a sustentabilidade na região da Ásia-Pacífico: o papel do governo na formulação de políticas; a necessidade de desenvolver a sustentabilidade com características locais específicas da região e nas qualidades acadêmicas específicas das instituições de ensino superior; e a criação de oportunidades de aprendizagem de sustentabilidade dentro do currículo formal do ensino superior. É possível perceber que as universidades enfrentam o desafio de integrar a sustentabilidade no seu planejamento estratégico e desenvolver modelos de avaliação qualitativa e quantitativa para medi-la (Waheed; Khan; Veitch, 2011).

Cabe mencionar que os desafios para os líderes das IES e seus corpos docentes são comprometer-se com o desenvolvimento sustentável de forma integrada e sistêmica em todas as atividades de sua instituição e implementá-lo (Lozano *et al.*, 2014). E também de acordo com Leal Filho *et al.* (2020), as universidades têm muitos desafios como as questões locais, regionais e globais; as finanças e os ambientes *on-line* com multiusuários; a integração da governança e o desenvolvimento sustentável (especificamente a falta de financiamento, falta de apoio da administração, falta de especialização, falta de interesse do pessoal e falta de materiais/recursos; disposição para contribuir; falta de apoio político e o não reconhecimento dos ODS como meio para o desenvolvimento sustentável).

Dessa forma, na U6, o desafio é a questão orçamentária, como se observa no texto a seguir:

O desafio é o orçamento para ações desse tipo. Hoje no cenário atual, hoje a nossa preocupação é manter a nossa universidade de pé, reformar prédio e a assistência estudantil. (Fonte: EF).

O mesmo ocorre na U5:

... na parte orçamentária o que nós temos feito é melhorar a nossa captação para além do que o Governo Federal nos manda. (Fonte: EE).

Na U2, U3 e U4, os principais desafios são com a gestão de recursos hídricos (captação, reuso e qualidade da água) como se constata nos trechos a seguir:

Um dos principais desafios é o reuso da água. Já iniciamos em alguns prédios o sistema de reuso de água da chuva que é utilizado em descargas, lavatórios e jardinagem, entretanto, ainda é uma ação inicial que necessita de ser ampliada. (Fonte: EB).

A questão da água, recursos hídricos renováveis a gente tem praticado e muito, porque temos aí, como eu te falei quase 90% da água consumida no campus produzida aqui mesmo. (Fonte: EC).

Um dos desafios que a gente tem que trabalhar também aqui, desenvolver mais é a gestão de recursos hídricos, ... ter pelo menos um prédio modelo para o reaproveitamento de água, fazer captação e reaproveitamento de água, então essa questão hídrica eu acredito que é o nosso ponto de trabalho focal, nós temos poços artesianos que nós conseguimos reaver, que estava outorgado pelo Governo do Estado para a concessionária de águas municipal para ela utilizar, mas ela não utilizou e aí a gente pegou a outorga novamente e a gente pretende trabalhar nesses poços, utilizar essa água do poço para os nossos 6 postos da cidade universitária. (Fonte: ED).

Quanto aos desafios da estação e tratamento de efluentes, e gerenciamento de resíduos, a U9 e a U10 mencionam como desafios, de acordo com os excertos a seguir:

... resíduos perigosos: a gente tem clínica-escola, tem SVO, sistema de verificação de óbitos da prefeitura é dentro da universidade, existe um resíduo muito específico, que é o resíduo orgânico humano [...] estação de tratamento de esgoto, de resíduos de tudo que tem que ser feito é o que a gente tem que resolver (Fonte: EJ).

...saneamento (a instituição trabalha com aquele sistema antigo das fossas sépticas, a gente precisa sobremaneira de uma estação de tratamento de esgoto, para que a gente devolva água limpa à sociedade), ligação definitiva da rede de esgoto a rede municipal de tratamento, ..., tratamento de resíduos, ... (Fonte: EK).

Na U3, o desafio é melhorar a qualidade do ar como se observa no fragmento a seguir:

A questão do ar puro a gente está trabalhando na questão dos veículos e a gente pretende diminuir pelo menos os veículos institucionais, a gente pretende relativamente levando para veículos elétricos. (Fonte: EC).

Já na U10, dentre os desafios, destacam-se o consumo de carbono, tecnologia de ponta e os ataques cibernéticos conforme a parte do texto a seguir:

... consumo total de carbono (isso a gente tem muito a avançar, tem muito pouca coisa nesse aspecto), [...] tecnologia de ponta (a gente está envolvido em diversas pesquisas, vou citar uma delas, que é a questão de um carro autônomo, [...]) ataques cibernéticos: é muito interessante essa expressão estar aqui, porque nós sofremos em média 150 ataques por dia, provavelmente vocês aí na UFSM também, a nossa estrutura de firewall, a nossa estrutura de bloqueio a ataques, a nossa estrutura de criptografia ela é muito desenvolvida, mas ela exige investimentos constantes ... (Fonte: EK).

Com relação aos *fatores internos que podem promover a inter-relação das questões da sustentabilidade*, constata-se que os mais citados são a liderança da alta administração, apoio e o comprometimento da gestão e da comunidade acadêmica conforme pode ser observado nos extratos de texto a seguir:

Primeiro item a liderança é algo bem importante, e a maior liderança na universidade é o Reitor, então ele tem que ter essa visão, ... e depois o plano que as pessoas se comprometem com esse plano, mas para se comprometer a pessoa tem que ter um líder. (Fonte: EA).

O apoio e comprometimento da comunidade quando da elaboração do PDI; o apoio e comprometimento da gestão quanto ao cumprimento das metas do PDI e às expectativas da comunidade interna e da sociedade. (Fonte: EB).

A liderança é importante, a liderança da alta administração da universidade é que determina isso, esse compromisso da liderança, isso é instrumentalizado no plano, na estratégia da universidade, que é o Plano de Desenvolvimento Institucional. (Fonte: EH).

A liderança a gente não chega a lugar nenhum, embora a nossa estrutura ela seja cuja as decisões são colegiadas, a que se ter alguém, um grupo, o leme da liderança na mão para implementar essas práticas. Eu acho que o nosso PDI é a nossa maior carta de compromisso com o desenvolvimento sustentável. (Fonte: EK).

Demais *fatores internos que podem promover a inter-relação das questões da sustentabilidade* são o estabelecimento de planos de curto, médio e longo prazo para a institucionalização do desenvolvimento sustentável; a governança e o apoio da Administração Central que pode impulsionar as pessoas para o trabalho da sustentabilidade e a transparência como principal ponto de controle social em concordância com os textos a seguir:

Em resumo: a liderança, o comprometimento, o estabelecer planos de curto, médio e longo prazo para a institucionalização do desenvolvimento sustentável. (Fonte: EA).

Eu acredito que a questão da governança que promove esse apoio da Administração Central é fundamental, acho que ele que impulsiona a gente a prosseguir no trabalho da sustentabilidade, confesso que no começo a nossa diretoria ela teve bastante resistência internamente no sentido de buscar informações, ... hoje está bem mais tranquila, está bem menor, o pessoal entendeu a importância, hoje tem uma colaboração maior, então eu te digo que essa inter-relação das questões da sustentabilidade, acho que a Administração Central o apoio administrativo, o apoio da gestão é fundamental. (Fonte: ED).

Nós criamos o observatório justamente com esse intuito para dar transparência para que a sociedade pressione quem estiver sentado aqui nessa cadeira ou na cadeira do Reitor a fazer as ações direcionadas para os interesses coletivos, sociais, ambientais, ... então eu diria que hoje a transparência é o principal ponto de controle que nós temos, ... e com essa transparência o controle social que é feito pela comunidade interna vai ser o principal mecanismo de controle, pode ter o Comitê de Governança, pode ter o que for, se o controle social não for efetivo eu tenho dúvidas se de fato a instituição caminha para os ODS. (Fonte: EE).

Outro fator interno se refere à cultura institucional como se verifica nos fragmentos de texto a seguir:

A cultura, a questão da formação e de todos os integrantes sejam estudantes, técnicos ou docentes eles estejam com esse pensamento com essa consciência ambiental e é importante a gente ter estruturas que melhorem isso, eu acho que a gente foi feliz no estabelecimento dessas estruturas. (Fonte: EC).

A cultura institucional, cultura é algo que precisa ser trabalhado, precisa ser alterado e como você faz isso, eu acho que nesse ponto um dos nossos desafios diz muita coisa que é o da imagem institucional, eu acho que você precisa produzir uma imagem lastreada numa estratégia que englobe essa questão das pautas ambientais, da sustentabilidade visando a alteração de uma cultura. Nisso eu acho que o nosso PDI é um bom exemplo, eu acho que ele mira para uma coisa muito interessante porque ele tem a sustentabilidade como desafio, ele tem as ações afirmativas, ele tem a questão da imagem institucional. (Fonte: EK).

Essas evidências são consistentes com a visão de Lozano e Von Haartman (2018), que mencionam os diversos fatores que podem promover a inter-relação das questões de sustentabilidade, como os fatores internos: liderança, estratégias, cultura, cuidado ambiental, mitigação de riscos e transparência.

Dessa maneira, a grande maioria das universidades possui, na sua estrutura organizacional, uma unidade/subunidade, um comitê, uma comissão para promover e implementar as políticas de sustentabilidade, levando em consideração os aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança para a elaboração de estratégias visando ao desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, há muitos desafios no que tange à sustentabilidade para as universidades, sendo o principal a questão do orçamento. Para enfrentar tais desafios, as universidades necessitam ter a liderança da Administração Superior e o comprometimento da gestão, bem como políticas públicas que fomentem essa questão e investimentos governamentais, por exemplo.

4.6 DESEMPENHO INSTITUCIONAL

Nesta etapa, procurou-se investigar junto às universidades, o desempenho institucional em relação às práticas de sustentabilidade; o desempenho orçamentário; o desempenho educacional; o desempenho nos *rankings* internacionais como: o *Times Higher Education*, o *GreenMetric* e o *QS World University Rankings*, quanto as métricas ESG (Ambiental, Social e Governança); o desempenho em projetos sociais; e o desempenho institucional nas questões de governança: transparência das informações, anticorrupção, engajamento das partes interessadas, ética, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Para análise do desempenho institucional, foram consideradas as evidências das entrevistas e também dados secundários foram utilizados para corroborar com a análise. Tais dados foram selecionados com base nos indicadores de governança e gestão dos Relatórios individuais de autoavaliação – Ciclo 2021 de cada instituição, para demonstrar o percentual dos índices relacionados ao IGG, que estão disponíveis no Portal TCU e no Relatório de Gestão (IN-TCU 84, 2020). E os indicadores obtidos no *Global University Rankings* (GURs) que avaliam o desempenho, a produtividade e a qualidade universitária por meio de indicadores que fornecem comparações abrangentes e equilibradas em quatro grandes áreas: pesquisa, administração, divulgação e ensino. Os entrevistados avaliaram cada dimensão analisada de acordo com a sua percepção, utilizando conceitos que variam de regular a muito bom, demonstrando o desempenho institucional das universidades.

No Apêndice H, pode-se verificar as principais evidências encontradas nas entrevistas, acerca do desempenho institucional.

No que se refere ao *desempenho institucional em relação às práticas de sustentabilidade*, os entrevistados realizaram a avaliação na sua percepção, desse modo constatou-se que seis entrevistados afirmaram que as universidades têm um bom desempenho institucional, mas que as práticas de sustentabilidade ainda precisam ser consolidadas para que a cultura ambiental seja institucionalizada, e que um fator, como a falta de recursos, inviabiliza algumas práticas de sustentabilidade, conforme pode-se verificar nos excertos a seguir:

Eu acho que é bom, não é muito bom porque a gente ainda está nessa consolidação, a gente tem bastante para aprender ainda. (Fonte: EA).

Eu avalio como um bom desempenho, se eu tivesse que dar uma nota eu acho que ela ficaria entre 7 e 8, ou seja, temos espaço para melhorar, mas já temos uma série de práticas que apontam para que essa cultura ambiental já está institucionalizada. (Fonte:EC).

Eu diria que bom para muito bom, eu acho que faltam recursos, mas a universidade tem uma cultura para isso, tem instrumentos, tem a base de conhecimento para implementar essas políticas de sustentabilidade, faltam recursos. (Fonte: EH).

Eu considero que o meu desempenho é muito bom quando eu penso localmente aqui, no Estado, mas quando penso no país aí eu já acho que eu tenho muito o que fazer, mas eu pondero que eu faço parte, até um dia desses fazia parte das novas, novíssimas inclusive para questão do orçamento, ... eu acho que a gente consegue fazer muita coisa graças a semente que foi plantada no início da criação mas eu sei que tem um chão pela frente. (Fonte: EJ).

Eu avaliaria como bom, mas incompleto. Avaliaria como bom, avaliaria como uma coisa que é promissora, mas avaliaria como incompleto. A gente, por exemplo, esse desafio que eu te falei do saneamento básico é muito sério, ... há compromissos que são urgentes, esse do saneamento precisa avançar, por isso que eu qualificaria como incompleto. (Fonte: EK).

Já o entrevistado da U5 afirmou que a universidade dá mais atenção aos aspectos orçamentário/econômico e social, como se constata pelo fragmento a seguir:

... a Universidade nunca deu muita atenção a isso, temos que ser sinceros, não sei se é a Universidade ou se a Universidade é o reflexo da sociedade, apenas a questão ambiental ela sempre foi segundo plano, a gente sempre priorizou outros aspectos. Assim ao longo do tempo a universidade foi muito, diria como reflexo da sociedade também não investiu em nada disso, agora ao longo dos últimos anos a gente tem feito investimento, a nossa universidade somente agora que está conseguindo concluir a sua rede de esgoto, ou seja, a gente não tinha 100% de rede de esgoto. Mas hoje nosso desempenho na parte da sustentabilidade, a gente só olhou para dois aspectos o orçamentário/econômico e o social, o ambiental a gente acabou deixando de lado ao longo do tempo, hoje está muito melhor do que foi, mas na minha opinião ainda está aquém do que deveria ser uma universidade federal. (Fonte: EE).

Diante desse contexto, a legislação de referência em sustentabilidade na administração pública, como a A3P, procura estimular os órgãos públicos a implementarem práticas de sustentabilidade criando uma cultura de responsabilidade socioambiental com foco na sensibilização dos servidores para a sustentabilidade, compras e construções sustentáveis e gestão de resíduos sólidos. O PLS das universidades, ferramenta de planejamento, busca estabelecer práticas sustentáveis como a racionalização de gastos, processos e serviços, ações de divulgação, conscientização e capacitação nos órgãos públicos. Essas legislações possibilitam práticas sustentáveis, a gestão adequada de recursos, o combate ao desperdício e a sensibilização da comunidade universitária quanto aos estratégias de sustentabilidade, contribuindo para a construção de um modelo de cultura institucional de sustentabilidade nas instituições (IN SLTI-MPOG n. 10, 2012; A3P, 1999).

Com relação ao *desempenho orçamentário*, observou-se que os entrevistados de quatro universidades (U2, U4, U9 e U10) avaliaram o seu desempenho como muito bom como se pode verificar nos textos a seguir:

A instituição foi avaliada recentemente no Relatório Individual de Governança e Gestão Públicas do TCU. Neste relatório, o TCU analisa os resultados baseados em evidências. Neste sentido, a Universidade obteve uma avaliação “*iGovOrçament* (índice de governança e gestão orçamentária)” de 95%, que é considerada um desempenho muito bom. (Fonte: EB).

Eu acho também que o nosso desempenho, mesmo com todas as restrições, com todos os cortes que a gente tem, eu acho que a nossa gestão orçamentária é muito boa, eu classifico como muito boa, ... a gente teve um corte recentemente, inicialmente era 13 milhões e aí caiu para 6 milhões, diminuiu pela metade, eu creio que mesmo assim nós íamos fechar o ano ok, sempre quando tem alguma restrição orçamentária que vem de Brasília, a gente procura priorizar as bolsas dos alunos, os auxílios dos alunos, os terceirizados, sempre a gente procura, e se a gente não vai cumprir aquele mês com alguma conta de energia ou de água, por conta dos nossos terceirizados, das nossas ações, a gente vai até essas empresas e concessionárias e explica, apresenta os motivos. (Fonte: ED).

Com atual conjectura da pró-reitoria, da dificuldade orçamentária, está tirando vinho de água, está conseguindo fazer muita coisa, principalmente no que diz respeito a sustentabilidade.... avalio é muito bom, a atual forma de execução do orçamento. (Fonte: EJ).

Eu avalio como ótimo. Sabe porque eu vou te dizer isso, veja bem, o que aconteceu com a pandemia, nós tivemos uma redução de despesa de custeio, água, luz, limpeza, porque a instituição passou a funcionar no formato remoto, então essa redução das despesas de custeio nos permitiu primeiro: empreender os auxílios digitais aos estudantes e segundo: converter uma parte desses recursos de custeio para capital para investimentos, então 2020 e 2021 nós investimos em obras e equipamentos cerca de 60 milhões de reais, um pouco menos, então assim, porque isso foi possível? Porque a universidade vinha com as contas relativamente em dia. (Fonte: EK).

Para complementar os dados do desempenho orçamentário quanto ao levantamento dos índices de governança e gestão dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, cumprindo com o Acórdão 2164/2021-TCU-Plenário (2021), no Quadro 23, são apresentados os resultados da autoavaliação das universidades federais no Brasil participantes da pesquisa. Os dados compreendem o perfil integrado de governança e gestão públicas (iGG) composto pelos indicadores/temas de: a) governança pública organizacional (iGovPub); b) governança e gestão de pessoas (iGestPessoas); c) governança e gestão de Segurança e da Tecnologia da Informação (iGestTI); d) governança e gestão de contratações (iGestContrat); e e) governança e gestão orçamentárias (iGestOrçament).

É possível perceber que a avaliação das IFES por meio de indicadores de gestão como os propostos pelo TCU propicia à administração pública um conjunto de medidas de

desempenho que servem para análise de eficiência das instituições (Barbosa; Freire; Crisóstomo, 2011). Conforme Santos *et al.* (2017) os indicadores são importantes para a avaliação de desempenho das instituições, porque contribuem para a transparência dos recursos públicos de como estão sendo aplicados e quais resultados estão sendo alcançados, e também para o planejamento e para o processo de aprendizagem organizacional.

Quadro 23 - Resultados da autoavaliação das universidades federais brasileiras 2021

Indicadores	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11
iGG (índice integrado de governança e gestão públicas)	32,4%	62,1%	90,2%	91,3%	56,9%	50,2%	45,1%	88,8%	54,1%	48,0%	63,9%
iGovPub (índice de governança pública)	35,4%	60,3%	94,9%	93,7%	63,6%	66,2%	51,5%	92,3%	57,3%	56,0%	62,9%
iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)	29,6%	64,9%	93,1%	90,8%	64,0%	59,7%	43,8%	85,3%	49,5%	37,6%	63,9%
iGestPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas)	23,0%	75,8%	91,6%	88,0%	63,8%	52,5%	30,1%	74,6%	41,3%	16,0%	64,0%
iGovTI (índice de governança e gestão de TI)	21,7%	36,3%	91,4%	72,6%	59,7%	37,4%	52,1%	87,4%	59,9%	34,2%	49,8%
iGestTI (índice de capacidade em gestão de TI)	23,0%	48,4%	85,8%	83,0%	57,6%	23,9%	53,1%	85,8%	58,4%	22,8%	50,7%
iGovContrat (índice de governança e gestão de contratações)	27,8%	48,4%	89,7%	95,9%	65,8%	61,2%	39,9%	97,5%	51,4%	80,1%	62,7%
iGestContrat (índice de capacidade em gestão de contratações)	40,7%	45,8%	83,2%	93,3%	58,8%	67,3%	41,9%	95,8%	66,3%	73,7%	82,0%
iGovOrçament (índice de governança e gestão orçamentária)	29,3%	95,0%	96,9%	98,6%	60,4%	52,0%	41,1%	95,0%	46,1%	78,5%	70,3%
iGestOrçament (índice de capacidade em gestão orçamentária)	40,1%	91,6%	94,8%	97,6%	33,1%	33,1%	45,6%	91,5%	39,6%	70,8%	56,9%

Fonte: Portal TCU Governança Pública - Relatório individual da autoavaliação das universidades federais no Brasil.

Verifica-se que a U1 apresenta a maioria dos índices abaixo de 40%, a U3, U4 apresentam 7 índices acima de 90% e a U8 também apresenta 5 índices superiores a 90%. Observa-se que o menor índice é o iGestPessoas de 16,0% da U10 e o maior índice é o iGovOrcament de 98,6% da U4.

Nos Relatórios individuais de autoavaliação – Ciclo 2021, são apresentados gráficos do tipo radar, variando de 0% a 100%, que utilizam faixas de classificação de desempenho: inexpressivo, inicial, intermediário e aprimorado, conforme o Quadro 24.

Quadro 24 - Faixas de classificação de desempenho das universidades federais brasileiras

Indicadores	Faixas de classificação/Quantitativo de Universidades			
	Inexpressivo 0 – 14,9%	Inicial 15 – 39,9%	Intermediário 40 a 69,9%	Aprimorado 70 – 100%
iGG (índice integrado de governança e gestão públicas)	-	1	7	3
iGovPub (índice de governança pública)	-	1	7	3
iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)	-	2	6	3
iGestPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas)	-	3	4	4
iGovTI (índice de governança e gestão de TI)	-	4	4	3
iGestTI (índice de capacidade em gestão de TI)	-	3	5	3
iGovContrat (índice de governança e gestão de contratações)	-	2	5	4
iGestContrat (índice de capacidade em gestão de contratações)	-	-	6	5
iGovOrcament (índice de governança e gestão orçamentária)	-	1	4	6
iGestOrcament (índice de capacidade em gestão orçamentária)	-	3	3	5

Fonte: Portal TCU Governança Pública - Relatório individual da autoavaliação das universidades federais no Brasil.

Em uma análise geral, a grande maioria das universidades estão classificadas na faixa intermediária, seguida da faixa aprimorada e, por último, na faixa inicial, destaca-se que não se encontra nenhuma universidade.

O principal resultado é o iGG que consolida e abrange todos os outros perfis os quais avaliam a governança pública. Neste sentido, verifica-se que três universidades possuem o índice superior a 80%, indicando que essas instituições se encontram em um estágio aprimorado de governança, sete possuem de 40% a 69,9% e uma até 39,9%. Observa-se também que no

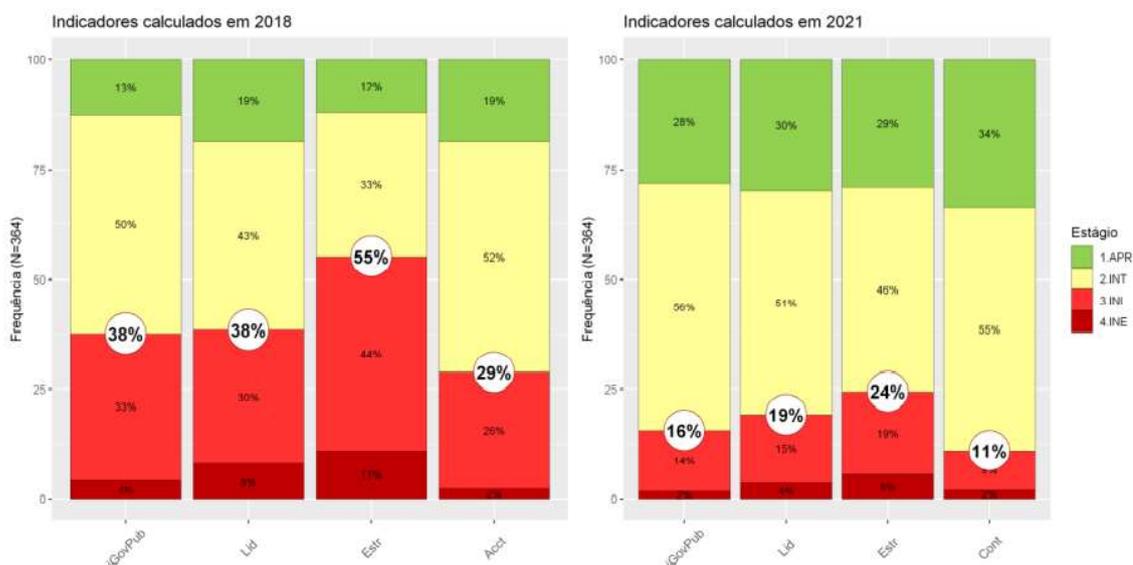
iGovPub, há uma concentração de sete universidades na faixa de 40% a 69,9%, o que demonstra um nível intermediário de governança e três se agrupam no estágio aprimorado de governança.

Nos índices iGovPessoas, há uma concentração de universidades na faixa intermediária, que atingiu um percentual de 40 a 69,9% de desempenho, enquanto, no iGestPessoas, há um equilíbrio entre as faixas intermediária e aprimorada. Quando se analisa o índice iGovTI, também há um equilíbrio dos percentuais, mas na faixa inicial e intermediária. Já no iGestTI há maior acúmulo de instituições na faixa intermediária. Quanto ao índice iGovContrat e o iGestContrat, a maioria das universidades se agrupam na faixa intermediária. A capacidade de realizar contratações sustentáveis foi incluída pela primeira vez no iGG de 2021. A nova Lei n. 14.133/2021, Lei de Licitações e Contratos Administrativos, incluiu que serão observados como princípios no Art. 5º e como objetivos do processo licitatório no Art. 11º o desenvolvimento nacional sustentável.

E, por fim, verifica-se que, nos índices iGovOrcam e iGestOrcam, houve uma concentração das universidades na faixa aprimorada. De acordo com o Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU (BRASIL, p. 184), a “dimensão da gestão orçamentária passou a integrar o modelo de governança e gestão organizacional em 2019”, o que denota a importância do processo orçamentário para o cumprimento de metas e para o atendimento as demandas da sociedade.

De acordo com a publicação “Acompanhamento do TCU verifica evolução na capacidade de gestão dos órgãos públicos” do TCU (2021, p. 2), que analisa de modo geral os órgãos públicos, o acompanhamento dos índices de governança e gestão dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal mostrou “significativa evolução na capacidade de governança e gestão dos órgãos e entidades públicas entre 2018 e 2021” conforme Figura 18.

Figura 18 - Índice de governança pública comparativo entre 2018 e 2021



Fonte: Acórdão 2164/2021-TCU-Plenário (2021, p. 8).

Dentre os temas analisados, “o mais sensível foi o de Governança e Gestão em TI, seguido pelo de Governança e Gestão Orçamentária”, que apresentaram deficiências devido “às mudanças trazidas pela pandemia de Covid-19, que aumentaram a demanda por processos de trabalho informatizados e a necessidade de maior eficiência orçamentária” (TCU, 2021, p. 2). Foi constatado que o índice iGovTI apresentou pontos críticos, pois houve “ampliação da oferta de serviços em meio digital, na simplificação de serviços e na avaliação periódica da gestão e segurança de TI”. No que se refere ao iGovOrçament, “as deficiências mais significativas foram o alinhamento da orçamentação com o planejamento estratégico da organização, o estabelecimento de metas formais de economia financeira e a capacidade de contemplar adequadamente as prioridades no orçamento” (TCU, 2021, p. 2).

No que se refere a execução orçamentária, a U1 e a U11, obtiveram índice de 99% como se nota nos textos a seguir:

Se nós formos pegar os dados externos da instituição baseado no próprio MEC que avalia o nosso desempenho orçamentário/financeiro, hoje se tu olhar o site da ANDIFES, nós estamos em primeiro lugar, hoje nós temos um desempenho altíssimo que é decorrente do planejamento da instituição. Desempenho no sentido de ganhar e de gastar. A gente não tem perdas orçamentárias hoje. O ano passado, por exemplo, nós finalizamos o ano nos *rankings* da ANDIFES e do MEC, a nossa execução foi 99,9%, não tivemos praticamente nada de perdas orçamentárias, ... fizemos um compromisso da instituição de não devolver nada de dinheiro e criamos credibilidade com órgãos, outros ministérios de não devolver dinheiro também. Essa dimensão a gente hoje tem êxito praticamente total, a gente não tem dificuldade, ganhou/gastou. (Fonte: EA).

A Universidade executa anualmente praticamente toda sua dotação orçamentária tendo no último ano executado mais de 99% do orçamento colocado a seu dispor e também das receitas diretamente arrecadadas. (Fonte: EL).

De acordo com a U11, em 2021, os fatores intervenientes no desempenho orçamentário da universidade foram a “redução no orçamento e a incerteza de recebimento de recursos que prejudicaram a normalidade da realização das despesas de funcionamento da instituição, gerando insegurança na contratação de serviços para a manutenção das atividades e investimentos ...” (RG U11, 2021, p. 62).

O Relatório Foco em Custos 2021, da Secretaria do Tesouro Nacional (2022, p. 6), apresenta uma visão geral dos custos do Governo Federal e tem o objetivo de “fomentar a elaboração de modelos personalizados de custos que atendam às necessidades de gestão dos órgãos públicos, desde a perspectiva estratégica, voltada aos programas de governo, até a operacional, direcionada à avaliação do desempenho de cada órgão”. Esse relatório publica o *ranking* de desempenho das 69 universidades federais que demonstram os indicadores da implementação da contabilidade de custos por competência (regularidade e dispersão); de utilização das ferramentas de detalhamento de custos disponíveis no Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI Web (personalização); e de economicidade. Note-se que a regularidade foi calculada pela existência ou não de registro contábil mensal para determinados insumos, relacionados aos custos de operação e manutenção, com consumo recorrente em 2021.

A dispersão foi calculada pela média ponderada dos coeficientes de variação dos mesmos itens da regularidade. A personalização, pela verificação do uso de detalhamento dos centros de custos estruturados de forma sistêmica. A economicidade, pela estimativa da tendência linear dos custos conforme sua evolução ao longo dos doze meses de 2021. E a nota resulta da soma da pontuação obtida em cada indicador: até 5 para a personalização, até 2 para a regularidade, até 1 para a dispersão e até 2 para a economicidade, sendo apresentada em escala de 0 a 10.

Assim, no que se refere à qualidade da informação de custos e o desempenho das universidades participantes da pesquisa, estas foram classificadas conforme o Quadro 25 a seguir:

Quadro 25 - *Ranking* de desempenho das universidades federais brasileiras

Posição	Universidade	Personalização	Regularidade	Dispersão	Economicidade	Nota
2º	U1	2,878	1,950	0,674	1,127	6,631
6º	U5	2,599	1,980	0,841	1,052	6,469
14º	U3	2,239	1,920	0,683	1,094	5,933
16º	U9	1,985	1,760	0,832	1,063	5,642
17º	U6	1,420	1,980	0,690	1,503	5,590
19º	U8	1,610	2,000	0,734	1,083	5,427
21º	U11	2,655	1,730	0,655	0,301	5,341
24º	U2	1,389	2,000	0,702	0,995	5,087
25º	U4	2,003	1,940	0,085	0,998	5,024
33º	U10	1,031	1,920	0,740	1,096	4,784
47º	U7	0,000	1,880	0,680	1,239	3,794

Fonte: Relatório Foco em Custos 2021, da Secretaria do Tesouro Nacional (2022, p. 25-26).

Um bom desempenho nos custos impacta na necessidade de recursos, isso é importante para o planejamento e para as ações não serem suspensas, auxilia a enfrentar as restrições orçamentárias, enquanto se buscam novas fontes de financiamento.

Os entrevistados das universidades U3, U5 e U8 consideram seu desempenho orçamentário como bom conforme se constata nos fragmentos a seguir:

O que a gente tem de financiamento é muito aquém do que a gente precisa, agora tudo que a gente tem de financiamento a gente procura aplicar com a maior responsabilidade possível considerando as atividades finalísticas da instituição. Considero que o desempenho é um bom desempenho, ele não é suficiente, o orçamento a gente nunca deixa de executar 100% do orçamento, eu fico no pé da turma, não, porque não está executando isso, até 31 de dezembro normalmente a gente está aqui com um monte de coisas para poder executar tudo, até porque isso é bom para a instituição e mas é bom para o próprio MEC que passa a maioria dos recursos e outros órgãos também, então daria uma nota 9 para o desempenho, mas eu daria uma nota 5 para o financiamento. (Fonte: EC).

Aí eu já dou uma nota 8, aí a gente já está bem, porque não dou 10, vou explicar porque eu dou 8, de 0 a 10, um desempenho satisfatório porque a gente faz uma gestão muito boa do nosso recurso, a gente conseguiu, mesmo nos momentos de crise sempre superá-las com muita tranquilidade. [...] Se fosse para analisar só o orçamento foi perfeito a nossa execução, a gente sempre conseguiu fazer investimentos, conseguiu sobrar orçamento para investir em coisas novas mesmo com a redução que o Governo Federal nos fez, só que eu sei que tem uma fragilidade ali no modelo de alocação de recursos porque dá muito poder discricionário ao gestor, então é por isso que eu acho que o nosso desempenho é satisfatório mas o modelo ainda não é o melhor, o modelo precisa ser aperfeiçoado na governança orçamentária. (Fonte: EE).

Acredito que o desempenho é bom, a gente geralmente tem feito nos últimos anos ações que tem uma relevância para a comunidade atendida, gastando 300 mil reais só com o contrato, fora a mão de obra com a ciclo faixa, ... então assim hoje eu avaliaria como bom. Temos trabalhado sempre com essa perspectiva é retorno para a comunidade acadêmica ou para a comunidade geral. (Fonte: EI).

Com relação ao *desempenho educacional*, especificamente ao Índice Geral de Cursos (IGC), indicador de qualidade da educação superior que avalia os cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu* das universidades, cinco instituições possuem o conceito 5 e seis possuem o conceito 4, como se verifica no Quadro 26 a seguir:

Quadro 26 - Índice Geral de Cursos das universidades federais brasileiras

Universidades Federais Brasileiras	IGC (2019)
Universidade 1	4
Universidade 2	4
Universidade 3	5
Universidade 4	4
Universidade 5	5
Universidade 6	4
Universidade 7	5
Universidade 8	5
Universidade 9	4
Universidade 10	4
Universidade 11	5

Fonte: Portal de dados das Universidades; Relatório de Gestão 2021/TCU.

Conforme o INEP (2023), 15 instituições federais e estaduais obtiveram o conceito 5 do IGC, dentre essas constam as participantes da pesquisa, a U5, a U8, a U7, a U3 e a U11.

Nota-se que todas as universidades possuem avaliação na faixa 4 e 5 do IGC. Conforme a U3, a instituição nunca teve o IGC menor que 5, desde que ele foi criado; na U11, a “Universidade mantém desde 2016 o IGC mais alto possível: 5,0”.

Na U7, “O IGC a universidade é nota máxima, sempre foi na sua história, nota 5, ela sempre se posicionou no passado, entre as 6 melhores do Brasil, hoje está entre a décima ou décima segunda na avaliação” e, na U5, “... a gente sempre está bem posicionado nos *rankings*. [...] Eu diria que o nosso desempenho é bom mas pode melhorar sempre e eu sou bem crítico, eu sempre quero que a gente melhore principalmente na internacionalização”.

A U10 possui como meta obter o conceito 5 no IGC, conforme se verifica no extrato de texto a seguir:

Então hoje o IGC é 4, está na nossa meta: garantir que a Universidade obtenha o conceito 5. [...] Uma das metas é garantir que 85% dos cursos de graduação com conceito preliminar 4 ou superior. As nossas metas elas parecem modestas quando você pensar no 4 e quer chegar no 5, só que esse salto do 4 para o 5 ele envolve muitos problemas, muitos desafios, eu diria que o desempenho educacional ele é bom, ele é muito heterogêneo entre os cursos. [...] E para a pós-graduação no desempenho educacional hoje o que acontece com a Universidade, é uma universidade que na última década ela aumentou muito o seu número de cursos de P-G, em mestrado e doutorado, nós tínhamos há uma década e meia atrás, nós tínhamos em torno de 20 a 25 programas, hoje nós temos 69 programas, 65 programas, em torno de, então agora o desafio é justamente, o desafio da consolidação, por exemplo, está aqui no PDI “garantir ao menos 4 programas de P-G em nível de excelência, conceito CAPES 6 ou 7”. [...] Hoje a instituição ela tem acho que 5 programas que tem a nota 5 na CAPES, nós não temos nenhum programa 6, nós não temos nenhum programa 7, então o desafio na P-G é o desafio da consolidação, nós crescemos muito e agora é a hora de consolidar esse resultado. (Fonte: EK).

Esses resultados das avaliações pelo INEP (2021) possibilitam elaborar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no país e, para as instituições, servem como orientação para a tomada de decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições. Nesse sentido, indicadores de desempenho de gestão das IFES propiciam uma ampla visão sobre a qualidade das atividades-fim da instituição, evidenciando as ameaças e oportunidades, destacando as melhorias e fragilidades e contribuem para a transparência na tomada de decisões (Erasmus *et al.*, 2018).

Quanto ao *desempenho nos rankings internacionais como: o Times Higher Education, o GreenMetric e o QS World University Rankings, quanto as métricas ESG (Ambiental, Social e Governança)*, nove universidades (U2, U3, U4, U5, U6, U7, U8, U10 e U11) participam dos referidos *rankings* e possuem um bom desempenho como se constata nos textos a seguir:

A universidade tem avançado ano a ano no *GreenMetric*, o que revela um bom desempenho e comprometimento institucional. (Fonte: EB).

O desempenho nosso dentre esses *rankings* o *GreenMetric* é o melhor deles. [...] O *THE* e o *QS* a gente precisa melhorar bastante. (Fonte: EC).

O nosso desempenho vem melhorando a cada ano, por exemplo, no *GreenMetric* o ano passado foi assim, melhor desempenho da universidade, nós ficamos em 5º lugar no Brasil, nós ficamos em 3º entre as Federais, no mundo 956, nós ficamos na posição 163, na América Latina de 118, ficamos na posição 18, tivemos um resultado excelente, o *THE* nós também melhoramos esse ano na questão da classificação, [...] esse ano nós ficamos na 301-400, em destaque em 3 ODS nós tivemos o ODS 4, o ODS 5 e o ODS 8, [...] nós tivemos uma melhora bem boa e a gente conseguiu também atender a todos os 17 ODS agora em 2022, o *QS* também a gente teve uma melhora. (Fonte: ED).

Com relação aos *rankings*, quaisquer deles, a gente tem se mantido relativamente estável na maioria deles, de maneira geral a gente está em as 20 melhores do país, se tu pegar de maneira geral os diferentes *rankings* que existem, seja *QS*, o *GreenMetric* e o *THE*, às vezes, a gente está um pouquinho melhor em algum, um pouquinho pior no outro, enfim, mas estamos bem posicionados entre as universidades do país com relação a isso. (Fonte: EG).

Nos *rankings* ela tem tido um bom desempenho, no *THE* da América Latina ela está entre 16ª universidade, no Brasil é a 12ª, acho, 13ª, porque ela cresceu muito a universidade de 2006, ela dobrou praticamente de tamanho com o REUNI. [...] No *QS* ela está posicionada, ranqueada em 12 áreas do conhecimento, que vai da posição de entre 250-350, algumas áreas ela chega em 4, as engenharias químicas, química tem mais uma área, engenharia de materiais ela está entre as 3 ou 4 melhores instituições do Brasil, são áreas de excelência, tem nota máxima pela CAPES, conceito 5, tem 5 programas de pós-graduação. No geral ela tem ranqueada em 12 áreas pelo *QS*, está entre as 500 melhores universidades do mundo nessas áreas. No geral ela se posiciona um pouco acima entre 800 mil no *THE*, saiu agora, sustentabilidade esse de impacto que ela se posiciona em 6 áreas entre as 250-400 nessa posição, entre as melhores universidades. (Fonte: EH).

De acordo com o *THE* 2021 a Universidade é a 22ª melhor universidade da América Latina, 10ª melhor federal do país, 15ª entre universidades públicas e privadas no Brasil, ... (Fonte: EL).

A U5 é a quinta universidade mais sustentável do Brasil e a segunda entre as universidades federais, segundo pesquisa publicada pelo *QS World University Rankings 2023*. Contudo, o entrevistado afirma que a instituição deveria melhorar no aspecto internacionalização, de acordo com o extrato a seguir:

Olha não sou muito satisfeito com os nossos desempenhos internacionais não, ... nosso desempenho é ruim na minha avaliação, temos que avançar muito nesse quesito internacional. (Fonte: EE).

Já a U8 só participa do *GreenMetric* e a U10 não participa do *GreenMetric* em conformidade com os fragmentos a seguir:

Desses *rankings* a gente só manda para o *GreenMetric*. No *GreenMetric* a gente está, desde que eu tenho enviado, a gente está sempre entre os 30% melhores, eu não sei qual a escala que você está usando, mas eu diria que é uma escala é boa, o último teve quase 1000 instituições a gente ficou entre 200 e alguma coisa, ... mas a gente está boa, mais para boa do que para média agora. (Fonte: EI).

O *GreenMetric* a gente não participa. O *THE* seria *Social Impact*, acho que nós estamos com um bom desempenho. O *THE* nós ficamos na posição 30, 28, 27 Brasil e não tem muito como concorrer com as estaduais de SP, notadamente a USP e a UNICAMP, difícil concorrer com algumas confecionais, as PUCs. (Fonte: EK).

A U1 e a U9 não participam de nenhum *ranking*, como se verifica nos textos a seguir:

Nós ainda estamos também em defasagem, como somos jovens a gente tem pouca pesquisa internacionalmente e nós não temos uma política interna que esteja focada nesses *rankings* internacionais. (Fonte: EA).

Eu não teria como responder, a gente nunca se mediu, se comparou dentro desses *rankings*, o que a gente está tentando fazer nesse primeiro momento é fazer um monitoramento nosso interno com base na ferramenta do *GreenMetric*. (Fonte: EJ).

A participação em *rankings* demonstra dados consolidados das IES, que refletem os esforços que estão sendo feitos pelas instituições para implementar políticas, estratégias e programas ecologicamente corretos e sustentáveis. Contudo, Muñoz-Suárez *et al.* (2020) afirmam que estudos realizados questionam a confiabilidade e confirmam que os indicadores dos GURs se baseiam principalmente em pesquisas e desconsideram o ensino, a prestação de serviço à sociedade e os compromissos ambientais, gerando inconsistências nos sistemas de classificação. E, ainda, é importante refletir sobre o impacto que as GURs podem ter na governança das instituições e entre os acadêmicos.

Os *Global University Rankings* (GRUs) utilizados para essa análise foram o *Ranking de Impacto 2022*, o *Times Higher Education Impact Rankings*, o *QS World University Rankings: Sustainability 2023* e o *UI GreenMetric World University Ranking*, sendo que foram selecionadas as seguintes informações: sua localização geográfica, na América Latina e no Brasil, nome da universidade participante da pesquisa e sua posição no *ranking*.

O *Times Higher Education Impact Rankings* é o único que apresenta tabelas de desempenho global que fornecem comparações e avaliam as universidades em relação aos ODS

das Nações Unidas, sendo que, na sua segunda edição, foram incluídas 768 universidades de 85 países.

O *ranking* utiliza como análise as seguintes áreas: de pesquisa, por meio de tópicos relevantes que envolvem os ODS; de gestão, que executa ações relacionadas aos ODS; de extensão, como as ações desenvolvidas com suas comunidades locais, regionais, nacionais e internacionais que possam impactar a sustentabilidade e de ensino, na formação de profissionais qualificados na área de sustentabilidade.

O *THE Impact Rankings* possui sua classificação individual até a 100ª universidade, após passa a classificar as universidades em grupos de 100 países ou mais. A pontuação geral de uma universidade é calculada combinando sua pontuação no ODS 17 estabelecido pelo *ranking* como obrigatório para todas as instituições com suas três melhores pontuações dos 16 ODS restantes. O ODS 17 responde por 22% da pontuação geral, enquanto os outros ODS têm um peso de 26%. Isso significa que as universidades são pontuadas com base em um conjunto diferente de ODS. Os indicadores das universidades federais no Brasil participantes da pesquisa podem ser observados no Quadro 27 que apresenta o *Ranking Times Higher Education Impact Rankings 2021 e 2022*.

Quadro 27 - Ranking Times Higher Education Impact Rankings 2021 e 2022

(continua)

Universidades	Ranking 2021			Ranking 2022		
	Classificação mundial	ODS	Geral	Classificação mundial	ODS	Geral
U10	101-200	1 – 70,7	77,5–85,2	301-400	3 - 73.9–79.6	72.0–76.7
		3 – 70,1-77,6			8 - 64.7–70.2	
		8 – 74,6			16 - 71.3–78.4	
		17 – 73,5- 83,8			17 - 58.8–70.2	
U11	201-300	1 – 67,7	71,0–77,4	301-400	8 – 75,0	72.0–76.7
		7 – 69,5			7 – 70,7	
		8 – 74,3			15 – 71,7	
		17 - 56,3–64,7			17 - 58.8–70.2	
U4	401-600	4 - 64,0–70,7	56,6–66,2	301-400	4 – 73,6	72.0–76.7
		8 - 61,3–68,3			5 - 59.6–65.9	
		16 - 55,2–63,0			8 - 64.7–70.2	
		17 - 33,3–44,7			17 - 50.2–58.7	
U5	401-600	3 - 70,1–77,6	56,6–66,2	401-600	9 – 98,4	65.0–71.9
		8 - 61,3–68,3			5 - 59.6–65.9	
		12 - 56,8–69,9			8 - 64.7–70.2	
		17 - 22,7–33,2			17 - 1.6–41.4	
U6	401-600	1 - 52,5–62,0	56,6–66,2	401-600	2 - 67.6	65.0–71.9
		2 - 67,8			8 - 59.6–64.6	
		8 - 61,3–68,3			1 - 60.9–69.6	
		17 - 22,7–33,2			17 - 58.8–70.2	

Quadro 27 - Ranking Times Higher Education Impact Rankings 2021 e 2022

(conclusão)

Universidades	Ranking 2021			Ranking 2022		
	Classificação mundial	ODS	Geral	Classificação mundial	ODS	Geral
U3	601-800	1 - 45,7–52,4	47,6–56,5	601-800	2 – 69.9	57.3–64.9
		2 - 61,3			6 - 56.6–68.1	
		7 - 54,8–63,9			1 - 47.5–53.8	
		17 - 22,7–33,2			17 - 41.5–50.1	
U7	-	-	-	1001+	9 - 47.2–57.1	9.2–50.2
		-			1 - 47.5–53.8	
		-			4 - 41.7–49.7	
		-			17 - 1.6–41.4	

Fonte: Ranking Times Higher Education Impact Rankings 2021 e 2022.

No *ranking* geral de 2021, participaram 1.118 instituições de ensino superior de 94 países, sendo 38 brasileiras. Já em 2022, 1.406 instituições de 106 países foram avaliadas, sendo 48 brasileiras.

No ano de 2021, a U10 e a U11 ocupam as melhores posições no mundo, e a U4, a U5 e a U6 estão empatadas na classificação/posição no mundo, com uma pontuação entre a 401^a e a 600^a posição. As universidades U10, U11 e U4 são as mais bem posicionadas no ano de 2022, com classificação entre a 301^a e a 400^a posição. Destaque para a U4, que melhorou sua classificação, passando de 401^a e a 600^a para 301^a e a 400^a posição e a U5 e U6 tem resultado igual entre 401^a e a 600^a posição. Consta-se que a U7 é a primeira vez que participa do *Ranking Times Higher Education Impact Rankings 2022*.

A U11, a U4, a U6 e a U3 obtiveram as maiores pontuações nos ODS 8 (trabalho decente e crescimento econômico), ODS 4 (educação de qualidade), ODS 2 (fome zero e agricultura sustentável) e ODS 2, respectivamente, nos anos 2021 e 2022. Verifica-se que, nos dois anos, as instituições apresentaram mais iniciativas nos ODS 1 (erradicação da pobreza), ODS 8 e ODS 17 (parcerias e meios de implementação).

Observa-se que, no ano de 2021, a U10 e U11 destacam-se no ODS 17 e, no ano de 2022 as universidades U10, U11 e U6 destacam-se no ODS 17, que trata de fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

O *Quacquarelli Simonds – QS World University Rankings: Sustainability 2023* compara universidades do BRICS (composto por cinco países: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), América Latina e Universidades do mundo. Os cinco países do BRICS representam coletivamente mais de 40% da população mundial, e esse *ranking* destaca as principais instituições nessas cinco economias emergentes e facilita a comparação dos sistemas de ensino superior desses países. No *ranking*, o item empregabilidade da graduação apresenta dados comparativos de 500 universidades, de acordo com sua capacidade de proporcionar aos alunos uma carreira de sucesso. Já o *QS Latin America University Rankings* destaca as melhores universidades da região.

O *ranking* com foco no desempenho de sustentabilidade social e ambiental em instituições de ensino superior foi criado em 2022 e analisou o desempenho de 700 universidades em todo o mundo para determinar seu impacto ambiental e social. O *ranking* tem duas categorias: Impacto Ambiental e Impacto Social, e um impulso na governança. Para formar a pontuação e a classificação das universidades, cada categoria possui um peso de 50% e o impulso da governança é adicionado e os resultados são redimensionados de 1 a 100. Há

dois critérios para a instituição ser incluída nesse *ranking*: compromisso de mitigar a crise climática e a evidência de uma cultura de pesquisa alinhada com os ODS da ONU.

Os oito indicadores que determinam o *ranking* auxiliam no desempenho das universidades para que elas possam “fazer mudanças positivas para as pessoas e o planeta”. Os três indicadores de impacto ambiental que representam a preocupação ambiental das universidades são formados por instituições sustentáveis, educação sustentável e pesquisa sustentável, e os cinco indicadores de impacto social incluem igualdade, intercâmbio de conhecimentos, impacto educacional, empregabilidade e oportunidades e qualidade de vida, conforme o Quadro 28.

Quadro 28 - Indicadores que determinam o *QS World University Rankings: Sustainability*

(continua)

Impacto	Indicadores	
Impacto Ambiental	Instituições sustentáveis	Considera-se que uma universidade é membro de grupos de ação climática ou sustentabilidade oficialmente reconhecidos, tem uma estratégia de sustentabilidade publicamente disponível e um relatório de emissões de energia, tem sociedades estudantis focadas na sustentabilidade ambiental e um compromisso publicado de se tornar NetZero .
	Educação sustentável	Analisa os resultados dos ex-alunos e a reputação acadêmica nos cursos de ciências da terra, marinhas e ambientais, e a disponibilidade de cursos que incorporam a ciência climática e / ou a sustentabilidade no currículo. Se uma universidade tem um centro de pesquisa dedicado à sustentabilidade ambiental, mais pontos são ganhos.
	Pesquisa sustentável	Avalia a atividade de pesquisa da universidade em torno dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas e se o governo está financiando pesquisa e desenvolvimento nessa área.
Impacto Social	Igualdade	Avalia as instituições incluindo a proporção de estudantes e professores do sexo feminino, a disponibilidade de igualdade pública, a política de diversidade e inclusão e o apoio disponível para pessoas com deficiência.
	Intercâmbio de conhecimento	Mede as universidades em seu compromisso com a transferência de conhecimento em colaboração com instituições menos apoiadas economicamente e a inclinação de uma universidade para fazer parcerias com outras instituições e organizações.
	Impacto da educação	Analisa a pesquisa da universidade sobre educação de qualidade, impacto de ex-alunos e reputação acadêmica em assuntos sociais relevantes, e como estudantes e acadêmicos livres estão na busca de suas pesquisas sem censura.

Quadro 28 - *Indicadores que determinam o QS World University Rankings: Sustainability*

(conclusão)

Impacto	Indicadores	
	Empregabilidade e oportunidades	Avalia a capacidade da instituição de impulsionar os graduados para carreiras fortes, bem como a força das conexões que a instituição tem com os empregadores. As universidades também são avaliadas em pesquisas sobre trabalho e crescimento econômico, paz, justiça e instituições fortes, bem como a taxa de desemprego dentro do país em que estão sediadas.
	Qualidade de vida	Avalia o compromisso de uma instituição com o bem-estar dentro e fora da universidade. Também analisamos a atividade de pesquisa em qualidade de vida, opções de saúde no campus e qualidade do ar na região.

Fonte: *QS World University Rankings: Sustainability* – Metodologia.

No Quadro 29, apresenta-se a classificação das universidades federais brasileiras participantes da pesquisa no *ranking QS World University Rankings: Sustainability 2023*. O *ranking* foi publicado em 26 de outubro de 2022, e o ano de publicação é 2023 porque o objetivo é proporcionar aos estudantes informações das universidades para que eles analisem os esforços de cada instituição em trabalhar em direção aos ODS e escolham seu local de estudos.

Quadro 29 - Classificação das universidades federais brasileiras participantes da pesquisa no *ranking QS World University Rankings: Sustainability 2023*

Posição mundial	Posição na América Latina	Posição entre as Universidades Federais no Brasil	Universidade	Impacto Ambiental				Impacto Social					
				Pontuação geral	Instituições sustentáveis	Educação sustentável	Pesquisa sustentável	Pontuação geral	Igualdade	Intercâmbio de conhecimento	Impacto da educação	Empregabilidade e oportunidades	Qualidade de vida
261-280	8 ^a	2 ^a	U5	49.2	53.6	55	44	27.3	49.7	35.1	35.4	15.9	33.9
501-550	23 ^a	6 ^a	U6	29.3	49.9	31.9	14.1	10.1	48.1	8.1	16.8	3.1	16.5

Fonte: *QS World University Rankings: Sustainability 2023*.

Os indicadores demonstram como as universidades do mundo implementam práticas ambientais, sociais e de governança (ESG). Como se constata no Quadro 29, somente duas instituições participaram do *ranking* de um total de 14 universidades. Quando se analisa somente as universidades federais, a U5 é classificada na 2ª posição e a U6, na 6ª posição. Quanto ao impacto ambiental, observa-se que a U5 possui maior pontuação nos indicadores: instituições sustentáveis e educação sustentável e no impacto social o indicador igualdade possui a maior pontuação. Já a U6 apresenta maior pontuação nos indicadores: instituições sustentáveis e igualdade.

E o *UI GreenMetric World University Ranking*, que tem como objetivo fornecer o resultado sobre a condição atual e políticas relacionadas ao Campus Verde e Sustentabilidade nas Universidades de todo o mundo, no ano de 2022, teve a participação de 1050 universidades, de 85 países, sendo que destas 39 são brasileiras.

O Quadro 30 apresenta o *ranking GreenMetric* de acordo com a classificação e as pontuações das universidades federais no Brasil por categoria de indicadores: Ambiente e Infraestrutura, Energia e Mudanças Climáticas, Resíduos, Água, Transporte e Educação e Pesquisa, no período de 2020 a 2022. Tais categorias são compostas de 82 indicadores os quais devem ser comprovados com documentos. As pontuações do *ranking GreenMetric* encontra-se no Quadro 30, onde se observa que o indicador com maior pontuação é “Energia e Mudanças Climáticas” e o de menor é a “Água”, a seguir:

Quadro 30 - Pontuações do *ranking GreenMetric*

Categorias	Pontuação máxima possível
Ambiente e Infraestrutura	1500
Energia e Mudanças Climáticas	2100
Resíduos	1800
Água	1000
Transportes	1800
Educação e Pesquisa	1800
Total	10000

Fonte: Site *GreenMetric*.

O Quadro 31 apresenta a posição das universidades federais brasileiras no *ranking GreenMetric* em 2022:

Quadro 31 - Posição das universidades federais brasileiras no *ranking GreenMetric* em 2022

Universidades federais no Brasil	2022			
	Posição no mundo (1050 participantes)	Posição na América Latina (136 participantes)	Posição no Brasil (39 participantes)	Posição entre as universidades federais no Brasil (16 participantes)
U3	37 ^a	3 ^a	2 ^a	1 ^a
U4	139 ^a	18 ^a	5 ^a	2 ^a
U7	405 ^a	53 ^a	16 ^a	6 ^a
U6	470 ^a	61 ^a	19 ^a	7 ^a
U2	563 ^a	73 ^a	24 ^a	10 ^a
U5	631 ^a	83 ^a	27 ^a	12 ^a

Fonte: Sites das universidades federais no Brasil e Site *GreenMetric*.

No Quadro 31, verifica-se que a U3 ocupa a 37^a posição no *ranking* mundial e as demais universidades ocupam a posição entre 100 a 650. Observa-se que todas as universidades estão classificadas entre as 100 melhores na América Latina. Destaca-se que as universidades U3, U4, U7 e U6 se posicionam entre as vinte classificadas no Brasil, e as universidades U3, U4, U7, U6, e U2 dentre as universidades federais no Brasil estão classificadas entre as top dez.

O Quadro 32 apresenta a posição das universidades federais brasileiras no *ranking GreenMetric* em 2021:

Quadro 32 - Posição das universidades federais brasileiras no *ranking GreenMetric* em 2021

Universidades federais no Brasil	2021			
	Posição no mundo (956 participantes)	Posição na América Latina (121 participantes)	Posição no Brasil (40 participantes)	Posição entre as universidades federais no Brasil (15 participantes)
U3	48 ^a	4 ^a	2 ^a	1 ^a
U4	163 ^a	18 ^a	5 ^a	2 ^a
U8	285 ^a	33 ^a	9 ^a	3 ^a
U7	399 ^a	48 ^a	14 ^a	7 ^a
U2	460 ^a	58 ^a	19 ^a	9 ^a
U6	517 ^a	70 ^a	23 ^a	10 ^a
U5	578 ^a	78 ^a	25 ^a	11 ^a

Fonte: Sites das universidades federais no Brasil e Site *GreenMetric*.

No Quadro 32, verifica-se que a U3 ocupa a 48^a posição no *ranking* mundial e as demais universidades ocupam a posição entre 100 a 600. Observa-se que todas as universidades estão classificadas entre as 100 melhores na América Latina. Destaca-se que as universidades U3, U4, U8, U7 e U2 se posicionam entre as vinte classificadas no Brasil e as universidades U3, U4, U8, U7, U2 e U6, dentre as universidades federais no Brasil, estão classificadas entre as top dez.

O Quadro 33 apresenta a classificação geral 2022 no *ranking GreenMetric*:

Quadro 33 - Classificação Geral 2022 no *ranking GreenMetric*

Classificação 2022	Universidade	Pontuação Total	Categoria					
			Ambiente e Infraestrutura	Energia e Mudanças Climáticas	Resíduos	Água	Transportes	Educação e Pesquisa
37	U3	8675	1400	1650	1500	950	1375	1800
139	U4	7925	1250	1400	1425	800	1325	1725
405	U7	6485	835	1165	1200	510	1125	1650
470	U6	6170	875	1170	1050	850	1200	1025
563	U2	5625	885	965	1050	600	1050	1075
631	U5	5245	815	725	1350	310	860	1185

Fonte: *GreenMetric*.

Observa-se que a U3 participa do *ranking GreenMetric* desde 2012 e ocupa posições de destaque entre as universidades mais sustentáveis do Brasil e do mundo. Com uma pontuação total de 8.675, a instituição se classificou em 37ª posição mundial e se destaca como a segunda universidade mais sustentável do Brasil e subiu da 4ª para a 3ª posição na América Latina. É a única instituição do Brasil com pontuação máxima (1.800 pontos) nos indicadores relacionados a “Educação e Pesquisa”, alcançou 1.400 pontos (total de 1.500) no indicador “Ambiente e Infraestrutura” e 950 pontos (total de 1000) no indicador “Água”.

A U4 ocupa o 3º lugar dentre as 16 universidades federais no Brasil, a 5ª posição entre as instituições superior no Brasil e 139º lugar entre as 1050 instituições do mundo. Verifica-se que, a universidade que participa do *GreenMetric* desde 2019 se destacou na categoria “Educação e Pesquisa” totalizando 1.725 pontos.

Já a U6 se destaca na categoria “Água” e se encontra em oitavo lugar entre as instituições brasileiras e o terceiro lugar entre as universidades federais no Brasil e “Transporte”, com a 13ª posição entre as instituições nacionais e a sétima posição entre as federais. As iniciativas como programas de conservação e tratamento de água, consumo de água tratada, pista para pedestres, projetos de redução de circulação de veículos e espaços destinados a estacionamento contribuem para a pontuação nas categorias. Outro destaque é para a categoria “Energia e Mudanças Climáticas”, em que a Universidade saiu da 31ª posição, em 2021, para a 15ª em 2022.

O Quadro 34 apresenta o *Ranking GreenMetric* por País 2021 – Brasil:

Quadro 34 - Ranking GreenMetric por País 2021 – Brasil

Classificação 2021	Universidade	Pontuação Total	Categoria					
			Ambiente e Infraestrutura	Energia e Mudanças Climáticas	Resíduos	Água	Transportes	Educação e Pesquisa
2	U3	8200	1300	1325	1500	1000	1325	1750
5	U4	7475	1050	1125	1425	850	1325	1700
9	U8	6775	725	1425	1275	750	1050	1550
14	U7	6000	825	1150	1200	500	1175	1150
19	U2	5700	850	975	1275	550	1000	1050
23	U6	5350	900	500	900	750	1075	1225
25	U5	5100	900	500	1350	300	900	1150

Fonte: GreenMetric.

No ano de 2021, observa-se que a U3 se classificou em 48ª posição mundial, destaca-se como a segunda universidade mais sustentável do Brasil e ocupa a 4ª posição na América Latina. É a única instituição do Brasil com pontuação máxima (1.000 pontos) no indicador relacionado à “Água” resultado das ações de gestão sustentável de seus recursos hídricos e alcançou 1.750 pontos (total de 1.800) no indicador “Educação e Pesquisa”.

A U4 ocupa o 2º lugar dentre as 15 universidades federais no Brasil, a 5ª posição entre as instituições superior no Brasil e 163º lugar entre as 956 instituições do mundo. Verifica-se que a universidade se destacou na categoria “Educação e Pesquisa” totalizando 1.700 pontos.

Destaca-se que, a cada ano, o número de universidades brasileiras participantes do *ranking* tem aumentado: em 2019, foram 28, em 2020, foram 38 e, em 2021, foram 40 universidades, o que faz com que os gestores das instituições deem mais atenção aos temas combate às mudanças climáticas, à conservação da energia e da água, à reciclagem de resíduos e ao transporte verde.

Desta forma, as universidades que participam de todos os 3 *rankings* são a U5 e a U6. Já a U3, U4, U5, U6 e U7 participaram dos *rankings Times Higher Education Impact Rankings* e o *GreenMetric*.

Dando continuidade as análises quanto ao *desempenho em projetos sociais (atendam a comunidade)*, percebe-se que as universidades possuem o compromisso social que compreende iniciativas como projetos de extensão; prestar serviço social, de assessoramento jurídico, fiscal e contábil para pessoas menos favorecidas; buscar interagir com a sociedade de modo a atender as suas necessidades, por exemplo, como assistência à saúde; como a incubadora social; como parcerias com municípios integrantes de consórcios da região em que a universidade está inserida contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e socioambiental da região.

Destaca-se que, para o GRI (2015), os aspectos sociais relacionam-se com os impactos da organização sobre os sistemas sociais em que ela atua. Entre os vários aspectos avaliados pelo SINAES, destacam-se principalmente o ensino, a pesquisa, a extensão e a responsabilidade social das instituições (INEP, 2020). Assim, como no PDI das universidades, uma das dimensões consideradas é a extensão e a responsabilidade social das instituições (INEP, 2017). Nesse contexto, as instituições de ensino superior têm responsabilidade social com os alunos e com a comunidade para a implementação do desenvolvimento sustentável (Lozano, 2015).

A U1 integra o Inova RS, programa instituído pelo governo do Rio Grande do Sul, possui como objetivo incluir o estado no mapa global da inovação, a partir da atuação interconectada da sociedade civil organizada e dos setores empresarial, acadêmico e governamental, propondo ações para a construção de atividades e projetos voltados ao

desenvolvimento econômico e social, tendo como base a definição de prioridades e oportunidades locais e potenciais regionais dos ecossistemas de inovação das oito regiões do Estado.

Na U2, o entrevistado afirma que a universidade busca atender às necessidades da sociedade por meio de vários programas e projetos existentes, como (1) a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares, cuja principal finalidade é auxiliar a formação e consolidação de Empreendimentos Econômicos Solidários como cooperativas, associações e demais grupos produtivos populares, incubando-os de modo a gerar trabalho, renda e transformação social segundo os pressupostos da economia solidária; (2) os cursinhos pré-vestibulares oferecidos em cada um dos campi da universidade, os quais visam colaborar na aprendizagem e preparação dos alunos oriundos das escolas públicas para a realização das avaliações que proporcionem a sua admissão no Ensino Superior, em especial o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM); e (3) o programa Universidade Aberta à Terceira Idade o qual é um conjunto articulado de ações de extensão (projetos em diferentes áreas do saber e eventos) realizado para atender a demandas do grupo populacional com idade igual ou superior a 60 anos, visando promover a qualidade de vida.

A U6 possui a incubadora social que tem como objetivos o desenvolvimento de projetos estruturados a partir de demandas de grupos em situação de vulnerabilidade social; estimular e potencializar a geração de tecnologias sociais; incubar novos modelos de organização social pautados pelos princípios da economia solidária e da sustentabilidade social, entre outros.

As universidades U8 e U10 consideram seu desempenho em projetos sociais como ótimo, desenvolvendo ações gratuitas de atenção especializada à saúde, de práticas jurídicas e de assessoria fiscal e contábil, conforme se observa nos textos a seguir:

Acho que ótimo nos trabalhos de diversos cursos, a cidade não teria praticamente nada funcionando sem a universidade em termos de sustentabilidade, a gente já fez plano de saneamento, foi a gente que fez para o município, plano de segurança da água, tributação de Área de Proteção Ambiental, criação das legislações ambientais, surgiu de demandas vinculadas a professores, coleta seletiva. [...] O trabalho do pessoal que o Departamento de Nutrição faz de acompanhamento de crianças em vulnerabilidade principalmente na primeira infância, para ir na casa, fazer teste para saber se a criança está bem alimentada se está com desnutrição. A participação nos projetos de saúde da Unidade de Atenção Especializada em Saúde, banco de leite. A Unidade de Atenção Especializada em Saúde é destinada ao atendimento secundário (articulada aos níveis primário e terciário) exclusivo do Sistema Único de Saúde. Trata-se de uma parceria da Universidade com municípios integrantes do Consórcio Intermunicipal de Saúde da Região. O atendimento é realizado por estudantes de graduação dos cursos da área da saúde. (Fonte: EI).

O Departamento de Nutrição da U8 dispõe de atendimento à comunidade com destaque para o Projeto Anemia, que realiza o diagnóstico de anemia ferropriva em feiras de saúde, mutirões nos bairros periféricos e atendimento nos serviços públicos de saúde; o Projeto de Atendimento Nutricional Materno-Infantil, que faz a avaliação nutricional de gestantes, lactantes (mães que amamentam) e crianças de até 2 anos de idade e o Programa de Atenção à Saúde do Adolescente, que realiza atendimento nutricional individualizado dos adolescentes visando à promoção de hábitos alimentares saudáveis e ao controle dos distúrbios nutricionais encontrados, entre outros.

A gente tem uma iniciativa que está iniciando que é o Espaço Empreendedor, quem faz a gestão desse espaço é o Vice-Reitor, que também tem esse objetivo de incubadora de empresa, das empresas juniores. [...] A nossa Clínica Escola que nós temos lá no Centro de Ciências da Saúde que oferece a comunidade tratamento de fonoaudiologia, tratamento de fisioterapia, terapia ocupacional, nosso próprio Instituto de Odontologia também oferece tratamento gratuito a população, ... o professor cuida da pessoa ensinando os demais alunos a fazer o canal, a fazer algum procedimento odontológico. Nós tivemos projetos importantes no que se relacionam a Covid como, por exemplo, eu já citei a recuperação de equipamentos, mas também a fabricação de álcool em gel. Então eu considero que é um desempenho ótimo, eu acho claro sempre há muito a avançar, mas nós temos iniciativas em praticamente em todos os ramos do saber. Nós temos um núcleo de práticas jurídicas que presta assessoria jurídica as pessoas com hipossuficiência econômica, nós temos um núcleo de assessoria fiscal e contábil, que presta serviços gratuitos de contabilidade. A gente tem a universidade da terceira idade e da pessoa idosa que promove para essa população um contato com a vida universitária, com formação, eventos de natureza. Eu considero que a nossa participação em projetos sociais é ótima, eu classificaria como ótima e espero que a gente continue nesse caminho. (Fonte: EK).

A U10 desenvolve o projeto de extensão, Universidade Aberta à Terceira Idade, que funciona há 22 anos e tem por objetivo contribuir para a melhoria da qualidade de vida, a convivência social, o envelhecimento ativo de pessoas a partir de 60 anos de idade. E possui o programa de extensão Núcleo de Cidadania Digital, criado em 2005, que oferece produtos e serviços gratuitos para a comunidade a fim de promover a inclusão digital de forma inovadora.

A U4, U5 e a U7 afirmam que possuem um bom desempenho em projetos sociais, de acordo com os trechos a seguir:

Eu também acredito que o nosso desempenho é bom na questão social, a gente sempre procura atender os alunos vulneráveis, tem projetos para a sociedade, então eu acredito que o nosso desempenho é bom. [...] O pessoal do direito, eles fazem um trabalho excelente com os ribeirinhos, tem um barco que leva os alunos e professores nas comunidades ribeirinhas para dar assistência jurídica, nós temos o pessoal da farmácia, o pessoal da medicina, da enfermagem, também tem missões para os ribeirinhos, para a população, então assim a gente tem muito trabalho com a sociedade. (Fonte: ED).

Eu diria que aqui é um dos grandes fortes na Universidade, a questão social. A Universidade tem incentivado muito as ações sociais além das ações da própria gestão central, por exemplo, ... nós fizemos um curso que capacitou 300.000, 150 mil enfermeiros em cada etapa, 300.000 enfermeiros e técnicos de enfermagem para atuar na linha de frente da pandemia, foi uma ação de impacto gigantesco da parte social da Universidade. [...] No meu Curso de Contábeis nós acabamos de criar o NAF (Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal – Parceria com Secretaria da Receita Federal) que é o Núcleo de Apoio Fiscal para as pessoas carentes que tem que fazer declaração do imposto de renda ou que tem um problema fiscal e que não consegue resolver, tem o apoio do NAF; no Direito tem o escritório modelo do Direito que presta serviço social para pessoas que não tem condições para pagar; tem atendimento odontológico de graça para a comunidade, clínica da fono de graça. [...] A gente trabalha muito forte nos projetos de extensão, muitas vezes financiados, mas para capacitar pessoas que vão atuar principalmente na área de saúde, a gente tem uma atuação muito forte na área de saúde, eu diria que a área social hoje aqui na universidade é um dos grandes fortes da nossa instituição, ... vou dar um 8, sempre pode melhorar, mas estamos bem. (Fonte: EE).

Quanto aos projetos sociais eu diria que é bom, ela tem uma inserção muito grande, ela gerou 65% das mudas de cana no Brasil, foi produzida, liderara pela Universidade, nessa produção, inclusive para exportação. [...] No campo social ela é muito forte, no campo de atendimento a comunidade mais carente, na assistência à saúde, através da Unidade Saúde Escola. (Fonte: EH).

Na U3, o entrevistado avalia o desempenho em projetos sociais como negativo, como se verifica no texto a seguir:

Eu avalio que o desempenho nosso é muito ruim, ... Eu acho que a gente tem muita condição de projetos sociais, mas me parece que são poucas pessoas que se interessam por esse tipo de coisa e como eu já disse, não existe muitas coisas que motivam e aí eu falo principalmente os docentes na questão desses projetos sociais, mas há que se induzir esse tipo de situação e acho que a gente precisa avançar, se eu tivesse que dar uma nota para nós aqui, considerando o potencial que a gente tem, eu daria no máximo 4, entre 3 e 4, ou seja, a gente está muito aquém do que a gente pode fazer de retorno para a sociedade nesses projetos, é uma área que posso dizer que é deficiente. (Fonte: EC).

No que diz respeito ao *desempenho institucional nas questões de governança: transparência das informações, anticorrupção, engajamento das partes interessadas, ética, prestação de contas, responsabilidade corporativa*, nota-se que sete universidades citam como bom desempenho a questão da transparência, três mencionam a prestação de contas e o engajamento das partes interessadas, como demonstram os fragmentos a seguir:

Nós ficamos junto ao desempenho TCU em 4º lugar no Brasil em transparência, a gente teve bons índices nesse engajamento, nossas prestações de contas, esse ano inclusive a nossa prestação de contas internas não teve um único apontamento da Audin, do Conselho de Curadores e do Conselho Universitário. [...] Os nossos índices de ouvidoria baixaram muito, isso nós entendemos que é decorrência de nossos portais de transparência, como a gente melhorou os nossos portais e a nossa comunicação com o público externo as ouvidorias baixaram, reclamações praticamente a gente não tem, estamos tendo um bom desempenho nessa área e outras questões de governança relativas a estrutura de gestão, a gente vai ter que evoluir, mas essa questão do engajamento e transparência a gente já cresceu muito. (Fonte: EA).

A Universidade tem um bom desempenho no que diz respeito às questões de governança, em especial, a transparência, pois, a Instituição está entre as instituições federais mais transparentes do país. (Fonte: EB).

Eu diria que a gente passou de 4 para 7 nos últimos 3 anos, a gente avançou muito, pouco fruto das recentes operações que a Universidade se envolveu na operação com a polícia federal, TCU, CGU. [...] Nós tivemos que melhorar muito e muito rápido os nossos mecanismos de integridade, de corrupção, ... quando a gente fala que tem mais gestão de riscos agora, quando a gente trabalha forte em *compliance*, quando a gente tem uma unidade de integridade, quando a gente fortaleceu a ouvidoria, fortaleceu a corregedoria, fortaleceu todos esses canais foi para poder dar segurança novamente aos procedimentos que as unidades administrativas executavam. Então eu diria que em termos de transparência a universidade está muito bem, nós recebemos até elogios da própria CGU no evento do Fórum de Pró-Reitores que aconteceu em São Paulo. (Fonte: EE).

Acho que é bom para ótimo, o trabalho que o pessoal tem feito aí, esse é um trabalho nesse formato de 3 anos, começou em maio de 2019 a gente já tem resultados significativos em relação a transparência. [...] Houve melhoria na transparência institucional e, conseqüentemente, o cumprimento efetivo da Lei de Acesso à Informação. O objetivo tem sido o de incrementar ações para tornar o atendimento ao cidadão e aos órgãos de controle mais eficiente, com informações acessíveis. O resultado deste planejamento e que a Universidade saltou da 217ª posição no *Ranking de Cumprimento de itens de Transparência Ativa* para a 40ª.

A avaliação realizada pelo TCU que envolve questões relacionadas aos temas: *Liderança, Estratégia, Accountability, Gestão de Pessoas, Gestão de Tecnologia da Informação e Gestão de Contratações* em 2021 envolvendo 378 organizações, houve uma evolução significativa da Universidade saltou da 283ª posição para a 8ª no Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG). Foram diversas medidas tomadas, por exemplo, a criação da Diretoria de Governança Institucional (DGI), para as informações institucionais foi criado o *link Transparência e Prestação de Contas*, houve a criação do Plano de Dados Abertos e Portal de Dados; a migração para o Processo Eletrônico de Informações-SEI!; a Elaboração da Política de Gestão de Riscos e da Política de Governança e Gestão de Contratações e Aquisições, e o desenvolvimento do Plano de Logística Sustentável. (Fonte: EI).

Nas questões de governança nós avançamos muito no último IGG sobretudo no que se refere a contratação de gestão orçamentária, a gente ainda peca um pouquinho na questão gestão de pessoas, ali que envolve formação de lideranças, ali envolve segregação de funções. [...] Nós aqui temos vários Projetos de Desenvolvimento Institucional, muitos deles passam pela fundação de apoio, esses projetos foram auditados no passado pelo TCU e foram indicados alguns problemas, definição de escopo, definição de objeto, porque os projetos precisam ser bem precisos, então agora nós criamos o Subcomitê de Estratégia que tem como uma de suas atribuições a validação ou não de Projetos de Desenvolvimento Institucional, porque antigamente isso ficava muito concentrado na figura do pró-reitor e quando você tem um processo decisório centrado na caneta de uma única pessoa, você está suscetível a falhas, você tem brechas, você tem uma série de elementos que podem ser mitigados quando você tem um colegiado que cuida disso. Agora o que eu estou percebendo como pró-reitor é que não basta você dar a informação, você precisa ensinar a interpretar a informação, o cidadão comum aquele que não é tão habituado com os termos de gestão, com os termos de governança ele vai ter dificuldades para ler o relatório de gestão da universidade, o nosso relatório fala de demonstrações contábeis, fala em modelo de negócio, fala de missão, talvez o cidadão comum precise dessas informações de uma maneira mais acessível que é o esforço que a gente está fazendo agora, eu acredito que nós estamos num bom caminho, sabe nesse processo a gente pode chamar a grosso modo de transformação institucional, então eu acredito que o desempenho é o desempenho de bom para ótimo. (Fonte: EK).

Ao encontro disso, as IES publicam o Relatório de Gestão como relato integrado que tem como objetivo oferecer uma visão clara para a sociedade sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da instituição levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazos (IN-TCU 84, 2020). Para Ferreira, Santos e Pessanha (2013), o relatório de gestão permite uma visão sistêmica do desempenho e da conformidade da gestão e contribui para a transparência e foco nos resultados, além de ser o documento de avaliação externa pelo TCU. Cabe destacar que a publicação dessas informações na forma de relatórios contribui para que as organizações adotem os princípios de conduta ambiental responsável, comprometidos com a transparência das questões sociais, econômicas e de governança (GRI, 2021).

Tal cenário está alinhado com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015), que recomenda um conjunto de práticas de gestão a serem realizadas pelos representantes da governança: transparência; política de relacionamento com partes interessadas; avaliação de desempenho da alta administração; independência da auditoria interna; gerenciamento de riscos; e promoção de valores éticos e padrões de conduta. Nesse aspecto, os princípios da governança incluem a transparência para disponibilizar para as partes interessadas as informações de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa (IBGC, 2020).

É relevante salientar que foram apresentados os principais excertos das entrevistas que compreendem as ideias centrais e que serviram como base para a análise qualitativa.

No Apêndice I, pode-se verificar o alinhamento das principais evidências quanto às práticas de gestão para a sustentabilidade com os ODS e o desempenho institucional nas universidades federais brasileiras.

Quando se analisa o alinhamento das principais evidências quanto às práticas de gestão para a sustentabilidade com os ODS e o desempenho institucional nas universidades federais brasileiras, percebe-se que todas essas universidades possuem as suas práticas de gestão para a sustentabilidade associadas aos ODS, o que demonstra a responsabilidade ambiental, econômica, social, de governança e educacional em atender às demandas das partes interessadas como a sociedade e os órgãos do governo (TCU, CGU, MEC).

Na dimensão ambiental, há instituições que se encontram em fase de consolidação e consideram que há muito a ser melhorado e aprendido para desenvolver a cultura ambiental nas universidades. A falta de recursos faz com que algumas instituições acabem priorizando mais as práticas de gestão das dimensões econômica e social do que a ambiental. A maioria dos ODS estão associados à dimensão ambiental que correspondem ao ODS 12, que se referem à coleta seletiva de resíduos, o ODS 4, que diz respeito a eventos em sustentabilidade, cursos de pós-graduação em sustentabilidade e ações de conscientização e educação ambiental e o ODS 16 tem relação com certificações, declaração e iniciativas sustentáveis da gestão como a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), com plataformas para gerenciar sistemas de informação e transparência pública.

Quanto ao desempenho institucional, oito Instituições possuem um alto desempenho na dimensão econômica no que se refere à execução orçamentária, decorrente do planejamento institucional, para que não haja perdas orçamentárias durante o ano. As avaliações como o *ranking* da ANDIFES e o indicador “*iGovOrcament (índice de governança e gestão orçamentária)*” do TCU corroboram para o bom desempenho das IFES. Quando há restrição orçamentária, as instituições priorizam as atividades-fim, a manutenção dos alunos como as bolsas e os terceirizados. Observa-se que uma iniciativa de gestão de uma universidade para o desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação é a captação de recursos externos por meio de órgãos de fomento. A maioria dos ODS estão associados à dimensão econômica destacam-se o ODS 7, pois muitas universidades investiram nas usinas fotovoltaicas inclusive para todos os campi das universidades, em equipamentos de melhor eficiência energética e o ODS 12, como as compras públicas sustentáveis e o gerenciamento de resíduos.

Quanto à dimensão social, destaca-se que algumas universidades federais brasileiras possuem características de regionalização, atuando ativamente em projetos e programas sociais, atendendo às necessidades da sociedade onde elas estão inseridas, da comunidade acadêmica,

especificamente alunos de todos os níveis de ensino, com a assistência estudantil e com a curricularização da extensão. Algumas instituições desenvolvem ações em parceria com as prefeituras nas áreas de saneamento básico, nutrição, saúde e criação de legislações ambientais. A maioria dos ODS estão associados à dimensão social que são o ODS 4 e o ODS 17.

No que diz respeito à dimensão governança, as universidades federais pesquisadas têm criado estruturas de governança que fortalecem as práticas e ações da gestão nas questões de integridade e correição, aprimorando a transparência institucional, a gestão de riscos para atender ao cidadão e aos órgãos de controle. A maioria dos ODS estão associados à dimensão governança que corresponde ao ODS 16.

Na dimensão educacional, o indicador IGC das universidades federais brasileiras mantém as notas 4 e 5, resultado das práticas de gestão como as disciplinas e eventos voltados para a sustentabilidade; cursos e programas de desenvolvimento sustentável; ações de conscientização e educação ambiental e incentivo à pesquisa. A maioria dos ODS estão associados à dimensão educacional que é o ODS 4.

Observa-se que os ODS com mais ações são o ODS 4, ODS 16, ODS 17, ODS 12, ODS 7 e que há lacunas no cumprimento dos ODS 1 (Erradicação da pobreza) e do ODS 14 (Vida na Água), não sendo encontrada nenhuma prática relacionada a esses ODS.

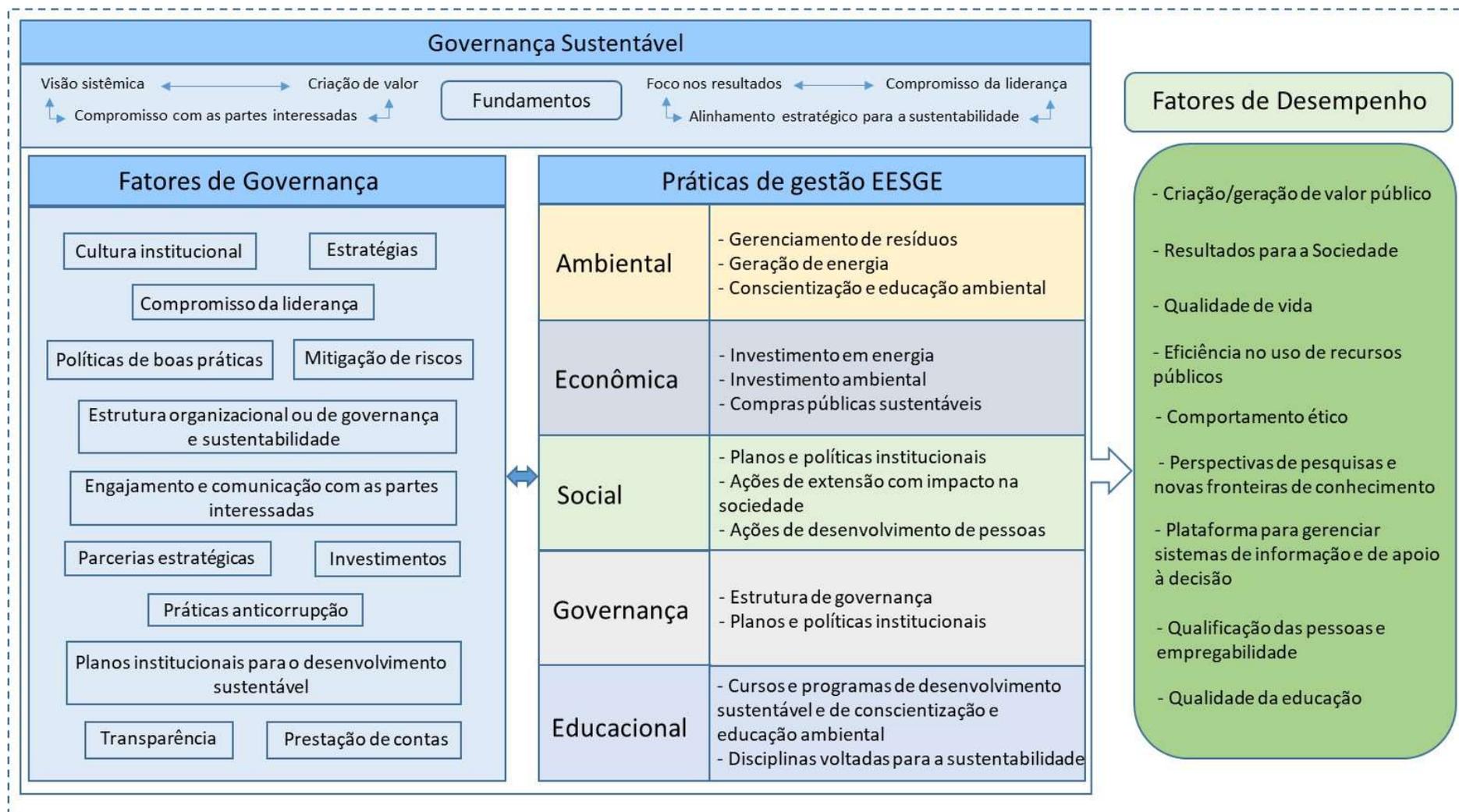
No contexto geral, a grande maioria das universidades federais brasileiras avaliam seu desempenho como bom, algumas Instituições são relativamente novas e conforme alguns entrevistados “... tendo bastante para aprender” e alcançar bons resultados.

A seção a seguir aborda o *framework* de governança sustentável para as universidades federais brasileiras.

4.8 *FRAMEWORK* DE GOVERNANÇA SUSTENTÁVEL PARA AS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Com base no modelo para análise da governança sustentável e o desempenho institucional apresentado no referencial teórico e nos resultados da pesquisa da análise das práticas de gestão integradas com as dimensões ambiental, econômica, social, governança e educacional, orientadas pelos ODS com os modelos de governança e gestão que contribuem para o desempenho institucional das universidades federais no Brasil, foi elaborado um *framework* integrando as temáticas governança e sustentabilidade concebido como governança sustentável, que contribuem para o desempenho institucional que poderá servir de modelo para as universidades federais brasileiras, como se observa a Figura 20.

Figura 20 - Framework de governança sustentável



Fonte: elaborado pela autora (2023).

O *framework* contempla os fundamentos básicos, os fatores de governança, as práticas de gestão EESGE para a governança sustentável e os fatores de desempenho.

Os fundamentos básicos para a governança sustentável, são assim definidos: (i) Visão Sistêmica, entende-se que todas as atividades desenvolvidas na universidade possuem uma relação de interdependência com o ambiente interno e externo. Nesse aspecto, as pessoas deverão ter uma visão macro da instituição, importante para a tomada de decisão; (ii) Compromisso da Liderança, representa a atuação da liderança de forma ética e comprometida, sendo capaz de motivar as pessoas para que empreendam esforços e estejam engajadas para atingir os objetivos da universidade; (iii) Compromisso com as partes interessadas, compreende atender às necessidades e expectativas das partes interessadas e fornecer informações e relatórios transparentes para avaliação dos resultados organizacionais; (iv) Criação de valor, proporciona valor a longo prazo e alcance de resultados que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas; (v) Foco nos resultados, corresponde ao propósito da instituição de alcançar um alto desempenho de forma eficaz, sustentável e contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Inclui avaliar e monitorar os impactos organizacionais no ambiente externo; e (vi) Alinhamento estratégico para a sustentabilidade, direciona a missão alinhada com as diretrizes da instituição e com o desenvolvimento sustentável.

O *framework* elaborado considera a relação dos fatores de governança com as práticas de gestão EESGE que foram concebidos a partir da análise das entrevistas e são essenciais para o desenvolvimento das práticas de gestão nas universidades. Os fatores de governança são interligados, e são eles: cultura institucional, estratégias, compromisso da liderança, políticas de boas práticas, mitigação de riscos, estrutura organizacional ou de governança e sustentabilidade, engajamento e comunicação com as partes interessadas, parcerias estratégicas, investimento, práticas anticorrupção, planos institucionais para o desenvolvimento sustentável, transparência e prestação de contas são determinantes para a integração com as práticas de gestão EESGE. Esses fatores corroboram com os estudos de Lozano e Von Haartman (2018) que relatam diversos fatores internos que contribuem para promover a relação das questões de sustentabilidade como a liderança, estratégias, cultura, cuidado ambiental, mitigação de riscos e transparência; como fatores externos, publicidade negativa, pressões das partes interessadas, regulamentos e legislação, e o aumento da consciência social geral. Conforme Silvestre e Fonseca (2020), também os fatores transversais como o processo de conscientização das pessoas e a comunicação interna podem promover atividades facilitadoras para superar as barreiras da sustentabilidade. Destaca-se que um dos objetivos do IBGC é disseminar as

melhores práticas em governança corporativa e contribuir para o desempenho sustentável das organizações, o que reforça a relação dos fatores de governança com as práticas de gestão EESGE para o desempenho institucional.

Os fatores de governança norteiam as ações EESGE que conduzem a um desempenho institucional superior de criar valor para as instituições. É possível perceber um alinhamento dos fatores de governança com os mecanismos para o exercício da governança pública (Decreto N. 9.203, 2017), que são: liderança, estratégia e controle, que compreende processos para mitigar os possíveis riscos e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos. Na mesma direção, o Tribunal de Contas da União (2020) destaca que as práticas de governança organizacional favorecem o foco em resultados que atendam as expectativas dos cidadãos. O referencial básico de governança aplicável a organizações públicas, do TCU (2020), reforça o incentivo na adoção de melhores práticas para aperfeiçoar o desempenho das organizações e com isso melhorar os resultados entregues para a sociedade.

Essas evidências sugerem que a integração das iniciativas ambientais, econômicas, sociais, de governança e educacional produz impactos positivos nos resultados organizacionais.

Para se alcançar a estruturação de uma gestão voltada para a sustentabilidade, é importante criar valor corporativo que reforce as posturas socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis (Oliveira *et al.*, 2015). Para Faldini (2019), ao abordar de forma conjunta os temas governança corporativa e sustentabilidade, é importante destacar os objetivos da organização, ter visão no futuro desejado e no impacto para a sociedade. Na mesma direção, Silvestre e Fonseca (2020) afirmam a importância de relacionar o compromisso organizacional com a sustentabilidade para o desempenho eficaz.

Nesse contexto, o compromisso da governança e da sustentabilidade, denominado para fins desta tese, governança sustentável das universidades, concentra-se em um desempenho superior tendo como fatores de desempenho que resultam na criação de valor público, em resultados para a sociedade, na qualidade de vida para as pessoas, na eficiência do uso de recursos públicos, no comportamento ético, nas perspectivas de pesquisa e novas fronteiras de conhecimento, em plataformas para gerenciar sistemas de informação e de apoio à decisão, contribuem para a qualificação das pessoas e empregabilidade e na qualidade da educação.

Cabe mencionar como benefícios de uma boa governança pública a garantia da entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos; ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e manter o foco nesse

propósito; possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão; promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores e garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos (TCU, 2020; IFAC, 2013). O Art. 4º, do Decreto n. 9.203/2017 fortalece os fatores de desempenho, que, dentre as principais diretrizes da governança pública, destacam-se: direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades e promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

A partir do exposto, destaca-se a importância da integração da sustentabilidade na gestão estratégica das universidades, de modo que de acordo com Silvestre e Fonseca (2020) esta integração ainda é desafiadora para as organizações, muitas vezes, conduzida de forma isolada, contudo, cada vez mais as organizações demonstram a importância das dimensões da sustentabilidade em busca de um desempenho responsável com as partes interessadas e o meio ambiente.

Em síntese, o *framework* de governança sustentável desenvolvido nesta tese consiste em uma estrutura que representa um conjunto de fatores e práticas de gestão que evidenciam o compromisso das instituições de ensino superior em promover um futuro sustentável para as próximas gerações e pode ser utilizado como modelo de governança e gestão para as universidades.

O próximo capítulo compreende as considerações finais do estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa realizada com 11 universidades federais brasileiras permitiram observar as práticas de gestão para a sustentabilidade nas cinco (5) dimensões: ambiental, econômica, social, governança e educacional e concluir que na dimensão ambiental, as universidades demonstraram a preocupação com o meio ambiente e seu impacto e atuam fortemente no gerenciamento de resíduos, geração de energia com a instalação de usinas fotovoltaicas, na conscientização e educação ambiental e nas questões relacionadas à água, como a recuperação de águas degradadas e as construções sustentáveis. Essas ações sustentáveis incentivam a redução de resíduos poluentes, a reciclagem, a responsabilidade social e a conservação dos recursos naturais das instituições. Observa-se que as políticas ambientais aprovadas nas instituições possuem o propósito de instituir princípios, valores e ações ambientais voltadas para a preservação, a conservação e a sustentabilidade ambiental de forma a agregar as atividades administrativas, de ensino, de pesquisa e de extensão, o que demonstra a formalização do compromisso institucional com os aspectos ambientais.

Na dimensão econômica, houve um grande investimento por instalação de energia solar fotovoltaica com o objetivo de redução do consumo de energia elétrica, campanhas de conscientização para a comunidade acadêmica quanto ao consumo eficaz de energia elétrica e papel, o que reduziu as despesas de custeios e compras públicas sustentáveis o que cria uma cultura de economia e conservação dos recursos naturais. Nesse sentido, as compras públicas sustentáveis contribuem para o desenvolvimento nacional sustentável das universidades, por estarem de acordo com as normas governamentais. Apesar disso, muitas ações não conseguem ser realizadas pela falta de recursos, de custos elevados ou de estrutura organizacional específica para desenvolver tais práticas. Quanto ao orçamento específico para apoiar os esforços relacionados a sustentabilidade, nota-se que poucas universidades federais brasileiras priorizam investimentos e possuem uma matriz com ações voltadas para a sustentabilidade ambiental.

Na dimensão social, observa-se que a maior parte das universidades desenvolvem atividades de extensão com o objetivo de desenvolvimento de pessoas e para solucionar problemas sociais e implementam políticas de assistência estudantil proporcionando melhores condições de permanência aos alunos. Nesse aspecto, as universidades cumprem seu objetivo de compromisso social e regional de gerar resultados para a comunidade universitária, sociedade e outras partes interessadas.

Na dimensão governança, as estruturas institucionais possuem a finalidade de garantir boas práticas de governança e acompanhar as políticas, diretrizes e promover práticas, princípios de conduta e padrões de comportamento, de integridade, riscos e controles internos. Nota-se que as instituições que possuem uma estrutura organizacional de sustentabilidade são capazes de fomentar projetos e pesquisas na área de sustentabilidade. Foi possível observar mecanismos de interação, entre a sociedade e a gestão das universidades, como canais de ouvidoria e as redes sociais que contribuem para a transparência das informações. No entanto, observa-se que há relatos de que os gestores devem se preparar para assumirem cargos de gestão para atenderem aos desafios institucionais, pois muitos não têm formação na área de gestão.

Na dimensão educacional, as universidades oferecem cursos de graduação e pós-graduação com disciplinas voltadas para a sustentabilidade e desenvolvem iniciativas como campanhas de conscientização ambiental. Além disso, as instituições possuem, declarado na sua missão, visão e valores o compromisso com o desenvolvimento sustentável. Para contribuir com a implementação de iniciativas de sustentabilidade, as universidades realizaram a adesão a programas como a Agenda A3P e ao Pacto Global da ONU. E elaboraram o PDI, documento que orienta as ações estratégicas das instituições, alinhado com a Agenda 2030 da ONU.

No que se refere às ações estratégias para promover a sustentabilidade, elas servem para realizar parcerias para promover o desenvolvimento sustentável, fortalecer a responsabilidade ambiental e melhorar o desempenho nos processos nas universidades federais brasileiras.

Os resultados permitiram notar que uma das principais dificuldades apresentadas pelas universidades federais brasileiras são as restrições orçamentárias e a mudança de cultura interna.

Com relação aos fatores internos alguns podem promover a inter-relação das questões da sustentabilidade com destaque para a liderança da alta administração, apoio e o comprometimento da gestão, elaboração de planos de curto, médio e longo prazo para a institucionalização do desenvolvimento sustentável e a cultura institucional.

Nesse contexto, muitos são os desafios da sustentabilidade para as instituições, como as questões do orçamento, que podem ser minimizadas pela captação de recursos externos, além disso, outros desafios que se apresentam para a gestão das universidades é a gestão de recursos hídricos, qualidade do ar, consumo de carbono, tecnologia de ponta e os ataques cibernéticos.

Quanto a análise do desempenho institucional das universidades federais brasileiras a percepção dos respondentes indica que a maioria possui um bom desempenho em relação às práticas de sustentabilidade, mas se observou que ainda não há uma cultura ambiental

institucionalizada e que um fator, como a falta de recursos, inviabiliza algumas práticas de sustentabilidade e ainda, que as dimensões econômicas e sociais são as que possuem maior atenção por parte da gestão das universidades. Em relação aos indicadores de gestão analisados neste estudo, o indicador do TCU, o iGG que avalia a governança e gestão pública das instituições demonstra que a grande maioria das universidades estão implementando boas práticas de gestão, sendo classificadas na faixa intermediária de desempenho que representa todas as práticas avaliadas no tema governança e gestão. Já o indicador de qualidade da educação superior IGC nota-se que as universidades federais brasileiras apresentam o conceito 4 e 5.

No contexto do desempenho social, as iniciativas apresentam uma forte interação com a sociedade, atendendo às suas demandas e contribuindo com o desenvolvimento socioeconômico e ambiental da região.

O desempenho nas questões de governança, especificamente o aspecto da transparência das informações, é consequência do cumprimento da Lei de Acesso à Informação, e as universidades têm desenvolvido ações de transparência institucional que se destinam a informações acessíveis para a comunidade, sociedade e órgãos de controle acompanhar as metas e a evolução das instituições.

A partir das análises realizadas, encontram-se evidências que contemplam os objetivos específicos a, b, c, d e e propostos no início deste estudo.

Com a conclusão das análises efetuadas, foi possível confirmar o pressuposto que norteou o estudo de que as práticas de gestão relacionadas as dimensões EESGE e orientadas aos ODS estão associadas ao desempenho institucional e contribuem para um modelo de governança sustentável nas universidades federais brasileiras.

De acordo com os resultados, é possível afirmar que existe associação entre o modelo de governança sustentável e o desempenho institucional no contexto das universidades federais brasileiras. Também é possível perceber que as práticas de gestão para a sustentabilidade nas instituições favorecem um melhor desempenho institucional como os resultados alcançados nos *rankings* internacionais e indicadores de gestão.

Como principais contribuições da pesquisa, podem ser destacados, em nível teórico, que a proposição de um *framework* de governança sustentável, o qual associa os temas governança corporativa e sustentabilidade de forma integrada, estratégica e sistêmica, sendo possível verificar as práticas de gestão quanto às dimensões EESGE, orientadas aos ODS, alinhadas ao modelo de gestão das universidades federais brasileiras, a fim de fornecer um melhor desempenho institucional. Além disso, este modelo poderá contribuir para a integração das

temáticas estudadas, tendo em vista que, na literatura, são encontradas as temáticas separadamente. Também foi possível observar que as iniciativas de governança e sustentabilidade por parte das universidades em relação às dimensões EESGE podem contribuir para uma mudança de cultura e práticas mais sustentáveis, tornando as instituições responsáveis pelos impactos de suas atividades.

A contribuição do estudo em nível prático ocorre ao mapear e evidenciar as práticas de gestão com o EESGE alinhadas com a Agenda 2030 da ONU, as quais contribuem para um modelo de gestão em universidades federais brasileiras, possibilitando a criação de ferramentas de gestão e na divulgação de boas práticas para outras organizações. Além disso, podem contribuir para a gestão nos seus objetivos estratégicos por meio do PDI na busca de um melhor desempenho institucional.

No campo social, por fim, o trabalho elucidou que a adoção de práticas de gestão sustentáveis pelas universidades federais minimiza os impactos socioambientais negativos e contribui para a qualidade de vida da comunidade acadêmica e sociedade.

Dessa forma, os resultados deste estudo sugerem que considerar de forma integrada as práticas de gestão EESGE associadas aos ODS com o desempenho institucional nas universidades federais pode proporcionar um olhar estratégico para a sustentabilidade, servir de meio para a implementação de estruturas de governança sustentável, criar valor público, alcançar um desempenho institucional superior, bem como proporcionar um aprofundamento de pesquisa referente a esses temas.

Este estudo apresentou, como limitações, o período realizado da coleta de dados, que coincidiu, em algumas universidades federais brasileiras, com o período de trabalho remoto devido à pandemia Covid-19, as escolhas teóricas, a compreensão do fenômeno que ocorreu por meio da percepção dos respondentes que, embora sendo gestores das universidades, possuem formação em diversas áreas, bem como, têm experiências profissionais e encontram-se em contextos distintos, podendo variar os resultados a partir de experiências e do nível de conhecimento e o número de instituições pesquisadas.

Esta investigação permite realizar muitos *insights* e sugestões para pesquisas futuras. Sugere-se, como estudos futuros, aprofundar o tema para governança climática, proporcionando aos gestores o conhecimento sobre os impactos das mudanças climáticas nas universidades, ampliar o estudo de governança sustentável trazendo novas variáveis, bem como utilizando outros métodos de análise, como métodos multicritérios, estudos quantitativos que contemple um maior número de universidades federais. Além disso, a temática pode ser

estudada no contexto de instituições de ensino privadas, como também em instituições de ensino superior internacionais.

Por fim, considera-se que as evidências encontradas contribuem para a tomada de decisão e o desenvolvimento da temática sobre governança sustentável, notadamente em instituições públicas de ensino superior, indicando elementos importantes para o desenvolvimento dessa área de conhecimento.

REFERÊNCIAS

ALSHUWAIKHAT, Habib M.; ABUBAKAR, Ismaila. An integrated approach to achieving campus sustainability: assessment of the current campus environmental management practices. **Journal of Cleaner Production**. 16 (16), 1777-1785, 2008. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2007.12.002>.

ACADEMIC RANKING OF WORLD UNIVERSITIES. **ARWU**. Disponível em: <https://www.shanghairanking.com/>. Acesso em: 20 julho 2020.

ASIF, Muhammad *et al.* Metamanagement of integration of management systems. **TQM Journal**, 22(6), 570–582. <https://doi.org/10.1108/17542731011085285>.

ASIF, Muhammad *et al.* An integrated management systems approach to corporate sustainability. **European Business Review**, 23(4), 353–367. <https://doi.org/10.1108/09555341111145744>.

AVESANI, Marta. Sustainability, sustainable development, and business sustainability. In: **Life Cycle Sustainability Assessment for Decision-Making**. Elsevier, 2020. p. 21-38. doi:10.1016/b978-0-12-818355-7.00002-6.

BARBOSA, Glauber de Castro; FREIRE, Fátima de Souza; CRISÓSTOMO, Vicente Lima. Análise dos indicadores de gestão das IFES e o desempenho discente no ENADE. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 16, n. 2, p. 317-344, jul. 2011.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo/Laurence Bardin. **Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições**, v. 70, 2011.

BILLI, Marco; MASCAREÑO, Aldo; EDWARDS, Jose. Governing sustainability or sustainable governance? Semantic constellations on the sustainability-governance intersection in academic literature. **Journal of Cleaner Production**, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123523>.

BRASIL. **Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 20 setembro 2020.

BRASIL. **Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010**. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nos. 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm. Acesso em: 15 julho 2021.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Manual de preenchimento do Censo da Educação Superior 2019: módulo Instituição de Educação Superior (IES)**. Brasília, 2019.

BRASIL. **Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em: 20 setembro 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. **SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO INSTITUCIONAL**. SEGES. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **CAPES. História e missão**. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/historia-e-missao>. Acesso em: 27 julho 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **CAPES. Sobre a Quadrienal**. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/avaliacao-quadrienal/sobre-a-quadrienal>. Acesso em: 27 julho 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Ficha de Avaliação. Área 27: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo**. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) Diretoria de Avaliação (DAV). 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Sinaes. O que é Sinaes**. Disponível em: <https://portal.inep.gov.br/sinaes>. Acesso em: 20 julho 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira| Inep Diretoria de Avaliação da Educação Superior | Daes. **SINAES. INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL EXTERNA Presencial e a Distância CREDENCIAMENTO**. Brasília-DF, 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. INEP. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2019**. Disponível: <http://inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>. Acesso em: 4 maio 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. INEP. **Sinopse Estatística da Educação Básica 2019**. Disponível: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/educacao-basica>. Acesso em: 4 maio 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria Normativa n. 21, de 21 de dezembro de 2017**. Disponível em: <portal.mec.gov.br/secretaria-de-regulacao-e-supervisao-da-educacao-superiores/30000-uncategorised/18977-portarias>. Acesso em: 5 outubro 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Comissão Nacional para Reformulação da Educação Superior. Relatório final: uma nova política para a educação superior brasileira**. Brasília, 1985.

BRASIL. Ministério da Educação. **INEP. O QUE É O SINAES?** 2017. Disponível em: <http://inep80anos.inep.gov.br/inep80anos/presente/sinaes/125>. Acesso em: 11 julho 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. INEP. **ÍNDICE GERAL DE CURSOS (IGC)**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior/indice-geral-de-cursos-igc>. Acesso em: 11 julho 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior – Sesu. **Diretrizes para Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional**. 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. **Secretaria de Educação Superior**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/secretarias/secretaria-de-educacao-superior>. Acesso em: 20 setembro 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do programa nacional de gestão pública e desburocratização. Produto 4: guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília, 2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Agenda 2030 – ODS – Metas Nacionais dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União**. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020. 242p.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Sistema de Governança no TCU**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governanca-no-tcu/sistema-de-governanca-do-tcu.htm>. Acesso em: 15 janeiro. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão n. 2164/2021 – TCU – Plenário. **Acompanhamento dos índices de governança e gestão de órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal 2021**. Acesso em: 15 março 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. DECISÃO N. 408/2002-PLENÁRIO e ACÓRDÃOS N. 1043/2006 e N. 2167/2006 – PLENÁRIO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Orientações para o Cálculo dos Indicadores de Gestão**. Versão janeiro/2010.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acompanhamento do TCU verifica evolução na capacidade de gestão dos órgãos públicos**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/acompanhamento-do-tcu-verifica-evolucao-na-capacidade-de-gestao-dos-orgaos-publicos.htm>. Acesso em: 15 dezembro 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança Pública Organizacional**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 10 junho 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2021 (Acórdão 2164/2021-TCU-Plenário) Relatório individual da autoavaliação de: idBase=207**. Fundação Universidade Federal de Viçosa. Brasília-DF, 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Normativos**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/sustentabilidade/normativos.htm>. Acesso em: 15 janeiro 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Questionário2021**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 15 janeiro 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Tabela: Legenda dos Indicadores 2021**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 15 janeiro 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório de gestão: guia para elaboração na forma de relato integrado: evolução da prestação de contas / Tribunal de Contas da União. – 3. ed. – Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2020.**

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **IN-TCU 84, de 22 de abril de 2020**. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/ato-normativo/84%252F2020/%2520%2520/score%2520desc/0>. Acesso em: 15 julho 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **TCU revisa os indicadores de gestão e desempenho das universidades federais**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-revisa-os-indicadores-de-gestao-e-desempenho-das-universidades-federais.htm>. Acesso em: 15 julho 2021.

BROWER, Jacob; ROWE, Katie. Where the eyes go, the body follows?: Understanding the impact of strategic orientation on corporate social performance. **Journal of Business Research**, 79 (2017) 134–142.

CARDONI, Andrea; KISELEVA, Evgeniia; LOMBARDI, Rosa. Sustainable governance model to prevent corporate corruption: Integrating anticorruption practices, corporate strategy and business processes. **Business Strategy and the Environment**, 2020;1–13. DOI:10.1002/bse.2424.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHEN, Tse-Lu *et al.* Implementation of green chemistry principles in circular economy system towards sustainable development goals: Challenges and perspectives. **Science of the Total Environment**, 716 (2020) 136998.

CHEVROLLIER, Nicolas *et al.* The predictive value of strategic orientation for ESG performance over time. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**. Volume: 20. Edição: 1. Jan. 2020. Páginas: 123-142. DOI: 10.1108/CG-03-2019-0105.

CORREA-GARCIA, Jaime Andres; GARCIA-BENAU, Maria Antonia; GARCIA-MECA, Emma. Corporate governance and its implications for sustainability reporting quality in Latin American business groups. **Journal of Cleaner Production**, p. 121142. 2020. DOI:10.1016/j.jclepro.2020.121142.

CRES, Conferencia Regional de Educacion Superior de America Latina y el Caribe. **Colección CRES 2018 - Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe. Córdoba 2018 – Resúmenes ejecutivos**. Disponível em: <https://www.iesalc.unesco.org/2019/07/17/coleccion-cres-2018-conferencia-regional-de-educacion-superior-de-america-latina-y-el-caribe-cordoba-2018-resumenes-ejecutivos/>. Acesso em: 15 março 2020.

DAMKE, Luana. **Práticas de gestão orientadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e o Desempenho Empresarial**. 2022. 211 p. Tese (Doutorado em Administração)– Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2022.

DELOITTE, United Nations Global Compact. Pacto Global das Nações Unidas. **UN Global Compact Management Model**. 2010. 32 p.

ENGERT, Sabrina; RAUTER, Romana; BAUMGARTNER, Rupert J. Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. **Journal of Cleaner Production**, 112 (2016) 2833-2850. DOI: 10.1016/j.jclepro.2015.08.031.

ERASMO, Eduardo Andrea Lemus *et al.* AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: uma análise de indicadores de desempenho institucional em uma IFES. **Revista Observatório**, Palmas, v. 4, n. 6, p. 845-877, out.-dez. 2018.

ESTY, Daniel C.; CORT, Todd (Ed.). **Values at work: Sustainable investing and ESG reporting**. New York, NY, USA: Palgrave Macmillan, 2020.

EUR-LEX. Glossary of summaries. **European governance**. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/governance.html>. Acesso em: 10 dezembro 2020.

EUROPEAN CORPORATE GOVERNANCE INSTITUTE. **About ECGI**. Disponível em: <https://ecgi.global/content/about-ecgi>. Acesso em: 10 novembro 2020.

EUROSTAT. **Sustainable Development Goals – Overview**. Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/overview>. Acesso em: 6 agosto 2020.

FALDINI, R. **Governança Corporativa e Sustentabilidade – Conceitos indissociáveis. 2019**. Disponível em: <https://blog.morcone.com.br/governanca-corporativa-e-sustentabilidade/>. Acesso em: 20 dezembro 2020.

FEREIRA, Marlon Cruz; SANTOS, Waldir Jorge Ladeira dos; PESSANHA, José Francisco Moreira. Avaliação do ensino superior: análise dos indicadores instituídos pelo TCU para as

IFES. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ** (on-line), Rio de Janeiro, v. 18, n.1, p. 108 - p. 124, jan./abr, 2013. ISSN 1984-3291.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCO, Isabel *et al.* Higher education for sustainable development: actioning the global goals in policy, curriculum and practice. **Sustainability Science**. 2018. DOI: 10.1007/s11625-018-0628-4.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: A stakeholder approach**. Cambridge, England: Cambridge University Press, 1984.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Relatório Anual de Gestão e Atividades 2021**. SÃO CARLOS, SP. 2022.

GIL, ANTONIO C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2024.

GIL, ANTONIO C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 7ª edição. Barueri [SP]: Atlas, 2022.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). **ASG Como Estratégia para Perenidade dos Negócios no Século XXI: Perspectivas de Profissionais de Sustentabilidade e Conselheiros de Administração**. 2019. 20 p.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI. **Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade**. Versão em português do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, em parceria com a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) e o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getulio Vargas (GVces) do original inglês.2006.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **G4 Diretrizes para relato de sustentabilidade. Princípios para relato e conteúdos padrão**. Esta é a segunda edição da tradução em português brasileiro do documento Princípios para Relato e Conteúdos Padrão das Diretrizes G4. Ela contém correções feitas na tradução original em português brasileiro publicada em novembro de 2013. As últimas correções foram feitas em novembro de 2015.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Um guia prático para relatórios de sustentabilidade usando os padrões GRI e SASB**. Fundação SASB (Sustainability Accounting Standards Board) e da Global Reporting Initiative (GRI). 2021.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Policies and regulation**. 2020. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/public-policy-partnerships/policies-and-regulation/>. Acesso em: 15 setembro 2020.

GOLDENBERG, M. **A Arte de Pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GOVERNO FEDERAL. Secretaria Especial de Articulação Social (SEAS). SEGOV inicia processo de oficinas colaborativas sobre a Agenda 2030 no Brasil — Português (Brasil) (www.gov.br). Disponível em: <https://www.gov.br/secretariadegoverno/pt-br/assuntos/secretaria-especial-de-articulacao-social/capa/noticias/segov-inicia-processo-de-oficinas-colaborativas-sobre-a-agenda-2030-no-brasil>. Acesso em: 10 junho 2021.

GOVERNO FEDERAL. Secretaria Especial de Articulação Social (SEAS). O Governo Brasileiro e a Agenda 2030. Disponível em: <https://www.gov.br/secretariadegoverno/pt-br/assuntos/secretaria-especial-de-articulacao-social/capa/noticias/o-governo-brasileiro-e-a-agenda-2030-1> Acesso em: 10 junho 2021.

GOVERNO FEDERAL. Secretaria de Gestão. Portal de compras do Governo Federal. CONSULTA PÚBLICA – CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE — Português (Brasil) (www.gov.br). Acesso em: 15 maio 2021.

GOVERNO FEDERAL. Secretaria de Gestão. Portal de compras do Governo Federal. **Prorrogada a Consulta Pública – Critérios de Sustentabilidade**. Disponível em: <http://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/noticias/prorrogada-a-consulta-publica-criterios-de-sustentabilidade>. Acesso em: 15 maio 2021.

GOVERNO FEDERAL. Secretaria do Tesouro Nacional. Ministério da Economia. **Relatório Foco em Custos 2021**. Brasília: Tesouro Nacional, 2022.

HYNES, Niki. Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationships. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 76, n. 5, p. 644-651, 2009.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5ª ed., 2015. Disponível em: <https://co-33nhcimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em: 16 março 2021.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Comissões temáticas. Disponível em: <https://ibgc.org.br/comissoes>. Acesso em: 16 março 2020.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa**. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 5 agosto 2020.

IFAC, The International Federation of Accountants. **Comparison of Principles**, 2013. Disponível em: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Comparison-of-Principles.pdf>. Acesso em: 16 março 2021.

Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC). **Sobre el IESALC**. Disponível em: <https://www.iesalc.unesco.org/sobre-el-iesalc/>. Acesso em: 15 março 2020.

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES (IAU). **Vision & Mission**. Disponível em: <https://www.iau-aiu.net/Vision-Mission>. Acesso em: 20 março 2023.

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES (IAU). **Welcome to the Higher Education and Research for Sustainable Development (HESD) Portal**. Disponível em: <https://www.iau-hesd.net>. Acesso em: 25 outubro 2020.

JACOBI, Pedro Roberto; RAUFFLET, Emmanuel; ARRUDA, Michelle Padovese de. Educação para a sustentabilidade nos cursos de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, p. 21-50, 2011.

KLANN, Roberto Carlos *et al.* Avaliação de desempenho das instituições de ensino superior pertencentes à Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE). **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 15, n. 3, 2012.

LEAL FILHO, Walter *et al.* Governance and sustainable development at higher education institutions. **Environment, Development and Sustainability**, v. 23, p. 6002-6020, 2021.

LOZANO, Rodrigo. A tool for a Graphical Assessment of Sustainability in Universities (GASU). **Journal of cleaner production**, v. 14, n. 9-11, p. 963-972, 2006.

LOZANO, Rodrigo *et al.* A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: results from a worldwide survey, **Journal of Cleaner Production** (2014), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.048>.

LOZANO, Rodrigo; VON HAARTMAN, Robin. Reinforcing the holistic perspective of sustainability: Analysis of the importance of sustainability drivers in organizations. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 25(4), 508–522.2018. <https://doi.org/10.1002/csr.1475>.

MANIORA, Janine. Is integrated reporting really the superior mechanism for the integration of ethics into the core business model? An empirical analysis. **Journal of business ethics**, v. 140, p. 755-786, 2017. DOI 10.1007 / s10551-015-2874.

MILUTINOVIĆ, Slobodan; NIKOLIĆ, Vesna. Rethinking higher education for sustainable development in Serbia: an assessment of Copernicus charter principles in current higher education practices. **Journal of Cleaner Production** 62 (2014) 107-113.

MUFF, Katrin; KAPALKA, Agnieszka; DYLLICK, Thomas. The Gap Frame - Translating the SDGs into relevant national grand challenges for strategic business opportunities. **The International Journal of Management Education** 15 (2017) 363-383 <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijme.2017.03.004>.

MUÑOZ-SUÁREZ, Manuel; GUADALAJARA, Natividad; OSCA, José M. **A Comparative Analysis between Global University Rankings and Environmental Sustainability of Universities**. Sustainability, 2020, 12, 5759; doi:10.3390/su12145759.

NAKAGAWA, M. H., NORONHA, M. E. S., DIAS, S. L. F. G. **A governança para a sustentabilidade nas universidades: uma revisão sistemática**. XXII Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA). 2020.

OCDE. **Governance Suport**. 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/dac/accountable-effective-institutions/mrh.htm>. Acesso em: 10 agosto 2020.

OCDE. **Public governance**. Disponível em: <https://www.oecd.org/governance/>. Acesso em: 10 agosto 2020.

DE OLIVEIRA, Amanda Carolina *et al.* UNIVERSIDADES VERDES: INOVAÇÕES EM EDUCAÇÃO VOLTADA PARA A SUSTENTABILIDADE. **Revista interdisciplinar de ensino, pesquisa e extensão-RevInt**, v. 3, n. 1, 2016.

ONU. THE UNITED NATIONS. **Principles of effective governance for sustainable development**, 2018. Disponível em: <https://publicadministration.un.org/en/Intergovernmental-Support/CEPA/Principles-of-Effective-Governance>. Acesso em: 17 mar. 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Traduzido pelo Centro de Informação das Nações Unidas para o Brasil (UNIC Rio), última edição em 13 de outubro de 2015. <https://sustainabledevelopment.un.org>.

ORTIZ-AVRAM, Daniela *et al.* Exploring the Integration of Corporate Social Responsibility into the Strategies of Small- and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Literature Review, **Journal of Cleaner Production** (2018), doi: 10.1016/j.jclepro.2018.08.011.

PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE MANAGEMENT EDUCATION (PRME). **What We Do. Six Principles**. Disponível em: <https://www.unprme.org/about>. Acesso em: 15 agosto 2020.

REZAEI, Zabihollah. Business sustainability research: A theoretical and integrated perspective. **Journal of Accounting Literature**. vol. 36, p. 48-64, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2016.05.003>.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pós-Graduação-Metodologia-Pesquisa Social: Métodos e Técnicas-Métodos Quantitativos e Qualitativos-Capítulo 5. 2017.

RYAN, Alexandra *et al.* Sustainability in higher education in the Asia-Pacific: developments, challenges, and prospects. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 11, n. 2, p. 106-119, 2010.

SALVIA, Amanda Lange *et al.* Assessing research trends related to Sustainable Development Goals: Local and global issues. **Journal of cleaner production**, v. 208, p. 841-849, 2019.

SANTOS, Alexandre Rodrigues *et al.* Budget, Indicators and Management Performance of the Brazilian Federal Universities. **Administração Pública E Gestão Social**, v. 9, n. 4, p. 276-285, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.21118/apgs.v1i4.1295>.

SCHÖBER, Andreas *et al.* Identifying dominant topics appearing in the Journal of Cleaner Production. **Journal of Cleaner Production**, v. 190, p. 160-168, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.124>.

SILK, D. M.; KATZ, D. A.; NILES, S. V. ESG and Sustainability: The Board's Role. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. Publicado em 29 de junho de 2018.

Disponível em: ESG and Sustainability: The Board's Role (harvard.edu). Acesso em: 21 junho 2021.

SILVESTRE, Winston Jerónimo; FONSECA, **Integrative Sustainable Intelligence: A holistic model to integrate corporate sustainability strategies**. Corp Soc Responsib Environ Manag. 2020;1–13.

SOBRINHO, José. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao SINAES. **Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior (Campinas)**, v. 15, p. 195-224, 2010.

SDSN Australia/Pacific. **Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector**. Australia, New Zealand and Pacific Edition. Sustainable Development Solutions Network – Australia/Pacific, Melbourne. 2017.

TAPPESER, Valentin; MEYER, Arian. Change-Agents in Sustainability Governance. **Sustainable Development in Universities**. New Horizons, Peter Lang, Frankfurt am Main, v. 996, 2012.

TAUCHEN, Joel; BRANDLI, Luciana Londero. A gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implantação em campus universitário. **Gestão & Produção**, v. 13, p. 503-515, 2006.

TERMIGNONI, Luciana Dalfollo. **Framework de Sustentabilidade para Instituições de Ensino Superior Comunitárias**. 2012. 173 p. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios)- Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

THE GLOBAL COMPACT. **UN Global Compact Management Model**. UN Global Compact Office. 2020. 32 p.

UNESCO. **International Institute for Higher Education in Latin America and the Caribbean** (IESALC). Disponível em: <https://www.iesalc.unesco.org/en/inicio-english/>. Acesso em: 15 outubro 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **UFSC Sustentável – O que é?** Disponível em: <https://gestaoambiental.ufsc.br/ufsc-sustentavel>. Acesso em: 29 junho 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. **PDI 2025 UFCA**. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. Juazeiro do Norte, CE. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Relatório de gestão 2021 UFES**. Vitória, ES. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL. **Relatório de gestão 2021**. Mato Grosso do Sul, MS. 2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. UFPR. **Relatório de Gestão 2021**. Curitiba, PR. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. UFPR. **UFPR adere ao Pacto Global da ONU com o compromisso de promover políticas de desenvolvimento sustentável.**

Disponível em: <https://www.ufpr.br/portalfpr/noticias/ufpr-adere-ao-pacto-global-da-onu-com-o-compromisso-de-promover-politicas-de-desenvolvimento-sustentavel/>. Acesso em: 7 fevereiro 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **UFRGS Sustentável.**

Disponível em: <https://www.ufrgs.br/sustentabilidade/>. Acesso em: 29 junho 2021.

VAN DER LUGT, Cornis; VAN DE WIJS, Peter Paul; PETROVICS, Daniel. Carrots & Sticks: Sustainability Reporting Policy: Global trends in disclosure as the ESG agenda goes mainstream. 2020.

VAUGHTER, Philip *et al.* Campus sustainability governance in Canada: A content analysis of post-secondary institutions' sustainability policies. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 17, n. 1, p. 16-39, 2016.

VELAZQUEZ, Luis *et al.* Sustainable university: what can be the matter?. **Journal of cleaner production**, v. 14, n. 9-11, p. 810-819, 2006.

WAHEED, Bushra; KHAN, Faisal I.; VEITCH, Brian. Developing a quantitative tool for sustainability assessment of HEIs. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 12, n. 4, p. 355-368, 2011.

WHITELOCK, Vincent G. Multidimensional environmental social governance sustainability framework: Integration, using a purchasing, operations, and supply chain management context. **Sustainable Development**, v. 27, n. 5, p. 923-931, 2019.

WORLD BUSINESS COUNCIL ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD). **Vision 2050: Time to Transform.** Disponível em: <https://www.wbcsd.org/Overview/About-us/Vision-2050-Time-to-Transform>. Acesso em: 29 junho 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** (5ª ed.). (C. M. Herrera, Trad.) Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS ETAPA QUALITATIVA

ROTEIRO DE ENTREVISTAS ETAPA QUALITATIVA

Bloco I – Perfil do respondente

1. Nome da Instituição:
2. Responsável pelas informações:
3. Cargo:
4. Função:
5. Quanto tempo exerce a função de gestor:
6. Tempo de atuação na Instituição:
7. Formação:
8. Telefone para contato:
9. E-mail:

Bloco II – Caracterização da Instituição – Os dados serão pesquisados previamente pela pesquisadora. Os dados terão como referência o ano de 2021.

1. Data de criação da Instituição:
2. Número de Campi Universitário:
3. Localização geográfica da IES/região:
4. Categoria administrativa: Pública Federal
5. Organização acadêmica: Universidade
6. Número de servidores (docentes e técnico-administrativo em educação):
7. Titulação do corpo docente:
8. Número de alunos de graduação:
9. Número de alunos da pós-graduação:
10. Número de alunos do ensino médio, pós-médio e educação infantil:
11. Número de alunos diplomados (graduação, pós-graduação, ensino médio, pós-médio):
12. Número de projetos de pesquisa:
13. Número de projetos de extensão:
14. Número de convênios, acordos de cooperação nacionais e internacionais:
15. Número de cursos de graduação:
16. Número de cursos de pós-graduação:
17. Número de cursos de ensino médio, pós-médio:
18. Índice Geral de Cursos (IGC):
19. Orçamento anual:
20. Receita prevista e realizada:
21. Total de despesas pessoal, de custeio, de pesquisa, de investimento:

Bloco III – Práticas de gestão para a sustentabilidade

Dimensão Ambiental

1. No contexto da sustentabilidade quais práticas sua Instituição realiza na dimensão ambiental?
2. A Instituição possui uma política ambiental?
Se sim, explique.
Se não, Você sabe se a Instituição pretende elaborar uma política ambiental?

Dimensão Econômica

1. No contexto da sustentabilidade quais práticas sua Instituição realiza na dimensão econômica?
2. Existe um orçamento da administração central para apoiar os esforços relacionados a sustentabilidade?
3. O planejamento orçamentário permite identificar a convergência das políticas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e constitui pressuposto para análise da alocação de recursos?

Dimensão Social

1. No contexto da sustentabilidade quais práticas sua Instituição realiza na dimensão social?
2. A Instituição desenvolve iniciativas locais e regionais sobre sustentabilidade com a colaboração da comunidade externa e partes interessadas? Quais iniciativas?

Dimensão Governança

1. No contexto da sustentabilidade quais práticas sua Instituição realiza na dimensão governança?
2. Há um modelo de governança na Instituição?
Se sim, Descreva de uma maneira geral.
Se não, Você sabe se a Instituição irá elaborar um modelo de governança?
3. Quais são os mecanismos institucionais e de governança adotados pela Instituição para interagir com o governo, empresas e a sociedade de forma mais transparente?

Dimensão Educacional

1. No cenário da sustentabilidade quais práticas sua Instituição realiza na dimensão educacional?
2. A Instituição possui na sua missão, visão e valores o compromisso com o desenvolvimento sustentável/sustentabilidade?
Se sim, Explique.
Se não, Pretende incluir futuramente o compromisso do desenvolvimento sustentável/sustentabilidade na sua missão, visão e valores?

Questões gerais

1. Quais as principais dificuldades para a Instituição ao tentar integrar os princípios da sustentabilidade em sua estratégia?
2. Para sua Instituição é importante integrar os aspectos ambientais, sociais e de governança a estratégia da Instituição?
Se sim. Por quê?
Se não. Por quê?
3. A sua Instituição assinou alguma declaração, carta e iniciativa para demonstrar seu compromisso e incorporar a sustentabilidade em seu planejamento?
Se sim. Qual/quais?
Se não. Há interesse em assinar alguma declaração, carta e iniciativa?

Bloco IV - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

1. O PDI da Instituição está alinhado com a Agenda 2030 da ONU?
Se sim: Você poderia explicar como foi realizado o alinhamento com os princípios da Agenda 2030 da ONU?
Se não: Você sabe se a Instituição pretende, no futuro, alinhar suas estratégias aos princípios da Agenda 2030 da ONU? De que forma será feito esse alinhamento?
2. Você considera que as práticas da Instituição estão alinhadas com a Agenda 2030 da ONU?
Se sim: Você poderia citar quais são as principais iniciativas/práticas da Instituição para o atendimento da Agenda 2030 da ONU? Como foi realizado esse alinhamento?
Se não: Você sabe se Instituição pretende, no futuro, alinhar suas práticas aos princípios da Agenda 2030 da ONU? De que forma será feito esse alinhamento?
3. Quais parcerias a Instituição considera relevante para atender aos ODS? Quais dessas parcerias sua Instituição já estabeleceu?

Bloco V – Modelo de Governança e Gestão

1. A Instituição possui em sua estrutura organizacional uma unidade ou comitê/comissão de sustentabilidade para criação e estabelecimento de políticas, objetivos e metas abrangentes para toda a Instituição?
Se sim: Qual o nome da unidade/comitê/comissão?
Se não. Você sabe se a Instituição pretende criar uma estrutura?
2. O modelo de gestão da Instituição leva em consideração os aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança?
3. Quais são as estratégias para promover a sustentabilidade na Instituição?
4. Quais são os desafios da sustentabilidade para a Instituição e como resolvê-los?
5. Quais são os fatores internos que podem promover a inter-relação das questões da sustentabilidade?

Bloco VI – Desempenho Institucional

1. Em relação a todas as práticas citadas referente a sustentabilidade nas questões anteriores como você avalia o desempenho institucional da Universidade?
2. Como a Instituição avalia o seu desempenho orçamentário/financeiro?
3. Como a Instituição avalia o seu desempenho educacional (indicador Índice Geral de Cursos)?
4. Como a Instituição avalia o seu desempenho nos rankings internacionais como: o *Times Higher Education*, o *Green Metric* e o *QS World University Rankings*, quanto as métricas ESG (Ambiental, Social e Governança)?
5. Como a Instituição avalia o seu desempenho em projetos sociais (atendam a comunidade)?
6. Como a Instituição avalia o seu desempenho institucional nas questões de governança: transparência das informações, anticorrupção, engajamento das partes interessadas, ética, prestação de contas, responsabilidade corporativa?

Você gostaria de fazer algum comentário a respeito das questões?

APÊNDICE B - CARTA-CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Convite e termo de consentimento para participação em pesquisa

Prezado(a) Senhor(a) !

A Universidade Federal de Santa Maria por intermédio do Programa de Pós-Graduação em Administração está realizando um estudo que pretende analisar a relação entre o modelo de governança sustentável com o desempenho institucional no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil.

A pesquisa intitulada “Governança Sustentável e Desenvolvimento Institucional no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior” está sendo realizada pela doutoranda Cristina Izabel Moraes Bolzan, sob orientação da Prof^ª. Dra. Clandia Maffini Gomes, da Universidade Federal de Santa Maria.

Gostaríamos de convidá-lo a participar, como voluntário, da pesquisa, respondendo o questionário a seguir, que se constitui como uma das etapas da pesquisa de campo.

Todas as perguntas individuais serão tratadas confidencialmente e nenhum dado pessoal será compartilhado. Os resultados da pesquisa serão divulgados de forma agregada e, para as instituições interessadas serão disponibilizados os resultados visando a contribuir com o aprimoramento da gestão em IFES.

Eventuais dúvidas poderão ser esclarecidas com a pesquisadora, pelo e-mail: cristinabolzan@hotmail.com.

Colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Agradecemos a atenção dispensada.

Cumprimentos,

Cristina Izabel Moraes Bolzan, Clandia Maffini Gomes.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa.

Nome e assinatura do entrevistado

APÊNDICE C - CARACTERIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS/2021

Características Institucionais		Universidade 1	Universidade 2	Universidade 3	Universidade 4	Universidade 5
Data da Criação		14/01/2008	11/09/1915	14/01/1964	05/07/1979	21/12/1960
Campi		10	3	1	10	5
Região		Sul	Sudeste	Sudeste	Centro-Oeste	Sul
IGC (2019)		4	4	5	4	5
Servidores	Docentes Ensino Superior	862	640	758	1617	2402
	Docentes Ensino Básico, Técnico, Tecnológico	-	-	13	-	122
	TAE	892	327	564	1808	3006
Titulação do corpo docente	Ensino Superior - Graduação	4	3	2	-	6
	Especialização	17	40	29	67	21
	Mestrado	72	42	28	198	101
	Doutorado	769	555	699	1352	2274
Alunos de graduação		12819	6169	12813	21426	33358
Alunos da pós-graduação	Lato Sensu	590	356	45	766	2938
	Stricto Sensu (inclui mestrado profissional)	734	865	2263	2495	8246
Alunos do ensino médio, pós-médio e educação infantil		-	-	-	-	1087
Alunos diplomados	Graduação	765	1278	1567	2537	3242
	P-G - Lato Sensu	111	-	-	145	1180
	P-G Stricto Sensu	143	215	667	504	1521
	Ensino médio, pós-médio	-	-	-	-	209
Projetos de pesquisa		235	864	407	1288	3555
Projetos de extensão		588	175	588	828	924
Convênios, acordos de cooperação nacionais e internacionais		13	70	378		366
Cursos de graduação presencial		69	38	35	126	108
Cursos de pós-graduação	Especialização	22	6	-	34	6
	Mestrado	19	24	34	36	69
	Mestrado Profissional	-	-	9	11	19
	Doutorado	5	6	22	21	57
	Doutorado profissional	-	-	-	-	1
Cursos de ensino médio, pós-médio, básico		-	-	-	-	1
Orçamento anual		349.885.075,25	258.603.130,00	410.838.761,00		1.667.636.942,00
Receita	Prevista	502.461,00	1.664.125,00	5.652.818,00		753.515.102,00
	Realizada	395.043,16	1.244.139,23	4.778.190,27		26.275.709,63
Total de despesas pessoal, de custeio, de pesquisa, de investimento		345.800.246,96	242.229.172,63	382.204.548,52		1.645.470.741,95

Características Institucionais		Universidade 6	Universidade 7	Universidade 8	Universidade 9	Universidade 10*	Universidade 11
Data do Ato de Criação da IES		20/12/1960	23/05/1968	31/03/1922	06/06/2013	30/01/1961	08/06/1946
Campi		4	4	3	5	4	16
Região		Sul	Sudeste	Sudeste	Nordeste	Sudeste	Sul
IGC		4	5	5	4	4	5
Servidores	Docentes Ensino Superior	2031	1281	1302	337	1781	2524
	Docentes Ensino Básico, Técnico, Tecnológico	164	13	99	-	-	64
	TAE	2610	968	1998	291	1857	3372
Titulação do corpo docente	Ensino Superior - Graduação	45	-	14	15	16	12
	Especialização	11	3	26	19	27	45
	Mestrado	204	33	143	80	186	231
	Doutorado	1771	1245	1119	223	1552	2236
Alunos de graduação		24767	14100	16560	3481	19287	28068
Alunos da pós-graduação	Lato Sensu	738	4855	862	57	579	4087
	Stricto Sensu (inclui mestrado profissional)	4766	4896	3151	81	3617	6227
Alunos do ensino médio, pós-médio e educação infantil		3016	-	1436	-	-	250
Alunos diplomados	Graduação	2059	676	788	313	2150	2864
	P-G - Lato Sensu	178	910	192	102	292	1050
	P-G Stricto Sensu	1073	1021	451	41	628	1670
	Ensino médio, pós-médio	589	-	175	-	-	3
Projetos de pesquisa		3918	620	1670	124	523	335
Projetos de extensão		1209	897	490	84	578	58
Convênios, acordos de cooperação nacionais e internacionais		188	62	211	91		93
Cursos de graduação presencial		128	65	69	25	101	122
Cursos de pós-graduação	Especialização	15	145	10	4	8	106
	Mestrado	52	47	37	5	50	75
	Mestrado Profissional	10	12	8	-	13	15
	Doutorado	34	33	27	1	33	64
	Doutorado profissional	-	-	-	-	-	-
Cursos de ensino médio, pós-médio, básico		35	1	6	-	-	2
Orçamento anual		1.255.885.180,96	699.465.462,00	949.489.900,00	122.937.289,00	983.479.159,00	1.675.485.993,00

Características Institucionais		Universidade 6	Universidade 7	Universidade 8	Universidade 9	Universidade 10	Universidade 11
Receita	Prevista		314.870.234,00		854.480,00	26.594.335,00	683.990.649,00
	Realizada		3.986.702,14		84.283,85 arrecadada	22.921.941,75	1.914.421.021,24
Total de despesas pessoal, de custeio, de pesquisa, de investimento		108.793.545,00	681.964.112,00	873.418.371,00	113.439.508,22	992.815.197,31	1.645.470.741,95

Fonte: elaborado pela autora (2023) com base no Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior - Cadastro e-MEC (2021), Portal de dados das Universidades, Relatório de Gestão 2021/TCU

Obs.: Na Universidade 10 os diplomados se referem ao 1º sem./2021.

APÊNDICE D - ALINHAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS COM OS ODS E AS DIMENSÕES EESGE

IFES	Dimensão/Eixo/Grupo/Áreas estratégicas	Objetivo estratégico	ODS relacionado ao Objetivo estratégico	Dimensões EESGE: ambiental, econômico, social, governança e educacional
	Eixo	Objetivos	ODS relacionado ao Objetivo estratégico	Dimensões EESGE: ambiental, econômico, social, governança e educacional
UI	Excelência Acadêmica	Aperfeiçoar o ensino de graduação.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura -	Educacional
		Aprimorar o ensino da pós-graduação na Universidade.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Educacional
		Desenvolver as ações de pesquisa e proporcionar o espaço para a produção e o desenvolvimento da inovação na pesquisa científica e tecnológica.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura -	Educacional
		Refinar a participação da Universidade em atividades/ações de extensão universitária.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Educacional
		Desenvolver a participação da Universidade no cenário nacional e internacional.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação -	Governança
	Compromisso Social	Acompanhar o discente da Universidade.	ODS 4 Educação de qualidade – ODS 8 Trabalho decente e crescimento econômico - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Educacional
		Proporcionar condições para a permanência dos discentes na Universidade.	ODS 1 Erradicação da pobreza - ODS 2 (Fome Zero e Agricultura Sustentável) -ODS 3 (Saúde e Bem-estar) -ODS 4 (Educação de Qualidade) -ODS-8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) - ODS 10 (Redução da Desigualdade)	Educacional
		Promover a saúde biopsicossocial do discente.	ODS 3 (Saúde e Bem-estar)	Social
		Garantir a todos os discentes, em especial às pessoas com deficiência, a participação nas	ODS 4 (Educação de Qualidade - ODS 10 (Redução da Desigualdade - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Social

		atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária.		
U1	Aperfeiçoamento Institucional	Adaptar a estrutura organizacional, as estruturas de governança e as definições organizacionais frente aos novos desafios e a estrutura multicampi.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Aperfeiçoar os processos de comunicação interna e externa.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Desenvolver mecanismos de aperfeiçoamento aos processos de gestão.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
		Organizar e desenvolver a infraestrutura de edificações necessárias às atividades acadêmicas e administrativas.	ODS 7 Energia limpa e acessível - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Ofertar serviços e soluções de TIC para a comunidade universitária.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
		Promover e desenvolver processos que visem à sustentabilidade do meio ambiente na Universidade.	ODS 6 Água potável e saneamento - ODS 7 Energia limpa e acessível - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Ambiental
	Desenvolvimento Humano	Dimensionar as necessidades institucionais de pessoal.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos servidores.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 10 (Redução da Desigualdade - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Social
		Aprimorar a gestão de pessoas buscando a qualidade de vida do servidor.	ODS 3 Saúde e bem-estar - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Social
U2	Eixos Temáticos	Objetivos Estratégicos	ODS relacionado ao Objetivo estratégico	Dimensões EESG e E: ambiental, econômico, social, governança e educacional
	Ensino	Melhorar a qualidade dos cursos de graduação e pós-graduação oferecidos pela instituição.	ODS 4 Educação de qualidade	Educacional
		Implantar novos cursos de graduação e pós-graduação.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Educacional

U2		Reduzir a reprovação, evasão e o n. de vagas ociosas nos cursos de graduação oferecidos pela Universidade.	ODS 4 Educação de qualidade	Educacional
		Institucionalizar a modalidade de ensino a distância na Universidade implantando políticas, infraestrutura e metodologias adequadas a EAD.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Educacional
		Aprimorar a política de identificação e acompanhamento de egressos de cursos de graduação.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 8 Trabalho decente e crescimento econômico	Educacional
		Oferecer mais oportunidades de estágio e aprendizado profissional aos alunos de graduação e pós graduação da Universidade.	ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
		Revisar e adequar os Projeto Pedagógico dos Cursos (PPCs) às Diretrizes Nacionais para a Educação em Direitos Humanos - DNEDH (2012) e ao Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos - PNEDH (BRASIL, 2013).	ODS 4 Educação de qualidade	Educacional
	Pesquisa	Aumentar o envolvimento da comunidade acadêmica em pesquisa científica e ou tecnológica.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura	Educacional
		Obter financiamentos externos da iniciativa pública e ou privada para pesquisas na instituição.	ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
		Otimizar e aprimorar a infraestrutura para pesquisa.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura	Governança
		Fomentar a organização de eventos científicos de nível nacional e internacional.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Aumentar a produção científica qualificada.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura -	Educacional
Aumentar a produção e inovação tecnológica.		ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura	Educacional	
Extensão	Fomentar a interação dialógica entre o público interno e externo à Universidade, fortalecendo o protagonismo da comunidade externa por meio das ações de extensão.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Social	
	Fomentar ações culturais na universidade, por meio de uma política permanente para	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança	
U2				

		cultura, de forma a se tornar um espaço de referência regional na produção e fruição de arte e cultura.		
		Ampliar o impacto das ações de extensão da Universidade na sociedade.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Social
		Consolidar a atuação junto às políticas nacionais de extensão e aprimorar a política interna de extensão universitária.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Viabilizar o atendimento integral do que preconiza a estratégia 12.7 do PNE (Plano Nacional de Educação) para o decênio 2014-2024.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Ampliar o número de ações de extensão nas áreas temáticas de Meio Ambiente e Direitos Humanos e Justiça, em diálogo com os segmentos sociais em situação de exclusão social e violação de direitos, assim como com os movimentos sociais e a gestão pública.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Social
	Qualidade de Vida na Universidade	Desenvolver práticas para prevenção de doenças físicas e mentais e promoção de vida saudável.	ODS 3 Saúde e bem-estar - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Social
		Promover Ações Reabilitadoras e de Prevenção de Agravos.	ODS 3 Saúde e bem-estar - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Social
		Promover a Integração ao ambiente universitário.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Educacional
		Estimular o desenvolvimento de políticas e práticas voltadas para um envelhecimento saudável.	ODS 3 Saúde e bem-estar - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Social
		Estimular o desenvolvimento de políticas e práticas voltadas para equidade de gênero, sexualidade e raça.	ODS 10 Redução das desigualdades	Social
		Promover ações voltadas à prevenção, a saúde e segurança do trabalho.	ODS 3 Saúde e bem-estar - ODS 8 Trabalho decente e crescimento econômico	Social
	Gestão, Inovação e Internacionalização	Ampliar as ações de Gestão de Riscos na Universidade.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança

U2		Aperfeiçoar e acompanhar o sistema de autoavaliação institucional pelos membros da comunidade acadêmica.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Disponibilizar, em segundo idioma, conteúdo do portal da Universidade e informações gerais de interesse do público estrangeiro.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Aprimorar e consolidar os meios de comunicação institucionais e a divulgação da Universidade na sociedade.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Governança
		Implantar ações/políticas e diretrizes de segurança da informação na Universidade.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Governança
		Informatizar, automatizar e aprimorar processos estratégicos para a instituição.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Governança
		Ampliar ações de capacitação e qualificação para servidores da Universidade.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Governança
		Fomentar a cooperação institucional, interinstitucional, nacional e internacional.	ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Governança
		Aprimorar e ampliar o acesso à conectividade de rede nos campi.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Governança
		Fomentar Ações de Empreendedorismo e Inovação.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Governança
		Aprimorar Processos de Compra e Infraestrutura.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Ampliar a disponibilidade dos serviços de Tecnologia da Informação.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Governança
		Promover o ensino de línguas e culturas estrangeiras na Universidade.	ODS 4 Educação de qualidade	Educacional
		Sustentabilidade	Promover, sensibilizar e conscientizar sobre os benefícios e a importância da Sustentabilidade (ambiental, financeira e social) no meio acadêmico.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)
		Promover a saúde, o bem-estar e a segurança dentro dos campi da universidade.	ODS 3 Saúde e bem-estar - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	Social

U2		Promover a sensibilização / conscientização e diminuição efetiva do consumo de materiais e recursos de impacto significativo ao meio ambiente.	ODS 6 Água potável e saneamento - ODS 7 Energia limpa e acessível – ODS 12 Consumo e produção responsáveis - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Ambiental
		Promover a sensibilização / conscientização e destinação adequada para resíduos líquidos e sólidos produzidos na Universidade.	ODS 12 Consumo e produção responsáveis	Ambiental
		Ampliar a captação de recursos próprios da Universidade (financeira).	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Econômico
		Ampliar a infraestrutura e a acessibilidade aos prédios da Universidade.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura – ODS 11 Cidades e comunidades sustentáveis	Governança
U3	Grupo	Objetivo Estratégico	ODS relacionado ao Objetivo estratégico	Dimensões EESG e E: ambiental, econômico, social, governança e educacional
	Estratégia, Transparência e Prestação de Contas	Promover o alinhamento estratégico em todos os níveis organizacionais.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes -	Governança
		Aprimorar os mecanismos de Transparência e Prestação de Contas.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
		Aprimorar os mecanismos de divulgação dos serviços prestados.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Estabelecer o Plano de Continuidade de Negócios da Universidade.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Promover a utilização de técnicas e ferramentas de Ciência de Dados, visando a construção de soluções que auxiliem na transparência, na prestação de contas e no processo de tomada de decisões em âmbito institucional.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
	Integridade, Gestão de Riscos e Controles Internos	Aprimorar os mecanismos de Integridade.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Aprimorar a Gestão de Riscos institucional.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Aprimorar os sistemas de controle e monitoramento de gestão.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Governança

U3	Governança Digital	Consolidar a transformação digital por meio da expansão e aprimoramentos dos serviços digitais.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
		Implementar o PDTIC 2021-2025.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Elaborar e implementar os Planos de Dados Abertos para o período de 2021 a 2025.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
		Manter a excelência no nível de Governança e Gestão de TI da Universidade.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
	Gestão de Pessoas	Desenvolver a Gestão por Competências.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes -	Social
		Promover estudo de viabilidade de implantação do teletrabalho.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes -	Social
		Promover ações para incentivar a permanência dos servidores na instituição	ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)	Social
		Aprimorar os mecanismos de Gestão de Pessoas.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Social
		Estabelecer procedimentos estruturados para transição de gestão.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Social
	Infraestrutura Física	Promover condições assistivas aplicando tecnologias emergentes para gestão dos serviços no campus.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Econômico
		Prover água potável e bruta às demandas do campus sede.	ODS 6 Água potável e saneamento	Ambiental
		Prover condições de realizar a coleta, o tratamento e a disposição adequada dos resíduos gerados no campus sede.	ODS 12 Consumo e produção responsáveis	Ambiental
	Infraestrutura de TI e Equipamentos	Disponibilizar Infraestrutura de processamento e armazenamento de dados para suportar os sistemas e serviços digitais.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Econômico
		Disponibilizar Infraestrutura de Rede e Telecomunicações para atender a demanda de serviços de conectividade institucionais.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Econômico
		Gerir a Segurança da Informação e Privacidade de Dados em conformidade com a legislação e boas práticas.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança

U3		Realizar a manutenção corretiva e evolutiva dos Sistemas de Informação Gerenciais da Universidade em conformidade com o processo de software institucional.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Econômico
		Manter o parque computacional (equipamentos de TI) funcional e atualizado conforme demanda institucional.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Econômico
	Ensino, Pesquisa e Extensão	Identificar junto à população, demandas e necessidades de resultados de pesquisas que possam trazer benefícios à sociedade.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Social
		Promover por meio de divulgação dos resultados da pesquisa, a difusão do conhecimento e a popularização da ciência.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Educacional
		Ampliar as pesquisas em parceria com o setor público.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Educacional
		Ampliar as pesquisas em parceria com o setor privado.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Educacional
		Aumentar o fator de impacto e o número de publicações de artigos produzidos pelos PPG.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	Educacional
		Fortalecer, pela extensão, a relação dialógica entre universidade e sociedade de modo que a população possa se beneficiar da democratização do acesso ao conhecimento por meio da popularização da ciência.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação -	Educacional
		Fortalecer a relação institucional entre a Universidade e prefeituras e Organizações da Sociedade Civil.	ODS-17 (Parcerias e meios de implementação -	Governança
		Fortalecer a relação institucional entre a Universidade e setor empresarial.	ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
		Atualizar o Projeto Pedagógico Institucional.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Educacional
Elevar a Taxa de Sucesso da Graduação (TSG).	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Educacional		
U3	Ensino, Pesquisa e Extensão	Estimular a procura de estudantes de graduação pela universidade.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Educacional

		Promover a melhoria dos PPC dos programas de pós-graduação da Universidade.	ODS 4 Educação de qualidade	Educacional
		Estimular a procura de estudantes de pós-graduação pela Universidade.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Educacional
		Ampliar o número de cursos de especialização.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Educacional
		Implementar o programa de autoavaliação e planejamento estratégico dos PPGs.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Educacional
		Aprimorar a Internacionalização Institucional.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Ampliar a captação de recursos internacionais.	ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Governança
		Aprimorar a digitalização dos serviços das rotinas acadêmicas e a integração com ambientes de aprendizagem virtual.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
	Assistência Estudantil	Aperfeiçoar os programas, projetos e parcerias de assistência à saúde da comunidade acadêmica e implantar novos programas e projetos nessa área.	ODS 3 (Saúde e Bem-estar) - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Social
		Aperfeiçoar os programas de assistência estudantil e comunitários e implantar novos programas nesta área.	ODS 1 (Erradicação da Pobreza) -ODS 2 (Fome Zero e Agricultura Sustentável) -ODS 3 (Saúde e Bem-estar) -ODS 4 (Educação de Qualidade) - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	Educacional
		Ampliar a captação de recursos de rendas próprias por meio de estratégias administrativas.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Econômico
	Gestão, Comunicação e Meio Ambiente	Ampliar a captação de recursos de rendas próprias por meio de estratégias administrativas.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Econômico
		Implantar a política de gestão de processos.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Reduzir o período de celebração de instrumentos legais entre a Universidade e a iniciativa privada ou órgãos governamentais.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança

U3		Executar efetivamente o orçamento descentralizado às Unidades Acadêmicas.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Econômico
		Executar com eficiência e eficácia o orçamento OCC aprovado na LOA.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Econômico
		Realizar as compras e contratações institucionais com eficiência e eficácia.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Econômico
		Fortalecimento da Comunicação Institucional com a sociedade.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Governança
		Fortalecimento da Comunicação Institucional com a comunidade acadêmica.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Fortalecimento da Comunicação Institucional com organizações públicas e privadas.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Governança
		Ampliar a utilização de fontes de energia renováveis.	ODS 7 Energia limpa e acessível - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	Ambiental
		Limitar a utilização de recursos em contratos de serviços terceirizados.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Definir o modelo de gestão que seja viável para o funcionamento do hospital.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Finalizar a obra do Hospital Universitário e dotá-lo com equipamentos.	ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Governança
		Buscar continuamente recursos extraorçamentários para investimento e custeio.	ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Econômico
		Buscar o cumprimento das pactuações de vagas por parte do MEC.	ODS 4 Educação de qualidade	Educacional
		Qualidade da Educação	Aprimorar a qualidade dos cursos de graduação.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes
Aprimorar a qualidade dos cursos de pós-graduação.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes		Educacional	
Sustentabilidade Econômica	Aproximar o desenvolvimento científico-tecnológico produzido pela Universidade com demandas de setores produtivos e por meio da transferência de novas tecnologias.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Econômico	
	Ampliar a captação de recursos financeiro em parceria com a iniciativa privada.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Econômico	
U3				

		Utilizar a Tecnologia da Informação e Comunicação com o uso de conceitos de Campus Inteligente reduzindo os custos e consumo de recursos.	ODS 6 Água potável e saneamento - ODS 7 Energia limpa e acessível - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Econômico
		Fortalecer o desenvolvimento da Sustentabilidade Ambiental da instituição.	ODS 6 Água potável e saneamento - ODS 7 Energia limpa e acessível – ODS 12 Consumo e produção responsáveis – ODS 13 Ação contra a mudança global do clima - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Ambiental
		Consolidar a implantação do Câmpus de São Sebastião do Paraíso atendendo à demanda social por expansão do ensino superior.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Educacional
		Implantar sistema de acompanhamento de egressos.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 8 Trabalho decente e crescimento econômico	Educacional
		Objetivo	ODS relacionado ao Objetivo estratégico	Dimensões EESG e E: ambiental, econômico, social, governança e educacional
		Aprimorar o Ensino de Graduação e de Pós-graduação.	ODS 4 Educação de qualidade	Educacional
		Integrar a Universidade e a Sociedade por meio da Extensão, Cultura, Esporte e Comunicação Científica e Social.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura	Educacional
		Promover o Desenvolvimento Estudantil em um Ambiente Inclusivo.	ODS 1 (Erradicação da Pobreza) -ODS 2 (Fome Zero e Agricultura Sustentável) - ODS 3 (Saúde e Bem-estar) - ODS 4 (Educação de Qualidade) - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) – ODS 10 Redução das desigualdades	Social
		Qualificar e internacionalizar a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico, o empreendedorismo e a inovação.	ODS 4 (Educação de Qualidade) - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Educacional
		Consolidar as Práticas de Gestão, de Governança, de Compliance e de Sustentabilidade.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Governança
		Fortalecer o desenvolvimento pessoal em ambiente acolhedor.	ODS 3 (Saúde e Bem-estar) - ODS 8 Trabalho decente e crescimento econômico	Social
U4				

	Dimensão	Objetivos Institucionais	ODS relacionado ao Objetivo estratégico	Dimensões EESG e E: ambiental, econômico, social, governança e educacional
U5	Ensino	Oferecer cursos de excelência.	ODS 4 Educação de qualidade	Educacional
		Fortalecer as políticas de seleção, acesso, inclusão, permanência e êxito estudantis.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Educacional
		Ampliar a oferta de cursos de graduação e pós-graduação presenciais e a distância.	ODS 4 Educação de qualidade	Educacional
		Promover ações de interação com os egressos.	ODS 4 Educação de qualidade	Educacional
		Assegurar e ampliar o ambiente cultural, artístico e literário.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	Educacional
		Estimular o esporte, o lazer e a promoção da saúde na formação dos estudantes.	ODS 3 (Saúde e Bem-estar)	Educacional
		Promover a inovação e o empreendedorismo na formação dos estudantes.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	Educacional
		Desenvolver competências globais e interculturais.	ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Educacional
		Ampliar os programas de intercâmbio.	ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Governança
		Fortalecer e estimular a interdisciplinaridade curricular e extracurricular.	ODS 4 Educação de qualidade	Educacional
		Desenvolver atividades pedagógicas, acadêmicas e de acolhimento direcionadas a ações afirmativas bem como à valorização das diversidades e pessoas com deficiência.	ODS 4 Educação de qualidade – ODS 10 Redução das desigualdades	Educacional
		Fomentar a inserção da sustentabilidade ambiental em todos os níveis de ensino.	ODS 4 Educação de qualidade	Educacional
		U5	Pesquisa	Estimular e promover pesquisas em todas as áreas e níveis.
Expandir, aprimorar e consolidar infraestruturas de pesquisa.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)			Governança
Aproximar a pesquisa dos vários segmentos da sociedade.	ODS-9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)			Educacional
Estimular a produção e pesquisa em cultura e arte.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)			Educacional

		Incentivar a pesquisa em esporte, saúde e lazer.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Educacional
		Impulsionar a pesquisa e o desenvolvimento voltados para a inovação e o empreendedorismo.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	Educacional
		Fortalecer as relações técnico-científicas.	ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Governança
		Estimular a criação de projetos em laboratórios multiusuários.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	Educacional
		Ampliar a inserção dos estudantes de ação afirmativa na pesquisa.	ODS 10 Redução das desigualdades	Educacional
		Estimular pesquisas na área de sustentabilidade ambiental.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	Educacional
	Extensão	Aprimorar e expandir as ações extensionistas.	ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Educacional
		Apoiar as organizações estudantis.	ODS 4 Educação de qualidade	Educacional
		Capacitar a comunidade interna para o desenvolvimento de ações de extensão.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Social
		Estimular e fomentar a realização e o desenvolvimento de projetos culturais, artísticos e literários.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Educacional
		Consolidar o esporte, a saúde e o lazer como práticas institucionais.	ODS 3 (Saúde e Bem-estar)	Educacional
		Impulsionar a Extensão voltada para a inovação e o empreendedorismo.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	Econômico
		Promover práticas extensionistas que visem à internacionalização.	ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Governança
		Promover a interação entre as áreas nas ações de extensão.	ODS 4 Educação de qualidade	Educacional
		Articular projetos de extensão que promovam a inclusão social e o respeito às diversidades.	ODS 10 Redução das desigualdades	Social
		Promover a sensibilização e problematização da sustentabilidade ambiental junto à comunidade universitária e externa.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Governança
U5	Gestão	Assegurar uma gestão universitária de qualidade.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança

		Ampliar a visibilidade e inserção da Universidade em âmbito nacional e internacional.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Governança
		Fortalecer os órgãos suplementares e a estrutura multicampi.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Consolidar a cultura, as artes e a literatura no ambiente universitário.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Fortalecer a política de promoção de esporte, saúde, lazer, bem-estar e qualidade de vida.	ODS 3 (Saúde e Bem-estar) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Promover a inovação e o empreendedorismo.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	Governança
		Fortalecer a internacionalização.	ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Governança
		Desenvolver a interdisciplinaridade dos projetos institucionais.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Promover a inclusão social e o respeito às diversidades.	ODS 10 Redução das desigualdades	Social
		Consolidar práticas de sustentabilidade ambiental.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Ambiental
	Governança	Aperfeiçoar as políticas de qualificação e capacitação.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Prover, manter e acompanhar a força e as condições de trabalho.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Fortalecer as políticas de governança e profissionalização da gestão.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Promover a gestão democrática e participativa.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Fortalecer a transparência.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Promover o acompanhamento e a avaliação das atividades desenvolvidas.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Assegurar uma infraestrutura adequada às atividades da Universidade.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	Governança
		Promover a expansão e consolidação da Universidade.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	Governança
U5	Governança	Garantir infraestrutura e equipamentos de tecnologia da informação adequados às atividades da Universidade.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	Econômico

		Aprimorar a governança digital promovendo a oferta de serviços digitais e a participação social por meio digital.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Aprimorar a comunicação em todas as suas vias.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Ampliar a captação de recursos financeiros orçamentários e extraorçamentários.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Econômico
	Dimensão	Objetivo Estratégico	ODS relacionado ao Objetivo estratégico	Dimensões EESG e E: ambiental, econômico, social, governança e educacional
U6	Alunos e sociedade	Aumentar a inserção científica da instituição.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	Educacional
		Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação)	Educacional
		Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação)	Educacional
		Estimular o sentimento de pertencimento e satisfação dos alunos para com a Universidade.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação)	Educacional
		Fortalecer as políticas de acesso à universidade em consonância com a estratégia de ações afirmativas do país.	ODS 4 Educação de qualidade – ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 10 Redução das desigualdades - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação)	Governança
		Desenvolver e inserir na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	Social
U6	Alunos e sociedade	Desenvolver projetos de extensão com foco na intervenção, transformação e desenvolvimento da sociedade.	ODS 4 Educação de qualidade – ODS 8 Trabalho decente e crescimento econômico -	Social

			ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	
		Fortalecer a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a transferência de tecnologias para a sociedade.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Social
		Oferecer serviços de apoio à comunidade em consonância com a política de inovação e de extensão universitária.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Social
		Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Desenvolver projetos relacionados a políticas públicas nas áreas de saúde, educação, inclusão social, gestão ambiental e outras.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes – ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
	Processos	Implantar um sistema de gestão ambiental.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais.	ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
		Oportunizar experiências de internacionalização aos alunos.	ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
		Firmar relações de colaboração internacional para trocas culturais e desenvolvimento de políticas acadêmicas e de gestão.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes – ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
		Fortalecer o aprendizado extraclasse, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) – ODS 10 Redução das desigualdades - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Educacional
		Manter métodos de ensino atualizados e de acordo com as expectativas dos alunos.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Educacional
		Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Educacional
U6	Processos	Desenvolver estratégias de permanência que incentivem o aprendizado e a conclusão do curso dentro de um prazo adequado.	ODS 4 Educação de qualidade	Educacional
		Fortalecer as políticas de assistência estudantil com foco na permanência dos	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança

		estudantes, conclusão dos estudos e bom uso dos recursos.		
		Implementar projetos interdisciplinares.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
		Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Adequar a estrutura administrativa com a estratégia de alocação e dimensionamento de pessoal.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional.	16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
		Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino.	ODS 4 Educação de qualidade – ODS 11 Cidades e comunidades sustentáveis - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Instituir um processo de relacionamento e colaboração com os diversos setores da sociedade.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
		Fomentar projetos de pesquisa, ensino e extensão aplicados a problemas da sociedade e da universidade.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 10 Redução das desigualdades - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Manter processos e rotinas que valorizem os diferentes aspectos da gestão ambiental.	ODS 12 Consumo e produção responsáveis - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
	Aprendizado e Infraestrutura	Prover infraestrutura e um ambiente de acolhimento para integração internacional.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
		Manter um quadro docente capacitado quanto ao uso de práticas pedagógicas.	16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Educacional
		Desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional.	16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
U6		Oferecer uma infraestrutura de apoio qualificada e de acordo com as necessidades de cada área de conhecimento.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura	Governança
		Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - 16 Paz,	Governança

	ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento.	Justiça e Instituições Eficazes - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação)	
	Preparar o corpo técnico e docente para lidar com os diferentes aspectos da inclusão social.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Social
	Disseminar uma cultura ética em relação à inclusão, à diversidade e ao meio-ambiente.	ODS 10 Redução das desigualdades - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Social
	Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente.	ODS 6 Água potável e saneamento - ODS 7 Energiaimpa e acessível - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 11 Cidades e comunidades sustentáveis – ODS 12 Consumo e produção responsáveis - ODS 15 Vida terrestre - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Ambiental
	Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
	Equipar laboratórios de pesquisa de acordo com as necessidades de cada área e das necessidades multiusuário.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura	Governança
	Expandir os ambientes de inovação	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura	Econômico
	Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa, extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Social
	Desenvolver as competências gerenciais, técnicas e de liderança necessárias para manter um nível de excelência.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
	Modernizar a infraestrutura de TI para suportar as necessidades acadêmicas e administrativas.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura	Governança
Sustentabilidade Financeira	Incrementar a captação de recursos extra-orçamentários.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Econômico
	Aumentar o orçamento recebido do Governo Federal.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Econômico

		Desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
	Eixo Temático	Objetivos	ODS relacionado ao Objetivo estratégico	Dimensões EESG e E: ambiental, econômico, social, governança e educacional
U7	Formação de pessoas	Minimizar a evasão e a retenção nos cursos da Universidade.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 10 Redução das desigualdades - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Educacional
		Incentivar práticas pedagógicas inovadoras.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Educacional
		Manter a Universidade como referência na formação de pessoas em nível de Graduação e Pós-Graduação.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Educacional
		Criar e utilizar mecanismos de acompanhamento de egressos da Universidade.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 8 Trabalho decente e crescimento econômico	Educacional
		Oferecer condições de aperfeiçoamento aos servidores da Universidade.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Social
		Descentralizar processos acadêmicos	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
	Extensão, comunicação e inovação	Consolidar ações extensionistas nos PPCs (“curricularização” da Extensão) e institucionalizar os programas de extensão.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Educacional
		Incentivar movimento artístico, resgate histórico e relação dialógica com a comunidade.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Social
		Apoiar a comunidade universitária em ações empreendedoras, com foco em resultados inovadores e concretos.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	Educacional
		Fomentar parcerias público privadas, iniciativas de comunicação e criar mecanismos de participação e transparência.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Governança
U7	Produção e disseminação de conhecimento	Preservar e divulgar a memória e a produção intelectual da Universidade e suas comunidades.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Educacional

U7		Aprimorar iniciativas de comunicação e criar mecanismos de participação e transparência.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
		Avançar implementação de uma política de memória institucional.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Ampliar a produção e disseminação do conhecimento de pesquisas em prol do desenvolvimento socioeconômico do país.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Educacional
		Fortalecer as PPG's.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Educacional
		Internacionalizar os PPGs.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Educacional
		Projetar a Universidade nos <i>rankings</i> internacionais.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
	Diversidade e equidade	Garantir a representatividade das diversidades nos espaços institucionais variados.	ODS 10 Redução das desigualdades	Social
		Diversidade e equidade como orientadoras de ações transversais em Ensino, Pesquisa, Extensão, gestão e Convivência.	ODS 10 Redução das desigualdades	Social
		Criar processos de formação continuada sobre direitos humanos para toda universidade.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	Educacional
		Implementar mecanismos de avaliação e monitoramento das políticas de ações afirmativas e permanência estudantil.	ODS 4 Educação de qualidade – ODS 10 Redução das desigualdades - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Propiciar acesso aos dados institucionais de forma democrática.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Apoiar iniciativas que fortaleçam as Ações Afirmativas.	ODS 4 Educação de qualidade – ODS 10 Redução das desigualdades - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Educacional
	Gestão	Aumentar a governança corporativa e transparência.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Racionalizar/Otimizar aplicação de recursos financeiros.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
Promover a proteção e segurança de dados e transformação digital.		ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Governança	
Implementar a Gestão de Integridade e Riscos.		ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança	

		Aprimorar o serviço Proteção e segurança de dados.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Criar políticas de adequações para a transformação digital.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Implantar a gestão de risco a saúde.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
	Gestão de pessoas	Melhorar o aproveitamento da capacidade técnica dos servidores.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Criar condições de sustentabilidade nos diversos setores da Universidade em suas relações com a comunidade externa.	ODS 7 Energia limpa e acessível – ODS 12 Consumo e produção responsáveis	Ambiental
	Espaço físico, infraestrutura e ambiente	Melhorar a qualidade dos processos de projeto, planejamento execução e fiscalização de obras.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Aprimorar infraestrutura urbana (internet, comunicação, transporte, prédios).	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Melhorar condições de segurança e iluminação.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Promover a preservação e do patrimônio.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Regulamentar o uso de espaços por terceiros.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Ampliar projetos e ações de sustentabilidade ambiental.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Recuperar e diversificar o uso de áreas e espaços coletivos.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
	Áreas	Objetivos Institucionais	ODS relacionado ao Objetivo estratégico	Dimensões EESG e E: ambiental, econômico, social, governança e educacional
U8	Ensino	Consolidar e aperfeiçoar os cursos de graduação, de nível médio, técnicos e a educação infantil.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	Educacional
		Promover a atualização dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação, de nível médio, técnicos e da educação infantil.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Educacional
		Estabelecer e consolidar programas e projetos de melhoria do ensino e da aprendizagem.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 10 Redução das desigualdades - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Educacional

		Ampliar o acesso aos programas de ensino e extensão com o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 10 Redução das desigualdades - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Social
	Pesquisa	Consolidar e expandir a pós-graduação.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura	Educacional
		Fortalecer as políticas de pesquisa, inovação, biossegurança e proteção da propriedade intelectual.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Ampliar a produção e a divulgação científica e intelectual.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Educacional
		Aprimorar e consolidar as políticas de incentivo ao empreendedorismo e disseminação da cultura de inovação, de forma a promover o desenvolvimento socioeconômico.	ODS 8 Trabalho decente e crescimento econômico - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Econômico
	Extensão	Aprimorar a política de extensão e cultura.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
	Gestão	Aprimorar a internacionalização.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
		Aprimorar a política de gestão e desenvolvimento de pessoas.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Aprimorar a política de assistência estudantil para a permanência dos estudantes de graduação, favorecendo o desempenho acadêmico e a diplomação.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 10 Redução das desigualdades - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Aprimorar as políticas de saúde, esporte e lazer para melhoria da qualidade de vida da comunidade universitária.	ODS 3 Saúde e bem-estar - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
U8	Gestão	Aprimorar a comunicação institucional da Universidade.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 10 Redução das desigualdades - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
		Institucionalizar práticas e mecanismos para o desenvolvimento sustentável e a segurança patrimonial e comunitária.	ODS 7 Energia limpa e acessível – ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 12 Consumo e produção responsáveis - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Ambiental

		Promover a expansão de instalações físicas do sistema didático-científico, administrativo e comunitário e de estruturas urbanas.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	Governança
		Promover a adequação, a reforma e a revitalização de edificações do sistema didático científico, administrativo e comunitário e de estruturas urbanas.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	Governança
		Aprimorar os sistemas de tecnologia da informação e comunicação de dados e voz.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes)	Governança
		Aprimorar a gestão da universidade multicampi.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Consolidar os processos de planejamento e avaliação como instrumentos de gestão.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
		Aprimorar a gestão administrativa, financeira e econômica.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Governança
U9	Dimensão Estratégica	Objetivo estratégico	ODS relacionado ao Objetivo estratégico	Dimensões EESG e E: ambiental, econômico, social, governança e educacional
	Sociedade	Contribuir para o desenvolvimento sustentável e a dinâmica cultural do Cariri, por meio da formação de pessoas capazes de criar e promover ações transformadoras da sociedade.	ODS-3 (Saúde e Bem-Estar) - ODS 4 (Educação de Qualidade) - ODS-8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) - ODS-9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS-10 (Redução da Desigualdades) - ODS-11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) - ODS-16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Social
U9	Atuação Acadêmica	Intensificar e integrar as atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão, Cultura e Internacionalização.	ODS-4 (Educação de Qualidade) -ODS-8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) -ODS-9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 10 (Redução da Desigualdade) -ODS-11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) -ODS-16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) -ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação)	Educacional

		Implantar, consolidar e reestruturar cursos em consonância com a estratégia visando à ampliação da oferta de vagas.	ODS-4 (Educação de Qualidade) -ODS-8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) -ODS-9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) -ODS-17 (Parcerias e Meios de Implementação)	Educacional
		Promover metodologias e tecnologias educacionais presenciais e não presenciais eficazes.	-ODS-4 (Educação de Qualidade) -ODS-9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	Educacional
		Cuidar das condições de permanência e contribuir para o êxito acadêmico dos estudantes.	-ODS 1 (Erradicação da Pobreza) -ODS 2 (Fome Zero e Agricultura Sustentável) -ODS 3 (Saúde e Bem-estar) -ODS 4 (Educação de Qualidade) -ODS-8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) -ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) -ODS 10 (Redução da Desigualdade) -ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação)	Educacional
	Governança e Gestão	Fortalecer e promover a integração da Universidade com a sociedade e aprimorar a comunicação interna e externa.	ODS 4 (Educação de Qualidade) -ODS-8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) -ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) -ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) -ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação)	Governança
		Aprimorar e consolidar o modelo de governança e gestão estratégica em todos os níveis e unidades organizacionais.	-ODS-8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) -ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) -ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) -ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação)	Governança
		Criar, integrar e disponibilizar soluções de tecnologia da informação e comunicação (TIC) com foco na segurança da informação, tomada de decisão e automatização de processos.	-ODS-8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) -ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) -ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)	Governança
		Promover a gestão de pessoas com foco no desenvolvimento de competências, na excelência e na satisfação com a qualidade de vida profissional.	-ODS 3 (Saúde e Bem-estar) -ODS 4 (Educação de Qualidade) -ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) -ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) -ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) -ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação)	Governança
U9	Orçamento e Infraestrutura	Redimensionar e ampliar a infraestrutura física e tecnológica, com foco na	-ODS 4 (Educação de Qualidade) -ODS 6 (Água Potável e Saneamento) -ODS 7 (Energia Limpa e Acessível) -ODS 9 (Indústria,	Econômico

		sustentabilidade, acessibilidade e segurança dos espaços físicos.	Inovação e Infraestrutura) -ODS 10 (Redução das Desigualdades) -ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) -ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis) -ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação)	
		Buscar e promover a sustentabilidade orçamentária e financeira, com foco em economicidade e captação de recursos adicionais.	-ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) -ODS 12 (Consumo e Produção Sustentáveis) -ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) -ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação)	Econômico
	Áreas Estratégicas	Objetivos Estratégicos	ODS relacionado ao Objetivo estratégico	Dimensões EESG e E: ambiental, econômico, social, governança e educacional
U10	Ensino	Ofertar cursos de excelência nos diversos níveis e modalidades existentes na Universidade.	ODS 4 Educação de qualidade	Educacional
		Fortalecer as políticas de acesso, permanência e sucesso nos cursos ofertados pela Universidade.	ODS 4 Educação de qualidade – ODS 9 Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 10 (Redução da Desigualdade)	Educacional
	Pesquisa	Expandir e consolidar pesquisas em nível de excelência nas diversas áreas do conhecimento.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS-9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação)	Educacional
		Incentivar a produção de pesquisas integradas com as demandas da sociedade.	ODS-9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS-11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) - ODS-16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	Educacional
	Extensão	Ampliar e consolidar a ações extensionistas desenvolvidas pela Universidade.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação -	Educacional
U10		Fortalecer projetos e ações de extensão visando maior interação com a comunidade.	ODS 4 Educação de qualidade - ODS-11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) - ODS-16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) ODS-17 (Parcerias e meios de implementação -	Educacional
	Assistência	Promover assistência efetiva e de qualidade à comunidade acadêmica.	ODS 1 (Erradicação da Pobreza) -ODS 2 (Fome Zero e Agricultura Sustentável) -ODS 3	Educacional

			(Saúde e Bem-estar) -ODS 4 (Educação de Qualidade) - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	
	Gestão	Fortalecer mecanismos de governança.	ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes -	Governança
		Assegurar uma gestão ética, democrática, transparente, participativa e efetiva.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes -	Governança
U11		Objetivo Estratégico	ODS relacionado ao Objetivo estratégico	Dimensões EESG e E: ambiental, econômico, social, governança e educacional
		Fortalecer o Ensino, a Extensão e a Pesquisa.	ODS 2 (Fome Zero e Agricultura Sustentável) - ODS 4 (Educação de Qualidade) - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 10 Redução das desigualdades - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Educacional
		Estimular a inovação e o Empreendedorismo.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura	Econômico
		Promover a Internacionalização da Universidade.	ODS 4 (Educação de Qualidade) - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
		Aprimorar a Governança e a Gestão Institucional.	ODS 3 (Saúde e Bem-estar) – ODS 6 Água potável e saneamento - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura - ODS 10 Redução das desigualdades - ODS 16 Paz, Justiça e Instituições Eficazes - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação	Governança
		Aprimorar a Gestão e a Prestação de Serviço dos Hospitais Universitários.	ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura	Governança

Fonte: PDI das Universidades Federais no Brasil.

APÊNDICE E - PRÁTICAS DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Categorias de Análise	Evidências
	Práticas de gestão para a sustentabilidade
	U1
Dimensão Ambiental	<p>Nós temos várias ações hoje especificamente no controle de gastos de energia elétrica e ações de manuseio de resíduos, há um bom tempo a Universidade vem fazendo campanhas em relação a menos consumo de energia elétrica e nós instalamos agora, finalizamos o programa de instalação de energia fotovoltaica, usinas de energia fotovoltaicas em todos os nossos campi. Esses investimentos tiveram um custo de R\$ 2.683.939,00 e trazem a possibilidade de redução de gastos com energia elétrica bem como traduzem o compromisso da Universidade com a sustentabilidade e a utilização de energia limpa.</p> <p>Nós estamos trabalhando é a política da melhoria dos ambientes, melhorando a questão da iluminação, a troca de algumas lâmpadas, ... de separação de lixo.</p>
	<p><i>Política ambiental</i></p> <p>Nós ainda não temos uma política instituída, nós não temos realmente consolidada.</p> <p>A instituição pretende elaborar futuramente uma política ambiental, a gente está trabalhando nisso, inclusive porque a gente tem alguns problemas especialmente nos campi de reconhecimento, relacionados ao contexto ambientais, a gente não tem autorizações dos prédios novos e também uma política interna para isso.</p>
Dimensão Econômica	<p>Na sustentabilidade a Universidade é bem carente nessa questão de sustentabilidade econômica, como vários órgãos públicos eles tem uma resistência da sustentabilidade não sendo vinculada a matriz orçamentária que vem da própria fonte, no caso é o MEC, na dimensão econômica hoje se nós formos depender só do orçamento do MEC que nós recebemos, nós vamos ter muita dificuldade para manter.</p>
	<p><i>Orçamento da Administração Central para apoiar os esforços relacionados a sustentabilidade</i></p> <p>Não existe um orçamento da Administração Central para apoiar os esforços ou ações relacionadas a sustentabilidade.</p>
	<p><i>Planejamento orçamentário permite identificar a convergência das políticas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e constitui pressuposto para análise da alocação de recursos</i></p> <p>Não existe uma política própria sobre isso.</p>
Dimensão Social	<p>São feitas campanhas contínuas de bem-estar para o servidor, a gente tem isso continuamente, isso está muito bem consolidado na nossa instituição.</p> <p>Aprovamos o ano passado a política de curricularização da extensão que prevê ações permanentes na instituição com a sociedade.</p> <p>Estamos juntos com o Comitê de Ética promovendo alguns cursos sobre a questão das ouvidorias, das denúncias, dessas práticas, esses cursos são focados para a comunidade, também a gente fortaleceu internamente o Comitê de Integridade, que ele tem um cronograma de ações, no caso a serem feitas no combate a prática da corrupção, conflitos de interesse, e ampliamos os nossos painéis de transparência, para que a comunidade possa ter acesso as nossas informações.</p>
	<p><i>Iniciativas locais e regionais sobre sustentabilidade com a colaboração da comunidade externa e partes interessadas</i></p> <p>Nós temos um projeto da instituição que está trabalhando com o mapeamento das questões hidro da região, das barragens e estamos colaborando com os produtores rurais.</p>

	<p>A universidade em si ela tem vários programas, projetos que são de docentes muitas vezes e que eles colaboram diretamente com essas ações, ... trabalhando com pequenos agricultores na produção, a gente tem o apoio aos produtores de mel, trabalhando com tipos de produção de mel diferentes e a gente vai fazer as análises disso, nós tivemos um grande programa em todas as prefeituras dos testes de covid.</p> <p>Projetos de extensão: Capacitar e instruir catadores de rua do lixo urbano em recicladores dos resíduos sólidos urbanos; Revitalização da Reserva Biológica Exótica-Nativa da Sanga da Bica; Exploração Integrada de Recursos Energéticos no Polo de Agricultura Irrigada na Bacia Hidrográfica do Rio Santa Maria – RS.</p>
Dimensão Governança	<p>Nós temos na instituição, seguindo os preceitos da legislação a gente tem um Comitê Estratégico, é um macro relacionado a governança da instituição e aí dentro do Comitê de Governança, nós temos o Comitê de Gestão de Riscos, Gestão de Integridade, de TI, de Gestão de Contratos.</p> <p>Nós participamos de dimensões de governança da comunidade, por exemplo, tem a governança do empreendedorismo, a gente tem assento na governança regional.</p> <p>Primeiro que nós não temos a formação necessária na universidade para isso, eu me apoio nos meus colegas que já foram pró-reitores é uma referência. Nós ainda não temos internamente, nós temos dificuldade nessa organização porque ela está muito incipiente dentro da universidade, ... a governança interna não funciona.</p> <p>Formamos o Comitê de Gestão de Riscos, formamos o Comitê de Integridade, formamos o Comitê Estratégico, mas efetivamente ele não funciona.</p>
	<p><i>Modelo de governança</i></p> <p>A estrutura de governança é organizada no Comitê Estratégico, no Comitê Gerencial e no Comitê de Gestão de Riscos. Compõem ainda a estrutura de governança da Universidade: Procuradoria Federal; Auditoria Interna; Conselho Universitário; Conselho Curador; Conselhos de Campus; Comissão Própria de Avaliação; e Proprietários do risco. A Gestão de Riscos pauta-se na Política Institucional de Gestão de Riscos, no Plano Institucional de Gestão de Riscos e no Relatório de Gestão de Riscos.</p>
	<p><i>Mecanismos institucionais e de governança adotados pela Instituição para interagir com o governo, empresas e a sociedade de forma mais transparente</i></p> <p>Nós temos um portal de transparência, ... a gente tem que ter os relatórios de gestão que é apresentado a comunidade, ... a gente faz prestação de contas, divulgação do êxito da universidade, das ações da universidade.</p> <p>A gente usa desses mecanismos das lives e dos portais de transparência, isso a gente tem investido muito para que qualquer um consiga acessar qualquer dado hoje da universidade.</p>
Dimensão Educacional	<p>Um dos princípios orientadores do PPI é a formação acadêmica ética, reflexiva, propositiva e emancipatória, comprometida com o desenvolvimento humano em condições de sustentabilidade.</p> <p>Agora a dimensão educacional hoje é algo bem complexo, por exemplo, nós estamos hoje repensando a dimensão educacional que a gente está com pouquíssima matrícula e aí a gente tem que pensar, isso é o que?, decorrente da pandemia?, é decorrente da qualidade da instituição?, da localização da instituição?, o que está nos causando essa situação?, então nós criamos internamente várias comissões que estão hoje estudando essa dimensão educacional, pensando se os cursos que nós oferecemos hoje são os mais adequados, esses cursos que não estão tendo matrícula eles precisam ser revisitados e também decorrente do que é essa evasão, nosso índice de transparência para a gente poder, esses GT estão funcionando de várias formas, nós temos uma comissão que está ligada ao Conselho Universitário, está analisando os cursos novos e que serão extintos.</p> <p>Nós temos a CPA, por exemplo, que faz a avaliação constante da instituição, ela tem a dimensão educacional que ela faz a avaliação constante da instituição, e precisa de pessoa para avaliar, professor que avalia assim como qualquer universidade, e nós temos o monitoramento permanente do PDI, o monitoramento é feito semestralmente para ver se a gente está atingindo o êxito no PDI.</p>
	<p><i>Possui na sua missão, visão e valores o compromisso com o desenvolvimento sustentável/sustentabilidade</i></p> <p>Sim, está na visão.</p>
	<p><i>Principais dificuldades para a Instituição ao tentar integrar os princípios da sustentabilidade em sua estratégia</i></p>

Questões gerais	<p>Olha se nós pensarmos na dimensão ambiental a primeira que tu colocaste, hoje nós temos muitos problemas estruturais na instituição que nos impedem de trabalhar com questões ambientais de forma mais efetiva, diante disso, qual a nossa estratégia, nós estamos formando um grupo de trabalho junto com professores da área de gestão ambiental.</p> <p>Na dimensão social, por exemplo, os princípios de sustentabilidade social nós temos restrições orçamentárias nisso, a gente quer fazer uma coisa e não consegue porque a gente tem restrição orçamentária, qual a estratégia é conseguir movimentar essas ações por meio das fundações, a gente tem autorizado criar uma outra cultura interna para isso, que a gente possa captar recursos que podem ser voltados a essa ação.</p> <p>Na questão econômica, a gente tem muitas dificuldades de sustentabilidade que vão muito além do que a gente possa imaginar, e criar estratégias mais uma vez mudar a cultura interna, ... então a gente está investindo um pouco mais, ... é criar a formação desses gestores que nós temos hoje para que eles possam pensar a universidade de uma forma mais sustentável, como repensar essa universidade, como criar estratégias mais eficientes, mais estruturadas para que a gente possa ter melhores resultados.</p> <p><i>Importância de integrar os aspectos ambientais, sociais e de governança a estratégia da Instituição</i></p> <p>Sim, com certeza ela é muito importante, a gente integrar isso, mas como eu te digo é preciso que a gente forme os gestores para isso, porque hoje as pessoas se tornam gestores, eles não são gestores no ambiente da universidade e acabam prejudicando o desenvolvimento, que nós poderíamos ter mais efetivamente, então se torna um problema. ... Então a gente tem que investir na formação dos gestores para que eles, nós como gestores tenhamos mais possibilidades de discutir tudo isso, porque senão fica bastante empírico essa situação que as pessoas não tem formação suficiente para discutir.</p> <p><i>Assinatura ou alguma declaração, carta e iniciativa para demonstrar seu compromisso e incorporar a sustentabilidade em seu planejamento</i></p> <p>Não existe uma carta, um termo de compromisso, não.</p>
Variáveis	Evidências
	Práticas de gestão para a sustentabilidade
	U2
Dimensão Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuição de canecas aos discentes “calouro” no momento da sua matrícula, uma vez que foi abolido o uso de copos descartáveis nos restaurantes universitários da instituição. - Formalização da adesão da instituição à Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P). - Implantação do Sistema Regenerativo Urbano (SRU) que é uma grande intervenção socioecológica que contou com a participação de uma estrutura colaborativa (docentes, discentes, técnicos, egressos, pesquisadores e colaboradores, entre outros), prevê a implementação de um sistema regenerativo com aproximadamente 7.200 m² de área, uma floresta comestível com 800 unidades de plantas distribuídas em 120 espécies distintas, com alta capacidade nutricional e em sua maioria, raras no mercado tradicional. O SRU são sistemas socioecológicos inspirados nos preceitos essenciais da sustentabilidade, da permacultura e dos sistemas agroflorestais, tendo como princípio norteador as diversas dimensões de sua função social para o bem-estar comum. O projeto traz benefícios institucionais, socioculturais e ambientais, como regeneração da biodiversidade local, lazer, cultura, inspiração imagética, manutenção e controle de temperatura e umidade, redução da pegada institucional de carbono, além de distribuição de alimentos cultivados no local. - Coleta seletiva em todos os campi da instituição, Projeto ColetAtiva. - Eventos em sustentabilidade: Semana do Meio Ambiente e Dia da Sustentabilidade. - Cursos de sustentabilidade: Especialização em Educação para Sustentabilidade e curso de capacitação para servidores “Sustentabilidade à luz dos ODS”. - Concurso para criação de uma arte para ser utilizada como mascote da sustentabilidade. <p><i>Política ambiental</i></p>

	Não há uma política ambiental na instituição. Como exemplo de documentos de planejamento em sustentabilidade tem-se o eixo específico para tratar das metas de sustentabilidade ambiental no PDI e, também, o Plano de Logística Sustentável (PLS).
Dimensão Econômica	A Universidade se preocupa em estimular e fomentar ações com interface sustentável e econômica como os investimentos realizados na compra de usinas fotovoltaicas para todos os campi da universidade; a ação de troca de equipamentos defasados por outros de melhor eficiência energética; a ação de troca das lâmpadas comuns por lâmpadas de led; estímulo à economia de recursos (água e energia) por meio de campanhas de conscientização etc.
	<i>Orçamento da Administração Central para apoiar os esforços relacionados a sustentabilidade</i> Sim. A despesa direcionada para ações de sustentabilidade (DDAS) que pode ser verificado no painel de execução orçamentária.
	<i>Planejamento orçamentário permite identificar a convergência das políticas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e constitui pressuposto para análise da alocação de recursos</i> Não.
Dimensão Social	A Universidade, por meio dos projetos de extensão, leva conhecimento e desenvolvimento a sociedade na qual está inserida. Um projeto bastante relevante é o ColetAtiva, o qual institucionalizou a coleta seletiva dos resíduos sólidos recicláveis produzidos internamente e oportunizou aos catadores locais, selecionados por meio de uma chamada pública, a coleta e disposição final ambientalmente adequada e gerando renda à esses.
	<i>Iniciativas locais e regionais sobre sustentabilidade com a colaboração da comunidade externa e partes interessadas</i> Sim. Os projetos de extensão são a forma que a universidade possui de extravasar seus muros e levar conhecimento e desenvolvimento para a comunidade na qual se insere. Assim, a Universidade possui diversos projetos de extensão com essa temática, com destaque para o programa EducAmbiental na Comunidade, uma parceria da universidade com uma empresa da região, que possui vários projetos que objetivam levar a educação ambiental para as escolas, capacitar professores da rede básica, levar as crianças para uma experiência in loco de aprendizado junto à natureza, entre outros.
Dimensão Governança	A Universidade busca sempre envolver diferentes atores nas ações de sustentabilidade, articulando parcerias com os poderes públicos locais e empresas, envolvendo as comunidades interna e externa. A Comissão Permanente de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável é um órgão de deliberação sobre assuntos pertinentes à sustentabilidade, e a Gerência de Meio Ambiente é um setor dentro do planejamento estratégico da Instituição. Além disso, o apoio da alta administração para o desenvolvimento das ações é essencial.
	<i>Modelo de governança</i> Sim.
	<i>Mecanismos institucionais e de governança adotados pela Instituição para interagir com o governo, empresas e a sociedade de forma mais transparente</i> A Universidade utiliza o seu sítio oficial para dar publicidade e transparência às informações de interesse da comunidade interna e dos cidadãos. A instituição utiliza, também, as redes sociais como o twitter, instagram, facebook, youtube, whatsapp e spotify para divulgação de notícias, editais e outras informações. Outro canal de comunicação utilizado é a rádio que possui como objetivo levar a população e região programação cultural e música de qualidade. Em se tratando de audiências públicas, a Universidade passou a utilizar o seu canal do YouTube para tratar de assuntos relevantes como, por exemplo, o orçamento. Além disso, há agora a página de Transparência e Prestação de Contas que possui as mais variadas informações dos principais tópicos de interesse da sociedade.
Dimensão Educacional	- A Instituição possui cursos de graduação e pós-graduação que oferecem disciplinas voltadas para a sustentabilidade. Curso de pós-graduação Educação para Sustentabilidade e Curso de graduação a distância em Gestão Ambiental e Sustentabilidade. - Disciplinas voltadas para a sustentabilidade: Desenvolvimento Local e Sustentabilidade - Administração Pública e Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Economia; Gestão Ambiental - Administração Pública;

	<p>Questões socioambientais e ensino - Química; Avaliação de Impactos e Licenciamento Ambiental - Engenharia Ambiental; e Eco-design em Produtos Industrializados - Engenharia Ambiental. - Além disso, há projetos de extensão que objetivam levar a educação ambiental para a comunidade externa como o Programa EducAmbiental na Comunidade e o Programa Semeando Ideias.</p>
	<p><i>Possui na sua missão, visão e valores o compromisso com o desenvolvimento sustentável/sustentabilidade</i> Sim. A Universidade estabeleceu o compromisso com a sustentabilidade no seu planejamento estratégico.</p>
Questões gerais	<p><i>Principais dificuldades para a Instituição ao tentar integrar os princípios da sustentabilidade em sua estratégia</i> Não houve dificuldades.</p>
	<p><i>Importância de integrar os aspectos ambientais, sociais e de governança a estratégia da Instituição</i> Sim, pois eles integram o planejamento estratégico desde a sua concepção. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2021-2025) possui um objetivo estratégico exclusivamente voltado à sustentabilidade ambiental, financeira e social, o qual possui metas a serem alcançadas para o desenvolvimento da Instituição nesses aspectos.</p>
	<p><i>Assinatura ou alguma declaração, carta e iniciativa para demonstrar seu compromisso e incorporar a sustentabilidade em seu planejamento</i> Sim. A Universidade participa voluntariamente do <i>ranking</i> GreenMetric e aderiu à Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) como formas de demonstrar seu compromisso e incorporar a sustentabilidade em seu planejamento.</p>
Variáveis	Evidências
	Práticas de gestão para a sustentabilidade
	U3
Dimensão Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - A produção de água e tratamento de esgoto talvez seja a mais importante a que mais repercute em retorno financeiro. Nós produzimos quase 90% da nossa água aqui no campus da universidade, ela é captada nos reservatórios que a gente tem, algumas barragens, ela é tratada e ela é distribuída. - O esgoto de todos os prédios ele é tratado numa estação de tratamento de esgoto feita por biodigestão, isso permite que a gente reaproveite a água do esgoto tratado e esse reaproveitamento é principalmente para aguar os nossos jardins. - O biogás que é produzido na estação de tratamento de esgoto ele é a energia que faz, que toca os equipamentos da própria estação de tratamento. - Nós temos um programa intenso de recuperação de matas ciliares, de vegetação. - O parque de produção de energia fotovoltaica. - Coleta, tratamento e transformação de agentes de laboratórios, então os resíduos de reagentes ou reagentes vencidos, eles são recolhidos rotineiramente e eles vão para um laboratório de tratamento e aí transformando em novos reagentes que possam ser utilizados ou mesmo visando o descarte adequado desses componentes reagentes. - Todos os nossos laboratórios eles possuem capelas de filtração de gases que são emitidos nas reações químicas. - Pátio de compostagem onde a matéria orgânica ela vai para produção de esterco, na verdade de adubo orgânico para as várias ações que a gente tem principalmente paisagismo. - Coleta e tratamento também de resíduos líquidos de laboratórios de maneira a não lançar no curso de água materiais como, por exemplo, formol dos laboratórios de anatomia. - Temos como disciplinas da graduação e pós-graduação treinamento para quem utiliza os laboratórios com vista a esse descarte inadequado. - A gente aqui não utiliza copos, talheres, pratos descartáveis os estudantes eles recebem quando eles entram na universidade um kit, esse kit contém uma caneca ecológica que é uma caneca feita de material reciclado. - Estamos com uma política drástica para o uso de papéis, principalmente pela digitalização e o trâmite de instrumentos digitais.

	<p>- Estamos agora investindo em veículos elétricos.</p> <p><i>Política ambiental</i></p> <p>- Essa pergunta sua foi ótima você sabe porque, nós trabalhamos com um plano ambiental na cabeça dos gestores desde o ano de 2009 e isso ficava, eu considero de uma forma completamente amadora porque, quando você perguntou, cadê a nossa política ambiental? Então não temos, temos documentos espalhados que definem situações ambientais, o próprio Plano de Desenvolvimento Institucional ele trata bastante dessa prática, porque isto está já no conceito das pessoas, mas não temos a política de gestão ambiental, o que é uma falha incrível para te falar a verdade.</p>
Dimensão Econômica	<p>- Na produção de água e tratamento de esgoto, isso nos dá uma situação de economia de recursos de custeio quando comparado ao que se a gente fosse comprar toda a água da Companhia de Saneamento e tratar todo o esgoto, a gente tem um trabalho com uma perspectiva de uma economia entre 3 a 4 milhões de reais por ano, com essa situação da produção de água e tratamento de esgoto.</p> <p>- A energia fotovoltaica pela produção que a gente está nós não estamos com a capacidade máxima instalada ainda, mas a expectativa é que com o que a gente tem hoje a gente esteja entre, de economia anual, entre 800 mil a 1 milhão de reais.</p> <p>- Assim a sustentabilidade ela acaba gerando essa economia que pode, cujo recurso vai ser investido nas atividades finalísticas como o ensino, a pesquisa e a extensão.</p> <p>- A gente tem também trabalhado que é a questão das construções de maneira que elas possam ter a reciclagem de água, então a coleta nos prédios que vão a água vai para bacias, ela recicla para principalmente o acionamento de descarga, ... mas são poucos 1 ou 2 prédios que a gente já tem esse sistema funcionando adequadamente mas já é orientação para os projetos de que isso ocorra em todos os prédios.</p> <p><i>Orçamento da Administração Central para apoiar os esforços relacionados a sustentabilidade</i></p> <p>- A Pró-Reitoria de Infraestrutura e Logística, ela tem dentro dela uma Diretoria de Qualidade e Meio Ambiente, a gente não veta qualquer iniciativa, na verdade, a gente incentiva que isso seja cada vez mais intenso, mas as coisas acabam não acontecendo no tempo que a gente quer, então nós agora vamos para motocicletas elétricas para fazer a segurança 20 motocicletas elétricas isso vai ser um investimento em torno de 300 mil reais, isso deve acontecer e estamos também com uma perspectiva da gente promover o transporte de estudantes disponibilizando para eles patinetes elétricos e bicicletas elétricas, eu acredito que a gente vá investir em torno de 1 milhão a 2 milhões de reais porque você precisa ter um número muito grande e tem que ter a infraestrutura para carregamento, os equipamentos e tal, mas assim é intenção que a gente no máximo no ano de 2023 gente já implante esse sistema.</p> <p>- O ônibus circular ele fica fazendo a rota dentro da instituição, vai lá na portaria principal e vem para o campus, mas além de ser um custo muito alto para manter esse ônibus porque o óleo diesel é muito caro, ... então qual a ideia a gente ir desativando aos poucos e substituindo por esses transportes individuais, a gestão disso não é muito fácil, a gente está ainda em estudo técnico preliminar para ver se a gente vai fazer a aquisição ou se a gente vai contratar empresas que prestam esse serviço.</p> <p><i>Planejamento orçamentário permite identificar a convergência das políticas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e constitui pressuposto para análise da alocação de recursos</i></p> <p>Constitui tanto que o nosso PDI, os ODS eles foram pilares para a elaboração do PDI 2021-2025, então todo o PDI nosso ele tem o orçamento necessário para as ações de sustentabilidade, se a gente aloca todo o recurso previsto vai depender muito também de como está sendo a alocação de recursos para a própria universidade, a intenção nossa está lá no plano, agora, nem sempre a gente tem a condição, por exemplo, recurso de investimento, eles estão muito escassos durante esses últimos anos, então nem sempre a gente consegue realmente alocar.</p>
Dimensão Social	<p>Nós temos um instrumento de cooperação com a Associação de Catadores de Lixo da cidade, então o que a gente faz, a gente cede para eles um terreno da universidade, então eles montaram a usina de reciclagem, são os galpões onde eles separam o lixo, então isso ocorre no terreno da universidade e em contrapartida eles também fazem a nossa coleta seletiva.</p> <p><i>Iniciativas locais e regionais sobre sustentabilidade com a colaboração da comunidade externa e partes interessadas</i></p>

	<p>Nós temos um projeto também aqui com a Companhia Energética, ele é chamado plantadores de rios, trata da recuperação e preservação de rios e nascentes e também da recuperação das matas ciliares nessa região do Estado. Tem um lago grande que é uma hidrelétrica que tem aqui perto, que tem a questão da produção de peixes, os professores daqui trabalham muito nesses projetos de recuperação ambiental, são várias iniciativas.</p>
Dimensão Governança	<p>A Universidade tem o Comitê Interno de Governança criado para assessorar a Reitoria na condução da política de governança, a fim de garantir que as boas práticas de governança se desenvolvam. Recentemente a gente criou uma Superintendência de Governança, é o órgão responsável por acompanhar as políticas e diretrizes de governança pública organizacional aplicadas à Universidade, orientando e apoiando a Direção Executiva quanto ao cumprimento da legislação relacionada e aos mecanismos de liderança, estratégia e controle a serem postos em prática, para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas ao contínuo desenvolvimento da prestação de serviços de interesse da sociedade de modo mais eficiente, eficaz e com maior efetividade.</p>
	<p><i>Modelo de governança</i> Existe um modelo de governança na instituição que apresenta as principais ações de supervisão, controle e de correção adotadas pela Universidade para a <u>garantia da legalidade, legitimidade, economicidade e transparência na aplicação dos recursos públicos.</u></p>
	<p><i>Mecanismos institucionais e de governança adotados pela Instituição para interagir com o governo, empresas e a sociedade de forma mais transparente</i> - A Universidade possui o portal da transparência onde constam informações sobre planejamento e acompanhamento de resultados alcançados; principais ações de supervisão, controle; programas, projetos, ações, obras e atividades; execução orçamentária e financeira detalhada; licitações; demonstrações contábeis, entre outros. - Portal de Dados Abertos, mais uma opção de participação social fundamental para a Governança Pública, que permite o controle, a fiscalização e a avaliação dos atos governamentais - Ouvidoria, canal de interlocução com os usuários dos serviços prestados pela universidade, com vistas a mediar às relações entre a Administração Pública e o cidadão.</p>
Dimensão Educacional	<p>- A gente tem o Curso de Engenharia Ambiental e Sanitária e temos além desse curso, temos várias outras ações como, por exemplo, o Programa de Pós-Graduação (P-G em Engenharia Ambiental e P-G em Ecologia Aplicada) em que trata essas questões de meio ambiente, produção agrícola sustentável. - Não possibilidade de utilização de descartáveis dentro do campus: a gente faz a concessão de espaço, porque nós temos aqui restaurantes, cantinas e lanchonetes que são cedidas para a exploração da iniciativa privada, só que no contrato, na própria licitação eles precisam apresentar a questão de como eles vão trabalhar os descartáveis e nós temos uma iniciativa importante dos próprios estudantes que ela chama Plástico Zero, existe um monitoramento pelos próprios estudantes, ... eu acho que é muito por causa desse pensamento ambiental que vem há 12, 13 anos para cá de a gente estar falando do plano ambiental, plantando árvore, tratando resíduo, tratando esgoto, produzindo água, nós recebemos um Prêmio de Universidade Azul, Blue University, só duas universidades do mundo tem essa certificação, a Universidade de Berna, na Suíça e a nossa, isso acaba criando uma cultura e aí a questão educacional, nem é dentro da sala de aula, sala de aula com certeza os docentes trabalham isso, mas ela vai além para cultura dos estudantes e muitos se envolvem em vários projetos ambientais aqui dentro, então eu acho que a mais importante é essa consciência ambiental que é só com o tempo para a gente conseguir criar essa cultura, ... então é plástico zero e a água potável, ... com certeza existem ações nos cursos de graduação e pós-graduação, na pesquisa nem se fala, mas muito mais uma consciência ambiental que vem se formando ao longo desses anos.</p>
	<p><i>Possui na sua missão, visão e valores o compromisso com o desenvolvimento sustentável/sustentabilidade</i> Está na própria visão institucional e nos valores.</p>
Questões gerais	<p><i>Principais dificuldades para a Instituição ao tentar integrar os princípios da sustentabilidade em sua estratégia</i> Primeiro ponto que vem com ação das dificuldades é a questão do financiamento e também aliado ao financiamento o que é uma coisa muito difícil hoje é técnico- administrativos de ensino superior, ... mas o que vem acontecendo é a extinção de vários cargos, conseguir técnico é quase impossível e quando você consegue docente você piora o problema de técnico porque se você consegue docente, o que vai acontecer, vai criar curso, vai criar</p>

	<p>pesquisa e vai criar extensão, só que para dar suporte a tudo isso precisa do técnico e aí na questão ambiental é a mesma coisa, aqui por exemplo, a Diretora de Meio Ambiente, professor a gente precisa de gente, tem várias questões que a gente não dá conta de fazer e a gente precisa de pessoal para poder fazer acontecer.</p>
	<p><i>Importância de integrar os aspectos ambientais, sociais e de governança a estratégia da Instituição</i> É muito importante e porque que é importante, primeiro nós somos uma instituição de educação, ... nós precisamos formar muito além de bons profissionais, cidadãos e isso a educação ambiental ela vai refletir no planeta que a gente vai deixar para nossos filhos e nossos netos e além disso, investir em situações ambientais gera receita como nós vimos aqui com a questão da produção de água, com a produção da energia fotovoltaica e várias outras situações e a questão social, a missão da universidade jamais ela pode estar desatrelada do desenvolvimento socioeconômico do país, então preservar o ambiente é economicamente não só viável, é necessário para que o país exista ao longo do tempo.</p>
	<p><i>Assinatura ou alguma declaração, carta e iniciativa para demonstrar seu compromisso e incorporar a sustentabilidade em seu planejamento</i> Sim o PDI, é o principal documento da instituição e nele está o compromisso, nem é o compromisso do Reitor de plantão, é o compromisso da instituição, tanto que ele é aprovado no âmbito do Conselho Universitário.</p>
Variáveis	Evidências
	Práticas de gestão para a sustentabilidade
	U4
Dimensão Ambiental	<p>A questão da energia fotovoltaica, a universidade investiu em torno de 8 milhões em contratação de placas fotovoltaicas, nós já temos instaladas em torno de 1700 placas, 1500 placas e falta um restante de 1700 placas o total dá em torno de 5200 placas que a gente já contratou para poder usar a energia fotovoltaica para diminuir os gastos com energia.</p> <p>A questão da compostagem, o que a gente fez no projeto, nós pegamos toda a poda da cidade universitária, já levamos para uma área que a gente tem de compostagem, nós estamos pegando todo o resíduo do biotério, anualmente a gente gasta em torno de 70 mil para a empresa fazer o recolhimento desse resíduo no biotério, ou seja, vai ser uma economia para a universidade em torno de 70 mil/ano e também o restaurante universitário que a empresa nos informou por semana o descarte de resíduos do restaurante é em torno de mil quilos, como ela já tem uma empresa que faz o recolhimento, a gente pediu parte desse resíduo, parece que 400kg semanais a gente vai pegar do RU.</p> <p>A questão das torneiras eficientes, torneiras automáticas, que não tem desperdício de água.</p> <p>Nós temos aqui também a construção de um eletroposto na cidade universitária para recarga de bicicleta elétrica, patinete elétrico e carro elétrico.</p> <p>A universidade juntamente com a concessionária de energia estadual, a concessionária tem um programa que se chama eficiência energética e através desse programa a concessionária já investiu em torno de 200 mil reais no ano passado e todas as lâmpadas dos postes da cidade universitária foram trocadas por lâmpadas led, mais eficientes.</p> <p>Nós temos campanhas de incentivo Vem de Bike, campanhas de incentivos para utilização de bicicletas e nós temos a carona amiga.</p> <p>Uma coisa interessante os nossos pontos de ônibus dentro da universidade, a gente chama eles de ecotecnológicos porque são com materiais ecologicamente corretos e eles possuem placas fotovoltaicas que a noite a iluminação é por conta das placas fotovoltaicas, tem um botão de pânico que liga na segurança da Universidade, carregadores de UBS, a rádio fica tocando nos pontos de ônibus e tem acessibilidade.</p>
	<i>Política ambiental</i>

	A Universidade possui uma política de sustentabilidade, ela foi atualizada, nós incluímos na política a questão dos ODS da Agenda 2030, a ISO 26000, que é de diretrizes e responsabilidade social, a questão também do Plano Nacional de Resíduos Sólidos e também a questão do ESG, se você olhar a gente sempre menciona ações ambientais, sociais e de governança.
Dimensão Econômica	Desde 2016 houve revisão de contratos, enxugamento de contratos, tanto é que sempre, mesmo com o orçamento restrito que as universidades vêm tendo, por essa gestão a gente consegue fechar o ano. O enxugamento de contratos para a economia da universidade, a gente procura fazer licitações e contratos relacionados a sustentabilidade obedecendo as diretrizes nacionais de contratação sustentável.
	<i>Orçamento da Administração Central para apoiar os esforços relacionados a sustentabilidade</i> Um orçamento específico não, a gente tem o orçamento da universidade e a gente nas ações das pró-reitorias, das unidades a gente tem o orçamento disponível para essas ações, para esses custeios, para essas manutenções, então assim, por exemplo, a Agência de Inovação juntamente com a Diretoria de Desenvolvimento Sustentável nós lançamos no começo de maio e finalizamos agora, a gente chama Desafio Universidade Sustentável, esse desafio as empresas juniores do Programa UXXX Juniores, propõe projetos de sustentabilidade para a universidade e nesse ano as empresas juniores vão receber os projetos aprovados R\$ 112 mil foi o que foi empenhado esse ano para auxiliarem eles a desenvolverem esses projetos aprovados até o fim do ano.
	<i>Planejamento orçamentário permite identificar a convergência das políticas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e constitui pressuposto para análise da alocação de recursos</i> Sim eu acredito que a nossa universidade ela tem essa convergência, nós temos também um orçamento na universidade, 300 mil anual, a gente direciona esse orçamento para o que a gente chama edital Mulheres na Ciência que converge com o ODS 5, investidos para projetos de pesquisa coordenados por mulheres, então aí também tem essa questão orçamentária, de sustentabilidade relacionada a um tipo de ODS.
Dimensão Social	Plano contra assédio e contra a questão de corrupção. Campanha mensal Eu Respeito, todo mês a campanha tem um tema, por exemplo, mês de junho é o meio ambiente. Programa Sou Idoso com ações voltadas ao servidor e aluno idoso. Programa Sou Mulher também tem ações e estratégias voltadas para as mulheres servidoras e alunas. Programas de Esporte e Saúde, Bolsa Atleta, Bolsa de Danças e Lutas. Nós instalamos em 7 aldeias a internet para continuidade dos estudos dos nossos estudantes indígenas por causa da pandemia. Plano de acessibilidade.
	<i>Iniciativas locais e regionais sobre sustentabilidade com a colaboração da comunidade externa e partes interessadas</i> Sim, nós temos vários projetos com a comunidade externa, a produção sustentável e a geração de renda possibilitadas pelo projeto “Agricultura Periurbana em Comunidades Tradicionais” iniciativa, que consiste na implantação de hortas comunitárias onde a universidade ajuda pequenos produtores rurais na questão de manuseio e manutenção de hortas, são produzidas hortaliças como alface, couve, almeirão, cebolinha, salsa, rúcula e coentro. Nós temos a feira agroecológica, toda terça-feira, de pequenos produtores que vem de fora montar as suas barracas para vender os seus produtos.
Dimensão Governança	Publicamos o novo PLS de 2022-2024 ele tem 59 metas e ações estratégicas, eu acredito que no PLS em si dá uma boa noção de todas essas metas, das práticas de governança da universidade relacionadas a sustentabilidade. E também os seguintes documentos: a Política de Sustentabilidade, publicada em abril de 2022, o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos e de Serviços de Saúde 2022-2025; e o Programa Carbono Zero 2022-2024.
	<i>Modelo de governança</i> Nós temos o Comitê de Governança Institucional e nós temos 7 comitês permanentes que atuam nas seguintes áreas estratégicas: Gestão de Pessoas; Governança Digital, Governança de Bolsas, Auxílios e Retribuição Pecuniária, Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos, Gestão de Contratações e Logística Sustentável, Gestão de Espaços Físicos e Acessibilidade, Gestão de Inclusão, Internacionalização e Ações Afirmativas. Esses

	<p>comitês avaliam as propostas de cada área, o comitê aprova, delibera favoravelmente, encaminha para o Comitê de Governança Institucional e o comitê faz o seu direcionamento para o Conselho Diretor, para o Conselho Universitário da universidade, então nós temos esse modelo de governança.</p> <p><i>Mecanismos institucionais e de governança adotados pela Instituição para interagir com o governo, empresas e a sociedade de forma mais transparente</i></p> <p>Nós temos os canais abertos institucionais como a ouvidoria, a corregedoria, a auditoria, são 3 órgãos que se interligam, a auditoria independente é ligada a CGU.</p> <p>As questões de parcerias, a universidade sempre está aberta a parcerias, tanto o pesquisador, o servidor vai até as instituições parceiras como também nós somos procurados pelas instituições para fazer parcerias e aí a nossa agência, entra para fazer toda a questão do trâmite institucional.</p> <p>Essa semana nós estamos passando por um workshop de Cidades Mais Humanas, Inteligentes e Sustentáveis, esse workshop é feito pelo SEBRAE e a UFSC que tem um laboratório de Cidades Mais Humanas, Inteligentes e Sustentáveis e um dos pontos levantados pelo workshop foi essa questão do canal de comunicação, ... então isso está sendo abordado essa semana, a questão da melhoria desses canais, desse fluxo, desde quando a pessoa entra com a sua manifestação até a sua resposta.</p>
Dimensão Educacional	<p>A gente precisa aumentar ainda mais a consciência sobre as questões de sustentabilidade, nós sempre fizemos campanhas de conscientização de energia, de água, resíduos, nós fizemos ações também, esse mês, por exemplo, é o mês da campanha Eu Respeito o Meio Ambiente, nós tivemos aí drivethrus, workshops sobre sustentabilidade, sobre desenvolvimento sustentável, nós temos no final do ano, outubro nós temos a Semana Lixo Zero, que é uma semana de arrecadação de resíduos, de palestras, de ações, o ano passado nós tivemos passeio ciclístico, nós tivemos limpeza de áreas tanto na universidade quanto nos municípios, palestras de vários temas, a ação é em todas as unidades.</p> <p>Nós temos disciplinas também relacionadas a sustentabilidade em vários cursos e o Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais, ... nós temos o Congresso Internacional de Arborização e Arborismo no final do ano aqui na universidade, nós temos a parte voltada a bioeconomia, o Encontro Internacional de Bioeconomia, Empreendedorismo e Inovação, ... enfim a gente procura fazer um trabalho em todas essas frentes com a graduação e pós-graduação também.</p> <p>Na área ambiental, a Universidade oferece os cursos de graduação em Ciências Biológicas, Engenharia Ambiental e Engenharia Florestal, e dos cursos de pós-graduação em Biologia Vegetal, Biologia Animal, Ecologia e Conservação, Biotecnologia e Biodiversidade, Recursos Naturais e Tecnologias Ambientais, que oferecem ferramentas e tecnologias de preservação e manutenção das características ecológicas típicas da região, promovendo o desenvolvimento sustentável das atividades turísticas e econômicas em consonância com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.</p> <p><i>Possui na sua missão, visão e valores o compromisso com o desenvolvimento sustentável/sustentabilidade</i></p> <p>Nós temos o PDI 2021-2024 e nesse PDI a gente já tinha a nossa missão e os valores, ... então a sustentabilidade está previsto na nossa missão. Os nossos valores são 8, um dos nossos valores é a sustentabilidade, ... então nós já tínhamos essas previsões aí o que a gente fez o ano passado por meio do Conselho Universitário, nos inserimos no estatuto da Universidade a sustentabilidade, ... hoje a sustentabilidade aparece em cinco momentos no nosso estatuto, reforçando nosso compromisso institucional de sustentabilidade, de desenvolvimento sustentável e também dando a base legal para os nossos projetos de ensino, pesquisa, extensão, empreendedorismo e inovação.</p>
Questões gerais	<p><i>Principais dificuldades para a Instituição ao tentar integrar os princípios da sustentabilidade em sua estratégia</i></p> <p>A nossa dificuldade é orçamentária, nós queremos fazer, nós queremos promover e ampliar as ações, mas a questão orçamentária é sempre um empecilho, não na maioria das vezes, a gente procura parcerias externas e a parceria governamental, ... o ano passado antes dos alunos receberem os chips, a ideia surgiu aqui na Universidade, a Universidade começou a pagar pacotes de dados para os alunos vulneráveis porque a gente não parou, nosso calendário acadêmico está ok, não paramos, nós fizemos uma estratégia muito rápida na questão de transformar o ensino presencial para o ensino remoto de emergência e aí nós começamos primeiro, abrimos os nossos laboratórios para os alunos, todos os laboratórios de informática da Universidade para os alunos poderem utilizar, posteriormente entramos com edital de recurso financeiro para os alunos vulneráveis de 30 a 90 reais para pagar pacote de dados do celular, da sua internet, para eles continuarem os estudos, o MEC gostou da ação e entrou com o programa do chip, Projeto Alunos Conectados do Ministério da Educação.</p>

	<p><i>Importância de integrar os aspectos ambientais, sociais e de governança a estratégia da Instituição</i></p> <p>Totalmente, tanto é que, a gestão tem um tripé, o tripé da gestão é gestão, inovação e sustentabilidade, então nós temos um grande apoio da Administração Central na questão da sustentabilidade, a nossa Diretoria, a Diretoria de Desenvolvimento Sustentável não existia no organograma da Universidade, ... em 04.01.2021 houve uma reorganização do organograma e foi criada essa diretoria, então hoje nós somos o centro de informações, tudo que se relaciona a sustentabilidade, ... o que mostra o nosso compromisso, o compromisso da Universidade, da Administração com a sustentabilidade.</p>
	<p><i>Assinatura ou alguma declaração, carta e iniciativa para demonstrar seu compromisso e incorporar a sustentabilidade em seu planejamento</i></p> <p>Sim, assinamos vários inclusive, nós aderimos ao A3P, do Ministério do Meio Ambiente, desde o ano passado, nós assinamos o Pacto Global da ONU, dos 10 princípios de direitos humanos, anticorrupção, ambiente, nós assinamos também o ano passado <i>Race to Zero for Universities and Colleges</i>, que é o compromisso com zero emissão de carbono, nos comprometemos até 2050, nós também fazemos parte do Observatório para a Sustentabilidade na Educação Superior no Caribe e América Latina, ... além dos <i>rankings</i> que a gente participa, nós fazemos parte do GreenMetric todo ano, nós tivemos um bom resultado, nós somos membros da Cátedra Sergio Vieira de Melo da ONU para os refugiados.</p>
Variáveis	Evidências
	Práticas de gestão para a sustentabilidade
	U5
Dimensão Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - A Campanha “Reduzir o Consumo é Transformar o Mundo”, tem por objetivo fomentar a economia de recursos como energia, água, copos plásticos, materiais de expediente, entre outros. - Campanha “Adote uma Caneca”, objetiva reduzir o consumo de copos plásticos descartáveis na Universidade. - Coleta Seletiva Solidária. - Desde 2009, as construções realizadas na Universidade adotam critérios relacionados a construção sustentável. - Publicação dos Manuais de Contratações Sustentáveis. - Inclusão de critérios de sustentabilidade para compras e contratações. - Em 2021, a universidade reforçou seu compromisso com a acessibilidade, disponibilizando os seus conteúdos também em Libras. - Relatório e dados de Sustentabilidade: desde 2016, a CGA vem reunindo esforços para coletar e tratar dados de diversas áreas afins à sustentabilidade, em especial a ambiental, mas também a social e a econômica, de forma a compor um banco de dados, O Relatório de Sustentabilidade da Universidade foi elaborado com base nas diretrizes do padrão GRI (GRI Standards 2016 – CORE option). - Aquisição de copos biodegradáveis para os visitantes. - Diplomas Digitais: desde 2019, a Universidade passou a emitir diplomas digitais, sendo a primeira instituição do Sistema Federal de Ensino a realizar esse feito e a atender a Portaria N. 554, de 11 de março de 2019, que dispõe sobre a emissão e o registro de diploma de graduação, por meio digital. <p>Política ambiental</p> <p>A Política Ambiental da Universidade, aprovada em 2019, foi elaborada inicialmente pela Comissão Permanente de Sustentabilidade.</p> <p>A Política Ambiental serve de orientador para as atividades da Universidade e ao mesmo tempo é uma declaração de seu compromisso com respeito a conservação e recuperação do meio ambiente, prevenção da poluição, redução e melhoria no gerenciamento dos seus resíduos e no uso sustentável dos recursos naturais.</p>

	<p>- Nós temos investido forte ao longo dos últimos anos, principalmente em eficiência energética, isso tem um impacto não só ambiental, mas também um impacto econômico.</p> <p>- Estamos trabalhando com a modernização do nosso parque tecnológico como um todo, porque isso gera uma economia de recursos ao mesmo tempo que faz uma contribuição para o lado ambiental.</p> <p>- Outras iniciativas, por exemplo, investido nesse momento, é um custo, mas no futuro ela vai trazer benefícios econômicos para a instituição, o impacto de monitoramento de água, a gente sabe exatamente o quanto está sendo consumido de água em cada unidade, antes não era assim, a gente comprou esses equipamentos.</p> <p>- Parte de energia elétrica estamos investindo em equipamentos para fazer medição individualizado para que a gente possa ter padrões de consumo, identificar os pontos onde tem algum gargalo de fuga, seja de vazamento de água ou então de energia elétrica.</p> <p>- Na parte de água, por exemplo, nós conseguimos reduzir 30% do consumo de água e conseqüentemente no valor da conta, somente colocando alguns medidores para poder identificar vazamentos subterrâneos que não são aparentes e também com uma campanha, via whatsapp, que todo banheiro, todo local onde tem água, tem um QR code, whatsapp que as pessoas quando passam se perceberem algum vazamento comunicam a nossa coordenação ambiental.</p> <p>- Nós estamos trabalhando para colocar em prática o teletrabalho, porque nós vimos que com isso nós teremos uma economia de energia na faixa de 40 a 50% de economia de energia elétrica, além de indiretamente melhorar a condição de trânsito, melhorar a qualidade do ar, porque a gente vai tirar conseqüentemente 5000 automóveis no mínimo todo dia circulando aqui pela região.</p>
<p>Dimensão Econômica</p>	<p><i>Orçamento da Administração Central para apoiar os esforços relacionados a sustentabilidade</i></p> <p>Sim a gente tem dois orçamento, na verdade orçamento é um, mas a gente tem dois interesses aqui na administração, um deles que são os investimentos que vão gerar um retorno econômico, ou seja, a gente vai investir em questões da sustentabilidade que vão como consequência reduzir custo da nossa universidade, seja com água, com energia ou qualquer outro tipo, e tem também as questões de investimento na área econômica, na área ambiental que não vão trazer um retorno econômico, mas vão trazer um retorno ambiental de qualidade do nosso campus, principalmente na recuperação das áreas degradadas dos nossos córregos, a questão de investimento de rede de esgoto.</p> <p>Nós temos um projeto de recuperação de águas degradadas no valor aproximado de 32 milhões de reais para ser executado ao longo dos 2, 3 anos justamente para fazer esse controle da qualidade das águas, porque dentro do nosso campus nós temos três córregos, e aí acaba que a cidade, o entorno acaba despejando os esgotos dentro dos córregos que passam por dentro da universidade, tem todo um trabalho sendo feito para recuperação dessa áreas degradadas para que a gente possa melhorar a qualidade de nosso campus. Nós temos orçamento disponível para essas duas funções aquelas que trazem um retorno econômico, mas também para aquelas que não trazem o retorno econômico, mas o ambiental e o social agradecem porque a universidade acaba sendo um ponto de convívio social muito grande, não só durante os dias de aula mas aos finais de semana, acaba sendo quase que um parque aqui na cidade.</p> <p><i>Planejamento orçamentário permite identificar a convergência das políticas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e constitui pressuposto para análise da alocação de recursos</i></p> <p>Eu diria que é superficial essa relação porque quando se fez o nosso planejamento e o nosso PDI os ODS foram contemplados, só que o nosso planejamento não é uma relação direta, essa ação corresponde a esse objetivo. Os ODS fazem parte das nossas ações diárias, mas como pano de fundo, sabemos que nós temos que olhar para eles sim e tentar atender.</p> <p>O nosso PDI que vai até 2024 foi construído de uma maneira diferente, inclusive quando o Ministério nos pede às vezes algum tipo de resposta para vincular os ODS nós temos que fazer isso de forma discricionária porque não existe essa relação direta, mas eu posso dizer que sim, as nossas ações elas contemplam parte dos ODS, ... só que se você pegar o nosso planejamento e querer fazer essa amarração não existe isso formalmente instituído hoje na instituição é mais algo como pano de fundo hoje os ODS para as ações da universidade.</p>
	<p>A Universidade estabelece, parcerias com as diversas entidades representativas das pessoas com deficiência.</p>

Dimensão Social	<p>Destacamos algumas campanhas relacionadas à acessibilidade em 2021: Dia Mundial do Braille, Dia Internacional da Síndrome de Asperger, Dia Internacional da Síndrome de Down, Dia Mundial da Conscientização sobre o Autismo, Dia Internacional do Surdo-Cego, Dia Internacional da Superdotação, Dia da Pessoa com Deficiência Intelectual, Dia da LIBRAS, Dia Internacional da Língua de Sinais, Dia Nacional da Luta das Pessoas com Deficiência, Dia Nacional do Surdo, Dia Nacional da Acessibilidade, nas quais foram produzidos materiais audiovisuais para circulação nas redes sociais da Universidade.</p> <p><i>Iniciativas locais e regionais sobre sustentabilidade com a colaboração da comunidade externa e partes interessadas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversos projetos desenvolvidos pela Universidade tornaram-se referência nacional, como é o caso dos projetos da Fotovoltaica, laboratório do Grupo de Pesquisa Estratégica em Energia Solar. - O setor de maricultura no estado, ligado ao cultivo de ostras, para o qual a Universidade colabora de maneira surpreendente. A Universidade teve papel importantíssimo no aprimoramento desse setor, com a realização de pesquisa, desenvolvimento tecnológico, práticas inovadoras e com a difusão de diversos conhecimentos decorrentes dessas atividades para as comunidades. Isso propiciou a possibilidade de geração de renda e ocupação para as comunidades de pescadores locais que se encontravam enfraquecidas com a diminuição de outros tipos de pesca.
Dimensão Governança	<ul style="list-style-type: none"> - Eu diria que a universidade ao longo dos anos ela foi muito frágil aqui, e que ao longo dos últimos 2 e 3 anos se começou a trabalhar para instituir o modelo de governança mais efetivo. Primeiro deles a gente começou a trabalhar com transparência, hoje nós temos um observatório que torna público todos os dados da instituição, como a que a gente gasta, como a gente aplica todos os nossos recursos. - Incluímos o nosso planejamento estratégico, no nosso PDI essas questões de governança, criamos um plano de riscos. - Criamos também uma política de integridade para no final do processo poder fazer a correção sobre qualquer desvio que possa acontecer. O nosso modelo de governança hoje faz com que nós temos os riscos identificados nas diversas dimensões e uma delas é ambiental e social. <p><i>Modelo de governança</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Criamos um Comitê Permanente de Governança, Riscos e Controles, que possui, dentre outras, a responsabilidade de institucionalização da Gestão de Riscos na Universidade. Toda a nossa governança ela está agora instituída, formalizada com grupos constituídos, com acompanhamentos semestrais e ao final do ano com relatórios publicados e principalmente tem um comitê gestor que faz parte desse comitê tanto membros internos da instituição como membros externos a ela e que são especialistas nesse tema que dominam o tema para poder dar esse aval sobre tudo o que é feito. Nós temos principalmente algumas instituições representativas do sistema, mas também pessoas independentes, fomos identificando pessoas que tinham o perfil, que são externos à universidade, mas que dominam essa parte de governança para poder dar um olhar externo para validar aquilo que nós fizemos, mas todo o comitê, todo o espaço que a universidade possui ele tem destinado cadeiras para membros da sociedade. A gente opta por entidades de representação, por exemplo, SEBRAE, Federação das Indústrias, Fundação de Apoio a Pesquisa. Nós abrimos também para pessoas que não tem vínculo com essas instituições representativas, mas que tem um Know-how conhecido no tema e que conhece com profundidade a universidade para poder opinar. O Departamento de Gestão Estratégica que faz todo o acompanhamento do nosso planejamento, dos riscos, da integridade e que dá subsídio para o Comitê de Governança para poder tomar suas decisões e essa governança ela vai tanto no aspecto operacional/orçamentário como também tem governança de TI. <p><i>Mecanismos institucionais e de governança adotados pela Instituição para interagir com o governo, empresas e a sociedade de forma mais transparente</i></p> <p>Observatório que traz transparência a todos os atos que nós fizemos, todos os dados da gestão, isso foi o principal mecanismo recente de governança. Os dados que temos no observatório em forma de painel de BI pode ser consultado de forma pública, nós queremos espalhar TVs e painéis pela universidade para que todo mundo possa caminhar pelo campus e ter acesso e ver, ... para poder dar essa transparência do que está sendo feito e a sociedade poder nos cobrar.</p>
Dimensão Educacional	<p>Quando eu falo em sustentabilidade na universidade eu entendo isso de uma maneira muito mais ampla, do nosso papel na educação em formar cidadãos mais conscientes para a sustentabilidade. Nós temos adotado práticas ao longo do tempo, por exemplo, uma grande mudança que houve na universidade</p>

	<p>foi o copo descartável, não existe mais na universidade, todos os funcionários, estudantes recebem uma caneca que fica permanente ao longo de sua trajetória na universidade, ... isso gerou uma economia de copos, não só econômica, não foi o principal motivo, mas principalmente social.</p> <p>A gente também foca muito nas ações de extensão e pesquisa na área ambiental, tem grupos muito fortes na universidade que dão apoio para a sociedade principalmente quando ocorre uma situação de maior impacto.</p> <p>A nossa companhia de saneamento básico aqui, tem convênios permanentes com a universidade para a realização de pesquisas, de ações e formação para a melhoria da qualidade de vida e ambiental.</p> <p>A questão da sustentabilidade ela passou a ser disciplina presente em quase todos os cursos da universidade, então o meu curso, por exemplo, que é o Curso de Ciências Contábeis, que a princípio a sociedade não imaginaria a questão ambiental que está presente, já faz 10 anos que a questão sócio ambiental, responsabilidade sócio ambiental é disciplina no meu curso, e assim todos os cursos da Universidade, foi trabalhando para incluir disciplinas de questão de responsabilidade sócio ambiental.</p> <p>A questão da substituição do papel aqui na universidade não existe mais, hoje os estudantes não transitam com folhas, é tudo digital.</p> <p><i>Possui na sua missão, visão e valores o compromisso com o desenvolvimento sustentável/sustentabilidade</i></p> <p>A nossa missão, visão e valores, a missão e a visão basicamente tem permanecido inalterada ao longo do tempo, a Universidade não tem mudado nos seus valores e nos seus compromissos, a sustentabilidade ela está presente sempre.</p>
Questões gerais	<p><i>Principais dificuldades para a Instituição ao tentar integrar os princípios da sustentabilidade em sua estratégia</i></p> <p>Sinceramente tem muitas pessoas que não acreditam nisso, na questão da sustentabilidade, existem dilemas no dia a dia, ... então existe ainda uma resistência em algumas áreas para questões de sustentabilidade, sinceramente a cultura ainda é para nós hoje o principal aspecto e também a questão do orçamento, por vezes ele é limitado e a gente fica refém de algumas ações, poderiam investir muito mais em energia fotovoltaica, nós temos um laboratório aqui na Universidade que é referência nacional em energia fotovoltaica.</p> <p>Mas o orçamento por vezes limita algumas ações e a gente tem que definir os recursos que tem que é pouco para algumas ações básicas para manter o ensino, a pesquisa e a extensão e não consegue investir como deveria, por exemplo, nessas questões ambientais. A cultura e o orçamento são os dois principais aspectos hoje que nos dificultam.</p> <p><i>Importância de integrar os aspectos ambientais, sociais e de governança a estratégia da Instituição</i></p> <p>Não tenho dúvida como eu disse os ODS foram o pano de fundo para a construção do nosso planejamento, ele sempre está presente nisso, só que sinceramente avaliando agora o nosso PDI, ... acho que ele tem que ter um relacionamento mais claro, tipo qual a contribuição social, ambiental, econômica que cada uma dessas ações do nosso planejamento ele vai gerar e mostrar para a sociedade, como o nosso papel aqui ele tem contribuído com isso, eu entendo a universidade mais como o exemplo que ela dá, é importante porque ela forma pessoas que saem daqui normalmente para mudar o mercado lá fora, para mudar a sociedade.</p> <p><i>Assinatura ou alguma declaração, carta e iniciativa para demonstrar seu compromisso e incorporar a sustentabilidade em seu planejamento</i></p> <p>Eu desconheço assinatura de algum tipo de documento, com algum tipo de organização. Se há interesse com certeza há, mas assim não é do meu conhecimento nenhum tipo de ação que aconteceu dentro da instituição relacionado a isso.</p>
Variáveis	Evidências
	Práticas de gestão para a sustentabilidade
	U6

<p>Dimensão Ambiental</p>	<p>A universidade tem uma coordenadoria que está sendo criada para tratar especificamente desse tema de gestão ambiental, está localizada dentro da PROINFRA. Mas, para além disso a gestão ambiental é um dos nossos 7 desafios do PDI. Se a gente olhar o PE da universidade atendendo os desafios do PDI como temas do BSC, temas estratégicos, além dos 4 básicos: ensino, pesquisa, extensão e gestão, tem os outros 3, e dentre esses 3, um deles é a questão ambiental.</p> <p>Recentemente tivemos o licenciamento da Fundação Estadual de Proteção Ambiental, uma conquista demorada mas teve repercussão, tem todo um trabalho feito de tratamento de resíduos, um investimento grande para tratar resíduo de laboratório que é muito grande.</p> <p>Além disso, todo trabalho feito pelo UMA - Universidade Meio Ambiente em termos de divulgação da parte ambiental.</p> <p>Tem a questão das aquisições que sempre se procura fazer aquisições que tenham esse tipo de cuidado desde os fornecedores.</p> <p>Em um dos campus, alguns anos atrás nós criamos dentro da estrutura da unidade uma comissão de gestão ambiental e acredito eu, não lembro, como na sede, nós somos o único centro da Universidade que está certificado pelo Ministério do Meio Ambiente na Agenda A3P da Administração Pública.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proteção e reposição das áreas de preservação permanente da Universidade. • Sistema de Gestão de Energia. • Troca de lâmpadas tradicionais por LED. • Implementação de Usinas fotovoltaicas. • Ações de ensino, pesquisa e extensão relacionados a sustentabilidade ambiental. <p><i>Política ambiental</i></p> <p>Hoje se tu olhar no PDI, tem um conjunto de políticas que é parte integrante do PDI. A gente na época escreveu essas políticas no formato de diretrizes de políticas para que depois pudesse ser especializado, estendido para virarem políticas. ... de forma semelhante a gente fez na gestão ambiental, diretrizes, mas a política deverá ser elaborada nesse ano.</p>
<p>Dimensão Econômica</p>	<p>Na verdade, algumas ações de viés ambiental, elas não foram produzidas pelo viés ambiental, foram produzidas pela economia, por exemplo, a construção das usinas fotovoltaicas, isto é, um enfoque ambiental, mas se buscou para economizar luz, não só pelo viés da economia da energia. Outra coisa se a gente for olhar ambientalmente, os próprios processos on-line, é economia de papel, não deixa de ser uma questão com viés econômico.</p> <p>A questão de tratamento de resíduos comentei, está sendo um investimento grande para resíduos, a compra de alimentos para o RU de fornecedores locais.</p> <p>Orçamento da Universidade relacionado ao Desafio 7: R\$ 1,5 milhão de recurso orçamentário utilizado para a manutenção das atividades diárias relacionadas à gestão ambiental.</p> <ul style="list-style-type: none"> • R\$ 1,1 milhão de recursos orçamentários utilizado em ações realizadas nas unidades de ensino e colégios direcionadas ao Desafio 7. • R\$ 336.037,00 investidos em melhorias de infraestrutura, relacionadas à gestão ambiental, como as usinas fotovoltaicas em dois campi da Universidade. <p><i>Orçamento da Administração Central para apoiar os esforços relacionados a sustentabilidade</i></p> <p>Todo o orçamento está marcado por desafio do PDI, um desses desafios é gestão ambiental, então consegue de dentro da execução orçamentária tudo aquilo que foi marcado como sendo relacionado ao desafio de gestão ambiental, isso tem hoje. Mais do que isso não tem, por exemplo, tem recurso de fomento à pesquisa, tem um fundo específico que entrou 1 milhão de reais que é para fomentar bolsa de pesquisa, não tem dentro desse fundo nada destacado especificamente para pesquisa relacionada a sustentabilidade, mas a gente sabe que são financiadas pesquisas com esse viés porque tem professores que trabalham com isso.</p> <p>Outras coisas que tem de destinação elas não vão estar marcadas com esse desafio, mas podem ocorrer de diferentes formas, por exemplo, quando eu faço um prédio e nesse prédio eu levo em consideração questões ambientais, o custo a mais para isso, não tem isso mapeado.</p> <p><i>Planejamento orçamentário permite identificar a convergência das políticas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e constitui pressuposto para análise da alocação de recursos</i></p>

	<p>Alocados ao desafio do PDI, mas dentro do orçamento não tem, não enxergo especificamente os 17 ODS, não tem os 17 mapeados aqui, mas se tu fosse fazer uma correlação tu chegarias lá.</p> <p>Foi feito um mapeamento dos objetivos do PDI com os ODS, desafios do PDI com os ODS, foi mapeamento geral. Tem todo um esforço, falando especificamente dos ODS na PRE que divulga isso exaustivamente, identifica junto as unidades de ensino quais os ODS para elas são os mais prioritários, por exemplo, a PRE vai no CCSH, vai no CT, vai no campus fora de sede, vai nos colégios e identifica, para vocês quais são os ODS mais importantes. O pessoal identifica, esse, esse... e aí faz, e aí nesse caso sim tem destinação específica, um pedaço do orçamento da PRE para fomentar projetos de extensão relacionados aqueles ODS daquela localidade foram identificados como sendo prioritários.</p>
Dimensão Social	<p>Tem várias ações se a gente olhar para o desenvolvimento social e econômico tem diferentes ações, tem um esforço grande que a universidade está fazendo agora, projeto específico do Geoparques, voltada para desenvolver o ecoturismo na região, em outros lugares, trabalho conjunto da universidade com os municípios e outros organismos do setor público e privado em busca de reconhecimento junto a ONU com vistas a desenvolver a região.</p> <p>Tem todo o trabalho que é feito na Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia com as empresas startups incubadas que estão ali, que geram emprego, todas elas junto geram 200 empregos. Agora a Agência se transformou em Pró-Reitoria de Inovação e Empreendedorismo.</p> <p>Agora durante a pandemia, o teste do coronavírus.</p> <p>Tem a Incubadora Social, a Polifeira.</p> <p>Tem todas as políticas de inclusão social na universidade, por meio do ingresso para os mais carentes, por meio da permanência, restaurante universitário, casa de estudante.</p> <p><i>Iniciativas locais e regionais sobre sustentabilidade com a colaboração da comunidade externa e partes interessadas</i></p> <p>Tem trabalho que é feito em um dos campi da Universidade, com o pessoal da cadeia de fornecimento de leite, teve recentemente um esforço adicional junto com o SEBRAE para apoiar pequenos negócios, tem projetos com comunidades indígenas.</p>
Dimensão Governança	<p>O Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) é o órgão colegiado vinculado ao Gabinete do Reitor da Universidade responsável pela promoção de práticas e princípios de conduta, estruturação, conformidade legal, identificação dos riscos-chave, implementação do Plano de Integridade e outras ações relacionadas à gestão de riscos e controles internos.</p> <p>Tem as contratações sustentáveis.</p> <p>Sobre essa parte da sustentabilidade a gente tomou como referência os eixos que tem no GreenMetric, são 6 eixos. Daqueles 6 que estão lá, a gente deixou em destaque 2 deles de mobilidade e o outro de energia, esses 2 são os que a gente acompanha mais de perto, é o que consta como meta institucional pública, a gente acaba acompanhando. Essas metas vão ser revisadas agora em 2022, vamos publicar novas metas para 2026. Possivelmente novas metas relacionadas a questão ambiental vão surgir.</p> <p>Sobre a questão financeira a gente recebe o orçamento do governo federal, a gente sabe como estão as coisas em relação a distribuição do orçamento, a gente tem algumas metas de redução de custos e temos metas de captação de receita para manter o que a gente precisa manter enquanto instituição de ensino.</p> <p><i>Modelo de governança</i></p> <p>A universidade funciona por meio dos conselhos, então quem avalia e define as políticas se elas estão sendo cumpridas ou não, são os conselhos. A gente tem o CONSU e o CEPE.</p> <p>Mas não tem um modelo de governança desenhado sobre a ótica da sustentabilidade e não tem um modelo de governança desenhado sobre a ótica do TCU, da CGU, modelo que eles trabalham.</p> <p>A gente tem um modelo de governança das universidades como um todo, que a gente submete um plano para ser aprovado depois submete um relatório, dizendo o que foi e não foi feito em relação aquele plano para esse mesmo conselho, é assim da forma como são os conselhos da universidade.</p>

	<p>A estrutura de governança da Universidade é composta pelo Conselho de Curadores, pelo Conselho Universitário (CONSU), pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e pela Auditoria Interna, Comitê de Governança, Riscos e Controle, a Comissão Própria de Avaliação (CPA), o Comitê de TI e a Comissão Gestora do Plano de Gestão de Logística Sustentável.</p> <p>A implementação da gestão de riscos está subdividida em três ações principais: • Gestão de riscos estratégicos: com a identificação, avaliação e tratamento de riscos dos objetivos do PDI 2016-2026. • Gestão de riscos de integridade: com a identificação, avaliação e tratamento de riscos de integridade no âmbito do Decreto n. 3203/2017. • Gestão de riscos em processos ou operacionais: com a implementação da gestão de riscos nos processos mapeados pela instituição.</p> <p><i>Mecanismos institucionais e de governança adotados pela Instituição para interagir com o governo, empresas e a sociedade de forma mais transparente</i></p> <p>O site da transparência tem todas as informações, se tu entrar lá vai encontrar os relatórios, informações, o PDI, as metas que a gente tem, consegue navegar de forma interativa com relação a isso.</p> <p>E aí sobre como se relacionar com as diferentes partes, com o governo, o MEC e órgãos de controle, para a sociedade a forma oficial, digamos assim, que tem dentro dos conselhos, tem representantes da sociedade que são membros dos conselhos.</p> <p>Tem a ouvidoria, integração por ser do governo tem o Fala.br.</p> <p>Além disso, os cursos, todos eles, nos órgãos colegiados tem representantes dos seus conselhos de classe. E assim temos pessoas que participam de conselhos de classes, tem pessoas que participam de outros fóruns nas cidades em que atuam seja de forma municipal, de fóruns técnicos das suas áreas de atuação.</p>
Dimensão Educacional	<p>Tudo isso que envolve os ODS tem um trabalho grande da PRE de divulgação disso, seja para a comunidade interna, seja para a comunidade externa. Nós temos uma disciplina transversal para todos os cursos voltada para o empreendedorismo, mas acredito que não tenha uma nos mesmos moldes voltadas para questão ambiental ou para divulgar os ODS.</p> <p>Não tem nada parecido para esforço que tem para divulgação dos ODS.</p> <p>Tem o trabalho de divulgação normal do UMA no sentido de educação, de divulgar as práticas de sustentabilidade.</p>
	<p><i>Possui na sua missão, visão e valores o compromisso com o desenvolvimento sustentável/sustentabilidade</i></p> <p>“de modo sustentável” aparece no final da missão.</p>
Questões gerais	<p><i>Principais dificuldades para a Instituição ao tentar integrar os princípios da sustentabilidade em sua estratégia</i></p> <p>A principal dificuldade é cultural, mudança de cultura institucional para interpretar novos conceitos, isso para mim é a principal dificuldade para implementar qualquer novidade nessa questão.</p> <p>Uma limitação técnica, digamos assim, que tem de identificar contribuições que a gente faz, às vezes, na questão orçamentária, tem coisa que é feita e não consigo identificar exatamente como é feito, e o custo disso.</p> <p><i>Importância de integrar os aspectos ambientais, sociais e de governança a estratégia da Instituição</i></p> <p>Sim, sem dúvida, procuramos fazer isso inclusive.</p> <p>Eu acho que nos documentos, no PDI, no conceito estamos bem alinhados nisso.</p> <p><i>Assinatura ou alguma declaração, carta e iniciativa para demonstrar seu compromisso e incorporar a sustentabilidade em seu planejamento</i></p> <p>Nós procuramos participar de diferentes <i>rankings</i> que tratam do tema, a gente envia nossas práticas a fim de que, a gente tenha um olhar, o mínimo de avaliação, como estão nossas práticas em comparação com os outros.</p> <p>A gente participa, dá valor a isso, o máximo possível desses dois <i>rankings</i> que a gente participa o Green Metric e o THE, são dois <i>rankings</i> que a gente demanda um esforço de coleta de informação para participar dos <i>rankings</i>.</p>

Variáveis	Evidências
	Práticas de gestão para a sustentabilidade
	U7
Dimensão Ambiental	<p>- As ações institucionais de Sustentabilidade Ambiental na Universidade são coordenadas pela Secretaria Geral de Gestão Ambiental e Sustentabilidade ligada diretamente à Reitoria. Com atribuição de minimizar o impacto ambiental das atividades desenvolvidas em seus campi desenvolve ações como a manutenção das áreas verdes, educação ambiental para o público interno e externo, economia de água e energia elétrica.</p> <p>- Em 2021, a Universidade instituiu a Comissão de Planejamento para Aquisição de Bens e Contratações de Serviços, com o objetivo de elaborar, coordenar e executar o Plano Anual de Contratações; internalizar na instituição as Contratações Públicas Sustentáveis; melhorar continuamente os processos de compras e contratações; padronizar Procedimentos Administrativos, padronizar o Catálogo de Materiais e Serviços, estruturar a Política de Compras Sustentáveis.</p> <p>- Foi organizado o Movimento Plástico Zero (PlaZU) pela Secretaria Geral de Gestão Ambiental e Sustentabilidade, através do Departamento de Apoio à Educação Ambiental e com o apoio da organização internacional “Break Free From Plastic (BFFP)”. A BFFP é uma ONG com sede nas Filipinas que incentiva iniciativas em todo o planeta de redução de consumo de plástico em instituições de ensino, através do programa “Plastic Free Campus (PFC)”. Este incentivo ocorre através da disponibilização de materiais educativos, formação de redes e concessão de “mini-grants” diretamente aos estudantes envolvidos.</p> <p>- Programa de Coleta Seletiva Solidária.</p> <p>- Atividades de extensão para formação ambiental continuada da comunidade: Visitas Orientadas à Trilha da Natureza, para sensibilizar a comunidade para a importância do meio ambiente na qualidade de vida.</p> <p>- Redução de resíduos poluentes: gerenciamento dos resíduos químicos produzidos na Universidade, que desenvolve mecanismos que possibilitem a recuperação, reaproveitamento e o tratamento de forma a reduzir o impacto ambiental destes resíduos.</p> <p>- Ação Humanitária: Produção de agentes desinfetantes para combate à Covid-19 e produção e distribuição de álcool 70% e glicerinado.</p> <p>- Projetos de Extensão: ReFlora: recomposição de paisagens do Campus com vegetação nativa e Compartilhando Menos Lixo!</p> <p>- Projeto Canecas abrange atividades de educação ambiental e distribuição de canecas aos calouros e novos integrantes da comunidade acadêmica.</p> <p>Na questão ambiental as atividades da Universidade são: gestão de resíduos; manutenção das áreas florestadas; preocupação com a ambientalização dos currículos de graduação e pós-graduação; investimento em educação ambiental; na realização de diversificadas pesquisas e atividades de extensão; implantação de programas específicos como coleta seletiva, plantio de mudas como forma de compensação ambiental, utilização de canecas em substituição a copos plásticos, campanha contra abandono de animais, recuperação de solventes, gestão de reagentes para evitar desperdícios, entre outras.</p> <p><i>Política ambiental</i></p>
Dimensão Econômica	<p>- Contratações Públicas Sustentáveis.</p> <p>- Política de Compras Sustentáveis.</p> <p>- Implantado sistema de iluminação fotovoltaica na ciclovia e passeio, com postes e respectivas luminárias com lâmpadas tipo led.</p> <p>- Adoção de novos modelos energéticos na universidade, com a futura utilização de telhados sustentáveis, entre outros estudos. Algumas das iniciativas já podem ser vistas na área de geração solar, com a instalação de usinas de painéis com células fotovoltaicas.</p> <p><i>Orçamento da Administração Central para apoiar os esforços relacionados a sustentabilidade</i></p>

	<p>Sim, existe uma secretaria na administração central, sim, existe um conjunto de ações que são norteadoras.</p> <p><i>Planejamento orçamentário permite identificar a convergência das políticas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e constitui pressuposto para análise da alocação de recursos</i></p> <p>Eu diria que isso ainda não está claro, o planejamento orçamentário é muito específico, essa área quem cuida disso é a Pró-Reitoria de Administração, do aspecto orçamentário, diria para você que não é claro.</p>
Dimensão Social	<p>O Plano de Integridade Institucional da Universidade tem como objetivo estabelecer o compromisso, como instituição pública federal, à prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção.</p> <p>A Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos estabelece as estruturas, as respectivas competências e atribuições referentes à governança, compreendendo as diretrizes para a Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão da Universidade.</p> <p>A gestão por competências ainda não foi implementada na Universidade. Há um estudo para iniciar ações nesta direção e uma proposta de política de mobilidade interna, que incluiria a implementação de formulário a ser preenchido pelos servidores técnico-administrativos para o levantamento de suas competências e habilidades. É importante salientar que a Universidade dispõe de um quadro de servidores extremamente qualificados, com inúmeros mestres e doutores em diferentes áreas.</p> <p>- Programa de Coleta Seletiva Solidária: deu continuidade à distribuição de suprimento de álcool 70% para todas as cooperativas de catadores que atuam nos campi da Universidade; houve ações de suporte aos catadores, como auxílio em suas organizações internas, busca por apoio pelas prefeituras municipais e arrecadação de alimentos durante este período crítico da Pandemia de Covid-19.</p> <p><i>Iniciativas locais e regionais sobre sustentabilidade com a colaboração da comunidade externa e partes interessadas</i></p> <p>A Universidade está implementando sete núcleos de extensão: Cidadania, Empresa, Escola, Município, Saúde, Sindicato e Educação, Tecnologia e Cultura para ampliar sua integração com a sociedade e intensificar a realização de programas, projetos e atividades de cunho social. Esses núcleos procurarão atender as demandas e contribuir para a resolução dos problemas dos correspondentes segmentos sociais.</p>
Dimensão Governança	<p>A Universidade possui o Departamento de Integridade, Riscos e Controles Internos que tem como objetivo ajudar os gestores a identificar e gerenciar riscos, mapear e acompanhar os processos, planejar, coordenar e orientar matérias relacionadas à Gestão de Riscos e assuntos relativos à Integridade Pública no âmbito da Universidade. A pretensão é alinhar os processos e riscos de gestão com os objetivos da Instituição previstos no PDI e suas necessidades, por meio da identificação, análise e gerenciamento de riscos.</p> <p>- Elaborou o Plano de Integridade Institucional e a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão que tem como diretrizes promover a cultura ética e a integridade institucional focada nos valores e no respeito às leis e aos princípios da Administração Pública. As unidades diretamente responsáveis pela Política são o Comitê de Integridade, Riscos e Controles Internos, o Departamento de Integridade, Riscos e Controles Internos e as unidades de apoio.</p> <p><i>Modelo de governança</i></p> <p>As instâncias de Governança, no âmbito da Universidade são:</p> <p>- o Comitê de Integridade, Riscos e Controles Internos;</p> <p>- o Departamento de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos; e - os Gestores de Processos de Gestão.</p> <p><i>Mecanismos institucionais e de governança adotados pela Instituição para interagir com o governo, empresas e a sociedade de forma mais transparente</i></p> <p>Nós temos a ouvidoria que exerce o papel mediador nas relações envolvendo as instâncias universitárias e os integrantes da comunidade interna e externa. configura-se também como um instrumento de acompanhamento e aprimoramento da gestão universitária pela possibilidade de sugerir melhorias, o Fala Brasil, o Portal de Dados Abertos, em que a comunidade e a sociedade podem acessar todas as informações da universidade.</p>
Dimensão Educacional	<p>Atualmente a gente está trabalhando na curricularização da extensão da universidade, esse compromisso de atividades dentro da graduação, com atividades de extensão com a comunidade, como programas sociais, como atividades de apoio a comunidade de uma forma geral. E a sustentabilidade também é um item que está sendo incorporado dentro das grades curriculares.</p>

	<p>Possui cursos de graduação em Agroecologia, Engenharia Ambiental, Gestão e Análise Ambiental e Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais, P-G em Conservação da Fauna, P-G em Ecologia e Recursos Naturais, P-G em Agricultura e Ambiente, P-G em Agroecologia e Desenvolvimento Rural, P-G em Planejamento e Recursos Renováveis, P-G em Sustentabilidade na Gestão Ambiental.</p> <p>Um dos oito eixos temáticos do PDI 2018-2022 inclui entre eles a Formação de pessoas e o Espaço físico, infraestrutura e ambiente.</p> <p>O PPI apresenta como princípios orientadores das políticas para as atividades de ensino pesquisa, extensão e gestão acadêmica a Universidade compromissada com a sociedade; Universidade ambientalmente responsável e sustentável; entre outros.</p> <p>No princípio da Universidade ambientalmente responsável e sustentável articula, no cotidiano da Universidade, as responsabilidades ambiental e social como elementos inseparáveis do conceito sustentável na sociedade contemporânea, e se traduz em uma política ambiental clara e adequada à realidade da Universidade, visando à sustentabilidade em suas atividades administrativas, de ensino, pesquisa e extensão.</p> <p>O Departamento de Apoio à Educação Ambiental dentre suas atribuições planeja e coordena atividades visando a sensibilização da comunidade universitária para as questões ambientais; promove a formação continuada de professores de ensino infantil, fundamental e médio na temática ambiental; planeja atividades com estudantes de ensino fundamental e médio através de cursos, visitas, mini-projetos etc.</p> <p><i>Possui na sua missão, visão e valores o compromisso com o desenvolvimento sustentável/sustentabilidade</i> Sim.</p>
Questões gerais	<p><i>Principais dificuldades para a Instituição ao tentar integrar os princípios da sustentabilidade em sua estratégia</i> Falta recursos financeiros, estruturais e infraestruturais, esse é o principal ponto.</p> <p>Eu diria hoje que a universidade cresceu muito e falta infraestrutura para coordenar tudo isso, falta TAS, ... deu ênfase mais a contratação de docentes do que de TAS, hoje ela sente um pouco, está difícil repor esse quadro.</p>
	<p><i>Importância de integrar os aspectos ambientais, sociais e de governança a estratégia da Instituição</i> É fundamental, está presente isso, isso é eixo temático do PDI, não dá nem para pensar algo diferente disso.</p> <p>Tem o eixo temático do PDI, o 4 Gestão com vários objetivos: governança e transparência, gestão de integridade e riscos e o eixo 5 Espaço físico, infraestrutura e ambiente, você tem associado um conjunto de ações, planejamento de construções, sistemas de gerenciamento de projetos, execução de projetos de proteção e prevenção contra incêndio, preservação do patrimônio, regulamentação do uso de espaços por terceiros, ampliar projetos e ações de sustentabilidade ambiental.</p>
	<p><i>Assinatura ou alguma declaração, carta e iniciativa para demonstrar seu compromisso e incorporar a sustentabilidade em seu planejamento</i> Alguma declaração, carta ou iniciativa, isso está no PDI da universidade, é o maior documento, maior compromisso que a universidade tem com a sociedade. Ela participa do QS e do THE de impacto, os <i>rankings</i> de sustentabilidade, ... isso dá um pouco de embasamento nesse compromisso que ela tem, na questão da sustentabilidade, impacto social.</p>
Variáveis	Evidências
	Práticas de gestão para a sustentabilidade
	U8
Dimensão Ambiental	Há 3 divisões com o funcionamento operacional e execução dos serviços, uma delas a mais antiga é a Divisão de água e Esgoto, a gente tem uma estação de tratamento próprio, então a gente trabalha com o tratamento e distribuição de água e nesse contexto com o controle de qualidade da água dos mananciais, com redução de perdas, com todos esses outros projetos e serviços e boas práticas que esse contexto de tratamento de água.

	<p>Na Divisão de Água e Esgoto a gente trabalha com a questão do esgoto, a gente tem feito um esforço desde 2014 para adequar o sistema de tratamento de esgoto para unidade de criação animal basicamente que estão aqui dentro do campus.</p> <p>Tem uma Divisão de Gerenciamento de Resíduos, se fala muito na coleta seletiva que a gente trabalha, mas a gente trabalha com a questão de resíduos de laboratório, a gente está começando com a gestão de resíduos radioativos, a gente faz também a gestão de resíduos de obras, tanto a coleta seletiva dos materiais de classe B para reciclagem, o entendimento para onde é a destinação dos resíduos classe A, classe B, Classe C, classe D, estamos trabalhando com destinação de resíduos de painéis de madeira.</p> <p>A Divisão de Gerenciamento e Resíduos trabalha com praticamente todos os resíduos do campus, logística reversa de lâmpadas, de pilhas, recentemente a gente conseguiu no processo de destinação de embalagens de agrotóxicos.</p> <p>A Divisão de Áreas Verdes cuida da parte de manutenção da estrutura, da área verde do campus, áreas de jardins e gramados, áreas de arborização urbana e dá um suporte básico as áreas de matas, trilhas etc. dentro do campus.</p> <p>Temos também a área de sustentabilidade que estamos estruturando e aprendendo como vai funcionar, criando um setor, a área de sustentabilidade, então a área de sustentabilidade ficou responsável pelo PLS, ela está sendo responsável por executar o relatório de sustentabilidade, elaborar o relatório de sustentabilidade e alguns outros planos vinculados a obras. Está inserido nesse contexto da sustentabilidade a questão da comunicação da sustentabilidade, para trabalhar mobilização, comunicação e educação ambiental com as pessoas envolvidas no campus, mas também com as pessoas que tem interface com as relações e o impacto que agente gera, água, resíduos, associação de catadores, cidade.</p> <p>A gente criou um diálogo, evento sustentável na pandemia, a gente fez 4 eventos no ano passado que eram eventos on-line para discutir alguns temas mais simples, e aí tem ações relacionadas as canecas que a gente fez com a Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários.</p> <p>A Diretoria de Tecnologia e Informação tem um trabalho, por exemplo, de recuperação de computadores que tem um processo de triagem um pouco mais criterioso e trabalha para evitar e destinar esse material como resíduo.</p> <p>A Diretoria de Material e a Divisão de Patrimônio desde 2016, 2015, por exemplo, a gente tem ascendência sobre o processo pós-baixa patrimonial para orientar o destino dos resíduos, então nesse meio do caminho a gente começou a fazer doação de muito material para associação de catador.</p> <p>A gente tem trabalhado questões de eficiência do consumo de água, de manutenção dentro do contexto da implementação dos jardins, mas todo mundo vem para o campus no final de semana para caminhar, passear, fazer piquenique, fazer competição de bicicleta, de corrida.</p>
	<p><i>Política ambiental</i></p> <p>A gente possui e não possui, a gente não tem nenhum documento que tenha o nome instituído de política ambiental da Universidade, a gente tem o documento que é o Plano de Desenvolvimento Físico e Ambiental é um documento de planejamento de médio prazo que foi criado em 2008 e finalizado em 2017, prazo estendido, como a gente não conseguiu executar, ele ainda é usado como referência, a gente está em processo de atualização desse plano.</p> <p>A gente tem aspectos relacionados a política ambiental dentro do PDI.</p> <p>Nós temos o PLS que já está aprovado, nós temos o Plano de Gerenciamento de Resíduos de Saúde e estamos trabalhando no Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos.</p>
<p>Dimensão Econômica</p>	<p>Vou destacar algumas coisas importantes: a gente colocou usina fotovoltaica nos 3 campi, começou em 2019, o processo a redução esperada é de aproximadamente 10% no valor mensal de consumo, valor de reais de conta, isso foi importante porque a gente estava tendo que fazer o sistema de emergência, rodízio, porque a gente não estava dando conta dos momentos de grande pico de demanda em 2 formatos, primeiro porque a gente não tinha energia suficiente, sempre caía a energia em determinado momento e segundo que o valores ultrapassava o contratado e o valor eram 3 ou 7 vezes mais elevado dependendo do horário.</p> <p>O sistema de gerador a diesel veio complementar para evitar esses problemas de perda de equipamentos, mas a fotovoltaica veio depois para suprir.</p> <p>Em 2016 começou a primeira obra da Estação de Tratamento de Esgoto, a gente já tem de médio porte mais sistemas individualizados implementados nos 3 campi.</p>

	<p>O campus da Universidade é uma área de recreação na cidade, nosso campus é um dos poucos campi que é aberto 24h por dia para a comunidade, não são todas as entradas abertas mas qualquer pessoa que chegar na entrada principal da universidade a qualquer hora do dia vai conseguir entrar para fazer uma caminhada, então a gente tem dois espaços que estão sendo reformados agora, nossa praça na entrada da cidade que durante muitos anos não foi uma praça, foi um caminho, uma praça para local de descanso e também para começar atividade física com área de alongamento etc. na entrada da universidade, na avenida principal da cidade ela “acaba no campus” na entrada do campus, então a gente vai fazer essa praça ali e a gente tem aqui dentro nas nossas áreas florestais, nosso campus tem 44% da matrícula que é matrícula única, área de mata nativa, regenerada ou historicamente nativa, mas de mata, dentro dessas áreas são vários fragmentos grandes eu tenho uma delas que é a Mata da Biologia onde que fica o recanto das cigarras, que é um parque.</p> <p>Estamos fazendo um investimento em banheiro público, reformando e tratamento de esgoto para esses banheiros, são 14 banheiros com acesso para pessoas com necessidades especiais.</p> <p>A gente trocou o sistema de geração de cloro para clareamento de água porque o que a gente usava tinha muito risco para os operadores.</p> <p>A gente está instalando hidrômetros, temos ¼ dos prédios do campus sede hidrometrados.</p> <p>A coleta de resíduos, por exemplo, desde a década de 1970, equipe própria, caminhão próprio e faz coleta internamente do material para associação de catadores desde de 2011, é um custo de investimento alto, a gente está começando um sistema de compostagem agora.</p> <p>A gente está trabalhando a qualidade da água.</p> <p>A coleta seletiva e de resíduos de serviços de saúde e tem um investimento legal 70 mil a mais por ano,</p> <p>O evento que é a Semana do Fazendeiro, é um evento de extensão que a gente tem na universidade é o maior evento extensionista do pequeno produtor.</p> <p>A gente faz o evento do lixo zero desde 2010 e o evento de carbono zero, a gente utiliza o recurso da execução do evento para poder ter uma equipe, a gente monta um centro de triagem, separa, pesa, monitora e dá destinação adequada, e tem uma equipe que faz a contabilização de todas as emissões relacionadas ao planejamento e execução do evento, a gente tem uma área de regeneração no nosso parque de eventos o Bosque do Carbono Zero está sendo feito desde 2010 acompanhado com pesquisa, com extensão, com atividades ilustrativa que faz a neutralização das emissões desse maior evento. Programa Carbono Zero uma iniciativa pioneira da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, em parceria com o Departamento de Engenharia Florestal. Os principais objetivos do Programa são quantificar, neutralizar e propor medidas de redução das emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE) oriundas da Semana do Fazendeiro e demais eventos da Universidade. Além disso, também é foco do Programa trocar informações com os participantes sobre o balanço de carbono em propriedades rurais e urbanas, bem como outros temas relacionados às mudanças climáticas.</p>
	<p><i>Orçamento da Administração Central para apoiar os esforços relacionados a sustentabilidade</i></p> <p>Existe como a gente passou a ser uma diretoria só de meio ambiente, antes a gente tinha uma estrutura que comportava a Diretoria de Manutenção e Meio Ambiente, a gente tinha menos integração e menos equipe para desenvolver as coisas, mas ainda sim tinha recurso para realizar as ações, por exemplo, contrato de destinação de resíduos, tirando a coleta seletiva e a compostagem que a gente tem feito internamente, todos têm custos, já estão inseridos no planejamento e isso é uma rotina.</p> <p>A gente não tem hoje em termos de Pró-Reitoria de Administração uma definição prévia de qual recurso estará disponível, qual a nossa demanda de recurso, quando são contratos eles já são inseridos no planejamento normal.</p> <p>Logicamente toda a necessidade nova relacionada a parte ambiental é discutida, apresentada, bem justificada, avalia se é o momento ou não, se tem condições de manter depois ou não, e a gente vê dentro das possibilidades atrasa ou adianta.</p> <p>A gente não tem como diretoria que a PRA esse ano vocês vão ter 2 milhões e aí tem que fazer com 2 milhões, a gente discute cada caso.</p>
	<p><i>Planejamento orçamentário permite identificar a convergência das políticas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e constitui pressuposto para análise da alocação de recursos</i></p> <p>Ainda não, assim a gente acaba avaliando algumas coisas de forma indireta ou totalmente na ora da demanda.</p>

Dimensão Social	<p>O mais importante de todos é assistência estudantil, dentro de todas as práticas as ações de assistência estudantil são as mais importantes. A moradia estudantil, tem capacidade de mais de 1200 estudantes em vulnerabilidade social, tem espaço com acessibilidade para estudantes com necessidades especiais, temos bolsas de atividades.</p> <p>Coleta seletiva desde 2011 a gente atende um dado do Decreto n. 5.940 destinado aos resíduos da coleta seletiva da Administração Pública Federal para associação de catadores. A gente doa nossos resíduos para a associação de catadores desde 2011 e tem doado também as baixas patrimoniais que servem como sucata.</p> <p>Ações de extensão como o Fórum Municipal Lixo e Cidadania que trabalha também com os catadores.</p> <p>A gente tem feito parcerias com a cidade para várias coisas, recentemente a gente doou um carro para leite materno.</p> <p>Tem a Unidade de Atendimento Especializado em Saúde, com o atendimento vinculado do Departamento de Medicina via direcionamento do SUS com estudantes residentes, professores, médicos que fazem esse trabalho, que atende se não me engano mais de 1 milhão de pessoas na região.</p> <hr/> <p><i>Iniciativas locais e regionais sobre sustentabilidade com a colaboração da comunidade externa e partes interessadas</i></p> <p>O Fórum Municipal Lixo e Cidadania.</p> <p>A Semana do Fazendeiro o público-alvo é o pequeno e o médio produtor, ... em alguns anos 10.000 pessoas por dia ao longo de 7 dias, ... tem um momento só para a mulher rural nos 2 primeiros dias, para a juventude rural e a troca de saberes que é um formato diferente, ... momento de discussão diferente. A Troca de Saberes é um conjunto de atividades que consiste na organização dos participantes em grupos temáticos, proporcionando-lhes a oportunidade de apresentar, socializar e discutir suas experiências cotidianas, conhecimentos tradicionais e práticas de sucesso na pequena produção. A Troca de Saberes faz o casamento entre o conhecimento técnico e o saber popular.</p> <p>Tem o projeto que se chama Conservador das águas, passa direto no Globo Rural, nesses programas relacionados ao meio ambiente já ganhou diversos prêmios mundo afora, a gente está trabalhando com o produtor e com a universidade para criar unidades de demonstração onde a gente possa mostrar como é possível produzir água com conservação dentro das propriedades rurais.</p>
Dimensão Governança	<p>O Plano de Logística Sustentável.</p> <p>O PDI ter um objetivo de desenvolvimento institucional que é dividido em práticas da sustentabilidade e segurança patrimonial, ... a gente consegue colocar isso dentro do PDI, a gente garante o orçamento, não todo porque depende da possibilidade, da nossa capacidade de execução.</p> <p>Dentro do sistema do processo do SEI, a gente criou 2 processos que eu entendo que fazem parte desse sistema de governança específicos para a gestão ambiental, um para a solicitação de poda e corte de árvores, ... e outro sobre licenciamentos ambientais.</p> <p>Dentro do sistema de cadastro a gente tem o registro de atividades de extensão e cultura, a gente conseguiu criar uma forma de categorizar todas as entradas que são feitas, a pessoa que dá entrada, sejam cursos de extensão, projetos de extensão, programas de extensão ou eventos a pessoa pode classificar o ODS que ele está relacionado, a gente está levantando dados da pesquisa e de ensino para fazer a mesma coisa dos sistemas, a partir de quando a gente fizer isso a gente vai ter de forma simples e rápida a descrição detalhada de como os projetos são distribuídos entre os ODS.</p> <p>Eu também considero que é uma prática de governança e aí 3 outros que são vinculados a nós que são o portal de sustentabilidade, a gente vai mostrar o que a gente está fazendo, a questão da transparência está relacionada, o site vai servir como lugar de procedimento, protocolo, aonde você baixa os dados, então as pessoas vão conseguir ver os processos que são desenvolvidos e o Relatório de Sustentabilidade.</p> <hr/> <p><i>Modelo de governança</i></p> <p>Sim, a gente tem uma divisão que é a DGI (Diretoria de Governança Institucional), lá tem o modelo de governança que está sendo implementado.</p> <p>A gente tem dentro da DGI alguns setores fundamentais para a governança que foram criados como a gestão de contratos. Todos os contratos têm o mesmo processo, todos os convênios seguem o mesmo processo e a mesma análise.</p> <p>Dentro da DGI está sendo criado e desenvolvido agora, já estava previsto o escritório de processos para fazer o mapeamento dos processos de gestão dos riscos.</p>

	<p>O sítio da DGI foi estruturado com os seguintes temas: Governança Institucional; Gestão de Riscos; Gestão da Integridade; Privacidade de Dados e Lei Geral de Proteção de Dados; Dados Abertos; Lei de Acesso à Informação (FalaBR); Levantamento de Governança e Gestão Públicos; Notícias; e Transparência e Prestação de Contas.</p> <p><i>Mecanismos institucionais e de governança adotados pela Instituição para interagir com o governo, empresas e a sociedade de forma mais transparente</i></p> <p>O portal de dados institucionais: os dados disponibilizados no portal podem ser acessados por toda a população, além de utilizados para ações realizadas pela própria Universidade e por outros órgãos públicos ou privados.</p> <p>A criação da DGI, os relatórios institucionais em novo formato são uma frente disso.</p> <p>O <i>ranking</i> de transparência nacional.</p> <p>No site principal na aba acesso a informação, são divulgadas informações institucionais e organizacionais participação social, auditorias, convênios e transferências, receitas e despesas, licitações e contratos, servidores, entre outras.</p>
Dimensão Educacional	<p>A Semana do Fazendeiro eu acho que ela é um dos eventos mais importantes que a gente tem, todo ano você tem uma leva de cursos relacionados a sustentabilidade é produção de água, plantio de árvores, por exemplo, coleta seletiva, compostagem e outras coisas relacionadas a agricultura sustentável de uma forma mais variada, às vezes mais prática da produção do alimento, do plantio, da redução de perdas, da segurança alimentar, esse tipo de ação e a Semana do Fazendeiro acho que ela traduz o que a gente faz para academia mas para a comunidade, professores, técnicos dão cursos, estudantes dão cursos junto com professores ou técnicos. A edição da Semana do Fazendeiro de 2022, teve como tema: Plantar, Cuidar, Florescer: Sonhos, Conquistas, Vidas.</p> <p>Para o <i>ranking</i> do GreenMetric a gente faz avaliação de quais disciplinas tem vínculos ou informações relacionadas a sustentabilidade no seu plano de trabalho e boa parte das disciplinas tem alguma coisa vinculada direto ou indiretamente, algum aspecto dos ODS ou na sustentabilidade.</p> <p>A gente faz esse trabalho com o PIBIC que desperta os estudantes na rede pública e fundamental para poder se capacitar e também para capacitar a escola em alguns aspectos que são importantes com o suporte dos professores.</p> <p>A gente tem um evento de ciência todo ano na escola que leva a um colégio público, projetos, coisas interessantes que a universidade produz para os estudantes de ensino fundamental, então você leva, como se fosse uma feira de ciências, mas na verdade não é feito só por eles, a gente leva os conhecimentos da universidade que podem ser apresentados lá, causando um interesse na comunidade local para ver e ir para educação superior.</p> <p><i>Possui na sua missão, visão e valores o compromisso com o desenvolvimento sustentável/sustentabilidade</i></p> <p>Explícito não, texto escrito não.</p> <p>A questão social é muito apresentada, a questão cultural tem também na missão e valores, mas os termos de sustentabilidade e meio ambiente não aparecem especificamente não.</p>
Questões gerais	<p><i>Principais dificuldades para a Instituição ao tentar integrar os princípios da sustentabilidade em sua estratégia</i></p> <p>Recursos financeiros e de mão de obra e a cultura institucional.</p> <p><i>Importância de integrar os aspectos ambientais, sociais e de governança a estratégia da Instituição</i></p> <p>Sim é importante todas essas coisas que a gente está conversando estão no planejamento, estão no PDI. Eu tenho que reportar o relatório de sustentabilidade e a meta do PDI que eu tenho que cumprir, ... não é um objetivo a sustentabilidade é o caminho.</p> <p><i>Assinatura ou alguma declaração, carta e iniciativa para demonstrar seu compromisso e incorporar a sustentabilidade em seu planejamento</i></p> <p>Não, assim a gente está agora pronto até para fazer, só não instruímos via processo porque não deu tempo para assinar o A3P, mas não tem nada hoje assinado que eu me lembre.</p>
Variáveis	Evidências

Práticas de gestão para a sustentabilidade	
U9	
Dimensão Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Coleta seletiva solidária. - a preocupação com a água, tanto a água para consumo como as estações de tratamento de esgoto, os resíduos gerados dos laboratórios. - Painéis solares. “A gente está com os nossos campi, os nossos telhados repletos de painéis já gerando, colocando no crédito para os outros campi que não tem painéis, mas que a gente está gerando energia para eles também”.
	<p><i>Política ambiental</i> A instituição possui política de gestão da sustentabilidade.</p>
Dimensão Econômica	<ul style="list-style-type: none"> - Painéis solares, que tem uma pegada de economia, de eficiência, tanto energética como eficiência do recurso público. - Licitações sustentáveis, utilizar o dinheiro público de forma que consuma bens e serviços ligados a sustentabilidade.
	<p><i>Orçamento da Administração Central para apoiar os esforços relacionados a sustentabilidade</i> “Não existe uma cota fechada do que vai para a sustentabilidade, a sustentabilidade entra na demanda, solicita aquilo que ela precisa para o ano, planejamento, e a partir dali, aí sim, nesse momento a Administração Central não nega o que for para a sustentabilidade. Não existe um valor fixo, mas aquilo que é solicitado nos é repassado”.</p>
	<p><i>Planejamento orçamentário permite identificar a convergência das políticas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e constitui pressuposto para análise da alocação de recursos</i> - A instituição trabalha com uma planilha de orçamento, “é uma planilha é linkada tanto com o planejamento estratégico da instituição, o que eu vou comprar tem que estar linkado com os objetivos estratégicos da instituição, com o mapeamento de processos, com o mapeamento de riscos, ... e entra os ODS. Ou seja, cada um dos objetivos tem que gerar resultados para a instituição, ... e esses resultados são linkados aos ODS. ... Essa é a relação que a gente faz do planejamento orçamentário com os ODS”.</p>
Dimensão Social	<ul style="list-style-type: none"> - As pró-reitorias tem muitas ações voltadas para a sociedade, incubadoras, projetos de atendimento a comunidade, seja da Faculdade de Medicina, nos seus cursos, nos seus projetos de extensão, suas empresas juniores, núcleo de contabilidade. - “Ações que visam desenvolver a comunidade local e regional”: os termos de cooperação com as associações de catadores é uma forma de desenvolver essa comunidade de catadores, de material de reciclagem. - “Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua do servidor”: a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas realiza o levantamento do plano anual de capacitações; a coordenadoria “sempre propõe alguma capacitação na área da sustentabilidade para os servidores, ultimamente a gente tem focado muito essas ações voltadas para os servidores na questão dos laboratórios, técnicos de laboratório, professores que coordenam laboratórios, porque a gente tem trabalhado na ideia de dar o fim correto aos resíduos laboratoriais”. - Ações da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis que utiliza o “PNAES para assegurar o estudante na universidade, manutenção, uma série de auxílios, alimentação, óculos, atendimento psicológico”. - para a sociedade a gente tem dentro na universidade um projeto de extensão que Universidade Solidária que trabalha só com ações de solidariedade.
	<p><i>Iniciativas locais e regionais sobre sustentabilidade com a colaboração da comunidade externa e partes interessadas</i> - Trabalho realizado com a Associação de Catadores nos 5 campi da instituição: ajudar os catadores avulsos a criar uma associação, “fazer com que eles se organizem enquanto associação para que eles possam recolher o material daquele campus”.</p> <p>- A universidade realiza dois eventos por ano, Universidade Sustentável, sendo um aberto para a comunidade externa e outro para a comunidade interna sobre algum aspecto específico que eles estão precisando.</p>

<p>Dimensão Governança</p>	<p>- Comitê de Governança, órgão multidisciplinar, tem natureza deliberativa, de caráter permanente, foi criado a partir da fusão do Comitê de Planejamento Estratégico Institucional - CPEI, do Comitê Gestor de Tecnologia da Informação – CGTI e do Comitê de Governança, Riscos e Controle – CGRC. “Nos relatórios de governança, ... eu diria que pouco ou quase nada de sustentabilidade. ... “então a gente não tem dentro desse Comitê de Governança, dentro da proposta de governança da universidade nada literal sobre a sustentabilidade, o que a gente vai ter são ações que a própria sustentabilidade faz que vai respingar no Comitê de Governança, na política de governança, mas literal, um tópico específico, isso a gente não tem”.</p> <p><i>Modelo de governança</i></p> <p>- “sim, existe um Comitê, existe uma política de governança isso tem, agora dentro desse modelo e dessa política de governança, volto a dizer a sustentabilidade ela até passa, mas não está literal, descrita, dessa forma não”.</p> <p><i>Mecanismos institucionais e de governança adotados pela Instituição para interagir com o governo, empresas e a sociedade de forma mais transparente</i></p> <p>- A instituição possui os painéis no BI que traz uma série de informações, painéis de orçamento, de sustentabilidade, de governança, de gestão de riscos, dos indicadores de desempenho do TCU, entre outros.</p> <p>- Nos convênios e parcerias, “sim nós temos especificamente em relação a sustentabilidade a gente tem convênios e parcerias diversos, com universidades, cidades fora do país, inclusive com base nos ODS”.</p> <p>- “Tem um grupo formado só por universidades do nordeste que trabalham com base nos ODS, esse grupo de universidades do nordeste tem um link, um braço com uma universidade alemã, essas parcerias voltadas a sustentabilidade...”.</p> <p>- convênio com a associação de catadores.</p>
<p>Dimensão Educacional</p>	<p>- A universidade possui um Mestrado em Desenvolvimento Regional Sustentável, “a gente teve um Dinter com a UNB, com o Centro de Desenvolvimento Sustentável da UNB que formou um grupo de doutores em Desenvolvimento Sustentável”.</p> <p>- Campanha de conscientização, por exemplo, coloca os lixeiros, faz coleta seletiva solidária, a gente faz treinamento principalmente com os colaboradores terceirizados da limpeza que é quem recolhe esse material.</p> <p>- “A gente trabalha com o quadripé, a gente tem ensino, pesquisa, extensão e cultura, porque cultura é muito forte aqui na região, dentro do nosso quadripé todas as pró-reitorias quando vão abrir editais de submissão de trabalhos dos mais diversos tipos de editais sempre é solicitado a relação com os ODS, ... isso estimula o desenvolvimento de projetos, na área de extensão, cultura, na graduação, na pesquisa voltado para a sustentabilidade também”.</p> <p>- Os diversos tipos de editais para submissão de trabalhos sempre são solicitados a relação com os ODS.</p> <p><i>Possui na sua missão, visão e valores o compromisso com o desenvolvimento sustentável/sustentabilidade</i></p> <p>- Sim, na nossa missão, na nossa visão, você já deve ter visto no site nos nossos valores tem lá muito claro as perspectivas da sustentabilidade.</p>
<p>Questões gerais</p>	<p><i>Principais dificuldades para a Instituição ao tentar integrar os princípios da sustentabilidade em sua estratégia</i></p> <p>- Dificuldade de fornecedor de produtos e serviços sustentáveis.</p> <p>- Governo, ... que legisla muito bem, mas nunca executou nada do que ele legisla, porque é quase inviável. há “um cadastro que nós temos que ter para trabalhar e as associações de catadores tem que ter também. Dentro da universidade nós não conseguimos ainda fazer esse cadastro, é algo tão complexo, que eu me pergunto como a associação de catadores de material reciclado vai conseguir fazer o cadastro naquele órgão”.</p> <p>- Licitações sustentáveis, outra dificuldade eu tenho o produto e vou adquirir, por exemplo, material de limpeza, vou querer os biodegradáveis, isso é muito mais caro, você entra em outra questão, o dinheiro é pouco e eu vou comprar o mais caro, não posso também, pelo princípio da eficiência econômica não posso comprar o mais caro, vou comprar o mais barato, mas que não é sustentável, são dilemas que a gente tenta solucionar.</p> <p>- uma questão mais interna a cultura, é muito difícil você querer incutir uma cultura da sustentabilidade.</p> <p><i>Importância de integrar os aspectos ambientais, sociais e de governança a estratégia da Instituição</i></p>

	<p>- Os “aspectos sociais e ambientais está na nossa estratégia, está muito claro, a governança também está na nossa estratégia, eu acho que o que está faltando para a gente é botar a sustentabilidade dentro da governança, esse é o ponto. ... mas aí volto a dizer esse link que a gente aprendeu com a sua tese, a gente precisa fazer ainda”.</p>
	<p><i>Assinatura ou alguma declaração, carta e iniciativa para demonstrar seu compromisso e incorporar a sustentabilidade em seu planejamento</i></p> <p>- A3P, Agenda Ambiental da Administração Pública, ... a gente assinou o termo se comprometendo em prestar as informações que a A3P solicita anualmente.</p> <p>- O PLS, O Plano de Logística Sustentável.</p> <p>- O grupo de universidades do nordeste que é ligado a uma universidade da Alemanha eu participo das reuniões porque tem relação com os ODS mas o termo mesmo foi assinado com a Diretoria de Cooperação Internacional (DCI) que é quem cuida dos acordos internacionais.</p> <p>- Gostaríamos muito de buscar é o GreenMetric.</p>
Variáveis	Evidências
	Práticas de gestão para a sustentabilidade
	U10
Dimensão Ambiental	<p>- “No mapa estratégico, ao final do documento nós temos os nossos desafios institucionais, você tem os 5 eixos de atuação: ensino, pesquisa, extensão, assistência e gestão, e nós temos os 7 desafios institucionais, e um deles a sustentabilidade econômico, financeiro e ambiental, isso é importante dizer porque o nosso PDI 2021-2030, ele elege essa questão da sustentabilidade como um desafio institucional, ... colocar isso no PDI foi uma grande conquista e cristaliza algumas práticas que já haviam sendo tomadas aqui na instituição”.</p> <p>- “Nós migramos recentemente para o processo eletrônico, isso tem levado a uma redução considerável das nossas despesas de material de consumo, notadamente papel”.</p> <p>- “É uma outra ação que iniciamos em 2018, que ainda se encontra em expansão é a energia fotovoltaica, ... a gente instalou uma quantidade significativa de painéis e continuamos instalando”.</p> <p>- “A gente tem muitos desafios no que se refere a questão ambiental, notadamente na área de saneamento, e não é à toa que isso é um dos objetivos que está presente no nosso plano de investimento para 22/23, eu citaria essas práticas como, do ponto de vista das ações de investimento, como ações significativas”.</p> <p>- “... do ponto de vista da governança, a gente vai chegar nessa parte, nós temos uma política de governança aprovada em 2017, que foi atualizada o ano passado, e essa política de governança prevê a criação de subcomitês e um desses subcomitês é o subcomitê de sustentabilidade, essa tem sido uma preocupação, eu acho de todas as instituições, acho que a gente tem um desafio enorme pela frente, então são ações do nível de investimentos e ações do nível de governança que eu acho que são importantes de citar nesse momento”.</p> <p><i>Política ambiental</i></p> <p>Sim. “A nossa política ambiental ainda precisa avançar, ela não está consolidada nos nossos processos, no nosso mapeamento, nas nossas ações, ela existe, mas ela precisa ser ampliada e a gente acha que com o PDI, ... a gente vai ter condições de melhorar esse cenário”.</p>
Dimensão Econômica	<p>- Essas duas ações que eu citei anteriormente que estão presentes na dimensão ambiental elas também estão presentes na dimensão econômica, a questão da fotovoltaica nos permitiu uma redução significativa da conta de energia elétrica e também o processo eletrônico nos permitiu a redução das despesas relacionadas a material de expediente, material de consumo”.</p>

	<p>- A instituição possui “um documento da nossa projeção do orçamento capital e investimentos projetados para o período 22/23, aqui nós temos uma matriz de priorização, aparece aqui na matriz de priorização, melhoria das condições de sustentabilidade ambiental, eficiência energética”.</p> <p>- A gente tem um painel com os investimentos previstos para 22/23, vamos pegar 22, eu acho que tem a ver com a dimensão econômica, cada um dos nossos investimentos: prédio da odontologia, data center, auditório do Centro de Artes, sinalização dos campi, ele tem relação com um ou mais de um ODS, tem relação com nosso PDI, tem relação com o nosso relatório de autoavaliação, ou seja, é quase que um alinhamento”.</p> <p>- hoje na instituição um investimento para ser levado adiante ele tem que guardar alguma relação com algum ODS, ... também só prosperará se tiver alguma aderência ao nosso PDI” ... mas é só para indicar como a sustentabilidade ela já é um critério de definição dos nossos investimentos de capital para 2022/2023, então na dimensão econômica a sustentabilidade é central no processo de planejamento”.</p> <p><i>Orçamento da Administração Central para apoiar os esforços relacionados a sustentabilidade</i></p> <p>- “Sim, todo o orçamento de capital da instituição está desenhado para investimentos aos ODS da ONU. Eu não sei se as instituições têm trabalhado essas questões dos ODS/ONU, mas aqui na Universidade a gente tem uma tradição, o ano passado nós ficamos em segundo lugar no Brasil, na questão do THE Impact, que mede o impacto a partir da aderência das suas ações, da sua missão institucional aos ODS, o ano passado nós ficamos em segundo e esse ano, porque teve um maior número de participantes nesse <i>ranking</i> no Brasil, nós ficamos em sexto ... então na instituição a gente tem criado essa cultura de trabalhar bastante com essa questão dos ODS na definição, na priorização dos investimentos”.</p> <p><i>Planejamento orçamentário permite identificar a convergência das políticas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e constitui pressuposto para análise da alocação de recursos</i></p> <p>- Sim, o que pode ser comprovado pelo documento “Projeção de Orçamento de Capital e Investimentos projetados para o período 2022-23”.</p>
Dimensão Social	<p>- Na estrutura organizacional a SDI, Seção de Desenvolvimento Institucional, “ela cumpre a missão de ser a nossa unidade de integridade ... eles estão fazendo um trabalho de identificação dos servidores e gestores públicos que tem contato com iniciativa privada, eles estão definindo procedimentos para as reuniões com os representantes da iniciativa privada, eles divulgam periodicamente materiais da CGU sobre essa questão, do combate a corrupção, sobre o assédio sexual, assédio moral”.</p> <p>- A universidade possui o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) ... "feito anualmente e nele são previstos a questão das capacitações, estamos iniciando agora, essa é uma lacuna que nós temos, inclusive foi diagnosticado no último IGG do TCU, nós precisamos avançar bastante na preparação das lideranças, preparação dos gestores que vão assumir cargo de liderança. ... E agora inclusive recebi semana passada uma enquete, o levantamento de demandas de cursos que seriam interessantes para a formação de lideranças, porque nas nossas instituições, você sabe muito bem que às vezes professor chega a assumir um cargo de pró-reitor, chefe de departamento, de reitor, de vice-reitor, mas não teve a preparação adequada para exercer aquele cargo”. Foi diagnosticado no último IGG do TCU, nós precisamos avançar bastante na preparação das lideranças, preparação dos gestores que vão assumir cargo de liderança. Ainda há muito a se fazer no que se refere a gestão de competências.</p> <p>“Ainda sobre o IGG, eu destaco que no ano passado nós obtivemos notas bastante consideráveis no que se refere a gestão orçamentária e no que se refere a contratações. ... O resultado global do IGG, esse desempenho, essa performance denota o que a gente tem assumido e ampliado o compromisso público no combate a corrupção, com a eficiência dos recursos”.</p> <p>- Canal de relacionamento, “nós temos a ouvidoria bastante consolidada, temos o Fala.BR e a gente tem sim, um canal de relacionamento para atendimento de demandas da sociedade, não só a ouvidoria voltada para o público externo, mas também demandas por informação”.</p> <p><i>Iniciativas locais e regionais sobre sustentabilidade com a colaboração da comunidade externa e partes interessadas</i></p> <p>- “Tivemos o crime ambiental que foi cometido em Brumadinho e Mariana, ... a justiça determinou que a empresa Vale, que ela estabelecesse alguma forma de mapeamento e de ação relacionados aos danos causados tanto do ponto de vista ambiental, quanto do ponto de vista social e a Vale acabou criando a Fundação RENOVA, que é uma fundação que tem gerenciado os recursos para a recuperação ambiental e social de toda a região do Rio Doce. A Universidade nesse contexto ela coordena o pool de mais de 25 instituições conveniadas com a Fundação RENOVA, e ela lidera várias pesquisas relacionadas a recuperação da vida marinha, a melhoria da qualidade da água, assistência social as populações ribeirinhas”.</p>

	<p>- A instituição “possui mais de 850 projetos de extensão, por exemplo, vinculados a pessoa idosa, tem projetos de prestação de serviços na nossa clínica-escola, no Centro de Ciências da Saúde que está relacionado a questão do atendimento de fisioterapia, terapia ocupacional, fonoaudiologia”, ... uma série de atendimentos prestados à população que aciona os serviços públicos, eu diria que sim, acho que a gente tem iniciativas de nível local, regional e que envolve muitos parceiros.</p> <p>- Projeto desenvolvido em parceria com o Governo do Estado e a Companhia de Saneamento sobre a questão de saneamento, “nós precisamos modernizar o nosso sistema de saneamento aqui na instituição”.</p> <p>- No contexto do combate a Covid, “não só a Instituição mas todas as universidades federais tiveram um papel relevante nesse momento com o atendimento ao público, com pesquisas e projetos de extensão”.</p>
Dimensão Governança	<p>- Comitê de governança e agora recentemente foi criado um subcomitê de sustentabilidade, esse vai estar mais direcionado para a questão da sustentabilidade ambiental.</p>
	<p><i>Modelo de governança</i></p> <p>- Há um modelo de governança na instituição, nós temos uma política de governança. ... É uma política de governança que define as responsabilidades, o rol de responsáveis, define a criação dos subcomitês, define a criação de um comitê que é presidido pelo Reitor.</p> <p>- Sim nós temos o comitê e agora recentemente foi criado, quem participa do comitê o Reitor, Pró-Reitores, Superintendentes, Secretários, Representantes da SDI, a instância de unidade e integridade que eu falei e agora foi recentemente criado, em dezembro do ano passado, os subcomitês: de contratação, de estratégia, de sustentabilidade e de gestão de pessoas e tecnologia de informação, esse é basicamente o desenho institucional da nossa política de governança.</p> <p>- O subcomitê de governança irá atuar exclusivamente sobre políticas, programas, projetos e ações relacionados ao tema.</p> <p><i>Mecanismos institucionais e de governança adotados pela Instituição para interagir com o governo, empresas e a sociedade de forma mais transparente</i></p> <p>- Na questão da transparência, o portal administrativo, é um exemplo disso, ele foi construído o ano passado, agora nós estamos construindo outros painéis relacionados ao acompanhamento de metas e indicadores do PDI, demonstrações contábeis, relatórios de gestão, nós fomos pioneiros em 2017 nesse relatório de formato integrado, que hoje é o formato praticado pelo TCU.</p> <p>- A gente tem inúmeros convênios e parcerias, muitas delas envolvendo recursos financeiros.</p> <p>- Convênio com a polícia militar que nos permitiu a indução das despesas de custeio, nós trocamos um contrato de vigilância patrimonial por um convênio com a Polícia Militar, com trabalhadores da reserva toda a segurança no campus é feito com a Polícia Militar”.</p> <p>- Convênio com a Secretaria de Justiça do Estado com os trabalhadores apenados, no qual os trabalhadores que estão ali na condição de regime fechado e regime semiaberto, eles prestam serviços na instituição, a medida de certas condicionalidades, visando a ressocialização desses trabalhadores.</p> <p>- quanto com os órgãos privados, por exemplo, a Fundação RENOVA que eu citei anteriormente.</p>
Dimensão Educacional	<p>- O convênio com a Fundação RENOVA envolve pesquisa, eu também estou entendendo que são iniciativas que tem desdobramento sobre a dimensão educacional, esses convênios resultam em bolsas de mestrado, bolsas de graduação, em bolsas de doutorado, bolsas para aqueles professores que coordenam essas ações,</p> <p>- O convênio de apenados que eu citei, dos trabalhadores apenados, a gente tem projetos de extensão relacionados com cursos de pintura, cursos de chaveiro, eletricista.</p> <p>- Há na universidade o Programa de Pós-Graduação em Engenharia Ambiental e Mestrado Profissional em Gestão Pública.</p> <p>- Nós temos uma disciplina de desenvolvimento sustentável, no Curso de Economia, no Curso de Gemologia e nos Cursos de Engenharia, assim ainda muito esparsas, não trabalhadas de uma maneira orgânica, mas são disciplinas que existem no âmbito dos cursos.</p>
	<p><i>Possui na sua missão, visão e valores o compromisso com o desenvolvimento sustentável/sustentabilidade</i></p> <p>- Sim, estão publicados no PDI, “é interessante que esse PDI nós fizemos no formato on-line, estávamos no meio da pandemia e a gente teve a participação de quase 20.000 pessoas nas respostas”.</p>

Questões gerais	<p><i>Principais dificuldades para a Instituição ao tentar integrar os princípios da sustentabilidade em sua estratégia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - “Eu acho que uma primeira questão está relacionada aos hábitos, costumes arraigados na nossa comunidade, a cultura”. - “Segundo, acho que nós temos uma dificuldade de estrutura organizacional, é um problema que vocês devem viver aí no Sul, a escassez de CDs, FGs, você não consegue estruturar um setor que possa desenvolver essas atribuições”. - “Uma terceira eu colocaria o próprio orçamento, as limitações, vou dar um exemplo que é bastante significativo, reuso de água, isso exige investimento, você tem que ter uma estrutura de captação de água para ter o reuso; tratamento de esgoto, nosso sonho de consumo é que nós tivéssemos uma estação de tratamento de esgoto na universidade que a gente pudesse devolver a sociedade a água tratada, a água limpa”. - “A Universidade foi construída sob um aterro, sobre o mangue, o mangue está aqui do nosso lado, o mangue riquíssimo no aspecto da sua fauna, da sua flora e também no aspecto social, você tem comunidades ribeirinhas que vivem do mangue, da coleta de caranguejos, da fabricação de panelas de barro. É uma dificuldade de estrutura organizacional, dificuldade de cultura e dificuldade orçamentária também, muitas vezes você quer empreender ações de sustentabilidade e elas requerem recursos que muitas vezes darão resultados a longo prazo”. - “Então, por exemplo, se você vai fazer um contrato de coleta de lixo, de coleta seletiva, ele vai alocar um preço muito mais alto, são limitações que a gente trabalha que infelizmente não nos permite avançar ainda mais nessas questões, embora elas estejam consagradas no PDI, no planejamento, mas a gente tem dificuldades de implementação, acho que elas são comuns a todos nós essas dificuldades”.
	<p><i>Importância de integrar os aspectos ambientais, sociais e de governança a estratégia da Instituição</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - “Sim, eu acho que já está consagrado no PDI, o nosso PDI nós trabalhamos de uma maneira que ele se desdobrar, a gente está nesse processo de planejamento de desenvolvimento setorial, ou seja, as unidades, cada subunidade, centros de ensino e outras pró-reitorias terão o compromisso com os desafios colocados no PDI e ao fazê-lo a gente entende que é uma maneira de integrar essa estratégia relacionada a essas questões ambientais, sociais e de governança, refiro-me novamente a política de governança que para a gente é um marco, a criação do comitê e subcomitês, então eu entendo que é importante integrar, acho que nós estamos num processo, a gente às vezes tem que reconhecer que governança muitas vezes ela conflita com as instâncias colegiadas, os nossos principais fóruns de decisão estratégicas são os conselhos superiores, Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, então o nosso Comitê de Governança ele acaba na prática assumindo aspectos mais relacionados a conformidade, a procedimentos, a correção, mas aos poucos estão se integrando”. <p>A sustentabilidade está presente no nosso PDI, então o projeto de desenvolvimento institucional ele tem que ter aderência ao PDI, então acredito que a gente está no caminho, está numa trajetória bastante promissora, mais ainda, tenho que reconhecer incompleta.</p>
	<p><i>Assinatura ou alguma declaração, carta e iniciativa para demonstrar seu compromisso e incorporar a sustentabilidade em seu planejamento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - O próprio PDI é um exemplo. - Não me lembro de nenhuma, de um documento que a gente tenha assinado publicamente com essa questão, envolvendo essa questão.
Variáveis	Evidências
	Práticas de gestão para a sustentabilidade
	U11
Dimensão Ambiental	<p>Diversos programas e ações ambientais tem sido implementado na Universidade com o intuito de promover o desenvolvimento sustentável. Alguns desses programas desenvolvidos pela SUINFRA através da Divisão de Gestão Ambiental. São eles: - Separando Juntos, envolve toda a comunidade universitária na proposta de redução, separação e destinação adequada dos resíduos;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controle Integrado de Vetores e Pragas Urbanas;

	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de Arborização, manutenção e poda das árvores do campi da universidade. - Programas de geração e uso de energia, usina solar fotovoltaica. - Programa Ciclovida, incentiva o uso de bicicletas como meio de locomoção, tanto dentro, quanto fora dos campi. O programa desenvolve ações de ensino, pesquisa e extensão com objetivo de transformar a Universidade em um núcleo irradiador de uma cultura de mobilidade urbana mais ativa, saudável e sustentável com ênfase no uso da bicicleta. - Prédio do Departamento de Engenharia Elétrica recebeu a classificação “A” da Etiqueta Nacional de Conservação de Energia (ENCE), concedida às edificações consideradas mais eficientes no uso da energia. É o primeiro prédio da Universidade a ganhar a etiqueta.
	<p><i>Política ambiental</i> A universidade possui Política de Sustentabilidade, que dá conta de um conjunto de princípios e diretrizes para implantar, regulamentar e consolidar ações institucionais, com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável, nos segmentos da gestão de ensino, pesquisa e extensão.</p>
<p>Dimensão Econômica</p>	<p>A Universidade mantém um conjunto integrado de condutas que visam a permanente redução do impacto econômico em suas atividades. A sustentabilidade econômica é obtida como resultado das diversas ações de uso racionais de recursos, como as compras contratações públicas sustentáveis. São práticas cotidianas na atividade institucional que visam reduzir o impacto ambiental e, conseqüentemente, econômico na universidade.</p> <p><i>Orçamento da Administração Central para apoiar os esforços relacionados a sustentabilidade</i> Existe proposta ainda não votada pelo Conselho Superior da universidade.</p> <p><i>Planejamento orçamentário permite identificar a convergência das políticas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e constitui pressuposto para análise da alocação de recursos</i> A partir da aprovação da proposta anterior pelo Conselho Superior serão alocadas rubricas orçamentárias que permitirão análises sobre o tema.</p>
<p>Dimensão Social</p>	<p>A Universidade tem uma visão holística de sustentabilidade. As ações neste sentido contemplam simultaneamente os eixos ambiental, social, econômico. As unidades da instituição atuam de forma transversal. Além dos setores didáticos as Pró-Reitorias e Superintendências praticam diversas ações. Especificamente a SIPAD – Superintendência de Inclusão, Políticas Afirmativas e Diversidade e a SPIN-Superintendência de Parcerias e Inovação.</p> <p>A SIPAD tem como missão propor, fortalecer e concretizar políticas de promoção de igualdade e da defesa de Direitos Humanos, visando o desenvolvimento de ações afirmativas; o reconhecimento da diferença e da diversidade; o atendimento aos direitos de pessoas com deficiência, altas habilidades/superdotação, pessoas surdas, pessoas negras, pessoas indígenas, quilombolas, comunidades tradicionais etc.</p> <p>A SPIN atua na promoção do diálogo e relacionamento entre a Universidade e agentes públicos e privados, na busca por parcerias estratégicas que contribuirão para o desenvolvimento institucional e para uma maior interação com a sociedade.</p> <p>O relacionamento com a comunidade se estende por meio de diversos serviços entre eles: Ciência Vai à Escola, Feira de Profissões, Física: Brincando e Aprendendo, entre outros.</p> <p><i>Iniciativas locais e regionais sobre sustentabilidade com a colaboração da comunidade externa e partes interessadas</i> Além da SPIN também a PROEC – Pró-Reitoria de Extensão e Cultura desenvolve projetos junto à comunidade externa da Universidade como: Programa de Extensão de Cana-de-Açúcar e Derivados, Inovação e Desenvolvimento Territorial, Tecnologia, Comunicação e Conhecimento na Sociedade em Rede, entre outros.</p>
<p>Dimensão Governança</p>	<p>Houveram capacitações em formato de projeto, nas áreas de governança e gestão por processos e riscos.</p> <p>Também em 2021, foi aprovado pelo Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos, o Manual de Processos e o Manual de Gestão de Riscos da Universidade.</p> <p>A Coordenação de Governança e Riscos, as ações concentraram-se nas áreas envolvidas com o programa de integridade, no levantamento integrado de governança organizacional pública, custos, SEI, riscos, e indicadores de avaliação.</p>

	<p><i>Modelo de governança</i> A Universidade possui o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos representa a governança institucional. As principais atividades na área de governança e riscos, envolvem: • Assessoria em Governança Institucional • Assessoria em Indicadores de Desempenho • Consultoria em Gestão por Processos • Consultoria em Gestão de Riscos • Gestão de Custos • Gestão do sistema SEI • Gestão do Programa de Integridade • Manutenção do Organograma Institucional • Participação em comissões ou comitês ou grupos de trabalho.</p> <p><i>Mecanismos institucionais e de governança adotados pela Instituição para interagir com o governo, empresas e a sociedade de forma mais transparente</i> - Portal de Transparência. - Plano de dados Abertos, onde se concentram diversas informações sobre a universidade. - A principal forma de prestação de serviços da Unidade de ouvidoria da universidade é através do tratamento de manifestações encaminhadas ao sistema Fala.BR. - A Superintendência de Parcerias e Inovação, atua na promoção do diálogo e relacionamento entre a Universidade e agentes públicos e privados, na busca por parcerias estratégicas que contribuirão para o desenvolvimento institucional e para uma maior interação com a sociedade.</p>
Dimensão Educacional	<p>A Universidade oferece cursos de graduação: Engenharia Ambiental e Engenharia Ambiental e Sanitária e cursos de Pós-graduação Stricto Sensu: Mestrado e doutorado em Engenharia e Tecnologia Ambiental, Mestrado e doutorado em Engenharia de Recursos Hídricos e Ambiental, Mestrado em Engenharia Ambiental. Lixeiras para separar e reciclar o lixo.</p> <p><i>Possui na sua missão, visão e valores o compromisso com o desenvolvimento sustentável/sustentabilidade</i> De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI a missão da Universidade é “Fomentar, construir e disseminar o conhecimento, contribuindo de forma significativa para a construção de uma sociedade crítica, equânime e solidária”. É uma visão bastante abrangente e concebida para estar em permanente sintonia com as demandas que emergem da sociedade. Considerando o desenvolvimento sustentável como um dos principais componentes de uma sociedade crítica, equânime e solidária a Instituição contempla em sua natureza institucional o compromisso com este pilar. Ressaltando ainda que entre seus valores contam Pesquisa e desenvolvimento tecnológico e Responsabilidade Social que, acreditamos, são plenamente compatíveis com a temática da sustentabilidade.</p>
Questões gerais	<p><i>Principais dificuldades para a Instituição ao tentar integrar os princípios da sustentabilidade em sua estratégia</i> Dado o tamanho e capilaridade da estrutura institucional, bem como a heterogeneidade de pensamento entre as pessoas que compõe a Universidade, um dos grandes desafios é a conscientização da comunidade interna a ponto de mais elementos da mesma se engajarem em ações sustentáveis. Também a dinâmica com que o tema avança cotidianamente em face das mudanças que o ambiente externo sofre continuamente e a metodologia de aferição da efetividade das ações desenvolvidas.</p> <p><i>Importância de integrar os aspectos ambientais, sociais e de governança a estratégia da Instituição</i> Sim. Historicamente a Universidade sempre teve participação ativa nas questões que compreendem a qualidade de vida para as pessoas e dentro dessa ótica busca integrar as partes social, econômica e ambiental para que sua atuação não seja agressiva ao meio ambiente, reduzindo continuamente os impactos ambientais causados.</p> <p><i>Assinatura ou alguma declaração, carta e iniciativa para demonstrar seu compromisso e incorporar a sustentabilidade em seu planejamento</i> A Universidade também aderiu ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), a iniciativa da ONU para incentivar empresas a adotarem políticas de responsabilidade social e sustentabilidade. Criado em 2005, o Pacto Global permite que companhias e órgãos de governo se comprometam de forma voluntária, com metas de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030.</p>

Fonte: Entrevistas com os gestores das Universidades Federais no Brasil (2022).

APÊNDICE F - PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS NO QUE SE REFERE AOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Variáveis	Evidências
	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
	U1
PDI alinhado com a Agenda 2030 da ONU	Ele está parcialmente alinhado, a gente não fez essa discussão interna, bem sincera em te dizer, não há essa discussão interna sobre isso. O PDI quando ele foi feito há 3 anos atrás, esse que está em vigência ele foi feito de uma forma bem primária.
Práticas da Instituição alinhadas com a Agenda 2030 da ONU	As práticas estão alinhadas, mas não existe no PDI isso, não é citado isso diretamente, só na parte introdutória, são faladas algumas coisas, essa discussão não foi feita com a comunidade.
Parcerias da Instituição para atender aos ODS	Nós temos trabalhado muito no fortalecimento dos convênios e acordos de cooperação com vários órgãos públicos e também com alguns do terceiro setor, ... isso não é uma coisa decorrente da Agenda 2030, isso é uma questão decorrente do próprio perfil de uma universidade, ela já carrega isso na sua essência. A própria missão da universidade, é o desenvolvimento sustentável da região, na sua essência ela já nasceu com isso. Por exemplo, acordos de cooperação: com associação comercial da região visando a realização de atividades de pesquisa, ensino e extensão nas áreas científica, cultural e social, através do estabelecimento e realização das atividades do Ambulatório de Nutrição; para a realização de pesquisa, ensino e extensão nas áreas científica, cultural e tecnológica, compartilhando recursos materiais, financeiros e humanos com especial intenção em desenvolver melhorias para a cadeia produtiva da noqueira-pecã no Brasil Com as prefeituras da região desenvolve acordos de cooperação com a intenção em colaboração conjunta para o desenvolvimento social e econômico; para qualificar os trabalhos no Município voltados ao meio ambiente, arborização, produção florestal, agropecuária agroindustrial, por meio de ações conjuntas, oportunizando a atuação prática aos discentes; para a realização de projetos de eficiência energética e de energias renováveis em parceria com a Universidade, ligados ao curso de Engenharia Elétrica.
Variáveis	Evidências
	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
	U2
PDI alinhado com a Agenda 2030 da ONU	Não está alinhado. A Instituição pretende no futuro fazer o alinhamento dos objetivos institucionais com os ODS, de modo a estabelecer metas que sejam boas não só para o desenvolvimento institucional, mas também para o desenvolvimento local e regional de modo a contribuir com o global.
Práticas da Instituição alinhadas com a Agenda 2030 da ONU	Sim. A Universidade tem buscado aplicar mais o uso dos ODS nas propostas de programas e projetos a serem aprovados como forma de incentivar o “pensar global e agir local”. Nesse sentido, em 2021, a Instituição, em parceria com a ONG <i>Gaia Education</i> , ofereceu o curso de especialização

	“Educação para Sustentabilidade”, o qual aborda enfaticamente a implementação dos ODS por profissionais. Outro curso também oferecido pela Instituição foi o curso de capacitação “Sustentabilidade à Luz dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)”.
Parcerias da Instituição para atender aos ODS	A Universidade possui parcerias com empresas, órgãos públicos e outras instituições de ensino, para o desenvolvimento de projetos e pesquisas que atendem os ODS. Como por exemplo: Parceria com a empresa de limpeza urbana do município a qual, em contrapartida, financia bolsas para o programa Legado Ambiental. Parceria com a empresa Ipanema Coffee a qual, em contrapartida, financia bolsas para o programa Educambienta na comunidade. Parceria com a Secretaria Municipal do Clima, Sustentabilidade e Inovação Social oficializando, por meio de Termo de Cooperação a colaraboração do desenvolvimento de ações de sustentabilidade no município, entre elas, a implementação de ações em sustentabilidade com foco na resiliência urbana, criação de programas de reflorestamento urbano, facilitação e assessoria na criação de empreendimentos em sustentabilidade e elaboração de um plano de adaptação e mitigação às mudanças climáticas, incluindo a redução de emissão de gases de efeito estufa.
Variáveis	Evidências
	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
	U3
PDI alinhado com a Agenda 2030 da ONU	Ele está alinhado, foi uma das diretrizes, ... entre as diretrizes para a elaboração do PDI estava a Agenda 2030.
Práticas da Instituição alinhadas com a Agenda 2030 da ONU	Eu considero que sim, uma vez que todo o planejamento está funcionando sob a égide do PDI 2021-2025, os PDUs que são os Planos de Desenvolvimento das Unidades também eles estão alinhados com esse PDI, então teoricamente nós estamos, se isso está acontecendo em maior ou menor grau a gente vai precisar de algum tempo para saber, a gente tem monitorado o PDI de 3 em 3 meses, a gente tem feito dentro desse Comitê Interno de Governança o cumprimento das metas ligadas aos objetivos estratégicos da instituição e muitas vezes a gente tem que realinhar porque a questão externa ela não permite que aquelas metas sejam cumpridas, mas a gente tem sido bastante rigoroso, ... mas acompanhar esse documento, a gente tem feito isso.
Parcerias da Instituição para atender aos ODS	<ul style="list-style-type: none"> - São muitas as parcerias que a gente tem celebrado, por exemplo, vamos colocar aqui dentro dos ODS a questão do combate à pobreza e a fome, por exemplo, recentemente a gente ficou muito bem classificado, uma das melhores classificações nossas naqueles <i>ranking</i> THE, foi a questão do combate à fome, por causa de algumas iniciativas da instituição, e no período de pandemia, por exemplo, pesou muito uma produção de alimentos que a gente tem na área de agricultura, produção de vegetais, legumes e folhas, a gente tem essa produção para que seja usado no nosso RU e quando veio a pandemia, nós paramos de funcionar presencialmente, só que a instituição já tinha aquele planejamento das plantações, o que nós vamos fazer com isso agora, aí a gente fez uma parceria importante com a prefeitura, a prefeitura tem uma ação de um banco de alimentos, exatamente para a população carente, dentro dessa parceria a gente continuou, para te falar a verdade a gente até aumentou um pouco a produção, principalmente para a população pobre e a gente ajudou muito com essa produção de alimentos. - Outra parceria é com a Associação dos Catadores do Município. - Com o governo federal teve uma iniciativa importante no ano de 2019-2020 que foi o financiamento dessas usinas fotovoltaicas. - Parceria muito importante é de 12 milhões com o Governo do Estado, que a gente apresentou um projeto de produção de energia e eles encamparam o projeto que ela vem não só na produção mas também na inovação em energias renováveis.

Variáveis	Evidências
	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
	U4
PDI alinhado com a Agenda 2030 da ONU	Eu creio que sim, porque o ano passado nós também realinhamos o nosso PDI para ter duas ações estratégicas para a sustentabilidade, o nosso PDI ele tinha no objetivo geral a sustentabilidade, mas não tínhamos indicadores de sustentabilidade, então quais foram os 2 indicadores que a gente incluiu, o primeiro é mensurar os projetos de ensino, pesquisa, extensão, empreendedorismo e inovação em relação aos ODS. E o segundo indicador do PDI relacionado a sustentabilidade é o atendimento do PLS, então o nosso monitoramento do PLS anual é um indicador do nosso PDI.
Práticas da Instituição alinhadas com a Agenda 2030 da ONU	Totalmente, de todas as práticas que eu citei sempre tem um ODS relacionado, então totalmente.
Parcerias da Instituição para atender aos ODS	A gente tem várias parcerias, Governo do Estado é sempre muito parceiro nosso, Governo Federal também, o SEBRAE, ... é relevante todas as parcerias que a gente tem, esse do eletroposto, por exemplo, é um projeto de pesquisa em parceria com se não me engano 10 concessionárias de energia do Brasil.
Variáveis	Evidências
	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
	U5
PDI alinhado com a Agenda 2030 da ONU	Como eu disse durante a construção do nosso PDI, como ele foi construído, foi feito um benchmarking das melhores práticas nacionais e internacionais, foi feito todo um estudo de tendência na área educacional, foi feito todo um mapeamento do que existe no mundo de melhor, com base nisso nós reunimos um grupo que fez a construção do nosso plano que envolveu todas as unidades da universidade, fizemos essa apresentação do que tinha de melhor e a partir de então definimos as diretrizes que iam nortear o nosso planejamento e com base nessas diretrizes foi construído quais os nossos objetivos estratégicos, quais são as nossas ações, então por trás do nosso planejamento estratégico os ODS estiveram presentes, mas como eu lhe disse, ele não há, por exemplo, um alinhamento direto, esse objetivo estratégico veio atender aquele ODS, isso não é assim direto, ele é um pano de fundo para nós.
Práticas da Instituição alinhadas com a Agenda 2030 da ONU	Sim, isso eu não tenho dúvida que sim, até porque é um compromisso nosso, a própria Vice-Reitora é da área da sanitária e ambiental e ela fala em seus discursos com muita frequência de que nós temos que sempre olhar para os objetivos estratégicos e os ODS, que não podemos ignorar e que todo ato nosso ele tem que ter um reflexo ao menos indireto lá, isso é um compromisso assumido por todos e o nosso planejamento sim ele está alinhado com isso. Nós temos trabalhado durante a pandemia muito forte em alguns deles, principalmente a questão da fome, nós tivemos um trabalho muito forte durante a pandemia para evitar que os nossos estudantes passassem fome literalmente. Na questão ambiental também dentro da universidade durante esse período trabalhamos para que a gente pudesse dar condições do campus se recuperar porque foram 2 anos que a gente não teve muito movimento, então a gente conseguiu fazer algumas ações de recuperação de áreas e plantação de árvores, principalmente na região dos córregos e a gente já vê a diferença agora com esse retorno das atividades presenciais que o campus está mais arborizado, mais verde do que estava antes dessa pandemia.

Parcerias da Instituição para atender aos ODS	<p>Hoje nós temos algumas parcerias em âmbito local mas acho que a gente está pecando um pouco no âmbito internacional, ... Existem linhas de financiamento internacional para isso e a gente capta muito pouco seja a própria OPAS (Organização Pan-Americana da Saúde) na área de saúde, os próprios bancos, o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), esses bancos internacionais ele tem linhas de crédito para isso a fundo perdido para as instituições e a gente não desenvolve isso, não capta isso, muitas vezes por comodismo ou até pela dificuldade da burocracia que acaba tendo.</p> <p>Nós temos parcerias locais aqui como as companhias de saneamento, mas ainda é pouco perto do que pode ser feito em âmbito de parcerias, está muito incipiente, para dizer que não tem nada, outra parceria local, a gente sabe que tem que agir a gente não tem se aproximado como organizações, como a ONU, a UNESCO, a gente não é próximo, é uma instituição de ponta que tem pesquisadores aqui que com certeza poderiam se fazer mais presentes nessas organizações internacionais e fazer de fato com que a Universidade se tornasse também referência.</p> <p>Nessa questão de pesquisa a gente tem pesquisa de ponta só que muitas vezes é tratada no âmbito do pesquisador esses contatos, não no âmbito da instituição, então isso é um grande problema que a gente acaba enfrentando.</p>
Variáveis	Evidências
	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
	U6
PDI alinhado com a Agenda 2030 da ONU	Sim.
Práticas da Instituição alinhadas com a Agenda 2030 da ONU	<p>Sim.</p> <p>Ações desenvolvidas pela Universidade são orientadas por três eixos: um institucional, visando à implementação do protocolo na Instituição; um eixo interno, divulgando a Agenda 2030 entre a comunidade acadêmica e promovendo editais específicos de fomento às ações alinhadas; e um eixo externo, reunindo parcerias entre a Universidade e os territórios abrangidos pelas ações da universidade.</p> <p>Ações da Universidade alinhadas à Agenda 2030</p> <ul style="list-style-type: none"> – Criação da Comissão Agenda 2030, com servidores dos centros e dos <i>campi</i>, para acelerar e articular a implementação do protocolo na universidade; – Mapeamento das Ações de Ensino, Pesquisa e Extensão desenvolvidas desde 2015 e classificação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS); – Grupo de trabalho para o alinhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) com os objetivos e as metas do protocolo; – Criação de editais específicos de fomento às Ações de Extensão alinhadas aos ODS, como o Edital Corede e o Edital Fiex; – Realização de oficinas e de eventos, com a comunidade acadêmica, apresentando a Agenda 2030; – Criação de uma plataforma de coleta de dados com base nos 17 ODS, permitindo à comunidade apresentar demandas de acordo com as prioridades da Agenda 2030 e permitindo à Universidade conhecer as dificuldades dos locais nos quais se insere; – Realização do Fórum Regional Permanente de Extensão nas cidades-sedes e, durante a pandemia, na modalidade virtual, para dialogar com a sociedade; – Realização de oficinas, em parceria com a Secretaria Municipal de Educação para apresentação da Agenda 2030 e como pode ser implementada na cidade;

	<ul style="list-style-type: none"> – Criação de materiais de divulgação – como cubos, banners, peças digitais – e de jogos com a temática do desenvolvimento sustentável, para popularizar o protocolo; – Criação de espaços temáticos em áreas estratégicas, como shoppings e em locais da Universidade. – Produção de um Mapa da Extensão vinculado à Agenda 2030 (com o lançamento previsto para abril de 2021).
Parcerias da Instituição para atender aos ODS	<p>Sobre os ODS a universidade faz parte da Rede ODS Brasil.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Parcerias com o Projeto Geoparques para a promoção de eventos com professores da rede pública da Quarta Colônia – um dos territórios atendidos pela Universidade e que busca, junto à UNESCO, o título de Geoparque Mundial; <p>E tem uma Portaria de 2018 de uma comissão, a ideia da PRE é instituir uma resolução que cria um comitê gestor de monitoramento e controle dos ODS na Universidade.</p>
Variáveis	Evidências
	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
	U7
PDI alinhado com a Agenda 2030 da ONU	Não, no próximo a gente pretende incluir isso, o PDI está sendo revisado, esse documento deverá sair até agosto do ano que vem, 2023, que é o período 2023-2027. Esse PDI que se encerra agora foi desenvolvido em 2017, entrou em vigor em 2018, ainda não temos o alinhamento.
Práticas da Instituição alinhadas com a Agenda 2030 da ONU	Eu conheço de nome, mas não me debrucei sobre a Agenda 2030, tem sido comentado internamente, a gente tem procurado mostrar. Mas não teria como responder essa pergunta para você. Mas acredito que sim, boa parte de conversas internas, a gente atende boa parte dessa agenda.
Parcerias da Instituição para atender aos ODS	Olha, energias renováveis, fonte de energias limpas, citei o caso da CPFL que tem parcerias nesse sentido. O Departamento de Apoio à Educação Ambiental está aberto às demandas da comunidade e a disposição para apoiar iniciativas que possam contribuir com fortalecimento da Educação Ambiental na Universidade. Os grupos parceiros são Centro de Divulgação Científica e Cultural da USP, EMA BIO Jr - Empresa Júnior da Biologia, Grupo de Estudo e Pesquisa em Educação Ambiental e Grupo de Incentivo a Redução Reutilização e Reciclagem.
Variáveis	Evidências
	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
	U8
PDI alinhado com a Agenda 2030 da ONU	Acho que não, no formato de forma clara não, a gente tem algumas coisas relacionadas como estou falando que são processos que podemos avaliar como vincular o PDI, a Agenda 2030.
Práticas da Instituição alinhadas com a Agenda 2030 da ONU	Se estivermos falando em ações desenvolvidas eu vou te dizer que sim, porque a gente tem até uma brincadeira que é o seguinte, se a gente achar alguma coisa que não cabe em nenhum dos ODS nós estamos jogando dinheiro fora porque não faz sentido uma universidade não conseguir achar nada de uma ação que ela desenvolva que esteja correlacionada aos ODS.

	No cadastro do RAEX a gente descobre todo ano quando a gente vai fazer esse filtro para mandar para os <i>rankings</i> que tem dezenas de coisas cadastradas lá entre projetos, programas, cursos e eventos que tem relação, na pesquisa a mesma coisa, descobre uma infinidade de pesquisas relacionadas de alguma forma, agora a gente não tem isso de uma forma rastreada ou fácil de rastrear.
Parcerias da Instituição para atender aos ODS	A gente por exemplo, tem a Aliança Mundial pelos Solos e está vinculado a Agenda 2030. A Universidade faz parte oficialmente da lista de parceiros da Global Soil Partnership. Esta Aliança Mundial pelos Solos é uma iniciativa da Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO/ONU) para promover a governança e o manejo sustentável dos solos em todo o planeta. Um evento que é realizado pelo ENACTUS é uma rede de 120 times no Brasil e em outros 37 países ao redor do mundo que tem como objetivo fomentar o empreendedorismo social dentro da Universidade e gerar ações e projetos que tenham um impacto positivo na região. organização da <i>Enactus UFV Viçosa</i> promoverá, dias 2,3 e 4 de junho, sempre às 18h, o evento <i>Universitários transformando o mundo: a ONU e a Agenda 2030 como ferramenta de transformação na sociedade</i> . O evento contará com a presença do oficial de Parcerias e Financiamento da ONU no Brasil. As palestras e mesa redonda irão discutir os conceitos e avanços da Agenda 2030, e a importância do cumprimento das metas propostas a partir dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, ressaltando iniciativas e ações voluntárias alinhadas a esses objetivos. O Time Enactus da Universidade representou pela primeira vez o Brasil na competição mundial de empreendedorismo social da Enactus, após ter sido o time campeão do Evento Nacional Enactus Brasil 2021, com projetos com o objetivo de desenvolver alternativas sustentáveis na região de Alto Parnaíba (MG). A gente tem recentemente feito convênios com o sistema de logística reversa, a gente já conseguiu de pilhas e lâmpadas e aí a gente na verdade já fazia esse processo geralmente via contratação, mas a gente conseguiu fazer internamente um sistema para coleta de lâmpadas, pilhas e baterias e óleo usado.
Variáveis	Evidências
	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
	U9
PDI alinhado com a Agenda 2030 da ONU	Sim. ... “tanto o planejamento estratégico quanto o PDI ele é todo baseado em resultados chaves, e esses resultados chaves são linkados aos ODS”.
Práticas da Instituição alinhadas com a Agenda 2030 da ONU	“Sim, a própria Coordenadoria tem suas próprias atividades que já se linka com os ODS, pensando mais amplo as pró-reitorias fins especificamente elas trabalham sempre com fomento, com bolsas para projetos voltados a ações que atendam aos ODS”.
Parcerias da Instituição para atender aos ODS	- Projeto Guia de Mercado PET (GuiaMe PET): projeto de extensão, ... GuiaMe que é um projeto que a gente trabalha junto ao ensino médio, ... a gente atua junto com os alunos do ensino médio, voltado para preparar eles para a universidade, fazerem eles entenderem o que é o ambiente da universidade, tirar dúvida sobre mercado de trabalho, profissões e etc. - Projeto CONSOL: consultoria solidária e voluntária que a gente escolhe organizações pequenas sem condições financeiras para prestação do serviço de consultoria em organizações da região, proporcionando a troca de experiências e conhecimentos, resultando, assim, em benefícios para ambas as partes.
Variáveis	Evidências

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	
U10	
PDI alinhado com a Agenda 2030 da ONU	<ul style="list-style-type: none"> - Sim, está alinhado. Não aparece mais desenvolvido essa questão da aderência ODS/ONU mas, está citado no PDI e isso está em fase de desenvolvimento nos planejamentos setoriais, estamos nessa etapa, fizemos o PDI, agora estamos nos planejamentos setoriais. A resposta é que está alinhado sim - Destaca-se também que os objetivos estratégicos e desafios institucionais possuem ainda aderência à Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).
Práticas da Instituição alinhadas com a Agenda 2030 da ONU	<ul style="list-style-type: none"> - Eu acho que até no planejamento de capital está mais alinhado do que o próprio PDI, acho que esse planejamento é um desdobramento, digamos num patamar superior em relação ao PDI. O PDI cita o alinhamento com a sustentabilidade, com a Agenda 2030 da ONU, mas isso se materializa no planejamento. O alinhamento foi realizado na medida em que você define os investimentos de capital em função dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. - Se você entrar no nosso site da Universidade, todas as notícias no final têm um <i>tag</i> de qual ODS está relacionado. Isso é importante porque numa pesquisa com o <i>big data</i>, esses buscadores de alta capacidade, de performance você consegue vincular as ações da instituição com um determinado ODS. - No ano passado nós ficamos em segundo lugar no THE Impact, no Social Impact, esse nós ficamos em 6°. Então, a gente tem vários alinhamentos - Eu acho que o próximo passo é relacionar os ODS com os programas de ensino, com os PPCs dos cursos, eu acho que se a gente fizer isso e consequentemente os ODS aparecerem nas disciplinas que são ofertadas também já é um caminho bastante importante.
Parcerias da Instituição para atender aos ODS	Parceria com a Fundação RENOVA, da empresa Vale, a parceria com a polícia militar, parceria sobretudo com a Secretaria de Justiça relacionada a questão da ressocialização dos apenados, eu acredito que as parcerias que nós temos aqui com o Governo do Estado na área da saúde, por exemplo, a universidade foi estratégica na questão do enfrentamento a covid, por exemplo, nós estabelecemos postos de testagem, professores foram mobilizados nas frentes de acompanhamento estatístico, nós temos professores que são sumidades nessa área de epidemiologia e parcerias com as empresas de saneamento público.
Variáveis	Evidências
Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	
U11	
PDI alinhado com a Agenda 2030 da ONU	Toda a ação institucional da Universidade está voltada, por vocação natural, com os objetivos da Agenda 2030 da ONU: Erradicação da pobreza; Fome zero e agricultura sustentável; Saúde e bem-estar; Educação de qualidade; Igualdade de Gênero; Água potável e saneamento; Energia limpa e acessível; Trabalho decente e crescimento econômico; Indústria, inovação e infraestrutura; Redução das desigualdades; Cidades e comunidades sustentáveis; Consumo e produção responsáveis; Ação contra a mudança global do clima; Vida na água; Vida terrestre; Paz, justiça e instituições eficazes; Celebração de Parcerias .
Práticas da Instituição alinhadas com a Agenda 2030 da ONU	A Universidade atua constantemente na erradicação da pobreza através da educação oportunizando condições para que alunos em condições vulneráveis concluam o ensino superior. No campo da agricultura sustentável é oportunizada a comercialização de produtos orgânicos produzidos pela agricultura familiar nos <i>campi</i> da instituição e no desenvolvimento de pesquisas na área.

	Toda a comunidade universitária (servidores e corpo docente) contam com serviços de apoio à saúde (física e psicológica). O conceito dos cursos da Universidade é altíssimo, fruto da alta qualidade da educação oportunizada aos acadêmicos. A instituição conta com um órgão especializado para as políticas de inclusão, políticas afirmativas e diversidade (SIPAD) e também um órgão para desenvolver parcerias institucionais.
Parcerias da Instituição para atender aos ODS	A Universidade estabelece parcerias com empresas e organizações que tanto possam produzir conhecimento tecnológico e inovador, difundir este conhecimento para a sociedade e também aquelas que possam utilizar os mesmos na ampliação de suas vantagens competitivas, retornando desta forma para a população os investimentos feitos em pesquisa e na formação de pessoal capacitado.

Fonte: Entrevistas com os gestores das Universidades Federais no Brasil (2022).

APÊNDICE G - PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS NO QUE SE REFERE AO MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Variáveis	Evidências
	Modelo de Governança e Gestão
	U1
Estrutura organizacional de sustentabilidade	Nós não temos na estrutura organizacional um setor que trabalhe nisso, uma unidade própria só para isso, a nossa lógica aqui é que isso deve estar dentro das nossas ações, mas sim nós temos uma estrutura de comitês e comissões, como já tinha te colocado o Comitê Estratégico, o Comitê de Gestão de Riscos, o Comitê de Gestão de Integridade, o Comitê relacionado a Gestão de TI.
Modelo de gestão da Instituição considera os aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança	Sim, tem que levar em consideração.
Estratégias para promover a sustentabilidade	Em relação a questão ambiental, por exemplo, a gente já tem buscado essa questão da economicidade da energia elétrica, fazer ações, fazer campanhas de conscientização alternadas, trabalhar com a sustentabilidade na questão educacional, sim trabalhar interligado a educação, ensino, pesquisa e extensão. É necessário talvez fortalecer isso de uma forma significativa abrindo editais, reforçando, fazendo campanhas, programas que possam fortalecer essas ações.
Desafios da sustentabilidade para a Instituição	Um desafio é que nós temos muita oscilação de servidores, porque às vezes a gente está num grupo bem consolidado trabalhando uma ação, por exemplo, da dimensão ambiental e 2 ou 3 servidores vão embora, aí tu perdes o histórico daquilo ali, tu tens que começar de novo, então hoje os nossos grandes desafios é trabalhar com grupos mais estáveis que não fiquem trocando tantas pessoas, isso atrapalha bastante o desenvolvimento da instituição e também todas as questões de sustentabilidade. As pessoas são um grande desafio e a continuidade, o ciclo contínuo de ações que infelizmente o poder público a gente sofre pela troca de governo, a gente sofre pela troca de reitores, sofre pela troca de gestão pontuais de cada pasta, isso tudo acaba atrapalhando.
Fatores internos que podem promover a inter-relação das questões da sustentabilidade	Primeiro item a liderança é algo bem importante, e a maior liderança na universidade é o Reitor, então ele tem que ter essa visão, ... e depois o plano que as pessoas se comprometem com esse plano, mas para se comprometer a pessoa tem que ter um líder. Em resumo: a liderança, o comprometimento, o estabelecer planos de curto, médio e longo prazo para a institucionalização do desenvolvimento sustentável.
Variáveis	Evidências
	Modelo de Governança e Gestão
	U2

Estrutura organizacional de sustentabilidade	Sim. A Comissão Permanente de Meio Ambiente e Sustentabilidade (CPMAS) que fomenta debates na área da sustentabilidade e gera pesquisas que garantam a resolução de desafios que hoje enfrentamos e a Gerência de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (GMADS) coordena a Comissão Permanente de Sustentabilidade "Campus Verde"; executa e encaminha para os órgãos da administração institucional as deliberações da Comissão Permanente de Sustentabilidade "Campus Verde"; coordenar a elaboração, implantação e monitoramento do Plano de Logística Sustentável, e planeja e coordena ações sustentáveis de gestão ambiental; entre outras.
Modelo de gestão da Instituição considera os aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança	Sim. O modelo de governança foi elaborado com base no Referencial Básico de Governança Pública Organizacional, do TCU e apresenta a relação dos diversos atores que atuam na governança e gestão da universidade com vistas à realização da missão institucional.
Estratégias para promover a sustentabilidade	As estratégias estão apresentadas no Plano de Logística Sustentável (PLS), tem como objetivo geral prescrever ações/práticas, indicadores e metas voltados para o desenvolvimento sustentável da Universidade. A Comissão Permanente de Meio Ambiente e Sustentabilidade (CPMAS) estará constantemente propondo, desenvolvendo e fomentando ações em sustentabilidade para serem desempenhadas de maneira continuada, tais como: <ul style="list-style-type: none"> ● Campanhas educativas e de sensibilização de toda comunidade acadêmica, quanto ao uso racional de recursos como papéis, copos e canudos descartáveis, água e energia elétrica; ● Palestras, seminários e capacitações a serem oferecidas para diferentes segmentos da comunidade acadêmica; ● Destinação adequada dos diferentes tipos de resíduos produzidos na Instituição; ● Realização de evento anual para promover reflexões e debates de temas relacionados junto à comunidade, mantendo a tradição do 'Dia da Sustentabilidade'; ● Manutenção de home page com divulgação das ações institucionais em sustentabilidade desenvolvidas, em execução e previstas; ● Participação em <i>rankings</i> e agendas para representar a Universidade no cenário nacional e internacional nesta temática.
Desafios da sustentabilidade para a Instituição	Um dos principais desafios é o reuso da água. Já iniciamos em alguns prédios o sistema de reuso de água da chuva que é utilizado em descargas, lavatórios e jardinagem, entretanto, ainda é uma ação inicial que necessita de ser ampliada.
Fatores internos que podem promover a inter-relação das questões da sustentabilidade	O apoio e comprometimento da comunidade quando da elaboração do PDI; o apoio e comprometimento da gestão quanto ao cumprimento das metas do PDI e às expectativas da comunidade interna e da sociedade.
Variáveis	Evidências
	Modelo de Governança e Gestão
	U3
Estrutura organizacional de sustentabilidade	Sim, esse Comitê Interno Institucional de Governança.
Modelo de gestão da Instituição considera os	Sim ele leva e isso fica muito claro dentro do PDI você vai conseguir achar isso registrado, essa questão da governança, a questão social e a ambiental também e uma outra situação que vale a pena registrar dentro de nossa organização aqui é a presença dentro do organograma de uma

aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança	Diretoria de Qualidade e Meio Ambiente, que nem todas têm essa unidade e nós temos desde de 2009, eu acho que essa prática, por exemplo, essa cultura ambiental ela é muito em função disso, se tem alguém cuidando disso, você tem um grupo de servidores focado naquilo ali, mas não escrevemos a política, mas é uma ação importante que como pela conversa toda a gente passou por esse ponto é isso, vem criando uma consciência ambiental.
Estratégias para promover a sustentabilidade	Essa questão da consciência ambiental, a tecnologia, isso a pandemia ajudou muito a questão de você tramitar os documentos em meio eletrônico por incrível que pareça as pessoas não aceitavam, não achavam que a gente pudesse fazer uma assinatura digital num instrumento jurídico, só que a pandemia veio e nos ensinou que tudo isso, não é só possível, mas é necessário e olha a eficiência, além de economizar, olha como é muito mais fácil. - Ampliar a usina fotovoltaica. - Fazer controle e análise do consumo de energia elétrica em cada edificação. - Implantar novas fontes de energias renováveis no câmpus. - Fortalecer o desenvolvimento da Sustentabilidade Ambiental da instituição.
Desafios da sustentabilidade para a Instituição	A questão do ar puro a gente está trabalhando na questão dos veículos e a gente pretende diminuir pelo menos os veículos institucionais, a gente pretende relativamente levando para veículos elétricos. A questão da água, recursos hídricos renováveis a gente tem praticado e muito, porque temos aí, como eu te falei quase 90% da água consumida no campus produzida aqui mesmo. Energia limpa também, essa questão das fotovoltaicas, com essa parceria do Governo do Estado eu acredito que a gente chega a 40% da nossa demanda de energia suprida por energia renovável. Estamos também com o projeto de biodiesel, ... a ideia é que a gente consiga naqueles veículos que a gente conseguir levar para elétrico que a gente consiga fazer com que eles funcionem com biodiesel produzido aqui mesmo. Tem uma questão produção sustentável: terra agrícolas irrigadas, inovação, eu acho que a gente tem muita inovação a fazer nessa questão de, por exemplo, irrigação, a gente tem um grupo de recursos hídricos, são pesquisadores muito competentes, mas ainda há que se trabalhar principalmente a questão da economia de água na agricultura, a gente tem muita pesquisa para vencer essas coisas. - Transparência e essa questão de corrupção.
Fatores internos que podem promover a inter-relação das questões da sustentabilidade	A cultura, a questão da formação e de todos os integrantes sejam estudantes, técnicos ou docentes eles estarem com esse pensamento com essa consciência ambiental e é importante a gente ter estruturas que melhorem isso, eu acho que a gente foi feliz no estabelecimento dessas estruturas.
Variáveis	Evidências
	Modelo de Governança e Gestão
	U4
Estrutura organizacional de sustentabilidade	Sim, a Diretoria de Desenvolvimento Sustentável foi criada em janeiro do ano passado, é um órgão de centralização de informações e projetos de sustentabilidade, mas também como eu te citei, nós temos o Comitê de Gestão de Contratações e Logística Sustentável.
Modelo de gestão da Instituição considera os	Sim, totalmente, eu acho que ficou claro que a gente leva todos esses aspectos em consideração.

aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança	
Estratégias para promover a sustentabilidade	A questão da conscientização da comunidade acadêmica é importantíssimo, a gente vai trabalhar mais ainda nessa questão, eu acho que a tecnologia também é interessante, ... a gente tem sistema para auxiliar tudo, para diminuir papel, por exemplo, nossos processos eles não são mais físicos é tudo pelo SEI, pelo Sistema Eletrônico de Informação, desde 2017, ... nós temos também um pin, que é código, então hoje o servidor para ele imprimir um documento, ele tem que ir naquela impressora, digitar o seu código para a impressão sair, ... todo o telefonema que a gente tem que digitar o pin para poder liberar o telefone, ... é uma infinidade de sistemas eletrônicos que diminuiu a questão do papel, a questão da burocracia para facilitar mesmo, que acaba refletindo na sustentabilidade.
Desafios da sustentabilidade para a Instituição	Um dos desafios que a gente tem que trabalhar também aqui, desenvolver mais é a gestão de recursos hídricos, ... ter pelo menos um prédio modelo para o reaproveitamento de água, fazer captação e reaproveitamento de água, então essa questão hídrica eu acredito que é o nosso ponto de trabalho focal, nós temos poços artesianos que nós conseguimos reaver, que estava outorgado pelo Governo do Estado para a concessionária de águas municipal para ela utilizar, mas ela não utilizou e aí a gente pegou a outorga novamente e a gente pretende trabalhar nesses poços, utilizar essa água do poço para os nossos 6 postos da cidade universitária. Mas o nosso desafio é a mensuração dos recicláveis porque os outros resíduos a gente têm contrato com as empresas, mas eu creio que nos recicláveis a gente precisa de uma dimensão, de um acompanhamento ainda mais de perto, mas o que a gente tem previsto vai ser contratado uma nova empresa de limpeza e manutenção da universidade, no contrato a gente já está prevendo que essa empresa seja responsável por encaminhar todo o material reciclável recolhido na universidade para as cooperativas, então ela tem que comprovar essa transferência dos resíduos recicláveis para as cooperativas, a gente vai prever isso em contrato, obrigatoriamente comprovar quais cooperativas receberam, porque a gente procura fazer a questão da coleta cidadã. Um desafio é a questão orçamentária.
Fatores internos que podem promover a inter-relação das questões da sustentabilidade	Eu acredito que a questão da governança que promove esse apoio da Administração Central é fundamental, acho que ele que impulsiona a gente a prosseguir no trabalho da sustentabilidade, confesso que no começo a nossa diretoria ela teve bastante resistência internamente no sentido de buscar informações, ... hoje está bem mais tranquila, está bem menor, o pessoal entendeu a importância, hoje tem uma colaboração maior, então eu te digo que essa inter-relação das questões da sustentabilidade, acho que a Administração Central o apoio administrativo, o apoio da gestão é fundamental.
Variáveis	Evidências
	Modelo de Governança e Gestão
	U5
Estrutura organizacional de sustentabilidade	Nós temos um Departamento de Gestão Estratégica que cuida do nosso planejamento e tem uma área que é a Coordenação, a CGA, Coordenação de Gestão Ambiental que cuida mais da parte ambiental como um todo. Quando a área de planejamento vai fazer qualquer ação de planejamento ela consulta todas as áreas, então a CGA (vinculada ao Gabinete do Reitor) é integrada nesse processo de construção para incluir as questões ambientais, consulta a questão orçamentária para que a gente integre as questões orçamentárias e depois isso vai para o Comitê de Governança onde isso tudo é discutido e aprovado. Nós possuímos duas estruturas, uma estrutura de planejamento e uma estrutura de gestão ambiental e as duas se conectam em determinados momentos mas não em todos, a gestão ambiental eu diria que por vezes ela foca mais na operação do que na definição de políticas, hoje na

	universidade ela está mais voltada para a operacionalização das ações que vão garantir as ações de sustentabilidade do que no pensar políticas institucionais de sustentabilidade, acho que isso é uma fragilidade realmente que a gente possui ainda na Universidade.
Modelo de gestão da Instituição considera os aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança	Sim, não tem dúvida, o econômico, primeiro que o social é o nosso pilar principal, a gente está aqui para atender a sociedade, toda decisão nossa a gente pergunta: a quem eu vou atender com essa decisão? Qual o impacto que eu gero? O ambiental não tenho dúvida que ele é importante, mas às vezes a gente deixa de lado por prioridade econômica, o econômico muitas vezes acaba sendo a prioridade em momentos de escassez. Mesmo no ano passado durante a escassez orçamentária que nós passamos, nós tivemos investimentos na área ambiental aqui de mais de 10% do nosso orçamento, nós fizemos redes de esgoto, fizemos uma série de ações de recuperação, investimento em energia renovável.
Estratégias para promover a sustentabilidade	A gente trabalha muito forte nas parcerias público-privada para captação de recursos porque dessas parcerias além do desenvolvimento de pesquisas aplicadas para as diversas iniciativas que geram pesquisas de sustentabilidade, tem parceria com a WEG, com pesquisa de ponta para energia eólica, energia fotovoltaica e tantas outras, mas a principal é que 10% do recurso captado fica nos cofres da universidade para nós reinvestirmos nessas ações dentro da instituição então a gente colocou aqui na nossa política, no nosso planejamento que esses recursos que nós captamos, os professores captam, 10% ficam sob a gestão da universidade e nós reinvestimos todos os 10% em ações de pesquisa, em ações de extensão, em ações de ensino, a gente divide esse recurso nas áreas que estão contempladas no nosso PDI e na gestão de riscos que inclui também as questões ambientais, as questões de sustentabilidade, o aspecto social.
Desafios da sustentabilidade para a Instituição	O principal é cultura e restrição orçamentária, como que eu resolvo os dois, a cultura por meio de mais comunicação, eu diria que a universidade melhorou a sua comunicação ao longo dos últimos 2 anos, mas é muito frágil, muito fraca a comunicação, as pessoas não entendem ainda como uma ação pontual pode impactar em algo maior, em termos globais, fica muito restrito e na parte orçamentária o que nós temos feito é melhorar a nossa captação para além do que o Governo Federal nos manda.
Fatores internos que podem promover a inter-relação das questões da sustentabilidade	Nós criamos o observatório justamente com esse intuito para dar transparência para que a sociedade pressione quem estiver sentado aqui nessa cadeira ou na cadeira do Reitor a fazer as ações direcionadas para os interesses coletivos, sociais, ambientais, ... então eu diria que hoje a transparência é o principal ponto de controle que nós temos, ... e com essa transparência o controle social que é feito pela comunidade interna vai ser o principal mecanismo de controle, pode ter o Comitê de Governança, pode ter o que for, se o controle social não for efetivo eu tenho dúvidas se de fato a instituição caminha para os ODS.
Variáveis	Evidências
	Modelo de Governança e Gestão
	U6
Estrutura organizacional de sustentabilidade	A coordenação foi criada na PROINFRA, Coordenadoria de Gestão Ambiental.
Modelo de gestão da Instituição considera os aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança	Sim. Em vários aspectos. Se eu pensar do lado social, só as capacitações da PROGEP, saúde do servidor, questões ambientais, gestão. Eu acho que o grande avanço da parte ambiental no final do ano agora para essa gestão é a questão da eficiência energética, porque o nosso maior custo de encargo é energia, a usina fotovoltaica que está sendo finalizada ela vai abastecer todo o campus com energia solar e vai sobrar ainda.

Estratégias para promover a sustentabilidade	<p>Implantação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA).</p> <p>Destinação de resíduos: práticas a serem fortalecidas ou implementadas são a coleta seletiva solidária, a destinação de resíduos perigosos, a compostagem de resíduos orgânicos, a coleta e destinação de produtos eletroeletrônicos e de óleo vegetal, o tratamento de resíduos hospitalares e dos resíduos sólidos da construção civil.</p> <p>Compras, contratações sustentáveis e logística reversa.</p> <p>Proteção, recuperação e revitalização de áreas verdes.</p> <p>Eficiência energética e energias alternativas.</p> <p>Sustentabilidade hídrica, proteção, uso eficiente e reuso.</p> <p>Edificações com responsabilidade ambiental.</p>
Desafios da sustentabilidade para a Instituição	O desafio é o orçamento para ações desse tipo. Hoje no cenário atual, hoje a nossa preocupação é manter a nossa universidade de pé, reformar prédio e a assistência estudantil.
Fatores internos que podem promover a inter-relação das questões da sustentabilidade	A gente vem tentando fazer, divulgar de diferentes formas, seja incluindo como parte do plano, seja fazendo ações relacionadas aos ODS.
Variáveis	Evidências
	Modelo de Governança e Gestão
	U7
Estrutura organizacional de sustentabilidade	É a SGAS que cuida disso, a Secretaria de Gestão Ambiental e Sustentabilidade.
Modelo de gestão da Instituição considera os aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança	Sim. A Universidade tem sua estrutura de Governança estabelecida no Regimento Geral da Universidade e pelo Estatuto da Universidade, onde estão formalmente definidas as instâncias internas de governança da organização, com suas respectivas finalidades, composições e competências. O que a Universidade busca nesta fase é a contínua melhoria dos processos finalísticos e administrativos, que os tornem mais eficientes e eficazes.
Estratégias para promover a sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento e acompanhamento das ações de manejo de resíduos. - Plano de Gerenciamento de Resíduos de Serviços de Saúde, realizando o levantamento de dados e informações referentes aos resíduos de serviços de saúde. - Gestão Ambiental de Áreas Verdes. - Tratamento e disposição final de resíduos comuns. - Treinamento presencial com os gestores dos campi para o acompanhamento e monitoramento das ações de manutenção de áreas verdes. - Apoio a professores, que buscam parceria para desenvolvimento de projetos de pesquisa na área ambiental, seja para otimização do manejo de áreas naturais, produção de mudas para restauração ecológica e arborização urbana e melhoria na gestão das áreas verdes urbanas.

Desafios da sustentabilidade para a Instituição	O orçamento, estrutura, infraestrutura para dar conta de tudo isso, e pessoal técnico capacitado, isso é um problema. Iniciativas nesse campo a universidade tem bastante, consumo sustentável, nós temos uma reserva ecológica dentro da universidade. O grande gargalo é a questão da estrutura e infraestrutura da universidade, pessoal e recursos, equipamento, prédio para dar conta disso, são essas questões mais estrutural.
Fatores internos que podem promover a inter-relação das questões da sustentabilidade	A liderança é importante, a liderança da alta administração da universidade é que determina isso, esse compromisso da liderança, isso é instrumentalizado no plano, na estratégia da universidade, que é o Plano de Desenvolvimento Institucional. Os fatores importantes é a liderança dentro da universidade e a introdução da gestão de integridade e risco isso é um fator importante. A liderança, o comprometimento das lideranças da universidade.
Variáveis	Evidências
	Modelo de Governança e Gestão
	U8
Estrutura organizacional de sustentabilidade	Possui a Diretoria de Meio Ambiente, a gente tem na estrutura uma Comissão de Meio Ambiente que não foi implementada na época do Plano de Desenvolvimento Físico e Ambiental, mas que a gente está na verdade sugerindo uma alteração no formato para que ela siga o exemplo de outras comissões que funcionam.
Modelo de gestão da Instituição considera os aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança	Leva nesse formato que eu te falei, foi balizado no ODS as decisões geralmente da administração, na verdade o modo de trabalho ainda não está, não é um processo em si, mas elas passam geralmente por nós em alguns aspectos, ainda tem que melhorar, muitas vezes as obras acabam sendo resolvidas sem passar pela gente, porque a gente precisa avaliar se é possível ou não fazer uma obra em determinado lugar, precisa de licença, mas de uma forma geral acabam passando por nós e aí a gente faz essa avaliação.
Estratégias para promover a sustentabilidade	Acho que a criação da Diretoria de Meio Ambiente foi o propulsor disso, na Administração Superior. A Diretoria na verdade é propulsora disso, acredito que futuramente a Comissão de Meio Ambiente assim que ela estiver funcionando no formato novo ela também vai potencializar isso. A cultura institucional.
Desafios da sustentabilidade para a Instituição	O principal desafio é esse tornar as pessoas sustentáveis, as pessoas precisam incorporar a prática na rotina diária de onde ela esteja, não adianta fazer usinas fotovoltaicas se as pessoas consumirem mais energia do que precisam, isso tem que andar junto, uma forma que a gente está tentando fazer agora, estou com o recurso já disponibilizado e montando uma equipe para trabalhar um projeto de um ano de mobilização, capacitação e educação ambiental, a ideia é bombardear as pessoas de informação do que a gente faz, do que a gente precisa fazer, de como ajudar, do como propor para que a gente tenha rotineiramente isso tudo incorporado, então assim acho que o desafio é conseguir atingir as pessoas. Se tivesse mais pessoas engajadas desenvolvendo a política geral, as atividades, as rotinas gerais dentro dos setores a gente estava bem melhor.
Fatores internos que podem promover a inter-relação das questões da sustentabilidade	A formação das equipes é importante. Você ter uma equipe que consiga estar de forma integrada com os outros processos, ter acesso, facilidade de conversa acho que é importante. Outra coisa é importantíssima que a sustentabilidade esteja no planejamento. Cadastrar no RAEX (Registro de Atividades de Extensão) por ODS, atividades de extensão estão hoje com cadastro do ODS.
Variáveis	Evidências
	Modelo de Governança e Gestão

U9	
Estrutura organizacional de sustentabilidade	Sim, a Coordenadoria de Gestão da Sustentabilidade.
Modelo de gestão da Instituição considera os aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança	Sim. “Não necessariamente todos juntos, aí que a gente identificou uma falha, a gente leva em consideração os aspectos da sustentabilidade no seu tripé, sim, em paralelo a isso a gente trabalha a política de governança. O Comitê de Governança existe, tem os relatórios de governança, a política de governança, tudo puxado pela Pró-Reitoria de Planejamento, mas é um órgão colegiado representando todos os setores, mas a gente precisava trabalhar os dois juntos”.
Estratégias para promover a sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho de sensibilização da comunidade acadêmica. Sensibilização e execução das ações de sustentabilidade, processo de licenciamento ambiental, de obras sustentáveis, de compras sustentáveis. - Tecnologias, os painéis solares, as torneiras de temporizador. - “Uma coisa que eu acho muito legal quando a gente trata de sustentabilidade aqui na universidade são as questões de acessibilidade, existe uma coordenadoria de acessibilidade que tem seu orçamento muito levado a sério, porque entra na questão social da sustentabilidade, eu acho que vale a pena citar isso porque não havia citado ainda”.
Desafios da sustentabilidade para a Instituição	<ul style="list-style-type: none"> - aspectos econômicos: evasão, retenção tudo isso impacta no orçamento da instituição, - resíduos perigosos: a gente tem clínica-escola, tem SVO, sistema de verificação de óbitos da prefeitura é dentro da universidade, existe um resíduo muito específico, que é o resíduo orgânico humano, - estação de tratamento de esgoto, de resíduos de tudo que tem que ser feito é o que a gente tem que resolver. - Qualidade da água - eficiência energética, “já começamos com painéis solares mas não basta isso tem que ter uma educação para eficiência energética, não é porque tem painel solar que a gente vai deixar tudo ligado, tem que trabalhar a educação para essa eficiência”. - consumo de carbono de viagens aéreas que foram feitas e também as de carro. - licitação sustentável é um desafio do ponto de vista do fornecedor, do ponto de vista do preço, do ponto de vista da compra organizacional
Fatores internos que podem promover a inter-relação das questões da sustentabilidade	- comprometimento e liderança da gestão.
Variáveis	Evidências
	Modelo de Governança e Gestão
U10	
Estrutura organizacional de sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - A Universidade por meio da Política de Governança, possibilitou a criação do Subcomitê de Sustentabilidade. Esse subcomitê será responsável por construir políticas, planos e ações na área. - Houve a criação da Comissão Agenda 2030, nós temos uma Comissão de Sustentabilidade. Os objetivos da Comissão Agenda 2030 são: I - Conhecer e identificar o que está sendo feito na Universidade; II - Avaliar as possibilidades de integração, implantação e incorporação dos ODS nas estratégias, políticas e planos da universidade; e III - Monitorar, avaliar e comunicar suas ações com respeito aos ODS.

	- Há a Diretoria de Meio Ambiente, vinculada a Superintendência de Infraestrutura.
Modelo de gestão da Instituição considera os aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança	- Eu diria que parcialmente. Nós temos na SI (Superintendência de Infraestrutura) a Diretoria de Meio-Ambiente que eu acho que está um pouco deixando a desejar, eu acho que poderia ser mais ativa no nosso processo de tomada de decisão, na definição do nosso modelo de gestão. São aspectos evidentemente presentes no Plano de Gestão, mas essa perna do ambiental está um pouco defasada, que a gente poderia melhorar bastante, eu vejo como uma diretoria um pouco distante ainda do ente planejador. - Muitas dessas práticas desse modelo de gestão levam em consideração demandas de maior orçamento, a questão de reuso da água da chuva e infelizmente, o contrato de coleta seletiva é muito mais caro do que a coleta convencional de lixo. São os limites que a gente precisa contornar.
Estratégias para promover a sustentabilidade	- Nós implementamos o processo eletrônico e já reduziu, por exemplo, o impacto no nosso consumo de papel. - Estratégia eu acho assim, o que acontece, o nosso PDI é muito recente, ele foi fechado a menos de 1 ano, embora a sustentabilidade econômico/financeira e ambiental sejam um dos desafios colocados a gente ainda está iniciando a estratégia de promoção da sustentabilidade na instituição, já melhoramos bastante, por exemplo, hoje em grande parte é iluminação externa da instituição é em led, tem menor consumo. - No âmbito do Comitê de Governança foi criado o Subcomitê de Sustentabilidade. - Nós estamos na etapa do planejamento setorial (Plano de Desenvolvimento Setorial) e como a sustentabilidade econômico/financeira e ambiental ela é um dos desafios do PDI, isso estão em desenho no âmbito das unidades acadêmicas da UFES, eu te responderia dizendo que está a caminho, está em elaboração essa questão da estratégia para promover a sustentabilidade na instituição.
Desafios da sustentabilidade para a Instituição	- Os desafios são: ar puro, saneamento (a instituição trabalha com aquele sistema antigo das fossas sépticas, a gente precisa sobremaneira de uma estação de tratamento de esgoto, para que a gente devolva água limpa à sociedade), ligação definitiva da rede de esgoto a rede municipal de tratamento, energia renovável, tratamento de resíduos, saúde, consumo sustentável, consumo total de carbono (isso a gente tem muito a avançar, tem muito pouca coisa nesse aspecto), produção sustentável, terras agrícolas irrigadas, tecnologia de ponta (a gente está envolvido em diversas pesquisas, vou citar uma delas, que é a questão de um carro autônomo), orçamento, inclusão digital, ataques cibernéticos: é muito interessante essa expressão estar aqui, porque nós sofremos em média 150 ataques por dia, provavelmente vocês aí na UFSM também, a nossa estrutura de firewall, a nossa estrutura de bloqueio a ataques, a nossa estrutura de criptografia ela é muito desenvolvida, mas ela exige investimentos constantes.
Fatores internos que podem promover a inter-relação das questões da sustentabilidade	- A cultura institucional, cultura é algo que precisa ser trabalhado, precisa ser alterado e como você faz isso, eu acho que nesse ponto um dos nossos desafios diz muita coisa que é o da imagem institucional, eu acho que você precisa produzir uma imagem lastreada numa estratégia que englobe essa questão das pautas ambientais da sustentabilidade visando a alteração de uma cultura. Nisso eu acho que o nosso PDI é um bom exemplo, eu acho que ele mira para uma coisa muito interessante porque ele tem a sustentabilidade como desafio, ele tem as ações afirmativas, ele tem a questão da imagem institucional. - A liderança a gente não chega a lugar nenhum, embora a nossa estrutura ela seja cuja as decisões são colegiadas, a que se ter alguém, um grupo, o leme da liderança na mão para implementar essas práticas. Eu acho que o nosso PDI é a nossa maior carta de compromisso com o desenvolvimento sustentável.
Variáveis	Evidências
	Modelo de Governança e Gestão
	U11
Estrutura organizacional de sustentabilidade	Na Universidade o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos - CGRC representa a governança institucional, enquanto a CGR atua na sua promoção e fortalecimento, seguindo os preceitos legais e deliberações deste Comitê.

Modelo de gestão da Instituição considera os aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança	Está tramitando no Conselho Superior o PDI 2023-2025 no qual constam os seguintes Valores institucionais: Ética Pública e Institucional; Excelência em Ensino, Pesquisa e Extensão; Valorização da Ciência; Cidadania e Inclusão; Sustentabilidade; Projeção e Integração Internacional.
Estratégias para promover a sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Educar sua comunidade acadêmica sobre sustentabilidade e os objetivos do desenvolvimento sustentável. - Envolver o planejamento, o monitoramento e a avaliação, a edificação, a reforma, a manutenção, a expansão e os serviços decorrentes, dentro do contexto da eficiência e da sustentabilidade. - Promover a articulação com a Sociedade Civil e o Poder Público para o desenvolvimento de Políticas Públicas relacionadas à sustentabilidade e mobilidade. - A Universidade se articula considerando a pluralidade de sua comunidade, buscando, em todas as suas dimensões de atuação, a sustentabilidade institucional presente e futura. - Desenvolver estratégias de sustentabilidade institucional para os cursos de graduação, de educação tecnológica e de pós-graduação - Apoiar a realização de pesquisas voltadas à sustentabilidade nas áreas de ensino, pesquisa e desenvolvimento.
Desafios da sustentabilidade para a Instituição	A Universidade se reconhece na prática da sustentabilidade. As ações da instituição contribuem fortemente para que esse tema se desenvolva e ainda age como elemento multiplicador do mesmo. Todavia persiste o desafio de compilar um documento abrangente com todas as práticas sustentáveis em sua atividade cotidiana e que podem contribuir para a minimização dos efeitos da mudança climática, redução do uso de energia e busca de formas alternativas de energia especialmente as renováveis. Eliminação dos focos de desperdício e preservação dos recursos naturais, garantir a saúde e bem-estar das pessoas promovendo o ser humano e sua qualidade de vida.
Fatores internos que podem promover a inter-relação das questões da sustentabilidade	A Universidade entende por sustentabilidade a equidade social, o crescimento econômico e o equilíbrio ambiental e busca ser competitiva na busca de uma relação com o meio ambiente, economicidade e responsabilidade social. Assim entende que fatores econômicos, sociais e ecológicos devem estar em sintonia com uma visão de mundo mais ampla através de parcerias que possibilitem cooperações competitivas, com uma legislação ambiental inovadora e equilibrada entre as necessidades de preservação e a promoção do desenvolvimento com vistas à qualidade de vida e sustento das pessoas, entendendo as questões ambientais como oportunidades de redução de custos e geração de oportunidades inovadoras no desenvolvimento econômico, tendo a tecnologia como aliada tanto no suporte às atividades como na obtenção de metodologias de produção menos agressivas ao meio ambiente.

Fonte: Entrevistas com os gestores das Universidades Federais no Brasil (2022).

APÊNDICE H - PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS ENCONTRADAS NO QUE SE REFERE AO DESEMPENHO INSTITUCIONAL DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Variáveis	Evidências
	Desempenho institucional
	U1
Desempenho Institucional	Eu acho que é bom, não é muito bom porque a gente ainda está nessa consolidação, a gente tem bastante para aprender ainda.
Desempenho orçamentário	Se nós formos pegar os dados externos da instituição baseado no próprio MEC que avalia o nosso desempenho orçamentário/financeiro, hoje se tu olhar o site da ANDIFES, nós estamos em primeiro lugar, hoje nós temos um desempenho altíssimo que é decorrente do planejamento da instituição. Desempenho no sentido de ganhar e de gastar. A gente não tem perdas orçamentárias hoje. O ano passado, por exemplo, nós finalizamos o ano nos <i>rankings</i> da ANDIFES e do MEC, a nossa execução foi 99,9%, não tivemos praticamente nada de perdas orçamentárias, ... fizemos um compromisso da instituição de não devolver nada de dinheiro e criamos credibilidade com órgãos, outros ministérios de não devolver dinheiro também. Essa dimensão a gente hoje tem êxito praticamente total, a gente não tem dificuldade, ganhou/gastou.
Desempenho educacional (indicador Índice Geral de Cursos)	O IGC a gente vem enfrentando alguma dificuldade, nós tivemos uma pequena baixa nos últimos anos no nosso índice geral, nós tivemos cursos pontuais que tiveram valor muito baixo, tivemos problema com o ENADE que acabou interferindo bastante no nosso índice geral, porque os alunos meio que boicotaram alguns ENADES e acabou interferindo no conceito do curso e acabou interferindo no nosso índice geral, nisso a gente tem bastante a crescer e estamos fazendo alguns investimentos específicos nessa área e nós entendemos que agora durante a pandemia nós tivemos maior prejuízo ainda, porque a gente não tinha o monitoramento dos alunos que fizeram o ENADE, as avaliações foram muito postergadas e que vai interferir.
Desempenho nos <i>rankings</i> internacionais como: o <i>Times Higher Education</i> , o <i>Green Metric</i> e o <i>QS World University Rankings</i> , quanto as métricas ESG (Ambiental, Social e Governança)	Nós ainda estamos também em defasagem, como somos jovens a gente tem pouca pesquisa internacionalmente e nós não temos uma política interna que esteja focada nesses <i>rankings</i> internacionais.
Desempenho em projetos sociais (atendam a comunidade)	Desempenho em projetos sociais com a comunidade por nós sermos uma universidade periférica, a gente é mais regionalizada, ... é uma característica de uma universidade como a nossa, projetos mais sociais, a gente acaba tendo mais resultados.
Desempenho institucional nas questões de governança:	Nós ficamos junto ao desempenho TCU em 4º lugar no Brasil em transparência, a gente teve bons índices nesse engajamento, nossas prestações de contas, esse ano inclusive a nossa prestação de contas internas não teve um único apontamento da Audin, do Conselho de Curadores e do Conselho Universitário.

transparência das informações, anticorrupção, engajamento das partes interessadas, ética, prestação de contas, responsabilidade corporativa	Os nossos índices de ouvidoria baixaram muito, isso nós entendemos que é decorrência de nossos portais de transparência, como a gente melhorou os nossos portais e a nossa comunicação com o público externo as ouvidorias baixaram, reclamações praticamente a gente não tem, estamos tendo um bom desempenho nessa área e outras questões de governança relativas a estrutura de gestão, a gente vai ter que evoluir, mas essa questão do engajamento e transparência a gente já cresceu muito.
Variáveis	Evidências
	Desempenho institucional
	U2
Desempenho Institucional	A Universidade tem um bom desempenho no que diz respeito à sustentabilidade.
Desempenho orçamentário	A instituição foi avaliada recentemente no Relatório Individual de Governança e Gestão Públicas do TCU. Neste relatório, o TCU analisa os resultados baseados em evidências. Neste sentido, a Universidade obteve uma avaliação “iGovOrcament (índice de governança e gestão orçamentária)” de 95%, que é considerada um desempenho muito bom.
Desempenho educacional (indicador Índice Geral de Cursos)	
Desempenho nos rankings internacionais como: o <i>Times Higher Education</i> , o <i>Green Metric</i> e o <i>QS World University Rankings</i> , quanto as métricas ESG (Ambiental, Social e Governança)	A universidade tem avançado ano a ano no Green Metric, o que revela um bom desempenho e comprometimento institucional.
Desempenho em projetos sociais (atendam a comunidade)	A Universidade, por meio da Pró-Reitoria de Extensão, busca interagir com a sociedade de modo a atender as necessidades da sociedade em que está inserida. Entre os vários programas e projetos existentes, destacamos: (1) a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares cuja principal finalidade é auxiliar a formação e consolidação de Empreendimentos Econômicos Solidários como cooperativas, associações e demais grupos produtivos populares, incubando-os de modo a gerar trabalho, renda e transformação social segundo os pressupostos da economia solidária;

	<p>(2) os cursinhos pré-vestibulares oferecidos em cada um dos <i>campi da</i> universidade, os quais visam colaborar na aprendizagem e preparação dos alunos oriundos das escolas públicas para a realização das avaliações que proporcionem a sua admissão no Ensino Superior, em especial o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM); e</p> <p>(3) o programa Universidade Aberta à Terceira Idade (UNATI) o qual é um conjunto articulado de ações de extensão (projetos em diferentes áreas do saber e eventos) realizado para atender a demandas do grupo populacional com idade igual ou superior a 60 anos, visando promover a qualidade de vida.</p>
Desempenho institucional nas questões de governança: transparência das informações, anticorrupção, engajamento das partes interessadas, ética, prestação de contas, responsabilidade corporativa	A Universidade tem um bom desempenho no que diz respeito às questões de governança, em especial, a transparência, pois, a Instituição está entre as instituições federais mais transparentes do país.
Variáveis	Evidências
	Desempenho institucional
	U3
Desempenho Institucional	Eu avalio como um bom desempenho, se eu tivesse que dar uma nota eu acho que ela ficaria entre 7 e 8, ou seja, temos espaço para melhorar, mas já temos uma série de práticas que apontam para que essa cultura ambiental já está institucionalizada.
Desempenho orçamentário	O que a gente tem de financiamento é muito aquém do que a gente precisa, agora tudo que a gente tem de financiamento a gente procura aplicar com a maior responsabilidade possível considerando as atividades finalísticas da instituição. Considero que o desempenho é um bom desempenho, ele não é suficiente, o orçamento a gente nunca deixa de executar 100% do orçamento, eu fico no pé da turma, não, porque não está executando isso, até 31 de dezembro normalmente a gente está aqui com um monte de coisas para poder executar tudo, até porque isso é bom para a instituição e mas é bom para o próprio MEC que passa a maioria dos recursos e outros órgãos também, então daria uma nota 9 para o desempenho, mas eu daria uma nota 5 para o financiamento.
Desempenho educacional (indicador Índice Geral de Cursos)	Felizmente nós nunca tivemos o IGC menor que 5 desde que ele foi criado, nesse indicador a instituição está muito bem.
Desempenho nos rankings internacionais como: o Times Higher Education, o Green	O desempenho nosso dentre esses <i>rankings</i> o Green Metric é o melhor deles. O THE e o QS a gente precisa melhorar bastante.

Metric e o QS World University Rankings, quanto as métricas ESG (Ambiental, Social e Governança)	
Desempenho em projetos sociais (atendam a comunidade)	Eu avalio que o desempenho nosso é muito ruim, ... Eu acho que a gente tem muita condição de projetos sociais, mas me parece que são poucas pessoas que se interessam por esse tipo de coisa e como eu já disse, não existe muitas coisas que motivam e aí eu falo principalmente os docentes na questão desses projetos sociais, mas há que se induzir esse tipo de situação e acho que a gente precisa avançar, se eu tivesse que dar uma nota para nós aqui, considerando o potencial que a gente tem, eu daria no máximo 4, entre 3 e 4, ou seja, a gente está muito aquém do que a gente pode fazer de retorno para a sociedade nesses projetos, é uma área que posso dizer que é deficiente.
Desempenho institucional nas questões de governança: transparência das informações, anticorrupção, engajamento das partes interessadas, ética, prestação de contas, responsabilidade corporativa	Essa é uma das situações que eu considero melhor, a gente tem trabalhado para que a gente cumpra todas as questões de integridade, de legalidade, foi um avanço essa criação da Superintendência de Governança e na mesma época a gente criou a Superintendência de Integridade e Correição também, como eu fiz nos outros, se eu tivesse que dar uma nota, eu daria entre 8 e 9, ou seja, a gente tem espaço para melhorar, mas a gente já vê uma estruturação bastante grande dessas questões, ... a nota do TCU ela demonstra isso, essa situação, a gente tem que ter a preocupação de continuar evoluindo, mas não é um tema que a gente é incipiente, a gente já adquiriu experiência em relação a isso.
Variáveis	Evidências
	Desempenho institucional
	U4
Desempenho Institucional	Eu acho que o nosso desempenho é bom, muito bom, então falta pouco para a gente ser ótimo, eu acho muito bom o nosso desempenho relacionado a sustentabilidade e as nossas práticas, sempre melhorando.
Desempenho orçamentário	Eu acho também que o nosso desempenho, mesmo com todas as restrições, com todos os cortes que a gente tem, eu acho que a nossa gestão orçamentária é muito boa, eu classifico como muito boa, ... a gente teve um corte recentemente, inicialmente era 13 milhões e aí caiu para 6 milhões, diminuiu pela metade, eu creio que mesmo assim nós íamos fechar o ano ok, sempre quando tem alguma restrição orçamentária que vem de Brasília, a gente procura priorizar as bolsas dos alunos, os auxílios dos alunos, os terceirizados, sempre a gente procura, e se a gente não vai cumprir aquele mês com alguma conta de energia ou de água, por conta dos nossos terceirizados, das nossas ações, a gente vai até essas empresas e concessionárias e explica, apresenta os motivos.
Desempenho educacional (indicador Índice Geral de Cursos)	Todas as vezes que a gente tem o IGG, tem os resultados, são muito bons no desempenho acadêmico sempre nota 4 ou nota 5, ... eu classifico como bom.

Desempenho nos rankings internacionais como: o <i>Times Higher Education</i> , o <i>Green Metric</i> e o <i>QS World University Rankings</i> , quanto as métricas ESG (Ambiental, Social e Governança)	O nosso desempenho vem melhorando a cada ano, por exemplo, no GreenMetric o ano passado foi assim, melhor desempenho da universidade, nós ficamos em 5º lugar no Brasil, nós ficamos em 3º entre as Federais, no mundo 956, nós ficamos na posição 163, na América Latina de 118, ficamos na posição 18, tivemos um resultado excelente, o THE nós também melhoramos esse ano na questão da classificação, ... esse ano nós ficamos na 301-400, em destaque em 3 ODS nós tivemos o ODS 4, o ODS 5 e o ODS 8, qualidade na educação, igualdade de gênero e trabalho decente e desenvolvimento econômico, nós tivemos uma melhora bem boa e a gente conseguiu também atender a todos os 17 ODS agora em 2022, o QS também a gente teve uma melhora.
Desempenho em projetos sociais (atendam a comunidade)	Eu também acredito que o nosso desempenho é bom na questão social, a gente sempre procura atender os alunos vulneráveis, tem projetos para a sociedade, então eu acredito que o nosso desempenho é bom. O pessoal do direito, eles fazem um trabalho excelente com os ribeirinhos, tem um barco que leva os alunos e professores nas comunidades ribeirinhas para dar assistência jurídica, nós temos o pessoal da farmácia, o pessoal da medicina, da enfermagem, também tem missões para os ribeirinhos, para a população, então assim a gente tem muito trabalho com a sociedade.
Desempenho institucional nas questões de governança: transparência das informações, anticorrupção, engajamento das partes interessadas, ética, prestação de contas, responsabilidade corporativa	Transparência das informações a gente sempre é elogiado, muito elogiado na transparência. Anticorrupção nós temos a política de anticorrupção e de assédio moral também, tudo é apurado na universidade, se você requerer vai ter apuração, vai ter um resultado. Engajamento das partes interessadas eu acredito que a gente tenha, a gente precisa melhorar na questão da conscientização, ética também nós temos um trabalho excelente da corregedoria e da Pró-Reitoria de Planejamento. Avaliação é boa, também tudo eu acredito assim, transparência, anticorrupção, ética, prestação de contas e responsabilidade tudo é muito bom, sempre a gente tem elogios, muitos elogios, tanto dos órgãos de controle quanto dos órgãos ministeriais.
Variáveis	Evidências
	Desempenho institucional
	U5
Desempenho Institucional	Vou ser sincero contigo de uma nota de 0 a 10, eu daria 6 a gente passa por pouco porque a Universidade nunca deu muita atenção a isso, temos que ser sinceros, não sei se é a Universidade ou se a Universidade é o reflexo da sociedade, apenas a questão ambiental ela sempre foi segundo plano, a gente sempre priorizou outros aspectos. Assim ao longo do tempo a universidade foi muito, diria como reflexo da sociedade também não investiu em nada disso, agora ao longo dos últimos anos a gente tem feito investimento, a nossa universidade somente agora que está conseguindo concluir a sua rede de esgoto, ou seja, a gente não tinha 100% de rede de esgoto.

	Mas hoje nosso desempenho na parte da sustentabilidade, a gente só olhou para dois aspectos o orçamentário/econômico e o social, o ambiental a gente acabou deixando de lado ao longo do tempo, hoje está muito melhor do que foi, mas na minha opinião ainda está aquém do que deveria ser uma universidade federal.
Desempenho orçamentário	Aí eu já dou uma nota 8, aí a gente já está bem, porque não dou 10, vou explicar porque eu dou 8, de 0 a 10, um desempenho satisfatório porque a gente faz uma gestão muito boa do nosso recurso, a gente conseguiu, mesmo nos momentos de crise sempre superá-las com muita tranquilidade. Se fosse para analisar só o orçamento foi perfeito a nossa execução, a gente sempre conseguiu fazer investimentos, conseguiu sobrar orçamento para investir em coisas novas mesmo com a redução que o Governo Federal nos fez, só que eu sei que tem uma fragilidade ali no modelo de alocação de recursos porque dá muito poder discricionário ao gestor, então é por isso que eu acho que o nosso desempenho é satisfatório mas o modelo ainda não é o melhor, o modelo precisa ser aperfeiçoado na governança orçamentária.
Desempenho educacional (indicador Índice Geral de Cursos)	Pela sociedade nós somos bem avaliados, mas eu sou um pouco mais crítico acho que a gente poderia fazer melhor, está bem, a gente sempre está bem posicionado nos <i>rankings</i> . Eu diria que o nosso desempenho é bom mas pode melhorar sempre e eu sou bem crítico, eu sempre quero que a gente melhore principalmente na internacionalização.
Desempenho nos <i>rankings</i> internacionais como: o <i>Times Higher Education</i> , o <i>Green Metric</i> e o <i>QS World University Rankings</i> , quanto as métricas ESG (Ambiental, Social e Governança)	Olha não sou muito satisfeito com os nossos desempenhos internacionais não, ... nosso desempenho é ruim na minha avaliação, temos que avançar muito nesse quesito internacional. A Universidade é a quinta universidade mais sustentável do Brasil e a segunda entre as universidades federais, segundo pesquisa publicada pelo <i>QS World University Rankings 2023</i> .
Desempenho em projetos sociais (atendam a comunidade)	Eu diria que aqui é um dos grandes fortes na Universidade, a questão social. A Universidade tem incentivado muito as ações sociais além das ações da própria gestão central, por exemplo, ... nós fizemos um curso que capacitou 300.000, 150 mil enfermeiros em cada etapa, 300.000 enfermeiros e técnicos de enfermagem para atuar na linha de frente da pandemia, foi uma ação de impacto gigantesco da parte social da Universidade. No meu Curso de Contábeis nós acabamos de criar o NAF (Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal – Parceria com Secretaria da Receita Federal) que é o Núcleo de Apoio Fiscal para as pessoas carentes que tem que fazer declaração do imposto de renda ou que tem um problema fiscal e que não consegue resolver, tem o apoio do NAF, no Direito tem o escritório modelo do Direito que presta serviço social para pessoas que não tem condições para pagar, tem atendimento odontológico de graça para a comunidade, clínica da fono de graça. A gente trabalha muito forte nos projetos de extensão, muitas vezes financiados, mas para capacitar pessoas que vão atuar principalmente na área de saúde, a gente tem uma atuação muito forte na área de saúde, eu diria que a área social hoje aqui na universidade é um dos grandes fortes da nossa instituição, ... vou dar um 8, sempre pode melhorar, mas estamos bem.
Desempenho institucional nas questões de governança: transparência das informações, anticorrupção, engajamento das partes	Eu diria que a gente passou de 4 para 7 nos últimos 3 anos, a gente avançou muito, pouco fruto das recentes operações que a Universidade se envolveu na operação com a polícia federal, TCU, CGU. Nós tivemos que melhorar muito e muito rápido os nossos mecanismos de integridade, de corrupção, ... quando a gente fala que tem mais gestão de riscos agora, quando a gente trabalha forte em <i>compliance</i> , quando a gente tem uma unidade de integridade, quando a gente fortaleceu a ouvidoria, fortaleceu a corregedoria, fortaleceu todos esses canais foi para poder dar segurança novamente aos procedimentos que as unidades administrativas executavam. Então eu diria que em termos de transparência a universidade está muito bem, nós recebemos até elogios da própria CGU no evento do Fórum de Pró-Reitores que aconteceu em São Paulo.

interessadas, ética, prestação de contas, responsabilidade corporativa	
Variáveis	Evidências
	Desempenho institucional
	U6
Desempenho Institucional	Eu acho assim, olhando as questões quase todos os itens ali, eles estão contemplados hoje. Nós temos 32 metas para 2022, se a gente olhar essas 32 metas, elas cobrem praticamente todos esses itens. Por exemplo, na parte orçamentária/financeira temos a meta de redução de custo e temos a meta de captação de recursos, numa delas a gente está bem na outra a gente não está tão bem assim. O desempenho da instituição é bom. De 1 a 10, pela quantidade de coisas que se faz, um 8,5, pela falta de sistematização perde um pontinho e meio, que pode melhorar, estamos de 8,5 a 9,0.
Desempenho orçamentário	A redução de custo está ok em função da pandemia, tudo o que aconteceu, já na captação de recurso a gente precisa aumentar ainda, bastante.
Desempenho educacional (indicador Índice Geral de Cursos)	Com relação do IGC, tem uma meta de atingir o ICG 5 até 2022.
Desempenho nos rankings internacionais como: o Times Higher Education, o Green Metric e o QS World University Rankings, quanto as métricas ESG (Ambiental, Social e Governança)	Com relação aos rankings, quaisquer deles, a gente tem se mantido relativamente estável na maioria deles, de maneira geral a gente está em as 20 melhores do país, se tu pegar de maneira geral os diferentes rankings que existem, seja QS, o GreenMetric e o THE, às vezes, a gente está um pouquinho melhor em algum, um pouquinho pior no outro, enfim, mas estamos bem posicionados entre as universidades do país com relação a isso.
Desempenho em projetos sociais (atendam a comunidade)	Com relação a projetos sociais, aquilo que a gente já falou, tem todo o trabalho que é feito da PRE, na incubadora social, enfim, parte toda do cuidado do aluno, desde o ingresso até a permanência dele aqui, casa de estudante.
Desempenho institucional nas questões de governança: transparência das informações, anticorrupção,	Tem dois olhares, o olhar tradicional da CGU aplicado a quaisquer órgãos públicos e tem um olhar mais específico do MEC por meio do SINAES, do processo de credenciamento que a gente vai passar esse ano, a gente acha que vai se sair muito bem nesse credenciamento, nosso conceito hoje é 3, a gente acha que vai ter conceito máximo 5, acreditamos que vamos estar bem em relação a isso.

engajamento das partes interessadas, ética, prestação de contas, responsabilidade corporativa	
Variáveis	Evidências
	Desempenho institucional
	U7
Desempenho Institucional	Eu diria que bom para muito bom, eu acho que faltam recursos, mas a universidade tem uma cultura para isso, tem instrumentos, tem a base de conhecimento para implementar essas políticas de sustentabilidade, faltam recursos.
Desempenho orçamentário	Com relação ao desempenho financeiro a universidade está atrelada a LOA, ao orçamento da união, ela cumpre as prioridades dos processos finalísticos e a manutenção dos alunos, isso é prioridade para a universidade.
Desempenho educacional (indicador Índice Geral de Cursos)	O IGC a universidade é nota máxima, sempre foi na sua história, nota 5, ela sempre se posicionou no passado, entre as 6 melhores do Brasil, hoje está entre a décima ou décima segunda na avaliação.
Desempenho nos rankings internacionais como: o Times Higher Education, o Green Metric e o QS World University Rankings, quanto as métricas ESG (Ambiental, Social e Governança)	Nos rankings ela tem tido um bom desempenho, no THE da América Latina ela está entre 16ª universidade, no Brasil é a 12ª, acho, 13ª, porque ela cresceu muito a universidade de 2006, ela dobrou praticamente de tamanho com o REUNI. No QS ela está posicionada, ranqueada em 12 áreas do conhecimento, que vai da posição de entre 250-350, algumas áreas ela chega em 4, as engenharias químicas, química tem mais uma área, engenharia de materiais ela está entre as 3 ou 4 melhores instituições do Brasil, são áreas de excelência, tem nota máxima pela CAPES, conceito 5, tem 5 programas de pós-graduação. No geral ela tem ranqueada em 12 áreas pelo QS, está entre as 500 melhores universidades do mundo nessas áreas. No geral ela se posiciona um pouco acima entre 800 mil no THE, saiu agora, sustentabilidade esse de impacto que ela se posiciona em 6 áreas entre as 250-400 nessa posição, entre as melhores universidades.
Desempenho em projetos sociais (atendam a comunidade)	Quanto aos projetos sociais eu diria que é bom, ela tem uma inserção muito grande, ela gerou 65% das mudas de cana no Brasil, foi produzida, liderara pela Universidade, nessa produção, inclusive para exportação. No campo social ela é muito forte, no campo de atendimento a comunidade mais carente, na assistência à saúde, através da Unidade Saúde Escola.
Desempenho institucional nas questões de governança: transparência das informações, anticorrupção, engajamento das partes interessadas, ética,	Com relação a maturidade da governança, eu acho que tem muito a fazer nesse aspecto na universidade pública, ela cresceu muito, precisa criar esses instrumentos de governança, então eu acho muito imaturidade no IGG, ela está de mediana para cima, precisa melhorar, está empenhada em melhorar sua estrutura para melhorar esse índice de governança geral.

prestação de contas, responsabilidade corporativa	
Variáveis	Evidências
	Desempenho institucional
	U8
Desempenho Institucional	Para mim a gente ainda está num momento de transição. Acho assim uma nota de 0 a 10 a gente estaria na 7 hoje, porque a gente está no caminho, mas ainda falta muita coisa. A gente está de médio para bom, vou colocar médio mesmo.
Desempenho orçamentário	Acredito que o desempenho é bom, a gente geralmente tem feito nos últimos anos ações que tem uma relevância para a comunidade atendida, gastando 300 mil reais só com o contrato, fora a mão de obra com a ciclo faixa, ... então assim hoje eu avaliaria como bom. Temos trabalhado sempre com essa perspectiva é retorno para a comunidade acadêmica ou para a comunidade geral.
Desempenho educacional (indicador Índice Geral de Cursos)	É muito bom, não vou saber a nota, a gente tem avaliações muito positivas em relação aos cursos. O IGC da Universidade é 5.
Desempenho nos rankings internacionais como: o Times Higher Education, o Green Metric e o QS World University Rankings, quanto as métricas ESG (Ambiental, Social e Governança)	Desses rankings a gente só manda para o GreenMetric. No Green Metric a gente está, desde que eu tenho enviado, a gente está sempre entre os 30% melhores, eu não sei qual a escala que você está usando, mas eu diria que é uma escala é boa, o último teve quase 1000 instituições a gente ficou entre 200 e alguma coisa, ... mas a gente está boa, mais para boa do que para média agora.
Desempenho em projetos sociais (atendam a comunidade)	Acho que ótimo nos trabalhos de diversos cursos, a cidade não teria praticamente nada funcionando sem a universidade em termos de sustentabilidade, a gente já fez plano de saneamento, foi a gente que fez para o município, plano de segurança da água, tributação de APA (Área de Proteção Ambiental), criação das legislações ambientais surgiu de demandas vinculadas a professores, coleta seletiva. O trabalho do pessoal que o Departamento de Nutrição faz de acompanhamento de crianças em vulnerabilidade principalmente na primeira infância, para ir na casa, fazer teste para saber se a criança está bem alimentada se está com desnutrição. A participação nos projetos de saúde do UAES (Unidade de Atenção Especializada em Saúde), banco de leite. A Unidade de Atenção Especializada em Saúde é destinada ao atendimento secundário (articulada aos níveis primário e terciário) exclusivo do Sistema Único de Saúde. Trata-se de uma parceria da Universidade com municípios integrantes do Consórcio Intermunicipal de Saúde da Região. O atendimento é realizado por estudantes de graduação dos cursos da área da saúde.
Desempenho institucional nas questões	Acho que é bom para ótimo, o trabalho que o pessoal tem feito aí, esse é um trabalho nesse formato de 3 anos, começou em maio de 2019 a gente já tem resultados significativos em relação a transparência.

de governança: transparência das informações, anticorrupção, engajamento das partes interessadas, ética, prestação de contas, responsabilidade corporativa	Houve melhoria na transparência institucional e, conseqüentemente, o cumprimento efetivo da Lei de Acesso à Informação. O objetivo tem sido o de incrementar ações para tornar o atendimento ao cidadão e aos órgãos de controle mais eficiente, com informações acessíveis. O resultado deste planejamento e que a Universidade saltou da 217ª posição no <i>Ranking de Cumprimento de itens de Transparência Ativa</i> para a 40ª. A avaliação realizada pelo TCU que envolve questões relacionadas aos temas: <i>Liderança, Estratégia, Accountability, Gestão de Pessoas, Gestão de Tecnologia da Informação e Gestão de Contratações</i> em 2021 envolvendo 378 organizações, houve uma evolução significativa da Universidade saltou da 283ª posição para a 8ª no Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG). Foram diversas medidas tomadas, por exemplo, a criação da Diretoria de Governança Institucional (DGI), para as informações institucionais foi criado o <i>link Transparência e Prestação de Contas</i> , houve a criação do Plano de Dados Abertos e Portal de Dados; a migração para o Processo Eletrônico de Informações-SEI; a Elaboração da Política de Gestão de Riscos e da Política de Governança e Gestão de Contratações e Aquisições, e o desenvolvimento do Plano de Logística Sustentável.
Variáveis	Evidências
	Desempenho institucional
	U9
Desempenho Institucional	“Eu considero que o meu desempenho é muito bom quando eu penso localmente aqui, no Estado, mas quando penso no país aí eu já acho que eu tenho muito o que fazer, mas eu pondero que eu faço parte, até um dia desses fazia parte das novas, novíssimas inclusive para questão do orçamento, ... eu acho que a gente consegue fazer muita coisa graças a semente que foi plantada no início da criação mas eu sei que tem um chão pela frente”.
Desempenho orçamentário	“Com atual conjectura da pró-reitoria, da dificuldade orçamentária, está tirando vinho de água, está conseguindo fazer muita coisa, principalmente no que diz respeito a sustentabilidade.... avalio é muito bom, a atual forma de execução do orçamento”.
Desempenho educacional (indicador Índice Geral de Cursos)	“Eu avalio para a nossa região, ... a gente é referência aqui na instituição, falta do ponto de vista acadêmico pensar, como vou trazer os melhores cursos, manter os melhores alunos para que isso me dê um retorno financeiro do ponto de vista do orçamento, é um médio desempenho”.
Desempenho nos rankings internacionais como: o <i>Times Higher Education</i> , o <i>Green Metric</i> e o <i>QS World University Rankings</i> , quanto as métricas ESG (Ambiental, Social e Governança)	“Eu não teria como responder, a gente nunca se mediu, se comparou dentro desses <i>rankings</i> , o que a gente está tentando fazer nesse primeiro momento é fazer um monitoramento nosso interno com base na ferramenta do GreenMetric”.
Desempenho em projetos sociais (atendam a comunidade)	- O aspecto social da instituição é muito forte, a universidade já fez muito bem. - “Em relação ao desempenho em projetos sociais eu acho muito bom, sempre foi, ... mas considero que o carro chefe sempre foi as questões voltadas para a sociedade”.
Desempenho institucional nas questões	- Comitê de ética funciona muito bem. - “Do ponto de vista da transparência eu também acho, avalio como muito bom”.

de governança: transparência das informações, anticorrupção, engajamento das partes interessadas, ética, prestação de contas, responsabilidade corporativa	<p>- “Engajamento das partes interessadas é um negócio difícil. A questão das partes interessadas seja mais difícil mesmo a comunidade, a sociedade como um todo, abre cadeira no CONSUNI para comunidade externa não aparece ninguém”.</p> <p>- “As partes interessadas internas, os pró-reitores, os gestores, eu acho que até os discentes são muito engajados”.</p>
Variáveis	Evidências
	Desempenho institucional
	U10
Desempenho Institucional	<p>- Eu avaliaria como bom, mas incompleto. Avaliaria como bom, avaliaria como uma coisa que é promissora, mas avaliaria como incompleto. A gente, por exemplo, esse desafio que eu te falei do saneamento básico é muito sério, ... há compromissos que são urgentes, esse do saneamento precisa avançar, por isso que eu qualificaria como incompleto</p> <p>- O PDI coloca estratégias de longo prazo, coloca desafios no que se refere a tecnologia de informação, coloca desafios no que se refere a melhoria da gestão a partir dos índices de governança e gestão do TCU, nós consideramos um bom balizador para a melhoria das práticas de gestão, embora eles tenham alguns problemas não se encaixam em algumas realidades das nossas instituições, mas é um índice respeitável, um índice considerado é bom, mas incompleto</p>
Desempenho orçamentário	<p>Eu avalio como ótimo. Sabe porque eu vou te dizer isso, veja bem, o que aconteceu com a pandemia, nós tivemos uma redução de despesa de custeio, água, luz, limpeza, porque a instituição passou a funcionar no formato remoto, então essa redução das despesas de custeio nos permitiu primeiro: empreender os auxílios digitais aos estudantes e segundo: converter uma parte desses recursos de custeio para capital para investimentos, então 2020 e 2021 nós investimos em obras e equipamentos cerca de 60 milhões de reais, um pouco menos, então assim, porque isso foi possível? Porque a universidade vinha com as contas relativamente em dia.</p>
Desempenho educacional (indicador Índice Geral de Cursos)	<p>Então hoje o IGC é 4, está na nossa meta: garantir que a Universidade obtenha o conceito 5.</p> <p>Uma das metas é garantir que 85% dos cursos de graduação com conceito preliminar 4 ou superior. As nossas metas elas parecem modestas quando você pensar no 4 e quer chegar no 5, só que esse salto do 4 para o 5 ele envolve muitos problemas, muitos desafios, eu diria que o desempenho educacional ele é bom, ele é muito heterogêneo entre os cursos.</p> <p>E para a pós-graduação no desempenho educacional hoje o que acontece com a Universidade, é uma universidade que na última década ela aumentou muito o seu número de cursos de P-G, em mestrado e doutorado, nós tínhamos há uma década e meia atrás, nós tínhamos em torno de 20 a 25 programas, hoje nós temos 69 programas, 65 programas, em torno de, então agora o desafio é justamente, o desafio da consolidação, por exemplo, está aqui no PDI “garantir ao menos 4 programas de P-G em nível de excelência, conceito CAPES 6 ou 7”.</p> <p>Hoje a instituição ela tem acho que 5 programas que tem a nota 5 na CAPES, nós não temos nenhum programa 6, nós não temos nenhum programa 7, então o desafio na P-G é o desafio da consolidação, nós crescemos muito e agora é a hora de consolidar esse resultado.</p>

<p>Desempenho nos rankings internacionais como: o Times Higher Education, o Green Metric e o QS World University Rankings, quanto as métricas ESG (Ambiental, Social e Governança)</p>	<p>- O Green Metric a gente não participa. O THE seria Social Impact, acho que nós estamos com um bom desempenho. O THE nós ficamos na posição 30, 28, 27 Brasil e não tem muito como concorrer com as estaduais de SP, notadamente a USP e a UNICAMP, difícil concorrer com algumas confecionais, as PUCs.</p>
<p>Desempenho em projetos sociais (atendam a comunidade)</p>	<p>- A gente tem uma iniciativa que está iniciando que é o Espaço Empreendedor, quem faz a gestão desse espaço é o Vice-Reitor, que também tem esse objetivo de incubadora de empresa, das empresas juniores.</p> <p>- A nossa Clínica Escola que nós temos lá no Centro de Ciências da Saúde que oferece a comunidade tratamento de fonoaudiologia, tratamento de fisioterapia, terapia ocupacional, nosso próprio Instituto de Odontologia também oferece tratamento gratuito a população, ... o professor cuida da pessoa ensinando os demais alunos a fazer o canal, a fazer algum procedimento odontológico.</p> <p>- Nós tivemos projetos importantes no que se relacionam a covid como, por exemplo, eu já citei a recuperação de equipamentos, mas também a fabricação de álcool em gel.</p> <p>- Então eu considero que é um desempenho ótimo, eu acho claro sempre há muito a avançar, mas nós temos iniciativas em praticamente em todos os ramos do saber.</p> <p>- Nós temos um núcleo de práticas jurídicas que presta assessoria jurídica as pessoas com hipossuficiência econômica, nós temos um núcleo de assessoria fiscal e contábil, que presta serviços gratuitos de contabilidade.</p> <p>- A gente tem a universidade da terceira idade e da pessoa idosa que promove para essa população um contato com a vida universitária, com formação, eventos de natureza.</p> <p>- Eu considero que a nossa participação em projetos sociais é ótima, eu classificaria como ótima e espero que a gente continue nesse caminho.</p>
<p>Desempenho institucional nas questões de governança: transparência das informações, anticorrupção, engajamento das partes interessadas, ética, prestação de contas, responsabilidade corporativa</p>	<p>- Eu acho que na questão transparência a gente tem avançado muito, nós estamos aqui num processo de painelização das informações, nós já temos um painel orçamentário, um painel de indicadores acadêmicos, agora nós estamos produzindo painéis de acompanhamento do PDI, painéis de avaliações institucionais, um painel de assistência estudantil.</p> <p>- Dados abertos estamos gatinhando, a gente não tem nada ainda em dados abertos.</p> <p>- Nas questões de governança nós avançamos muito no último IGG sobretudo no que se refere a contratação de gestão orçamentária, a gente ainda peca um pouquinho na questão gestão de pessoas, ali que envolve formação de lideranças, ali envolve segregação de funções.</p> <p>- Nós aqui temos vários Projetos de Desenvolvimento Institucional, muitos deles passam pela fundação de apoio, esses projetos foram auditados no passado pelo TCU e foram indicados alguns problemas, definição de escopo, definição de objeto, porque os projetos precisam ser bem precisos, então agora nós criamos o Subcomitê de Estratégia que tem como uma de suas atribuições a validação ou não de Projetos de Desenvolvimento Institucional, porque antigamente isso ficava muito concentrado na figura do pró-reitor e quando você tem um processo decisório centrado na caneta de uma única pessoa, você está suscetível a falhas, você tem brechas, você tem uma série de elementos que podem ser mitigados quando você tem um colegiado que cuida disso</p> <p>- Agora o que eu estou percebendo como pró-reitor é que não basta você dar a informação, você precisa ensinar a interpretar a informação, o cidadão comum aquele que não é tão habituado com os termos de gestão, com os termos de governança ele vai ter dificuldades para ler o relatório de gestão da universidade, o nosso relatório fala de demonstrações contábeis, fala em modelo de negócio, fala de missão, talvez o cidadão comum precise dessas informações de uma maneira mais acessível que é o esforço que a gente está fazendo agora, eu acredito que nós estamos num bom</p>

	caminho, sabe nesse processo a gente pode chamar a grosso modo de transformação institucional, então eu acredito que o desempenho é o desempenho de bom para ótimo.
Variáveis	Evidências
	Desempenho institucional
	U11
Desempenho Institucional	Como instituição a universidade contempla, pela sua própria concepção, todos os aspectos da sustentabilidade enfocando cada um de forma transversal entre suas diversas formas de atuação.
Desempenho orçamentário	A Universidade executa anualmente praticamente toda sua dotação orçamentária tendo no último ano executado mais de 99% do orçamento colocado a seu dispor e também das receitas diretamente arrecadadas.
Desempenho educacional (indicador Índice Geral de Cursos)	A Universidade mantém desde 2016 o IGC mais alto possível: 5,0.
Desempenho nos rankings internacionais como: o <i>Times Higher Education</i> , o <i>Green Metric</i> e o <i>QS World University Rankings</i> , quanto as métricas ESG (Ambiental, Social e Governança)	De acordo com o THE 2021 a Universidade é a 22ª melhor universidade da América Latina, 10ª melhor federal do país, 15ª entre universidades públicas e privadas no Brasil, e a primeira colocada no Paraná.
Desempenho em projetos sociais (atendam a comunidade)	
Desempenho institucional nas questões de governança: transparência das informações, anticorrupção, engajamento das partes interessadas, ética, prestação de contas,	A unidade Coordenadoria e Gestão de Riscos (CGR) busca engajar as lideranças no processo de gestão e inovação, auxiliando-os no alcance dos seus objetivos e metas, no acompanhamento dos seus indicadores, e no monitoramento das ações nas diversas áreas da Universidade, motivando a implementação de ferramentas e de boas práticas. Em 2021, a equipe se envolveu com os assuntos relacionados à LGPD e seus impactos à instituição e à governança pública; elaboração da cadeia de valor baseada nos processos de trabalho e missão institucional; reunião de integração e debates com agentes de Governança da Universidade. Além disso, houveram capacitações em formato de projeto, nas áreas de governança, gestão por processos e riscos. A CGR atua nas áreas de: Assessoria em Governança Institucional; Assessoria em Indicadores de Desempenho; Consultoria em Gestão por Processos; Consultoria em Gestão de Riscos; Gestão de Custos; Gestão do sistema SEI; Gestão do Programa de Integridade; Manutenção do Organograma Institucional; Participação em comissões ou comitês ou grupos de trabalho.

responsabilidade corporativa	
------------------------------	--

Fonte: Entrevistas com os gestores das Universidades Federais no Brasil (2022).

APÊNDICE I - ALINHAMENTO DAS PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS QUANTO ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE COM OS ODS E O DESEMPENHO INSTITUCIONAL NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
		U1	
Dimensão Ambiental	1. Energia: campanhas de redução do consumo de energia elétrica, instalação de painéis fotovoltaicos, redução de gastos com energia elétrica, utilização de energia limpa, troca de lâmpadas. 2. Resíduos: coleta seletiva.	ODS 7 (Energia Limpa e Acessível) - ODS 12 (Consumo e produção responsáveis)	O desempenho da instituição é bom, mas a instituição ainda está na fase de consolidação, tendo bastante para aprender.
Dimensão Econômica	1. Sustentabilidade econômica: resistência a sustentabilidade não sendo vinculada a matriz orçamentária que vem da própria fonte, no caso é o MEC.	ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação)	Pela avaliação do desempenho orçamentário/financeiro no MEC e ANDIFES, a instituição está em primeiro lugar, hoje tem um desempenho altíssimo que é decorrente do planejamento da instituição. Quanto ao desempenho de ganhar e de gastar a instituição não tem perdas orçamentárias. No ano passado, a instituição finalizou nos <i>rankings</i> da ANDIFES e do MEC, com 99,9% de execução
Dimensão Social	1. Desenvolvimento de pessoas: campanhas de bem-estar para o servidor. 2. Extensão: política de curricularização da extensão com ações permanentes com a sociedade. 3. Conduta ética: cursos sobre ética, questão das ouvidorias, das denúncias; ações de combate a prática da corrupção, conflitos de interesse. 4. Transparência pública: painéis de transparência.	ODS 3 (Saúde e Bem-estar) - ODS 4 (Educação de Qualidade) - ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) - ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação)	A universidade tem a característica de ser regionalizada e atua mais em projetos sociais obtendo mais resultados.

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U1			
Dimensão Governança	1. Estrutura de governança: comitê estratégico, Comitê de Governança, Comitê de Gestão de Riscos, Comitê de Integridade, de TI, de Gestão de Contratos. 2. Representatividade na comunidade: governança regional do empreendedorismo 3. Formação profissional adequada.	ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)	Pelo desempenho do TCU a instituição atingiu o 4º lugar no Brasil em transparência, os índices de ouvidoria baixaram muito em decorrência dos portais de transparência, da comunicação com o público externo, a universidade teve um bom desempenho nessa área, na questão de governança relativas a estrutura de gestão, há que evoluir.
Dimensão Educacional	1. Avaliação educacional: formação de grupos de trabalho de graduação, avaliação constante da CPA, monitoramento semestral do PDI.	ODS 4 (Educação de Qualidade) - ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)	Quanto ao IGC, a universidade está enfrentando alguma dificuldade, pela pequena baixa nos últimos anos no índice geral, devido a alguns cursos pontuais que tiveram valor muito baixo. Houve problemas com o ENADE porque os alunos boicotaram alguns ENADEs e acabou interferindo no conceito do curso e no índice geral. A universidade pode crescer e está fazendo alguns investimentos específicos nessa área. Durante a pandemia houve o maior prejuízo ainda, porque não havia o monitoramento dos alunos que fizeram o ENADE.
U2			
Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
Dimensão Ambiental	1. Conscientização e educação ambiental: abolido o uso de copos descartáveis nos restaurantes universitários da instituição. 2. Certificações, declaração, iniciativas sustentáveis: adesão da instituição à Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P). 3. Conservação da biodiversidade: Implantação do Sistema Regenerativo Urbano. 4. Resíduos: coleta seletiva. 7. Desenvolvimento de pessoas: curso de capacitação para servidores “Sustentabilidade à luz dos ODS”.	ODS 4 (Educação de Qualidade) - ODS 12 (Consumo e produção responsáveis) – ODS 15 (Vida terrestre) - ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) – ODS 17 (Parcerias e meios de implementação)	A Universidade tem um bom desempenho no que diz respeito à sustentabilidade.

Categories de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
		U2	
	5. Eventos em sustentabilidade: Semana do Meio Ambiente e Dia da Sustentabilidade. Concurso para criação de uma arte para ser utilizada como mascote da sustentabilidade. 6. Cursos de sustentabilidade: Especialização em Educação para Sustentabilidade.		
Dimensão Econômica	1. Energia: investimentos na compra de usinas fotovoltaicas para todos os campi da universidade, troca de equipamentos defasados por outros de melhor eficiência energética, troca das lâmpadas comuns por lâmpadas de led. 2. Conscientização e educação ambiental: campanhas de conscientização economia de recursos (água e energia).	ODS 4 (Educação de Qualidade) – ODS 7 (Energia limpa e acessível)	A instituição foi avaliada recentemente no Relatório Individual de Governança e Gestão Públicas do TCU, que analisa os resultados baseados em evidências. A universidade obteve uma avaliação “ <i>iGovOrcament</i> (índice de governança e gestão orçamentária)” de 95%, que é considerada um desempenho muito bom.
Dimensão Social	1. Extensão: Projeto ColetAtiva, o qual institucionalizou a coleta seletiva dos resíduos sólidos recicláveis produzidos internamente e oportunizou aos catadores locais a coleta e disposição final ambientalmente adequada e a geração de renda para eles.	ODS 8 – (Trabalho decente e crescimento econômico) - ODS 11 (Cidades e comunidades sustentáveis) - ODS 12 (Consumo e produção responsáveis)	A Universidade, por meio da Pró-Reitoria de Extensão, busca interagir com a sociedade de modo a atender as suas necessidades em que está inserida. Realiza vários programas e projetos como: a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares; os cursinhos pré-vestibulares oferecidos alunos oriundos das escolas públicas; e o programa Universidade Aberta à Terceira Idade.
Dimensão Governança	1. Engajamento dos stakeholders: A Universidade busca sempre envolver diferentes atores nas ações de sustentabilidade, articulando parcerias com os poderes públicos locais e empresas, envolvendo as comunidades interna e externa. 2. Estrutura de governança: A Comissão Permanente de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável é um órgão de deliberação sobre assuntos pertinentes à sustentabilidade, e a Gerência de Meio Ambiente é um setor dentro do planejamento estratégico da Instituição.	ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)	A Universidade tem um bom desempenho no que diz respeito às questões de governança, em especial, a transparência, pois, a Instituição está entre as instituições federais mais transparentes do país.

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U2			
Dimensão Educacional	<p>1. Cursos e programas de desenvolvimento sustentável: cursos de graduação e pós-graduação que oferecem disciplinas voltadas para a sustentabilidade. Curso de pós-graduação Educação para Sustentabilidade e Curso de graduação a distância em Gestão Ambiental e Sustentabilidade.</p> <p>2. Disciplinas voltadas para a sustentabilidade: Desenvolvimento Local e Sustentabilidade - Administração Pública e Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Economia; Gestão Ambiental - Administração Pública; Questões socioambientais e ensino - Química; Avaliação de Impactos e Licenciamento Ambiental - Engenharia Ambiental; e Eco-design em Produtos Industrializados - Engenharia Ambiental.</p> <p>3. Extensão: projetos de extensão como o Programa EducAmbiental na Comunidade e o Programa Semeando Ideias.</p>	ODS 4 (Educação de Qualidade)	

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U3			
Dimensão Ambiental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Água: produção de água. 2. Conservação da Biodiversidade: recuperação de matas ciliares, de vegetação. 3. Energia: produção de energia fotovoltaica. 4. Resíduos: tratamento de esgoto feita por biodigestão isso permite que a gente reaproveite a água do esgoto tratado e esse reaproveitamento é principalmente para aguar os nossos jardins, o biogás que é produzido na estação de tratamento de esgoto, Coleta, tratamento e transformação de agentes de laboratórios, então os resíduos de reagentes ou reagentes vencidos, eles são recolhidos rotineiramente e eles vão para um laboratório de tratamento e aí transformando em novos reagentes que possam ser utilizados ou mesmo visando o descarte adequado desses componentes reagentes, pátio de compostagem, Coleta e tratamento também de resíduos líquidos. 5. Infraestrutura: laboratórios que possuem capelas de filtração de gases que são emitidos nas reações químicas. 6. Cursos de sustentabilidade: disciplinas da graduação e pós-graduação treinamento para quem utiliza os laboratórios. 7. Conscientização e educação ambiental: A gente aqui não utiliza copos, talheres, pratos descartáveis os estudantes eles recebem quando eles entram na universidade um kit, esse kit contém uma caneca ecológica que é uma caneca feita de material reciclado. 8. Papel: redução do consumo. 9. Plataforma para gerenciar sistemas de informação: política de disponibilizar documentos no formato digital. 10. Transporte: veículos elétricos. 	<p>ODS 4 (Educação de Qualidade) - ODS 6 (Água potável e saneamento) - ODS 7 (Energia limpa e acessível) - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 11 (Cidades e comunidades sustentáveis) - ODS 12 (Consumo e produção responsáveis) - ODS 15 (Vida terrestre) - ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)</p>	<p>A instituição possui um bom desempenho, atribuindo uma nota entre 7 e 8, ou seja, sendo que há espaço para melhorar. Tem uma série de práticas que apontam para que a cultura ambiental esteja institucionalizada.</p>

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U3			
Dimensão Econômica	1. Investimento ambiental: na produção de água, tratamento de esgoto, energia fotovoltaica. A economia de recurso vai ser investido nas atividades finalísticas como o ensino, a pesquisa e a extensão. 2. Construções sustentáveis: reciclagem de água nos prédios.	ODS 6 (Água potável e saneamento) - ODS 7 (Energia limpa e acessível) - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura)	A universidade possui um financiamento que é muito aquém do que ela precisa, mas todo o financiamento a instituição procura aplicar com a maior responsabilidade considerando suas atividades finalísticas. O desempenho é considerado bom, o orçamento é 100% executado. E atribui a nota 9 para o desempenho, mas a nota 5 para o financiamento.
Dimensão Social	2. Parcerias: instrumento de cooperação com a Associação de Catadores de Lixo da cidade.	ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico) - ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)	O desempenho é considerado muito ruim (ou negativo), há muita condição de desenvolver projetos sociais, mas são poucas as pessoas que se interessam por esse tipo de projeto. A nota atribuída, considerando o potencial da universidade seria no máximo 4, entre 3 e 4, ou seja, a instituição está muito aquém do que pode fazer de retorno para a sociedade nesses projetos, é uma área que é deficiente.
Dimensão Governança	1. Estrutura de governança: Comitê Interno de Governança, Superintendência de Governança.	ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)	A universidade considera a dimensão como melhor, pois trabalha para cumprir todas as questões de integridade e de legalidade. Houve a criação da Superintendência de Governança e a Superintendência de Integridade e Correição. A nota atribuída seria entre 8 e 9, ou seja, a instituição tem espaço para melhorar. A nota do TCU demonstra que a instituição tem que ter a preocupação de continuar evoluindo, mas a universidade já adquiriu experiência em relação a isso.
Dimensão Educacional	1. Cursos e programas de desenvolvimento sustentável: Curso de Engenharia Ambiental e Sanitária, P-G em Engenharia Ambiental e P-G em Ecologia Aplicada. 2. Conscientização e educação ambiental: não possibilidade de utilização de descartáveis dentro do campus, iniciativa Plástico Zero. 3. Certificações, declaração, iniciativas sustentáveis: Prêmio de Universidade Azul, Blue University.	ODS 4 (Educação de Qualidade) - ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)	A instituição nunca teve o IGC menor que 5, nesse indicador a instituição está muito bem.

categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U4			
Dimensão Ambiental	<p>1. Energia: instalação de placas fotovoltaicas, todas as lâmpadas dos postes da cidade universitária foram trocadas por lâmpadas led.</p> <p>2. Resíduos: compostagem, resíduo do biotério, resíduos do restaurante.</p> <p>3. Água: torneiras eficientes, torneiras automáticas (temporizador).</p> <p>4. Infraestrutura: construção de um eletroposto na cidade universitária para recarga de bicicleta elétrica, patinete elétrico e carro elétrico.</p> <p>5. Conscientização e educação ambiental: campanhas de incentivo Vem de Bike, campanhas de incentivos para utilização de bicicletas e nós temos a carona amiga.</p> <p>6. Construções sustentáveis: pontos de ônibus dentro da universidade, a gente chama eles de ecotecnológicos porque são com materiais ecologicamente corretos e eles possuem placas fotovoltaicas que à noite a iluminação é por conta das placas fotovoltaicas, tem um botão de pânico que liga na segurança da Universidade, carregadores de UBS, a rádio fica tocando nos pontos de ônibus e tem acessibilidade.</p>	<p>ODS 4 (Educação de Qualidade) - ODS 6 (Água potável e saneamento) - ODS 7 (Energia limpa e acessível) - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 11 (Cidades e comunidades sustentáveis) - ODS 12 (Consumo e produção responsáveis)</p>	<p>O desempenho é considerado bom, muito bom, falta pouco para ser ótimo. É muito bom o desempenho relacionado a sustentabilidade e as práticas, a instituição busca sempre melhorar.</p>
Dimensão Econômica	<p>1. Compras públicas sustentáveis: licitações e contratos relacionados a sustentabilidade obedecendo as diretrizes nacionais de contratação sustentável.</p>	<p>ODS 12 (Cidades e comunidades sustentáveis)</p>	<p>A instituição considera a gestão orçamentária como muito boa, houve um corte recentemente, inicialmente era 13 milhões e aí caiu para 6 milhões, sempre quando tem alguma restrição orçamentária a instituição procura priorizar as bolsas dos alunos, os auxílios dos alunos, os terceirizados e quando não vai cumprir com alguma conta de energia ou de água, há uma exposição de motivos a essas empresas e concessionárias.</p>

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U4			
Dimensão Social	<p>1. Projetos/Programas: Programa Sou Idoso com ações voltadas ao servidor e aluno idoso. Programa Sou Mulher também tem ações e estratégias voltadas para as mulheres servidoras e alunas. Programas de Esporte e Saúde, Bolsa Atleta, Bolsa de Danças e Lutas.</p> <p>2. Planos/políticas institucionais: Plano contra assédio, contra a questão de corrupção (Política de Prevenção e do Combate à Fraude e Corrupção), Plano de Acessibilidade.</p>	<p>ODS 3 (Saúde e bem-estar) – ODS 4 (Educação de qualidade) - ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)</p>	<p>O desempenho é bom na questão social, a instituição sempre procura atender os alunos vulneráveis e tem projetos de assistência para as comunidades ribeirinhas.</p>
Dimensão Governança	<p>1. Planos/políticas institucionais: PLS, Política de Sustentabilidade, publicada em abril de 2022, o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos e de Serviços de Saúde 2022-2025; e o Programa Carbono Zero 2022-2024.</p>	<p>ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)</p>	<p>A universidade é elogiada na transparência das informações, na anticorrupção existe a política de anticorrupção e de assédio moral. Quanto ao engajamento das partes interessadas a instituição precisa melhorar na questão da conscientização, a questão da ética também há um trabalho excelente da corregedoria e da Pró-Reitoria de Planejamento.</p> <p>A avaliação é boa quanto a transparência, anticorrupção, ética, prestação de contas e responsabilidade, há muitos elogios, tanto dos órgãos de controle quanto dos órgãos ministeriais.</p>

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U4			
Dimensão Educacional	<p>1. Conscientização e educação ambiental: campanhas de conscientização de energia, de água, resíduos, campanha Eu Respeito o Meio Ambiente, Semana Lixo Zero que é uma semana de arrecadação de resíduos, de palestras, de ações, o ano passado nós tivemos passeio ciclístico, nós tivemos limpeza de áreas tanto na universidade quanto nos municípios, palestras de vários temas, a ação é em todas as unidades.</p> <p>2. Disciplinas voltadas para a sustentabilidade.</p> <p>3. Eventos em sustentabilidade: Congresso Internacional de Arborização e Arborismo, Encontro Internacional de Bioeconomia, Empreendedorismo e Inovação.</p> <p>4. Cursos e programas de desenvolvimento sustentável: a Universidade oferece os cursos de graduação em Ciências Biológicas, Engenharia Ambiental e Engenharia Florestal, e dos cursos de pós-graduação em Biologia Vegetal, Biologia Animal, Ecologia e Conservação, Biotecnologia e Biodiversidade, Recursos Naturais e Tecnologias Ambientais que oferecem ferramentas e tecnologias de preservação e manutenção das características ecológicas típicas da região, promovendo o desenvolvimento sustentável das atividades turísticas e econômicas.</p>	ODS 4 (Educação de Qualidade)	A instituição tem o IGG, tem os resultados, são muito bons no desempenho acadêmico, sempre nota 4 ou nota 5, o desempenho atribuído é bom.

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U5			
Dimensão Ambiental	<p>1. Conscientização e educação ambiental: Campanha “Reduzir o Consumo é Transformar o Mundo”, tem por objetivo fomentar a economia de recursos como energia, água, copos plásticos, materiais de expediente, Campanha “Adote uma Caneca”, objetiva reduzir o consumo de copos plásticos descartáveis.</p> <p>2. Construções sustentáveis.</p> <p>3. Resíduos: Coleta Seletiva Solidária.</p> <p>4. Transparência pública: Publicação dos Manuais de Contratações Sustentáveis, Relatório de Sustentabilidade da Universidade foi elaborado com base nas diretrizes do padrão GRI (GRI Standards 2016 – CORE option).</p> <p>5. Compras públicas sustentáveis: Inclusão de critérios de sustentabilidade para compras e contratações, aquisição de copos biodegradáveis para os visitantes,</p> <p>6. Plataforma para gerenciar sistemas de informação: Diplomas Digitais.</p>	<p>ODS 4 (Educação de Qualidade) – ODS 11 (Cidades e comunidades sustentáveis) – ODS 12 (Consumo e produção responsáveis) - ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)</p>	<p>A nota atribuída para a instituição é 6, porque a Universidade nunca deu muita atenção à questão ambiental, ela sempre foi segundo plano, porque sempre foi priorizado outros aspectos. Assim ao longo do tempo a universidade foi reflexo da sociedade, também não investiu em nada disso, agora, ao longo dos últimos anos, a instituição tem feito investimento, somente agora está conseguindo concluir a sua rede de esgoto. Hoje o desempenho na parte da sustentabilidade, a universidade olha para dois aspectos o orçamentário/econômico e o social, o ambiental acabou sendo deixado de lado ao longo do tempo, hoje está muito melhor do que foi, mas ainda está aquém do que deveria ser uma universidade federal.</p>

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U5			
Dimensão Econômica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Energia: eficiência energética. 2. Infraestrutura: modernização do nosso parque tecnológico. 3. Água: monitoramento de água, a gente sabe exatamente o quanto está sendo consumido de água em cada unidade, colocando alguns medidores para poder identificar vazamentos subterrâneos que não são aparentes. 4. Investimento: equipamentos para fazer medição individualizado de energia elétrica 5. Conscientização e educação ambiental: campanha, via whatsapp, que todo banheiro, todo local onde tem água, tem um QR code, whatsapp que as pessoas quando passam se perceberem algum vazamento comunicam a nossa coordenação ambiental. 6. Gestão de pessoas: Nós estamos trabalhando para colocar em prática o teletrabalho, porque nós vimos que com isso nós teremos uma economia de energia na faixa de 40 a 50% de economia de energia elétrica, além de indiretamente melhorar a condição de trânsito, melhorar a qualidade do ar, porque a gente vai tirar consequentemente 5000 automóveis no mínimo todo dia circulando aqui pela região. 	<p>ODS 4 (Educação de Qualidade) - ODS 6 (Água potável e saneamento) - ODS 7 (Energia limpa e acessível) – ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico) - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 11 (Cidades e comunidades sustentáveis) - ODS 12 (Consumo e produção responsáveis) - ODS 15 (Vida terrestre) - ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)</p>	<p>A nota atribuída à universidade é a nota 8, tem um desempenho satisfatório porque a universidade faz uma gestão muito boa dos recursos. Analisando só o orçamento, foi perfeito a execução, a universidade conseguiu fazer investimentos, conseguiu fazer sobrar orçamento para investir em coisas novas mesmo com a redução do Governo Federal, mas existe uma fragilidade no modelo de alocação de recursos, porque dá muito poder discricionário ao gestor, o modelo ainda não é o melhor, o modelo precisa ser aperfeiçoado na governança orçamentária.</p>

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U5			
Dimensão Social	<p>1. Parcerias: parcerias com as diversas entidades representativas das pessoas com deficiência.</p> <p>2. Conscientização e educação ambiental: campanhas relacionadas à acessibilidade em 2021: Dia Mundial do Braille, Dia Internacional da Síndrome de Asperger, Dia Internacional da Síndrome de Down, Dia Mundial da Conscientização sobre o Autismo, Dia Internacional do Surdo-Cego, Dia Internacional da Superdotação, Dia da Pessoa com Deficiência Intelectual, Dia da LIBRAS, Dia Internacional da Língua de Sinais, Dia Nacional da Luta das Pessoas com Deficiência, Dia Nacional do Surdo, Dia Nacional da Acessibilidade, nas quais foram produzidos materiais audiovisuais para circulação nas redes sociais da Universidade.</p>	ODS 4 (Educação de Qualidade) - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	<p>A questão social é um dos grandes fortes na Universidade porque há incentivo para o desenvolvimento das ações sociais. A Pró-Reitoria de Extensão investe o recurso dos projetos que ela capta nos aspectos sociais. A universidade possui várias ações com as comunidades, como por exemplo: curso de capacitação durante a pandemia 300.000 enfermeiros, 150 mil em cada etapa; atendimento às pessoas carentes para fazer declaração do imposto de renda ou que tem um problema fiscal, entre outros. Foi aprovado em alguns cursos a institucionalização da extensão, a curricularização da extensão, onde 30% das atividades de cada curso serão voltadas para a extensão, muitas das ações de extensão serão na área social.</p> <p>A nota atribuída a universidade é 8, pois sempre pode melhorar.</p>
Dimensão Governança	<p>1. Transparência: nós temos um observatório que torna público todos os dados da instituição, como a que a gente gasta, como a gente aplica todos os nossos recursos. O Observatório disponibiliza em painéis de indicadores dinâmicos e interativos os principais números permitindo uma visão macro das principais áreas da universidade.</p> <p>2. Planos/políticas institucionais: incluímos no PDI essas questões de governança, criamos um plano de riscos. Criamos também uma política de integridade.</p>	ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação)	<p>A nota atribuída da universidade passou de 4 para 7, nos últimos 3 anos a instituição avançou muito, pouco fruto das recentes operações que a Universidade se envolveu na operação com a polícia federal, TCU, CGU.</p> <p>A instituição melhorou o seu mecanismo de integridade, de corrupção, gestão de riscos, fortalecendo a ouvidoria a corregedoria, oferecendo segurança novamente aos procedimentos que as unidades administrativas executavam.</p> <p>Em termos de transparência a universidade está muito bem, e recebeu elogios da CGU no evento do Fórum de Pró-Reitores que aconteceu em São Paulo</p>

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U5			
Dimensão Educacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento de pessoas: papel na educação em formar cidadãos mais conscientes para a sustentabilidade. 2. Conscientização e educação ambiental: uma grande mudança que houve na universidade foi o copo descartável, não existe mais na universidade, todos os funcionários, estudantes recebem uma caneca que fica permanente ao longo de sua trajetória na universidade. 3. Extensão: ações na área ambiental. 4. Pesquisa: área ambiental, tem grupos muito fortes na universidade que dão apoio para a sociedade principalmente quando ocorre uma situação de maior impacto. 5. Disciplinas voltadas para a sustentabilidade: disciplinas de responsabilidade sócio-ambiental. 6. Papel: redução do consumo 7. Plataforma para gerenciar sistemas de informação: disponibilizar documentos no formato digital. 	ODS 4 (Educação de Qualidade) – ODS 9 (Indústria, inovação e infraestrutura) - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação)	Pela sociedade a universidade é bem avaliada, mas a universidade poderia fazer melhor, nos <i>rankings</i> a instituição está bem posicionada. O desempenho é bom, mas pode melhorar sempre, principalmente na internacionalização.

Categories de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U6			
Dimensão Ambiental	<p>1. Estrutura organizacional: criação de uma subunidade para tratar especificamente desse tema de gestão ambiental, está localizada dentro da Pró-Reitoria de Infraestrutura.</p> <p>2. Resíduos: Recentemente tivemos o licenciamento da Fundação Estadual de Proteção Ambiental, tem todo um trabalho feito de tratamento de resíduos, um investimento grande para tratar resíduo de laboratório.</p> <p>3. Transparência: divulgação da parte ambiental.</p> <p>4. Compras públicas sustentáveis.</p> <p>5. Energia: Sistema de Gestão de Energia. Troca de lâmpadas tradicionais por LED. Implementação de Usinas fotovoltaicas.</p> <p>6. Conscientização e educação ambiental: Ações de ensino, pesquisa e extensão relacionados a sustentabilidade ambiental.</p> <p>7. Conservação da biodiversidade: proteção e reposição das áreas de preservação permanente da Universidade.</p>	<p>ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) – ODS 12 (Consumo e produção responsáveis) - ODS-17 (Parcerias e meios de implementação) – ODS 7 (Energia limpa e acessível) - ODS 4 (Educação de qualidade) – ODS 15 (Vida Terrestre)</p>	<p>A universidade possui 32 metas para 2022, elas cobrem praticamente todos esses itens. Por exemplo, na parte orçamentária/financeira tem a meta de redução de custo e tem a meta de captação de recursos, em uma delas a instituição está bem na outra não está tão bem.</p> <p>O desempenho da instituição é bom. A nota atribuída da universidade é de 8,5 a 9,0.</p>
Dimensão Econômica	<p>1. Investimento ambiental: construção das usinas fotovoltaicas, processos on-line, é economia de papel, R\$ 1,5 milhão de recurso orçamentário utilizado para a manutenção das atividades diárias relacionadas à gestão ambiental.</p> <p>2. Resíduos.</p> <p>3. Fornecedores locais: compra de alimentos para o RU de fornecedores locais.</p>	<p>ODS 7 (Energia limpa e acessível) - ODS 12 (Consumo e produção responsáveis) – ODS 2 (Fome zero e agricultura sustentável)</p>	<p>As metas são públicas, há como acompanhar pela página o plano de metas. A redução de custo está bem em função da pandemia, tudo o que aconteceu, já na captação de recurso a universidade precisa aumentar bastante.</p>

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U6			
Dimensão Social	<p>1. Extensão: Projeto Geoparques, voltada para desenvolver o ecoturismo na região, Polifeira do Agricultor.</p> <p>2. Inovação e Tecnologia: Tem todo o trabalho que é feito na Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia com as empresas startups incubadas que estão ali, que geram emprego, todas elas junto geram 200 empregos.</p> <p>3. Ação humanitária: teste do coronavírus.</p> <p>4. Estrutura organizacional: Incubadora Social.</p> <p>5. Planos/políticas institucionais: políticas de inclusão social na universidade, por meio do ingresso para os mais carentes, por meio da permanência, restaurante universitário, casa de estudante.</p>	<p>ODS 4 (Educação de qualidade) – ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico) - ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) - ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação)</p>	<p>A PRE, por meio da incubadora social, realiza os projetos sociais, a universidade tem todo o cuidado do aluno, desde o ingresso até a permanência, como a casa de estudante.</p> <p>Há os outros inúmeros de projetos de extensão que ocorrem que a universidade financia, mas a instituição não tem muita informação detalhada, há em torno de 60 a 70% de professores com projetos de extensão que envolvem alunos, as comunidades e que realizam as ações mais diversas.</p>
Dimensão Governança	<p>1. Estrutura de governança: Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) é o órgão colegiado vinculado ao Gabinete do Reitor da Universidade responsável pela promoção de práticas e princípios de conduta, estruturação, conformidade legal, identificação dos riscos-chave, implementação do Plano de Integridade e outras ações relacionadas à gestão de riscos e controles internos.</p> <p>2. Compras públicas sustentáveis: contratações sustentáveis.</p> <p>3. Sustentabilidade: Sobre essa parte da sustentabilidade a gente tomou como referência os eixos que tem no GreenMetric, são 6 eixos. Daqueles 6 que estão lá, a gente deixou em destaque 2 deles de mobilidade e o outro de energia, esses 2 são os que a gente acompanha mais de perto, é o que consta como meta institucional pública, a gente acaba acompanhando.</p> <p>4. Orçamento: a gente recebe o orçamento do governo federal, a gente sabe como estão as coisas em relação a distribuição do orçamento, a gente tem algumas metas de redução de custos e temos metas de captação de receita para manter o que a gente precisa manter enquanto instituição de ensino.</p>	<p>ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação) - ODS 12 (Consumo e produção responsáveis)</p>	<p>A universidade possui dois olhares, o olhar tradicional da CGU aplicado a quaisquer órgãos públicos e tem um olhar mais específico do MEC por meio do SINAES, do processo de credenciamento, que a instituição acredita que vai se sair muito bem nesse credenciamento, pois o conceito hoje é 3, a instituição acha que vai ter conceito máximo 5.</p>

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U6			
Dimensão Educacional	1. Comunicação: Tudo isso que envolve os ODS tem um trabalho grande da PRE de divulgação disso, seja para a comunidade interna, seja para a comunidade externa. Tem o trabalho de divulgação normal do Universidade Sustentável no sentido de educação, de divulgar as práticas de sustentabilidade.	ODS 4 (Educação de qualidade) - ODS 9 (Indústria, inovação e infraestrutura) - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação)	Com relação do IGC, a instituição tem uma meta de atingir o ICG 5 até 2022.
U7			
Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
Dimensão Ambiental	<p>1. Conservação da biodiversidade.</p> <p>2. Conscientização e educação ambiental: Foi organizado o Movimento Plástico Zero (PlaZU) pela Secretaria Geral de Gestão Ambiental e Sustentabilidade, através do Departamento de Apoio à Educação Ambiental e com o apoio da organização internacional “<i>Break Free From Plastic</i> (BFFP)”. Projeto Canecas abrange atividades de educação ambiental e distribuição de canecas aos calouros e novos integrantes da comunidade acadêmica.</p> <p>3. Água.</p> <p>4. Energia.</p> <p>5. Contratações públicas sustentáveis: Em 2021, a Universidade instituiu a Comissão de Planejamento para Aquisição de Bens e Contratações de Serviços, com o objetivo de elaborar, coordenar e executar o Plano Anual de Contratações; internalizar na instituição as Contratações Públicas Sustentáveis; melhorar continuamente os processos de compras e contratações; padronizar Procedimentos Administrativos, padronizar o Catálogo de Materiais e Serviços, estruturar a Política de Compras Sustentáveis.</p>	ODS 4 (Educação de qualidade) – ODS 15 (Vida terrestre) - ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) - ODS 12 (Consumo e produção responsáveis) – ODS 3 (Saúde e bem-estar)	A instituição avalia seu desempenho como de bom para muito bom, faltam recursos, mas a universidade tem uma cultura para isso, tem instrumentos, tem a base de conhecimento para implementar essas políticas de sustentabilidade, faltam recursos.

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U7			
	<p>6. Resíduos: Programa de Coleta Seletiva Solidária, Redução de resíduos poluentes.</p> <p>7. Ação Humanitária: Produção de agentes desinfetantes para combate à Covid-19 e produção e distribuição de álcool 70% e glicerinado.</p> <p>8. Extensão: Projeto ReFlora: recomposição de paisagens do Campus com vegetação nativa e Compartilhando Menos Lixo!</p>		
Dimensão Econômica	<p>1. Contratações Públicas Sustentáveis.</p> <p>2. Planos/políticas institucionais: Política de Compras Sustentáveis.</p> <p>3. Energia: Algumas das iniciativas já podem ser vistas na área de geração solar, com a instalação de usinas de painéis com células fotovoltaicas.</p>	<p>ODS 12 (Consumo e produção responsáveis) – ODS 17 (Parcerias e meios de implementação) – ODS 7 (Energia limpa e acessível)</p>	<p>Com relação ao desempenho financeiro, a universidade está atrelada a LOA, ao orçamento da união, ela cumpre as prioridades dos processos finalísticos e a manutenção dos alunos, isso é prioridade para a universidade.</p>
Dimensão Social	<p>1. Planos/políticas institucionais: Plano de Integridade Institucional, Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos.</p> <p>2. Desenvolvimento de pessoas: Universidade dispõe de um quadro de servidores extremamente qualificados, com inúmeros mestres e doutores em diferentes áreas.</p> <p>3. Ação humanitária: Programa de Coleta Seletiva Solidária, deu continuidade à distribuição de suprimento de álcool 70% para todas as cooperativas de catadores que atuam nos campi da Universidade; houve ações de suporte aos catadores, como auxílio em suas organizações internas, busca por apoio pelas prefeituras municipais e arrecadação de alimentos durante este período crítico da Pandemia de Covid-19.</p>	<p>ODS 17 (Parcerias e meios de implementação) - ODS 4 (Educação de qualidade) - ODS 3 (Saúde e bem-estar)</p>	<p>Quanto aos projetos sociais, a instituição avalia como bom, a instituição tem uma inserção muito grande, gerou 65% das mudas de cana no Brasil, sendo a produção e exportação liderada pela Universidade.</p> <p>No campo social, se considera muito forte, no campo de atendimento a comunidade mais carente, na assistência à saúde, através da Unidade Saúde Escola.</p>

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U7			
Dimensão Governança	<p>1. Estrutura de governança: A Universidade possui o Departamento de Integridade, Riscos e Controles Internos que tem como objetivo ajudar os gestores a identificar e gerenciar riscos, mapear e acompanhar os processos, planejar, coordenar e orientar matérias relacionadas à Gestão de Riscos e assuntos relativos à Integridade Pública no âmbito da Universidade.</p> <p>2. Planos/políticas institucionais: Elaborou o Plano de Integridade Institucional e a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão que tem como diretrizes promover a cultura ética e a integridade institucional focada nos valores e no respeito às leis e aos princípios da Administração Pública.</p>	ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação)	Com relação à maturidade da governança, a universidade tem muito a fazer nesse aspecto, a instituição cresceu muito, e precisa criar esses instrumentos de governança. A instituição precisa melhorar, está empenhada em melhorar sua estrutura para melhorar esse índice de governança geral.
Dimensão Educacional	<p>1. Extensão: Atualmente a gente está trabalhando na curricularização da extensão da universidade, esse compromisso de atividades dentro da graduação, com atividades de extensão com a comunidade, como programas sociais, como atividades de apoio à comunidade de uma forma geral. E a sustentabilidade também é um item que está sendo incorporado dentro das grades curriculares.</p> <p>2. Cursos e programas de desenvolvimento sustentável: Possui cursos de graduação em Agroecologia, Engenharia Ambiental, Gestão e Análise Ambiental e Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais, P-G em Conservação da Fauna, P-G em Ecologia e Recursos Naturais, P-G em Agricultura e Ambiente, P-G em Agroecologia e Desenvolvimento Rural, P-G em Planejamento e Recursos Renováveis, P-G em Sustentabilidade na Gestão Ambiental.</p> <p>3. Projetos/Programas: O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) apresenta como princípios orientadores das políticas para as atividades de ensino pesquisa, extensão e gestão acadêmica a Universidade compromissada com a</p>	ODS 4 (Educação de qualidade) - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação)	O IGC a universidade é nota máxima, sempre foi na sua história, nota 5, a instituição sempre se posicionou, no passado, entre as 6 melhores do Brasil, hoje está entre a décima ou décima segunda na avaliação.

(Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U7			
	sociedade; Universidade ambientalmente responsável e sustentável; entre outros.		
	4. Conscientização e educação ambiental: O Departamento de Apoio à Educação Ambiental dentre suas atribuições planeja e coordena atividades visando a sensibilização da comunidade universitária para as questões ambientais; promove a formação continuada de professores de ensino infantil, fundamental e médio na temática ambiental; planeja atividades com estudantes de ensino fundamental e médio através de cursos, visitas, mini-projetos.		
Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U8			
Dimensão Ambiental	<p>1. Água: a gente tem uma estação de tratamento próprio, então a gente trabalha com o tratamento e distribuição de água e nesse contexto com o controle de qualidade da água dos mananciais, com redução de perdas, com todos esses outros projetos e serviços e boas práticas que esse contexto de tratamento de água.</p> <p>2. Resíduos: a gente trabalha com a questão do esgoto, coleta seletiva, resíduos de laboratório, radioativos, de obras; logística reversa de lâmpadas, de pilhas; destinação de embalagens de agrotóxicos. Recuperação de computadores que tem um processo de triagem um pouco mais criterioso e trabalha para evitar e destinar esse material como resíduo. Processo pós-baixa patrimonial para orientar o destino dos resíduos, a gente começou a fazer doação de muito material para associação de catador.</p> <p>3. Conservação da biodiversidade: manutenção da estrutura, da área verde do campus, áreas de jardins e gramados, áreas de arborização urbana e dá um suporte básico as áreas de matas, trilhas etc. dentro do campus.</p>	ODS 6 (Água potável e saneamento) - ODS 12 (Consumo e produção responsáveis) – ODS 15 (Vida terrestre) - ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) - ODS 4 (Educação de qualidade)	A instituição avalia que está num momento de transição. A nota atribuída da universidade é 7, porque a instituição está no caminho, mas ainda falta muita coisa.

Categories de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
		U8	
	<p>4. Estrutura organizacional: estamos estruturando a área de sustentabilidade ficou responsável pelo PLS, ela está sendo responsável por executar o relatório de sustentabilidade.</p> <p>5. Conscientização e educação ambiental: ações relacionadas as canecas que a gente fez com a Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários.</p>		
Dimensão Econômica	<p>1. Energia: a gente colocou usina fotovoltaica nos 3 campi, começou em 2019, o processo a redução esperada é de aproximadamente 10% no valor mensal de consumo, valor de reais de conta. O sistema de gerador a diesel veio complementar para evitar esses problemas de perda de equipamentos.</p> <p>2. Resíduos: Estação de Tratamento de Esgoto. A coleta seletiva e de resíduos de serviços de saúde e tem um investimento legal 70 mil a mais por ano. Sistema de compostagem.</p> <p>3. Infraestrutura: a gente tem dois espaços que estão sendo reformados agora, nossa praça na entrada da cidade e a gente tem aqui dentro nas nossas áreas florestais, nosso campus tem 44% da matrícula que é matrícula única, área de mata nativa, regenerada ou historicamente nativa. Estamos fazendo um investimento em banheiro público, reformando e tratamento de esgoto para esses banheiros, são 14 banheiros com acesso para pessoas com necessidades especiais.</p> <p>4. Água: A gente trocou o sistema de geração de cloro para clareamento de água. A gente está instalando hidrômetros, temos ¼ dos prédios do campus sede hidrometrados.</p> <p>5. Extensão: Semana do Fazendeiro, é um evento de extensão que a gente tem na universidade é o maior evento extensionista do pequeno produtor.</p>	<p>ODS 7 (Energia limpa e acessível) - ODS 12 (Consumo e produção responsáveis) – ODS 9 (Indústria, inovação e infraestrutura) – ODS 6 (Água potável e saneamento) - ODS 4 (Educação de qualidade) - ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) – ODS 13 (Ação contra a mudança global do clima)</p>	<p>A instituição avalia seu desempenho como bom, ela fez, nos últimos anos, ações que têm uma relevância para a comunidade atendida, gastando 300 mil reais só com o contrato, fora a mão de obra com a ciclo-faixa, com o aumento do combustível aumentou o fluxo de bicicletas. A universidade trabalha sempre com a perspectiva de retorno para a comunidade acadêmica ou para a comunidade geral que tem impacto nas atividades de saúde e ambiental.</p>

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U8			
	<p>6. Mudanças climáticas: evento de carbono zero, tem uma equipe que faz a contabilização de todas as emissões relacionadas ao planejamento e execução do evento, a gente tem uma área de regeneração no nosso parque de eventos o Bosque do Carbono Zero.</p> <p>7. Projetos/programas: Programa Carbono Zero uma iniciativa pioneira da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, em parceria com o Departamento de Engenharia Florestal. Os principais objetivos do Programa são quantificar, neutralizar e propor medidas de redução das emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE) oriundas da Semana do Fazendeiro e demais eventos da Universidade. Além disso, também é foco do Programa trocar informações com os participantes sobre o balanço de carbono em propriedades rurais e urbanas, bem como outros temas relacionados às mudanças climáticas.</p>		
Dimensão Social	<p>1. Assistência Estudantil: O mais importante de todos é assistência estudantil, moradia estudantil, tem capacidade de mais de 1200 estudantes em vulnerabilidade social, tem espaço com acessibilidade para estudantes com necessidades especiais, temos bolsas de atividades.</p> <p>2. Resíduos: Coleta seletiva desde 2011 a gente atende um dado do Decreto n. 5.940 destinado aos resíduos da coleta seletiva da Administração Pública Federal para associação de catadores. A gente doa nossos resíduos para a associação de catadores desde 2011 e tem doado também as baixas patrimoniais que servem como sucata.</p> <p>3. Extensão: Ações de extensão como o Fórum Municipal Lixo e Cidadania que trabalha também com os catadores.</p>	<p>ODS 3 (Saúde e Bem-estar) - ODS 10 (Redução das desigualdades) - ODS 12 (Consumo e produção responsáveis) - ODS 4 (Educação de qualidade) - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação)</p>	<p>A instituição avalia seu desempenho como ótimo nos trabalhos de diversos cursos, a cidade não teria praticamente nada funcionando sem a universidade em termos de sustentabilidade, a instituição elaborou o plano de saneamento para o município, plano de segurança da água, tributação de Área de Proteção Ambiental, criação das legislações ambientais que surgiu de demandas vinculadas a professores e a coleta seletiva.</p> <p>O trabalho do Departamento de Nutrição, que faz o acompanhamento de crianças em vulnerabilidade, principalmente na primeira infância, fazer teste nas crianças para verificar se ela está bem alimentada ou com desnutrição.</p> <p>A participação nos projetos de saúde da Unidade de Atenção Especializada em Saúde, como o banco de leite. O atendimento é realizado por estudantes de graduação dos cursos da área da saúde.</p>

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U8			
	4. Saúde: Tem a Unidade de Atendimento Especializado em Saúde, com o atendimento vinculado do Departamento de Medicina via direcionamento do SUS com estudantes residentes, professores, médicos que fazem esse trabalho, que atende se não me engano mais de 1 milhão de pessoas na região.		
Dimensão Governança	<p>1. Planos/políticas institucionais: Plano de Logística Sustentável, PDI.</p> <p>2. Plataforma para gerenciar sistemas de informação: sistema do processo do SEI, a gente criou 2 processos que eu entendo que fazem parte desse sistema de governança específicos para a gestão ambiental, um para a solicitação de poda e corte de árvores, ... e outro sobre licenciamentos ambientais. Tem o registro de atividades de extensão e cultura, a gente conseguiu criar uma forma de categorizar todas as entradas que são feitas, sejam cursos de extensão, projetos de extensão, programas de extensão ou eventos a pessoa pode classificar o ODS que ele está relacionado.</p> <p>3. Transparência: portal de sustentabilidade, Relatório de Sustentabilidade.</p>	ODS 17 (Parcerias e meios de implementação) - ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)	<p>A instituição avalia seu desempenho como de bom para ótimo. O trabalho que começou em maio de 2019 a universidade já tem resultados significativos em relação a transparência. Houve melhoria na transparência institucional e, consequentemente, o cumprimento efetivo da Lei de Acesso à Informação. O objetivo tem sido o de incrementar ações para tornar o atendimento ao cidadão e aos órgãos de controle mais eficiente, com informações acessíveis. O resultado deste planejamento é que a Universidade saltou da 217ª posição no <i>Ranking de Cumprimento de itens de Transparência Ativa</i> para a 40ª.</p> <p>A avaliação realizada pelo TCU que envolve questões relacionadas aos temas: <i>Liderança, Estratégia, Accountability, Gestão de Pessoas, Gestão de Tecnologia da Informação e Gestão de Contratações</i>, em 2021 envolvendo 378 organizações, houve uma evolução significativa da Universidade saltou da 283ª posição para a 8ª no Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG).</p> <p>Foram diversas medidas tomadas, por exemplo, a criação da Diretoria de Governança Institucional, para as informações institucionais foi criado o <i>link Transparência e Prestação de Contas</i>, houve a criação do Plano de Dados Abertos e Portal de Dados; a migração para o Processo Eletrônico de Informações-SEI!; a Elaboração da Política de Gestão de Riscos e da Política de Governança e Gestão de Contratações e Aquisições, e o desenvolvimento do Plano de Logística Sustentável</p>

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U8			
Dimensão Educacional	<p>1. Eventos em sustentabilidade: A Semana do Fazendeiro eu acho que ela é um dos eventos mais importantes que a gente tem, todo ano você tem uma leva de cursos relacionados a sustentabilidade é produção de água, plantio de árvores, por exemplo, coleta seletiva, compostagem e outras coisas relacionadas a agricultura sustentável.</p> <p>Evento de ciência todo ano na escola que leva a um colégio público, projetos, coisas interessantes que a universidade produz para os estudantes de ensino fundamental.</p> <p>2. Disciplinas voltadas para a sustentabilidade: Para o <i>ranking</i> do GreenMetric, a gente faz avaliação de quais disciplinas têm vínculos ou informações relacionadas à sustentabilidade no seu plano de trabalho e boa parte das disciplinas tem alguma coisa vinculada direto ou indiretamente, algum aspecto dos ODS ou na sustentabilidade.</p>	ODS 4 (Educação de qualidade)	A instituição avalia como muito bom, a instituição tem avaliações muito positivas em relação aos cursos. O IGC da Universidade é 5.
U9			
Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
Dimensão Ambiental	<p>1. Resíduos: Coleta seletiva solidária, estações de tratamento de esgoto, a preocupação com os resíduos gerados dos laboratórios.</p> <p>2. Água: a preocupação com a água, tanto a água para consumo.</p> <p>3. Energia: Painéis solares.</p>	ODS 12 (Consumo e produção responsáveis) – ODS 6 (Água potável e saneamento) - ODS 7 (Energia limpa e acessível)	A universidade avalia seu desempenho como muito bom, quando considerado localmente no Estado, mas quando considerado no país há muito o que fazer, a instituição consegue fazer muita coisa graças a semente que foi plantada no início da sua criação, mas há um caminho grande pela frente.

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U9			
Dimensão Econômica	<p>1. Investimento ambiental: Painéis solares.</p> <p>2. Compras públicas sustentáveis: Licitações sustentáveis.</p>	<p>ODS 7 (Energia limpa e acessível) - ODS 12 (Consumo e produção responsáveis)</p>	<p>Com atual conjectura da pró-reitoria, da dificuldade orçamentária, a instituição está conseguindo fazer muita coisa, principalmente no que diz respeito à sustentabilidade, mantém o aluno com a assistência estudantil para que ele termine o curso. A Pró-Reitoria de Cultura oferece esporte, teatro, isso atrai o aluno para a universidade também. A instituição avalia seu desempenho como muito bom, a atual forma de execução do orçamento.</p>
Dimensão Social	<p>1. Extensão: ações que visam desenvolver a comunidade local e regional”: os termos de cooperação com as associações de catadores é uma forma de desenvolver essa comunidade de catadores. A gente tem dentro na universidade um projeto de extensão que Universidade Solidária que trabalha só com ações de solidariedade.</p> <p>2. Gestão de pessoas: programas para gestão de competências e aprendizagem contínua do servidor”: a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas realiza o levantamento do plano anual de capacitações; a coordenadoria “sempre propõe alguma capacitação na área da sustentabilidade para os servidores, ultimamente a gente tem focado muito essas ações voltadas para os servidores na questão dos laboratórios, técnicos de laboratório, professores que coordenam laboratórios, porque a gente tem trabalhado na ideia de dar o fim correto aos resíduos laboratoriais.</p> <p>3. Assistência Estudantil: Ações da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis que utiliza o “PNAES para assegurar o estudante na universidade, manutenção, uma série de auxílios, alimentação, óculos, atendimento psicológico.</p>	<p>ODS 17 (Parcerias e meios de implementação) – ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico) – ODS 3 (Saúde e bem-estar) - ODS 4 (Educação de qualidade) – ODS 10 (Redução das desigualdades) – ODS 2 (Fome zero e agricultura sustentável)</p>	<p>O aspecto social da instituição é muito forte, a universidade já fez muito bem. A instituição avalia seu desempenho em projetos sociais como muito bom, mas considera que o destaque sempre foram as questões voltadas para a sociedade.</p>

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U9			
Dimensão Governança	1. Estrutura de governança: Comitê de Governança, órgão multidisciplinar, tem natureza deliberativa, de caráter permanente.	ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)	A instituição possui o Comitê de ética e avalia que funciona muito bem. Quanto à transparência, a universidade avalia também como muito bom. No engajamento das partes interessadas, é mais difícil a comunidade, a sociedade como um todo, porque quando abre uma vaga no CONSUNI para comunidade externa não aparece ninguém. As partes interessadas internas, os pró-reitores, os gestores, até os discentes são muito engajados.
Dimensão Educacional	1. Cursos e programas de desenvolvimento sustentável: A universidade possui um Mestrado em Desenvolvimento Regional Sustentável 2. Conscientização e educação ambiental: campanha de conscientização, por exemplo, coloca os lixeiros, faz coleta seletiva solidária, a gente faz treinamento principalmente com os colaboradores terceirizados da limpeza. 3. Editais: diversos tipos de editais para submissão de trabalhos são solicitados a relação com os ODS.	ODS 4 (Educação de qualidade)	A instituição é referência para a região, mas falta do ponto de vista acadêmico pensar, como a instituição vai trazer os melhores cursos, manter os melhores alunos para dar um retorno financeiro do ponto de vista do orçamento. A instituição avalia seu desempenho como médio.
U10			
Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
Dimensão Ambiental	1. Desafios institucionais: o nosso PDI 2021-2030, ele elege essa questão da sustentabilidade como um desafio institucional. 2. Plataforma para gerenciar sistemas de informação: Nós migramos recentemente para o processo eletrônico, isso tem levado a uma redução considerável das nossas despesas de material de consumo, notadamente papel. não é à toa que isso é um dos objetivos que está presente no nosso plano de investimento para 22/23.	ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação) – ODS 7 (Energia limpa e acessível) – ODS 6 (Água potável e saneamento)	A instituição avalia o seu desempenho como bom, mas incompleto. A universidade possui um desafio do saneamento básico que é muito sério, há compromissos que são urgentes, esse do saneamento precisa avançar, por isso se qualifica como incompleto. O PDI coloca estratégias de longo prazo, coloca desafios no que se refere à tecnologia de informação, à melhoria da gestão a partir dos índices de governança e gestão do TCU, que a instituição considera como um bom balizador para a melhoria das práticas de gestão, embora eles tenham alguns problemas, não se encaixam em algumas realidades das instituições, mas é

Categories de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
		U10	
	3. Energia: energia fotovoltaica. 4. Água: A gente tem muitos desafios no que se refere à questão ambiental, notadamente na área de saneamento, e		um índice respeitável, um índice considerado bom, mas incompleto.
Dimensão Econômica	1. Investimento ambiental: energia fotovoltaica, nos permitiu uma redução significativa da conta de energia elétrica e também o processo eletrônico nos permitiu a redução das despesas relacionadas a material de expediente, material de consumo. 2. Priorização de Investimento: melhoria das condições de sustentabilidade ambiental, eficiência energética. 3. Alinhamento com os ODS: Para o ano de 2022, eu acho que tem a ver com a dimensão econômica, cada um dos nossos investimentos: prédio da odontologia, data center, auditório do Centro de Artes, sinalização dos campi, ele tem relação com um ou mais de um ODS, tem relação com nosso PDI, tem relação com o nosso relatório de autoavaliação, ou seja, é quase que um alinhamento. Hoje na instituição um investimento para ser levado adiante ele tem que guardar alguma relação com algum ODS, ... também só prosperará se tiver alguma aderência ao nosso PDI.	ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação) – ODS 7 (Energia limpa e acessível) – ODS 9 (Indústria, inovação e infraestrutura)	A instituição avalia seu desempenho como ótimo. Durante a pandemia houve a redução de despesa de custeio, água, luz, limpeza, então essa redução das despesas de custeio permitiu primeiro: empreender os auxílios digitais aos estudantes e segundo: converter uma parte desses recursos de custeio para capital para investimentos, então 2020 e 2021 a instituição realizou investimento em obras e equipamentos cerca de 60 milhões de reais, então porque isso foi possível? Porque a universidade vinha com as contas relativamente em dia.
Dimensão Social	1. Estrutura organizacional: Seção de Desenvolvimento Institucional, “ela cumpre a missão de ser a nossa unidade de integridade, eles estão definindo procedimentos para as reuniões com os representantes da iniciativa privada, eles divulgam periodicamente materiais da CGU sobre essa questão, do combate a corrupção, sobre o assédio sexual, assédio moral. 2. Gestão de pessoas: nós precisamos avançar bastante na preparação das lideranças, preparação dos gestores que vão assumir cargo de liderança. Formação profissional adequada (preparação adequada para exercer o cargo).	ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) - ODS 4 (Educação de qualidade)	A instituição possui uma iniciativa que está iniciando, que é o Espaço Empreendedor, coordenado pelo Vice-Reitor, tem o objetivo de incubadora de empresa, das empresas juniores. Possui a Clínica Escola, que oferece à comunidade tratamento de fonoaudiologia, tratamento de fisioterapia, terapia ocupacional, o Instituto de Odontologia também oferece tratamento gratuito a população. Há os projetos que se relacionam à covid como, por exemplo, a recuperação de equipamentos, e a fabricação de álcool em gel. A instituição considera o desempenho como ótimo, sempre há muito a avançar, mas a instituição tem iniciativas em praticamente todos os ramos do saber.

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U10			
	<p>3. Conduta ética: a gente tem assumido e ampliado o compromisso público no combate a corrupção, com a eficiência dos recursos.</p> <p>4. Transparência: ouvidoria bastante consolidada, temos o Fala.BR e a gente tem sim, um canal de relacionamento para atendimento de demandas da sociedade, não só a ouvidoria voltada para o público externo, mas também demandas por informação.</p>		<p>Possui a universidade da terceira idade e da pessoa idosa, que promove para essa população um contato com a vida universitária, com formação e eventos de natureza.</p>
Dimensão Governança	1. Estrutura de governança: comitê de governança e agora recentemente foi criado um subcomitê de sustentabilidade	ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)	<p>Na questão da transparência, a universidade está num processo de painelização das informações, painel orçamentário, painel de indicadores acadêmicos, painéis de acompanhamento do PDI, painéis de avaliações institucionais, e o painel de assistência estudantil.</p> <p>Quanto aos dados abertos, a universidade está no início, não tem nada ainda em dados abertos.</p> <p>Nas questões de governança, a instituição avançou muito no último IGG sobretudo no que se refere à contratação de gestão orçamentária, mas ainda precisa fortalecer a questão gestão de pessoas, que envolve formação de lideranças e segregação de funções.</p> <p>A universidade possui vários Projetos de Desenvolvimento Institucional, muitos passam pela fundação de apoio e auditados no passado pelo TCU e foram indicados alguns problemas, então a universidade criou o Subcomitê de Estratégia que tem como uma de suas atribuições a validação ou não desses projetos.</p> <p>A instituição procura dar a informação, mas para isso precisa ensinar a interpretar a informação, pois o cidadão comum, aquele que não é tão habituado com os termos de gestão, terá dificuldades para ler os relatórios de gestão da universidade, por isso a universidade se encontra num processo de transformação institucional de ter essas informações de uma maneira mais acessível.</p> <p>A instituição avalia seu desempenho com bom para ótimo.</p>

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U10			
Dimensão Educacional	<p>1. Incentivo à pesquisa: O convênio com a Fundação RENOVA envolve pesquisa, são iniciativas que tem desdobramento sobre a dimensão educacional, esses convênios resultam em bolsas de mestrado, bolsas de graduação, em bolsas de doutorado, bolsas para aqueles professores que coordenam essas ações.</p> <p>2. Extensão: O convênio de apenados que eu citei, dos trabalhadores apenados, a gente tem projetos de extensão relacionados com cursos de pintura, cursos de chaveiro, eletricitista.</p> <p>3. Cursos e programas de desenvolvimento sustentável: Programa de Pós-Graduação em Engenharia Ambiental, Mestrado Profissional em Gestão Pública, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Desenvolvimento Sustentável.</p> <p>4. Disciplinas voltadas para a sustentabilidade: Nós temos uma disciplina de desenvolvimento sustentável, no Curso de Economia, no Curso de Gemologia e nos Cursos de Engenharia, assim ainda muito esparsas, não trabalhadas de uma maneira orgânica, mas são disciplinas que existem no âmbito dos cursos.</p>	ODS 4 (Educação de qualidade)	<p>Hoje o IGC é 4 e está na meta da universidade garantir que a Universidade obtenha o conceito 5 e garantir que 85% dos cursos de graduação com conceito preliminar 4 ou superior. Pensar no 4 e querer chegar no 5, envolve muitos problemas, muitos desafios. A instituição considera que o desempenho educacional ele é bom, e muito heterogêneo entre os cursos.</p> <p>Para a pós-graduação no desempenho educacional hoje a universidade, na última década, ela aumentou muito o seu número de cursos de P-G, em mestrado e doutorado, o desafio é justamente da consolidação, por exemplo, está no PDI “garantir ao menos 4 programas de P-G em nível de excelência, conceito CAPES 6 ou 7”. Hoje a instituição ela tem 5 programas com a nota 5 na CAPES, e não possui nenhum programa 6 e 7.</p>
Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U11			
Dimensão Ambiental	<p>1. Projetos/Programas: Diversos programas e ações tem sido implementado na Universidade com o intuito de promover o desenvolvimento sustentável. São eles: - Separando Juntos, envolve toda a comunidade universitária na proposta de redução, separação e destinação adequada dos resíduos;</p> <p>- Controle Integrado de Vetores e Pragas Urbanas;</p> <p>- Plano de Arborização, manutenção e poda das árvores do campi da universidade.</p>	ODS 4 (Educação de qualidade) - ODS 12 (Consumo e produção responsáveis) – ODS 5 (Vida terrestre) - ODS 7 (Energia limpa e acessível) – ODS 11 (Cidades e comunidades sustentáveis)	Como instituição, a universidade contempla, pela sua própria concepção, todos os aspectos da sustentabilidade, enfocando cada um de forma transversal entre suas diversas formas de atuação.

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U11			
	<p>2. Energia: Programas de geração e uso de energia, usina solar fotovoltaica, Prédio do Departamento de Engenharia Elétrica recebeu a classificação “A” da Etiqueta Nacional de Conservação de Energia (ENCE),</p> <p>3. Transporte: Programa Ciclovida, incentiva o uso de bicicletas como meio de locomoção, tanto dentro, quanto fora dos campi. O programa desenvolve ações de ensino, pesquisa e extensão com objetivo de transformar a Universidade em um núcleo irradiador de uma cultura de mobilidade urbana mais ativa, saudável e sustentável com ênfase no uso da bicicleta.</p>		
Dimensão Econômica	1. Compras públicas sustentáveis.	ODS 12 (Consumo e produção responsáveis)	A Universidade executa anualmente praticamente toda sua dotação orçamentária tendo no último ano executado mais de 99% do orçamento colocado a seu dispor e também das receitas diretamente arrecadadas.
Dimensão Social	<p>1. Estrutura organizacional: Superintendência de Inclusão, Políticas Afirmativas e Diversidade e a Superintendência de Parcerias e Inovação.</p> <p>2. Eventos: Ciência Vai à Escola, Feira de Profissões, Física: Brincando e Aprendendo.</p>	ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) - ODS 4 (Educação de qualidade) - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação)	
Dimensão Governança	<p>1. Desenvolvimento de pessoas: capacitações em formato de projeto, nas áreas de governança e gestão por processos e riscos.</p> <p>2. Documentos oficiais/atos normativos: Manual de Processos e o Manual de Gestão de Riscos</p> <p>3. Estrutura organizacional: aprovado pelo Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos.</p>	ODS 3 (Saúde e Bem-estar) - ODS 4 (Educação de Qualidade) - ODS 17 (Parcerias e meios de implementação) - ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)	<p>A unidade Coordenadoria e Gestão de Riscos (CGR) busca engajar as lideranças no processo de gestão e inovação, auxiliando-os no alcance dos seus objetivos e metas, no acompanhamento dos seus indicadores, e no monitoramento das ações nas diversas áreas da Universidade, motivando a implementação de ferramentas e de boas práticas.</p> <p>Em 2021, a equipe se envolveu com os assuntos relacionados à LGPD e seus impactos à instituição e à governança pública; elaboração da cadeia de valor baseada nos processos de trabalho e missão institucional; reunião de integração e debates com agentes de Governança da Universidade. Além disso,</p>

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise das Evidências	ODS	Desempenho Institucional
U11			
			houve capacitações em formato de projeto, nas áreas de governança, gestão por processos e riscos. A CGR atua nas áreas de: Assessoria em Governança Institucional; Assessoria em Indicadores de Desempenho; Consultoria em Gestão por Processos; Consultoria em Gestão de Riscos; Gestão de Custos; Gestão do sistema SEI; Gestão do Programa de Integridade; Manutenção do Organograma Institucional; Participação em comissões ou comitês ou grupos de trabalho.
Dimensão Educacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cursos e programas de desenvolvimento sustentável: cursos de graduação em Engenharia Ambiental e Engenharia Ambiental e Sanitária e cursos de Pós-graduação Stricto Sensu de Mestrado e doutorado em Engenharia e Tecnologia Ambiental, Mestrado e doutorado em Engenharia de Recursos Hídricos e Ambiental, Mestrado em Engenharia Ambiental. 2. Conscientização e educação ambiental. 3. Resíduos: Lixeiras para separar e reciclar o lixo. 	ODS 4 (Educação de Qualidade) - ODS 12 (Consumo e produção responsáveis)	A Universidade mantém, desde 2016, o IGC mais alto, que é 5,0.

Fonte: Entrevistas com os gestores das Universidades Federais do Brasil (2022).

ANEXO A - LISTAGEM DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS NO BRASIL

Instituição	Sigla	Sítio	E-mail
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS (UFGD)	UFGD	www.ufgd.edu.br	reitoria@ufgd.edu.br
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE (UFCSPA)	UFCSPA	www.ufcspa.edu.br	reitoria@ufcspa.edu.br
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)	UNIR	www.unir.br	reitoria@unir.br
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC (UFABC)	UFABC	www.ufabc.edu.br	reitoria@ufabc.edu.br
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA (UNIPAMPA)	UNIPAMPA	www.unipampa.edu.br	reitoria@unipampa.edu.br
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT)	UFT	www.uft.edu.br	reitor@uft.edu.br
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO (UNIVASF)	UNIVASF	http://www.univasf.edu.br	reitoria@univasf.edu.br ; srca@univasf.edu.br ; proen@univasf.edu.br ; proen.pi@univasf.edu.br
UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA (UNILAB)	UNILAB	www.unilab.edu.br	gabinete@unilab.edu.br
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)	UNB	www.unb.br	unb@unb.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)	UFBA	www.portal.ufba.br	gabinete@ufba.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS)	UFFS	http://www.uffs.edu.br	recktenvald@uffs.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA (UNILA)	UNILA	http://www.unila.edu.br/	reitoria.gabinete@unila.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)	UFPB	www.ufpb.br	pi@reitoria.ufpb.br ; cra@prg.ufpb.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)	UFAL	www.ufal.edu.br	gr@reitoria.ufal.br ; pi@reitoria.ufal.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS (UNIFAL-MG)	UNIFAL-MG	www.unifal-mg.edu.br	reitoria@unifal-mg.edu.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)	UFCG	www.ufcg.edu.br	reitor@ufcg.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CATALÃO (UFCAT)	UFCAT	https://www.catalao.ufg.br/	roselma@ufg.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)	UFG	www.ufg.br	reitoria@ufg.br ; secretaria.reitoria@ufg.br ; cii.secplan@ufg.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)	UNIFEI	www.unifei.edu.br	reitoria@unifei.edu.br ; pi@unifei.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JATAÍ (UFJ)	UFJ	https://portalufj.jatai.ufg.br/	secretariaexecutiva.jatai@ufg.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF)	UFJF	www.ufjf.br	piufjf.regulacao@gmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)	UFLA	www.ufla.br	dias@ufla.br ; claudiapontello@hotmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO (UFMT)	UFMT	www.ufmt.br	ufmt@ufmt.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS)	UFMS	www.ufms.br	reitoria@ufms.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)	UFMG	http://www.ufmg.br	reitor@ufmg.br ; info@dai.ufmg.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO (UFOP)	UFOP	www.ufop.br	reitoria@ufop.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)	UFPEL	www.ufpel.edu.br	reitoria@ufpel.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)	UFPE	www.ufpe.br	gabinete@ufpe.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDONÓPOLIS (UFR)	UFR	https://ufr.edu.br/	reitoria@ufr.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA (UFRR)	UFRR	www.ufrr.br	pesquisainstitucional@ufrr.br ; reitoria@ufrr.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)	UFSC	www.ufsc.br	gr@contato.ufsc.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)	UFSM	www.ufsm.br	gabinetereitor@ufsm.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)	UFSCAR	www.ufscar.br	reitoria@ufscar.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI (UFSJ)	UFSJ	http://www.ufsj.edu.br/	reitoria@ufsj.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO (UNIFESP)	UNIFESP	www.unifesp.br	reitoria@unifesp.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS)	UFS	www.ufs.br	gabinete.reitor@academico.ufs.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)	UFU	www.ufu.br	reitoria@ufu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)	UFV	www.ufv.br	reitoria@ufv.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE (UFAC)	UFAC	http://www.ufac.br	reitoria@ufac.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AGRESTE DE PERNAMBUCO (UFAPE)	UFAPE	www.ufape.edu.br	reitoria@ufape.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ (UNIFAP)	UNIFAP	www.unifap.br	unifap@unifap.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)	UFAM	www.ufam.edu.br	gabinete@ufam.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)	UFCA	www.ufca.edu.br	reitor@ufca.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)	UFC	www.ufc.br	greitor@ufc.br ; prplufc@ufc.br ; copav@prograd.ufc.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA (UFDPAR)	UFDPAR	www.ufpi.br/ufdpar	reitoriaufdpar@ufpi.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)	UFES	www.ufes.br	reitor@ufes.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)	UNIRIO	www.unirio.br	reitor@unirio.br ; pi@unirio.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA)	UFMA	www.ufma.br	reitoria@ufma.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA (UFOB)	UFOB	www.ufob.edu.br	GABINETE@UFOB.EDU.BR

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ (UFOPA)	UFOPA	www.ufopa.edu.br	msousaaguaiar@yahoo.com.br ; regulacaodecurso.proen@ufopa.edu.br ; reitoria@ufopa.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)	UFPA	www.ufpa.br	reitor@ufpa.br ; dinfi@ufpa.br ; cpa.ufpa@gmail.com ; pi_ufpa@ufpa.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)	UFPR	www.ufpr.br	prograd@ufpr.br ; exped@ufpr.br ; proplan@ufpr.br ; pesquisadorinstitucional@ufpr.br ; cpa@ufpr.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI)	UFPI	www.ufpi.br	reitor@ufpi.edu.br ; secretariareitor@ufpi.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA (UFRB)	UFRB	www.ufrb.edu.br	pei@reitoria.ufrb.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)	UFRJ	www.ufrj.br	reitoria@reitoria.ufrj.br ; vicereitoria@reitoria.ufrj.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE (FURG)	FURG	www.furg.br	reitoria@furg.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)	UFRN	www.ufrn.br	reitora@reitoria.ufrn.br ; gabinete@reitoria.ufrn.br ;
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)	UFRGS	www.ufrgs.br	reitor@ufrgs.br ; regulacao@sai.ufrgs.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA (UFSB)	UFSB	www.ufsb.edu.br	reitoria@ufsb.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARÁ (UNIFESSPA)	UNIFESSPA	www.unifesspa.edu.br	gabinete@unifesspa.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI (UFVJM)	UFVJM	www.ufvjm.edu.br	pi@ufvjm.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO (UFTM)	UFTM	www.uftm.edu.br	gabinete@uftm.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)	UFF	www.uff.br	reitor@id.uff.br ; dav.prograd@id.uff.br
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA (UFRA)	UFRA	www.ufra.edu.br	dra@ufra.edu.br ; glpicanco@ufra.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE)	UFRPE	www.ufrpe.br	reitoria@ufrpe.br
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)	UFRRJ	https://portal.ufrrj.br/	gabinete@ufrrj.br

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO (UFERSA)	UFERSA	www.ufersa.edu.br	reitora@ufersa.edu.br
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)	UTFPR	www.utfpr.edu.br	schiefler@utfpr.edu.br ; reitoria@utfpr.edu.br

Fonte: Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior - Cadastro e-MEC (2021)

