



REUNIR:
Revista de Administração,
Ciências Contábeis e
Sustentabilidade

www.reunir.revistas.ufcg.edu.br



ARTIGO ORIGINAL

**Planejamento e Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior à Luz Dos
Objetivos do Desenvolvimento Sustentável¹**

***Planning And Sustainability in Higher Education Institutions in the Light of
Sustainable Development Goals***

***Planeamiento y Sostenibilidad en Instituciones de Enseñanza Superior a la
Luz de los Objetivos de Desarrollo Sostenible***

Jacyara Farias Souza Marques², Ângela Veras Santos³, Jônica Marques Coura Aragão⁴

PALAVRAS-CHAVE:

Práticas Sustentáveis.
Planejamento Estratégico.
Instituições Educacionais.

Resumo: As discussões relativas à sustentabilidade vêm ganhando mais evidência diante da necessidade de conciliação entre desenvolvimento e sustentabilidade. Nesse contexto, as Instituições de Ensino Superior (IES) carecem de uma metodologia de atuação que incorpore as dimensões da sustentabilidade. Este estudo concebe as IES como disseminadoras do conhecimento e com relevante papel na orientação para o desenvolvimento sustentável, e aponta o planejamento estratégico como forte aliado operacional. O objetivo é analisar as atividades acadêmicas, visando verificar de que forma o planejamento estratégico pode contribuir para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Verificou-se componentes curriculares, projetos de pesquisa e ações de extensão, em busca de indícios de sustentabilidade, dimensionando-os quanto às perspectivas ambiental, econômica e social para que, paralelamente à análise da estratégia da IES, se apontasse melhorias para o alinhamento entre planejamento e sustentabilidade. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, de abordagem, predominantemente, qualitativa, viabilizada pelas técnicas bibliográfica e documental e examinada pela técnica de análise de conteúdo. A pesquisa revelou uma IES em evolução, mas estruturada e comprometida com as dimensões da sustentabilidade; um planejamento conscientemente sustentável; e atividades acadêmicas alicerçadas em aspectos tecnológicos, inovadores e com tendência à flexibilização. Destacou-se como sugestão de melhoria a implementação de um sistema de avaliação que utilize indicadores de sustentabilidade, apontando a metodologia do *Sustainability Balanced Scorecard* como referência.

¹ Submetido em: 01.11.2019. Aceite: 25.01.2020. Publicado 15.04.2020. Responsável: Universidade Federal de Campina Grande/UACC/PROFIAP/CCJS/UFCG.

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4007-6408>. Professora da UAD/CCJS/UFCG e do Mestrado Profissional em Administração Pública, e-mail: jacyfarias@gmail.com

³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1461-0251>. Mestrado em Administração Pública (UFCG/2019). Técnica-Administrativa/Administradora na Universidade Federal do Ceará (CCA/UFC). e-mail: angellavst@hotmail.com

⁴ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2983-8248>. Professora da UAD/CCJS/UFCG e do Mestrado Profissional em Administração Pública, e-mail: jonicama@gmail.com

KEYWORDS

Sustainable Practices.
Strategic Planning.
Educational Institutions

PALABRAS CLAVE

Práticas Sustentáveis.
Planeamento Estratégico.
Instituições Educativas.

Abstract: Discussions on sustainability have gained increasing evidence because of the need to reconcile development and sustainability. In this context, the Higher Education Institutions (HEI) need a methodology of action that incorporates sustainable dimensions. This study conceives the HEI's as disseminators of knowledge and with a relevant role in guiding sustainable development, and points to strategic planning as operational ally. The objective is to analyze the academic activities, in order to verify how strategic planning can contribute to the achievement of the Sustainable Development Goals. The Curricular components, research projects and extension actions were analyzed for signs of sustainability, dimensioning them with regard to the environmental, economic and social perspectives so that, in parallel with the institution strategy analysis, it pointed to improvements for the process of alignment between planning and sustainability. This is an exploratory and descriptive research, with a predominantly qualitative approach, made feasible by a bibliographic and documentary study and examined by the content analysis technique. The research revealed a university in evolution, but structured and committed to the dimensions of sustainability; consciously sustainable planning; and academic activities based on technological aspects, innovative and tending to be flexible. It was highlighted as a suggestion for improvement the implementation of an evaluation system that uses sustainability indicators, pointing out the methodology of the Sustainability Balanced Scorecard as a reference.

Resumen: Las discusiones relativas a la sostenibilidad vienen ganando más evidencia ante a la necesidad de conciliación entre desarrollo y sostenibilidad. En este contexto, las instituciones de Enseñanza Superior (IES) carecen de una metodología que incorpore dimensiones sostenibles. Este estudio concibe las IES como precursoras del conocimiento y con relevante papel en la orientación para el desarrollo sostenible, y señala el planeamiento estratégico como aliado operacional. El objetivo es analizar las actividades académicas para identificar de qué forma el planeamiento estratégico puede contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se procedió a la constatación de componentes curriculares, proyectos de investigación y acciones de extensión, en busca de indicios de sostenibilidad, dimensionándolos en las perspectivas ambiental, económica y social para que, paralelamente al análisis de estrategia de la IES, apúntase mejoras para el proceso de alineación entre planificación y sostenibilidad. Se trata de una valoración exploratoria y descriptiva, con enfoque cualitativa, apoyada por las técnicas bibliográfica y documental y examinada por la análisis de contenido. La investigación reveló una IES en evolución, pero estructurada y comprometida con dimensiones sostenibles; un planeamiento conscientemente sostenible; y actividades académicas basadas en aspectos tecnológicos, innovadores y con tendencia a la flexibilización. Se destacó como sugerencia de mejora la implementación de un sistema de evaluación que utilice indicadores de sostenibilidad, señalando la metodología del Sustainability Balanced Scorecard como referencia.

Introdução

As discussões acerca de temas voltados à sustentabilidade não são pautas recentes, porém, têm ganhado cada vez mais espaço e força nos últimos anos, fomentadas pelas exigências de uma moderna

sociedade que demanda por novos padrões de produção e consumo. Em linha com as expectativas e anseios dessa sociedade contemporânea, a temática do desenvolvimento sustentável tem, gradativamente, sido eixo norteador de grandes reuniões mundiais.

Na esteira dessas discussões, em setembro de 2015, no

decurso da 70ª Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), líderes de governo e de estado aprovaram consensualmente a nova agenda para o Desenvolvimento Sustentável, composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) a serem trabalhados entre 2015 e 2030.

Nesse contexto, as Instituições de Ensino Superior (IES), notadamente as públicas, por serem historicamente reconhecidas como as maiores responsáveis pela produção e disseminação de conhecimento, vêm sendo chamadas a protagonizar a temática do desenvolvimento sustentável, devendo prestar contas de seus resultados aos órgãos reguladores e, principalmente, à sociedade em geral. Entende-se também que para cumprir bem a sua função, as IES devem possuir e/ou desenvolver pessoas e recursos adequados para atuar com eficiência, eficácia e efetividade em benefício da sociedade.

Contribuir para a sustentabilidade está além do desenvolvimento de ações pontuais e isoladas. O desenvolvimento sustentável precisa fazer parte da estratégia da instituição. O planejamento, por sua vez, apresenta-se como uma ferramenta estratégica de extrema importância. Porter (2011) ressalta que a estratégia é compreendida como a capacidade da organização de prever o futuro, de antecipar as interferências do ambiente externo.

Dessa forma, a necessidade de uma gestão estratégica voltada para resultados e alinhada às dimensões da sustentabilidade torna-se uma premissa para essas instituições. A gestão estratégica é a definição do caminho que a instituição deve percorrer para o alcance dos seus objetivos. Os objetivos institucionais, por sua vez, almejam o cumprimento da missão e alcance da visão, e são construídos por meio de instrumentos de planejamento estratégico.

O papel da educação superior nas discussões sobre sustentabilidade deve ir além da relação ensino-aprendizagem, buscando avançar para o envolvimento em projetos extraclasse com a comunidade acadêmica e público externo, compondo, assim, a gestão estratégica da instituição. Uma universidade sustentável deve associar as atividades fim de ensino, pesquisa e extensão com a educação para a sustentabilidade, de modo que tanto a comunidade interna quanto a externa possam reconhecer e praticar um estilo de vida que promova o bem estar da atual e das futuras gerações (Rotta, Batistela, & Ferreira, 2017).

Este artigo é parte de uma dissertação de mestrado que realiza uma investigação bem mais ampla sobre o tema; busca contribuir com a discussão acerca do alinhamento entre planejamento e sustentabilidade nas IES; e apresenta como objetivo analisar as atividades acadêmicas, nos eixos ensino, pesquisa e extensão de uma Instituição Federal de Ensino Superior, a Universidade Federal do Ceará (UFC), visando identificar de que forma o planejamento estratégico pode contribuir para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS/ONU).

Elementos teóricos da pesquisa
Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino

Superior

Assim como toda organização, as IES precisam contar com uma gestão profissional e com objetivos institucionais estrategicamente definidos para que possam atender aos padrões de desempenho demandados. Porém, as IES referem-se a um tipo organizacional com características bem peculiares, portanto os processos de planejamento estratégico dessas organizações devem considerar um universo complexo e plural.

Falqueto (2012), em análise à literatura, afirma ser unânime o reconhecimento das universidades como estruturas complexas e multifuncionais. A autora afirma que as IES possuem objetivos ambíguos e difusos, logo, não existe um foco específico, o que dificulta os atos de planejar e tomar decisões. Além disso, ela a realça a natureza política dessas instituições, enfatizando a coexistência de muitos grupos de interesse, que possuem objetivos e valores distintos. A presença de usuários com necessidades individualizadas e distintas, que necessitem de métodos, processos e tecnologias diversificadas e a sensibilidade dessas instituições à rapidez com que os conhecimentos se tornam obsoletos, obriga-as sempre a se manterem atualizadas.

Nos estudos acerca do planejamento em universidades federais, Mizael, Vilas Boas, Pereira e Santos (2013) consideraram imprescindível a compreensão das características peculiares desse perfil organizacional, ressaltando como características mais marcantes, o alto nível de profissionalismo que envolve a tarefa, reproduzindo uma conjuntura na qual os profissionais precisam de autonomia nas atividades e liberdade de supervisão; decisões descentralizadas, propiciando progresso aos diferentes setores da organização; desafios para a construção da missão, objetivos e metas, devido à coexistência de diferentes concepções de universidade; relações de poder ambíguas e distintas; mínima coordenação das tarefas com estruturas de frágil articulação; presença de metas pouco claras e vagas, prejudicando a interpretação dos objetivos e o consenso em como atingi-los.

O êxito do planejamento estratégico se dá através da internalização dos planos às atividades gerenciais, não devendo ser um dispositivo realizado apenas esporadicamente. Para tanto, faz-se necessário legitimar a atividade de planejamento e criar condições para sua implementação. Mizael *et al* (2013) destacam alguns princípios que podem auxiliar na consolidação da estratégia nas IES: trabalhar politicamente o processo de planejamento, respeitando os diversos interesses dos *stakeholders* e realizar adaptações de natureza mais operacional.

Os órgãos da administração pública, especialmente as IES dispõem de diversos instrumentos de planejamento estratégico, tais como estatutos, regimentos, planos pedagógicos, entre outros, dependendo das características da instituição. Por questões de delimitação, este estudo dá ênfase ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como principal plano estratégico no âmbito das IES.

Segenreich (2005, p. 151) enfatiza a relevância do PDI como instrumento de planejamento estratégico organizacional ao declarar que, "à medida em que este plano é resultado de uma construção coletiva, impõe-se, naturalmente como fio condutor para qualquer avaliação, interna ou externa". Nesse contexto, entende-se ser relevante a adoção do PDI como potencial instrumento para a consecução de uma gestão mais sustentável no âmbito das IES.

Um aspecto positivo do PDI é o uso de indicadores para mensurar os resultados. A aferição por meio de indicadores é muito importante na gestão, pois auxilia no alcance das metas estabelecidas pela organização, possibilita a escolha entre alternativas, permite corrigir as discrepâncias e fornece dados para avaliação do desempenho organizacional.

Assim, percebe-se que o planejamento se notabiliza como uma ferramenta capaz de promover o autoconhecimento da organização; compreender melhor o ambiente externo; e posicionar a instituição frente à realidade, ressaltando que planejar não se resume em elaborar planos, pois um plano só cumpre sua finalidade quando, de fato é implementado e suas ações controladas.

Desenvolvimento Sustentável

As pessoas compõem o cerne do processo de desenvolvimento sustentável, posto que estão intrinsecamente ligadas ao ambiente em que vivem, não sendo possível dele se dissociar, conforme pontua Guimarães (2001). Dessa forma, considerando a complexidade e intangibilidade da sustentabilidade, faz-se necessário a intervenção no sentido de adequar as suas dimensões para que o desenvolvimento siga para a direção que se pretende.

Para que esse anseio se torne realidade, é importante vislumbrar o desenvolvimento sustentável sob várias dimensões, contemplando os aspectos econômicos, políticos, ecológicos, sociológicos, espaciais e culturais, através da inter-relação de indivíduos e múltiplas áreas do conhecimento, ao passo em que se define o caminho a ser percorrido e o objetivo a ser alcançado, rumo à sustentabilidade.

Sachs (2004) expõe que para se aproximar da sustentabilidade é fundamental ajustar as dimensões: social objetivando a construção de uma civilização do 'ser', onde haja maior igualdade na distribuição do 'ter' e da renda na procura por qualidade de vida; econômica no âmago de se atingir uma alocação e gestão eficiente dos recursos e por um fluxo regular do investimento público e privado; ecológica, objetivando a regulação dos meios de produção e padrões de consumo, através de recursos criativos e tecnológicos adequados para minimizar os prejuízos ao meio ambiente; espacial, qual seja uma configuração rural-urbana mais equilibrada e uma melhor distribuição territorial de assentamentos humanos e atividades econômicas; e cultural, objetivando a busca das raízes endógenas dos modelos de modernização e dos sistemas rurais integrados de produção.

Nesse sentido, depreende-se que Sachs (2004) não apenas estabeleceu as dimensões teóricas, como também realizou o direcionamento das estratégias. Deste modo, essas perspectivas da sustentabilidade interagem em um sistema, buscando atingir o equilíbrio.

Assim, é possível perceber que a definição de desenvolvimento sustentável é, portanto, muito complexa e controversa, considerando que sua

implantação demanda um essencial processo de mudança no modo de avaliar a realidade, nos meios de convivência, produção, consumo e, conseqüentemente, na gestão.

A concepção de desenvolvimento sustentável, apontada por diversos autores na literatura, converge para um sistema dotado de variações e complexidades e se caracteriza por várias dimensões. Embora essas dimensões apresentem especificidades nas áreas prioritárias identificadas, elas são interdependentes, ou seja, não é possível isolá-las.

Este estudo considera, essencialmente, como dimensões da sustentabilidade a ambiental, a econômica e a social, conhecidas como *triple bottom line*, conceito inserido por Elkington (1997), cuja tradução para o português apresenta-se como a "linha dos três pilares" ou "tripé da sustentabilidade". Apesar do reconhecimento de outras dimensões da sustentabilidade, o *triple bottom line* constitui uma forte classificação na literatura. O autor defende que a disseminação da sustentabilidade em uma organização se dá, principalmente, pelo seu capital econômico, como um fator produtivo que reúne os capitais financeiros, físico, humano e intelectual; capital social que contemple ações de qualidade de vida e responsabilidade social; e capital natural representando a riqueza que sustenta os ecossistemas e seus recursos, sejam renováveis ou não-renováveis.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS/ONU)

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) foram anunciados por meio da 70ª Assembléia da Organização das Nações Unidas (ONU) que ocorreu em setembro de 2015. Trata-se de uma evolução na esteira do processo de reformulação/atualização dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). Segundo a Organização das Nações Unidas no Brasil [ONU BRASIL] (2015), os ODS se estabeleceram como a maior iniciativa global organizada, voltada à redução da pobreza e das desigualdades, em busca de melhoria nas condições sociais e econômicas dos povos, integrando em sua concepção a promoção dos direitos humanos.

Os ODS estão organizados a partir de objetivos macros, metas específicas com os respectivos indicadores para acompanhamento. A proposta contempla uma diversidade de áreas e temáticas de relevância para o fortalecimento das estratégias para transformação social. A transição entre as agendas ODM e ODS ampliou a quantidade de objetivos, os quais passaram de 8 compromissos assumidos em 2000 para 17 Objetivos com 169 metas em favor do desenvolvimento sustentável (ONU BRASIL, 2015).

Conforme a Organização das Nações Unidas no Brasil [ONU BRASIL] (2017), os ODS são integrados e indivisíveis e mesclam, de forma equilibrada, as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a ambiental, a econômica e social. São como uma lista de tarefas a serem cumpridas pelos governos, setor privado, e sociedade civil em uma empreitada coletiva que objetiva chegar em 2030 vivendo um mundo mais sustentável. Nos próximos anos de implementação da Agenda 2030, os ODS e suas metas irão estimular e apoiar ações em áreas de importância crucial para a humanidade: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parcerias. Conforme a ONU BRASIL (2015), os 17 objetivos acordados foram os seguintes:

- Objetivo 1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares;
- Objetivo 2. Acabar com a fome, alcançar a segurança

alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável;

- Objetivo 3. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades;
- Objetivo 4. Assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos;
- Objetivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas;
- Objetivo 6. Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e o saneamento para todos;
- Objetivo 7. Assegurar a todos o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia;
- Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos;
- Objetivo 9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
- Objetivo 10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles;
- Objetivo 11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis;
- Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis;
- Objetivo 13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e os seus impactos;
- Objetivo 14. Conservar e usar sustentavelmente os oceanos, os mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável;
- Objetivo 15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade;
- Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis;
- Objetivo 17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Para Menezes e Minillo (2017), os ODS compõem uma agenda ampla e que pretende atingir um patamar transformador, portanto para se obter sucesso, deve percorrer um processo que vise apropriar localmente os objetivos que foram negociados internacionalmente, assim como incluir ativamente a participação social. Para os autores, a conformação local de discursos globais e o controle e supervisão das ações governamentais e do cumprimento das metas por parte dos indivíduos são elementos primordiais.

Assim, o alcance das metas que compõem os ODS requer um processo participativo para elaboração das iniciativas, bem como um maior acompanhamento das ações executadas. Esse envolvimento pode auxiliar no ajuste do discurso global e das metas e objetivos

macros em iniciativas e políticas públicas que respondam às carências e especificidades locais.

Neste contexto, as Instituições de Ensino Superior podem desempenhar um papel significativo e protagonizar como atores relevantes na promoção do desenvolvimento, contribuindo para a implementação dos ODS. Destaca-se que, especialmente, as atividades acadêmicas desenvolvidas dentro desse ambiente, ou seja, aquelas que envolvem ensino, pesquisa e extensão, carregam um grande potencial transformador.

O papel da Instituição de Ensino Superior no Desenvolvimento Sustentável

Nessa trajetória do desenvolvimento sustentável, deve-se enfatizar a importância da educação. Conforme Menezes e Minillo (2017), vários estudos confirmam a relação direta da melhoria dos indicadores econômicos e sociais das nações à ampliação do acesso à educação básica, ao estímulo ao ensino superior e aos investimentos em pesquisa científica e tecnológica. Apesar das evidências explícitas, ainda existem enormes lacunas a serem preenchidas pelas discussões sobre o papel da educação, especialmente das IES neste processo, seja por meio da produção e disseminação de conhecimento científico e tecnológico que se ajuste continuamente às transformações e promovam impactos sociais efetivos; do conhecimento útil para fundamentar cientificamente e fomentar políticas públicas e estratégias de desenvolvimento e de tecnologias sociais que contribuam para a estruturação de iniciativas que impactem positivamente na sociedade.

Assim, infere-se que as IES, especialmente as universidades públicas, detêm papel fundamental e estratégico no fomento a iniciativas destinadas ao desenvolvimento sustentável. Isto pode ser implementado tanto por meio da formação de cidadãos e recursos humanos qualificados e orientados a atuar diretamente na solução de problemas técnicos e sociais relacionados às demandas e especificidades locais, quanto por meio da produção de conhecimento acadêmico-científico de excelência, capaz de conduzir a solução desses problemas e de produzir inovações que auxiliem na superação de questões estruturais.

Nesse contexto, as IES podem contribuir para o desenvolvimento sustentável em quatro pontos distintos: (i) através do processo educativo daquelas pessoas que certamente serão tomadores de decisão na sociedade futura; (ii) na consolidação de conceitos e resolução de conflitos e/ou problemas relacionados à questão sustentabilidade; (iii) nas práticas de gestão sustentável no âmbito do próprio câmpus, mostrando-se como exemplo para a comunidade e (iv) por meio da articulação entre os múltiplos setores da sociedade (Fouto, 2002).

Menezes e Minillo (2017) destacam a poderosa capacidade que tem a ciência e o relevante papel das IES na agenda dos ODS/ONU, que pode ser sintetizado em três aspectos: transformação da sociedade por meio da educação, compartilhando conhecimento e desenvolvendo capacidades; promovendo sustentabilidade, por meio de projetos científicos e tecnológicos inovadores; e por meio do monitoramento e da avaliação.

Depreende-se que a educação é quesito fundamental para a promoção do desenvolvimento sustentável, constituindo-se via de acesso para difusão do conhecimento e execução de ações sustentáveis, de modo que as gerações

futuras possam enfrentar os desafios, contemplando o desenvolvimento sustentável entre os seus valores e incluindo-o em seu estilo de vida. Assim, o papel atribuído às IES é de agente transformador da sociedade, pois pode atuar na capacitação de multiplicadores por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão, o que é essencial para disseminação dos ODS/ONU.

Mensuração dos Resultados de Sustentabilidade

Os fundamentos que envolvem os temas estratégia e sustentabilidade andam juntos, posto que ambas concepções buscam contribuir para uso eficiente de recursos, seja a médio ou longo prazo. Assim, a consolidação da sustentabilidade como estratégia institucional propicia que organização possa tomar decisões que carreguem consigo viabilidade econômica, justiça social e sustentabilidade ambiental.

Apesar da presença na literatura de diversas ferramentas de avaliação da sustentabilidade, Bellen (2002) pontua alguns aspectos que ainda carecem de maior aprofundamento nos estudos e aplicação, como as multidimensões do conceito de desenvolvimento sustentável, as complexidades decorrentes da associação de fatores indiretos, a transparência dos métodos de avaliação, as variáveis decorrentes do juízo de valor e de ponderações nos sistemas, as decisões envolvidas, assim como o tipo de análise (qualitativa, quantitativa, quali-quantitativa), entre outros elementos.

Froehlich (2014) ratifica essas considerações e aponta dois fatores dificultadores para a mensuração da sustentabilidade: a presença de diversos métodos na literatura, sendo que alguns convergem entre si, outros divergem; a falta de consenso, inclusive do conceito de sustentabilidade, o que leva autores a utilizarem diferentes abordagens em seus métodos. Conforme Bellen (2002), é necessário padronizar conceitos que viabilizem a definição de modelos capazes de mensurar o avanço da sociedade rumo ao que ele denominou futuro sustentável.

Com esse objetivo, há atualmente, programas que utilizam Instrumentos de Avaliação da Sustentabilidade (IAS) como técnica, definindo e divulgando as diretrizes necessárias para aplicação e avaliação de resultados, seja por meio de averiguação como em uma auditoria ou por meio de levantamentos com questionários ou até por meio de um estruturado sistema de avaliação da sustentabilidade (Goes, 2015).

Alguns desses programas incentivam o uso de indicadores como elementos impulsionadores da sustentabilidade nas universidades, que pode não contemplar uma ou mais das etapas previstas, conforme seja o objetivo do programa a ser implementado.

Borja e Moraes (2003) e Nahas (2009) explicam que os indicadores são instrumentos capazes de prover as políticas com informações, de apresentar o desempenho no decorrer do tempo e de realizar previsões. Eles auxiliam na promoção de políticas específicas e no monitoramento do processo, no tempo e no espaço, podendo ser utilizados para demonstrar os

resultados das políticas em curso, da sua ausência ou ainda para identificar a aderência de novas políticas, ao avaliar a eficiência e eficácia das que já foram adotadas.

Inferese-se que a utilização de indicadores efetivos e bem elaborados aumenta a eficiência do planejamento, auxiliando na tomada de decisão e na correção, em tempo, de equívocos e fragilidades processuais. Nota-se cada vez mais a necessidade em se monitorar e avaliar a sustentabilidade, de forma que esse acompanhamento possa contribuir para o desenvolvimento sustentável, ao mesmo tempo em que também se reconhece a utilidade de um consenso na concepção e dimensão da sustentabilidade e, por consequência, da determinação de parâmetros para a avaliação. Após essa definição, será mais razoável o processo de definição de objetivos, metas e ações que encontrem-se continuamente alinhados com a aceção de desenvolvimento sustentável.

Elementos metodológicos da pesquisa

Baseando-se na classificação de Gil (2008, p.46), este estudo pode ser definido como uma pesquisa exploratória, pois tem como objetivos mais gerais “[...] desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias [...]”. Trata-se também de uma pesquisa descritiva, uma vez que tem a preocupação de aprofundar a descrição de determinado fenômeno ou área de interesse (Triviños, 2008). Quanto à natureza, é uma pesquisa aplicada pois busca gerar conhecimento para sugestão de uma aplicação prática e dirigida à solução de um problema e que possui objetivos previamente definidos. De acordo com Gil (2010, p. 27) pesquisas aplicadas são: “pesquisas voltadas à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”.

Trata-se de uma pesquisa de natureza, predominantemente, qualitativa com breves exposições quantitativas. Para Appolinário (2012, p. 59), “[...] é muito difícil que haja alguma pesquisa totalmente qualitativa, da mesma forma que altamente improvável existir alguma pesquisa completamente quantitativa”. De acordo com Gil (2008), a pesquisa qualitativa considera que existe um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Para coleta de dados, a pesquisa utilizou documentos institucionais de domínio público, de diferentes tipologias, constituindo o que se denomina de fontes primárias. O estudo foi fundamentado também em fontes secundárias, ou seja, revisão bibliográfica, pesquisa em publicações acadêmicas, especialmente artigos científicos, legislação e demais fontes de informação necessárias.

Quanto à análise dos dados, utilizou-se, predominantemente, uma abordagem qualitativa que contou com o auxílio da análise de conteúdo, uma técnica por meio da qual se realiza o contato inicial com os documentos a serem analisados, incluindo a preparação, a exploração, a categorização do material e organizando o tratamento dos resultados, por meios dos quais se possibilita realizar inferências e interpretações, permitindo ao pesquisador partir de dados brutos para torná-los significativos e válidos (Bardin, 2011). Essa técnica apresenta-se como a mais adequada, pois se ajusta ao problema e aos objetivos propostos na pesquisa.

Vale ressaltar que o tema Desenvolvimento Sustentável possui caráter interdisciplinar, uma vez que múltiplos saberes

circundam as questões com as quais se relaciona, o que o situa como ponto de intersecção entre diversas áreas. Portanto, este trabalho compõe uma pesquisa interdisciplinar, posto que perpassa vários ramos da ciência, envolvendo princípios da área educacional, sociológica, legal e administrativa. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável compõem uma agenda mundial, cujas ações são transversais e interdependentes.

Etapas da pesquisa

Para viabilizar o alcance dos objetivos propostos neste trabalho, o método de pesquisa foi dividido em cinco etapas:

- Primeira etapa: apresentação das características de uma IES, especialmente as da Universidade Federal do Ceará, objeto deste estudo. O objetivo foi exibir a estrutura da instituição e revelar um panorama quanto à oferta de cursos, composição de recursos humanos e disposição administrativo-estrutural, a fim de contextualizar o estudo proposto no âmbito da universidade;
- Segunda etapa: análise de todos os componentes curriculares (graduação e pós-graduação) da UFC, ativos no semestre 2019.1. Os dados foram coletados com auxílio dos filtros do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA/UFC) e planilhas auxiliares. O objetivo foi identificar no título e/ou ementa do componente indícios de alguma das temáticas apresentadas pelos ODS;
- Terceira etapa: análise da relação de projetos de pesquisa de uma modalidade específica de fomento da UFC, o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC). Foram selecionados para análise os projetos aprovados por meio dos Edital PIBIC 2018/2019, disponível em relação no site institucional. O objetivo foi identificar no bojo dos projetos, indícios dos temas abordados nos ODS;
- Quarta etapa: análise das ações extensionistas da UFC, sejam programas, projetos, prestação de serviços ou cursos, ativas em 2018, atualizadas até 14 de novembro de 2018. Os dados foram coletados do site institucional e organizados em planilha auxiliar. O objetivo foi identificar nas propostas das ações indícios dos temas considerados nos ODS;

Quinta etapa: análise da abordagem empregada do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFC, vigente no período de 2018 a 2022. O documento foi extraído do site institucional e realizada análise dos seus eixos norteadores. O objetivo foi identificar o nível de relação dos objetivos estratégicos do PDI com os temas trabalhados nos ODS.

Ressalta-se que os ODS compõem uma agenda mundial e nela estão previstas ações nas áreas de erradicação da pobreza, segurança alimentar, agricultura, saúde, educação, igualdade de gênero, redução das desigualdades, paz e justiça social, energia acessível e limpa, água e saneamento, padrões sustentáveis de produção e de consumo, mudanças climáticas, cidades sustentáveis, proteção e uso sustentável dos oceanos e dos ecossistemas terrestres e

aquáticos, crescimento econômico inclusivo, infraestrutura, industrialização e parcerias institucionais.

Para operacionalizar a identificação das perspectivas dos ODS nas atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão da universidade, foram definidos 35 temas centrais identificados a partir das metas de cada um dos 17 ODS, conforme dispostos na Figura 1.



Figura 1 - Temas centrais dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS/ONU)
Fonte: Adaptado dos Objetivos e Metas dos ODS/ONU (2015).

Dessa forma, após estabelecidos os temas-centrais, prosseguiu-se para categorização destes temas por dimensão da sustentabilidade, quais seja: ambiental, econômica e social, conforme classificação definida no Quadro 2.

Água	Ambiental	Atividade Física	Social
Ecossistema Aquático		Cidadania	
Ecossistema Terrestre		Comunicação	
Gestão Ambiental		Cultura	
Gestão de Resíduos		Desigualdades	
Mudanças Climáticas		Direitos Humanos	
Poluição		Educação	
Saneamento		Igualdade de Gênero	
Cidades Sustentáveis		Inclusão	
Desenvolvimento Rural		Justiça	
Economia		Parcerias	
Empreendedorismo		Paz	
Energia Limpa		Pobreza	
Governança		Responsabilidade Social	
Indústria	Saúde		
Produção e Consumo Sustentável	Segurança Alimentar		
Tecnologia	Trabalho		
	Violências		

Quadro 2 - Classificação dos temas-centrais por dimensão da sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

Após a categorização dos temas-centrais, partiu-se para a definição das palavras-chave que orientaram à busca. Chegou-se a um rol de 86 palavras-chave, conforme listadas no Apêndice A. Cabe destacar que não se pode estabelecer uma vinculação direta das palavras-chave com um tema-central ou ODS de forma isolada, pois tratam-se de objetivos interligados em prol de um resultado sistêmico.

Assim, procedeu-se à busca de cada temática junto aos componentes curriculares da UFC, ativos no semestre 2019.1, projetos de pesquisa PIBIC (Edital 2018/2019) e ações de extensão ativas no ano de 2018, com o objetivo de mapear as atividades acadêmicas que carregam consigo alguma perspectiva prevista nos ODS.

Ressalta-se que os ODS, bem como suas metas são transversais. Assim, os temas-centrais definidos não possuem amplitude delimitada. Por exemplo, não se pode discutir sobre cidades sustentáveis sem abordar meio-ambiente, educação, trabalho, violências, pobreza, entre outros. Da mesma forma, a categorização dos temas por dimensão da sustentabilidade não é absoluta, pois tratam de assuntos intercalados e interdependentes, ou seja, ações em prol de um ODS podem contribuir para o alcance de vários outros ODS e vice-versa, assim como um mesmo resultado de área pode gerar impactos em múltiplas dimensões sustentáveis.

Para a pesquisa dos componentes curriculares, contou-se com o auxílio do filtro de pesquisa do SIGAA/UFC, a fim de se localizar no título do componente, alguns dos temas e/ou palavras-chave. O caminho percorrido no sistema para consulta/coleta foi: menu Perfil Discente, submenu Portal do Discente, aba Ensino, opção Consultar Componente Curricular, Nome da Disciplina.

Após esse primeiro filtro, cada componente localizado pelo sistema foi verificado manualmente, para certificar-se de que a palavra estava empregada no contexto pretendido, ou seja, apresentasse perspectivas que remetesse aos ODS. Na dúvida, a ementa ou Projeto Pedagógico do Curso (PPC) do componente foram consultados. Os componentes localizados, após o segundo filtro, foram transferidos para uma planilha do *Microsoft Excel*®, onde foi possível consolidá-los, identificando a sua relação com as temáticas dos ODS, classificando-as quanto ao nível de ensino (graduação ou pós-graduação) e por dimensão da sustentabilidade.

Quanto à verificação nos projetos de pesquisa PIBIC, aprovados no Edital PIBIC 2018/2019, devido ao recorte temporal escolhido e por apresentarem um volume com exequibilidade de análise manual, todos os títulos foram examinados individualmente, a fim de se selecionar quais deles carregam em sua proposta algum dos temas dos ODS. Os títulos localizados foram consolidados em uma planilha auxiliar do *Microsoft Excel*®, classificando-os quanto ao tema-central e dimensão da sustentabilidade.

No que diz respeito às ações extensionistas (programas, projetos, cursos e prestações de serviços), todas as ações ativas em 2018 foram analisadas, uma vez que a própria concepção de extensão universitária tem propósito sustentável, o qual pretende estabelecer vínculos entre a instituição e a sociedade, visando à produção do conhecimento e à interlocução das atividades acadêmicas de ensino e pesquisa. Nesse sentido, os títulos também foram consolidados em uma planilha auxiliar *Microsoft Excel*®, e classificados quanto ao tema-central e dimensão da sustentabilidade.

Em relação à análise do Plano de Desenvolvimento Institucional, procedeu-se à verificação da metodologia empregada na preparação, elaboração e publicação do instrumento; dos documentos utilizados para referência, da proposta de missão, visão e princípios norteadores; e do plano de metas para cada um dos eixos, com o objetivo de avaliar o alinhamento da sua proposta aos temas considerados nos ODS.

Apresentação e discussão dos resultados

Nesta seção apresentam-se as análises e discussões dos resultados, levando-se em consideração o objeto de estudo - a Universidade Federal do Ceará-, os objetivos do trabalho, e os temas abordados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS/ONU).

A Universidade Federal do Ceará

A Universidade Federal do Ceará (UFC) nasceu como resultado de um amplo movimento de mobilização pública e foi criada pela Lei nº 2.373, em 16 de dezembro de 1954, e instalada em 25 de junho de 1955. Sediada na capital Fortaleza, é composta por oito câmpus, denominados Câmpus do Benfica, Câmpus do Pici e Câmpus do Porangabussu, localizados no município de Fortaleza (sede da UFC), além dos câmpus de Sobral, Russas, Crateús, Quixadá e Itapajé, municípios situados no interior do estado do Ceará, conforme apresenta o Anuário da Universidade Federal do Ceará [UFC] (2018).

A UFC definiu como lema “O Universal pelo Regional”, concentrando seu compromisso na solução de problemas locais, porém considerando o caráter universal de sua produção. O PDI 2018-2022 (UFC, 2018, p.25) apresenta que a missão organizacional é “formar profissionais da mais alta qualificação, gerar e difundir conhecimentos, preservar e divulgar os valores éticos, científicos, artísticos e culturais, constituindo-se em instituição estratégica para o desenvolvimento do Ceará, do Nordeste e do Brasil”.

A UFC oferta cursos de graduação, de pós-graduação e de extensão, que atendem às demandas de formação e estimulam a pesquisa científica e tecnológica em todos os campos do saber. O Anuário UFC (2018, base 2017) informa a presença de 127 cursos de graduação com 30.134 alunos matriculados; 116 cursos de pós-graduação, sendo oito especializações, 58 mestrados acadêmicos, 13 mestrados profissionais e 45 doutorados com 5.647 alunos matriculados. Além disso, apresentou em 2018 (até novembro) o quantitativo de 892 ações de extensão ativas, sob as formas de programas, projetos, cursos e eventos e prestação de serviços. Com relação à estrutura de pessoal, a UFC conta com 2.166 docentes e 3.420 servidores técnicos-administrativos.

A UFC é regida administrativa e juridicamente de acordo com seu Estatuto, Regimento Geral e Regimento

Interno de suas diversas unidades. A administração e coordenação das atividades universitárias são exercidas em dois níveis: Administração Superior e Administração Acadêmica (UFC, 2018).

Perspectivas dos ODS no eixo Ensino da UFC

Em consulta ao SIGAA/UFC, foi verificada a existência de 19.601 componentes curriculares ativos no semestre 2019.1, sendo que 14.316 compõem a estrutura curricular dos cursos de graduação e 5.285 compõem a estrutura dos cursos de pós-graduação. Após a pesquisa no SIGAA/UFC, seleção e consolidação dos componentes, foram localizados 690 componentes curriculares que contêm em seu título e/ou ementa pelo menos umas dos temas trabalhados pelo ODS, sendo 350 nos cursos de graduação e 340 nos cursos de pós-graduação. Em seguida, estabeleceu-se a relação entre os componentes curriculares, os temas trabalhados nos ODS/ONU e a correspondente dimensão da sustentabilidade.

Após a referida classificação dos componentes selecionados, foi possível distribuir a frequência com que cada tema aparece, conforme se pode verificar no Gráfico 1.

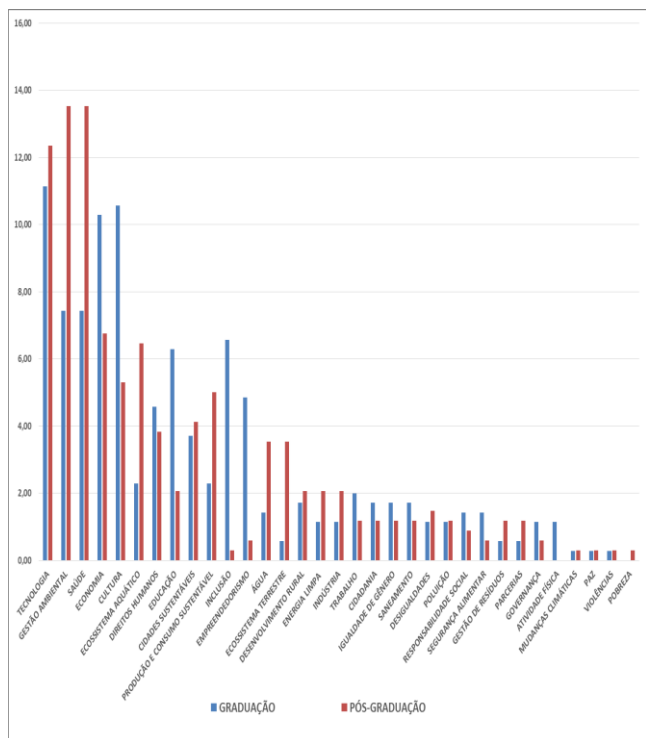


Gráfico 1 - Distribuição dos componentes curriculares da UFC por tema central dos ODS/ONU
Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

Conforme se apresenta no Gráfico 1, pode-se perceber que nos cursos de graduação da UFC os temas mais trabalhados, por ordem de frequência, são Tecnologia (11,14%), Cultura (10,57%), Economia (10,29%), Gestão Ambiental (7,43%), Saúde (7,43%), Inclusão (6,57%) e Educação (6,29%), enquanto que nos cursos de pós-graduação, os temas que mais aparecem,

por ordem de frequência, são Gestão Ambiental (13,53%), Saúde (13,53%), Tecnologia (12,35%), Economia (6,76%), Ecosistema Aquático (6,47%), Cultura (5,29%) e Produção e Consumo Sustentável (5%).

Quanto à classificação dos componentes curriculares dos cursos de graduação e pós-graduação da UFC por dimensão da sustentabilidade, ambiental, econômica e social, encontrou-se a disposição denotada no Gráfico 2.

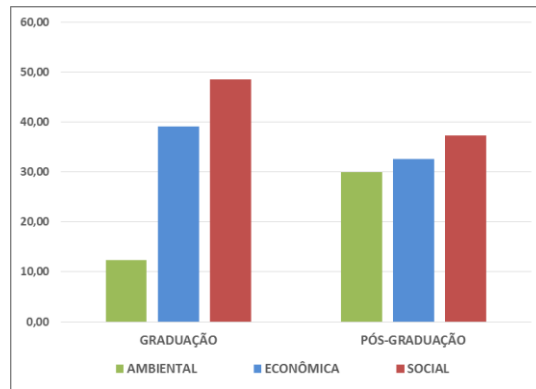


Gráfico 2 - Distribuição dos componentes curriculares da UFC por dimensão da sustentabilidade
Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

Conforme apresentado no Gráfico 2, pode-se verificar que no âmbito dos cursos de graduação da UFC, 48,57% dos componentes curriculares selecionados apresentam uma perspectiva social; 39,14% possuem foco na dimensão econômica; e 12,29% exibem uma proposta com aspecto mais ambiental. No âmbito dos cursos de pós-graduação da UFC, 37,35% dos componentes selecionados para este nível de ensino têm perspectiva social, 32,65% possuem foco na dimensão econômica e 30% trabalham aspectos de dimensão ambiental.

Dessa forma, nota-se que os cursos de graduação trabalham bem mais a perspectiva social, seguida da perspectiva econômica e, numa proporção bem menor, da perspectiva ambiental, embora se considere a presença dos novos cursos de Economia Ecológica, Engenharia Ambiental e Engenharia de Energia Renováveis. Os cursos de pós-graduação, por sua vez, apresentam uma proposta de componentes, razoavelmente equilibrada, quanto às perspectivas de atuação.

Perspectivas dos ODS no eixo Pesquisa da UFC

Quanto à verificação dos projetos de pesquisa da UFC, constantes no Programa Institucional de Iniciação Científica (PIBIC), optou-se por analisar os projetos aprovados no Edital PIBIC/UFC 02/2018, relativo ao período 2018/2019. O resultado do referido certame apresentou 792 projetos aprovados, dentre as prioridades 1, 2, 3 e 4, conforme regras do edital. Todos os títulos destes projetos foram verificados com o objetivo de identificar temas previstos nos ODS/ONU. Após a análise, selecionou-se 356 projetos, para os quais foi estabelecida uma relação com o tema ODS de maior afinidade e a correspondente dimensão da sustentabilidade.

Assim, após a classificação dos projetos selecionados, foi possível distribuir a frequência com que cada um dos temas aparecem, conforme pode se observar no Gráfico 3.

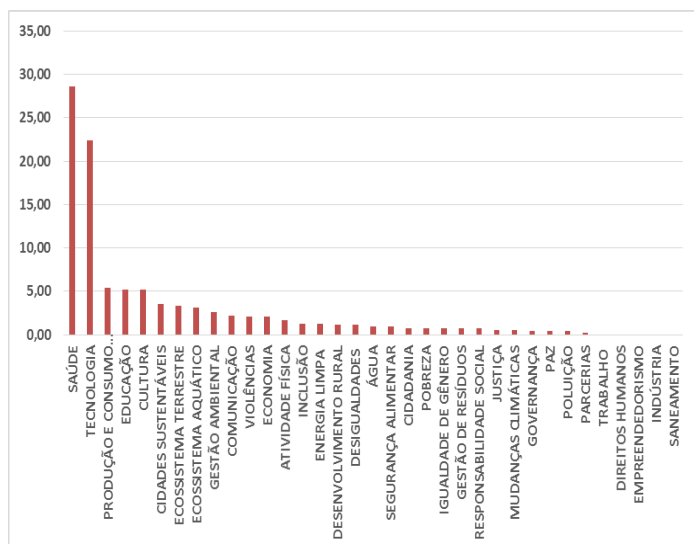


Gráfico 3 - Distribuição dos projetos PIBIC da UFC por tema central dos ODS/ONU

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

Conforme apresentado no Gráfico 3, pode-se inferir que os temas mais trabalhados nos projetos PIBIC selecionados são: Saúde (28,65%), Tecnologia (22,37%), Produção e Consumo Sustentável (5,36%), Educação (5,18%) e Cultura (5,18%). Por outro lado, verifica-se a carência de algumas temáticas no eixo pesquisa, por exemplo, não aparecem projetos com as temáticas voltadas para Trabalho, Direitos Humanos, Empreendedorismo, Indústria e Saneamento.

Percebe-se que temas como Gestão Ambiental e Direitos Humanos que predominavam entre os componentes curriculares do eixo ensino, quase não aparecem na relação de projetos PIBIC. Por outro lado, o tema Saúde permanece marcante, refletindo 28,65% dos projetos selecionados.

Vale ressaltar que dos 792 projetos de pesquisa analisados, 541 foram selecionados para proceder com a classificação temática, ficando a diferença atribuída àqueles projetos cuja complexidade do tema não permitiu uma clara identificação.

Quanto à classificação dos projetos de pesquisa PIBIC da UFC por dimensão da sustentabilidade, ambiental, econômica e social, chegou-se à disposição exibida no Gráfico 4.

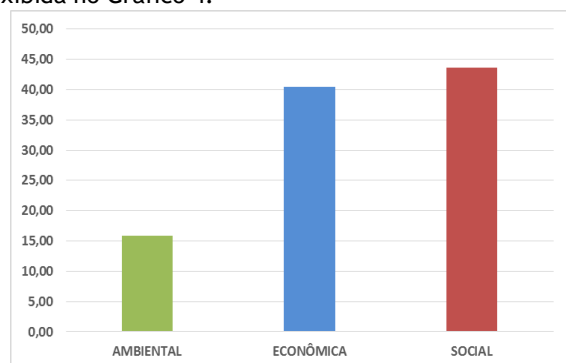


Gráfico 4 - Distribuição dos projetos de pesquisa PIBIC da UFC por dimensão da sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

Conforme apresentado no Gráfico 4, pode-se verificar que no âmbito dos projetos de pesquisa PIBIC da UFC, 43,62% dos projetos selecionados apresentam uma perspectiva mais social; 40,48% possuem foco na dimensão econômica; e 15,90% exibem uma proposta com viés ambiental. Nesse sentido, assim como no eixo ensino, por meio dos cursos de graduação e pós-graduação, a dimensão social também domina junto aos projetos de pesquisa, seguida pela dimensão econômica e, em menor expressão pela dimensão ambiental.

Perspectivas dos ODS no eixo Extensão da UFC

Quanto à verificação das ações de extensão (programas, projetos e prestações de serviços), cadastradas na Pró-Reitoria de Extensão da UFC e ativas no ano de 2018, considerando que a própria definição de extensão universitária já assume uma proposta sustentável, a qual expressa a postura colaborativa da IES com a comunidade, optou-se por analisar todas as ações cadastradas no site institucional da UFC e atualizadas até 14 de novembro de 2018. O levantamento realizado localizou 892 ações de extensão, incluindo programas, projetos, cursos e prestações de serviços. Por meio de planilha auxiliar, as ações de todos os câmpus foram consolidadas e classificadas quanto ao tema ODS/ONU e dimensão da sustentabilidade.

Dessa forma, após a organização e classificação das ações de extensão, foi possível distribuir a frequência com que os temas ODS/ONU aparecem, de acordo com o que se apresenta no Gráfico 5.

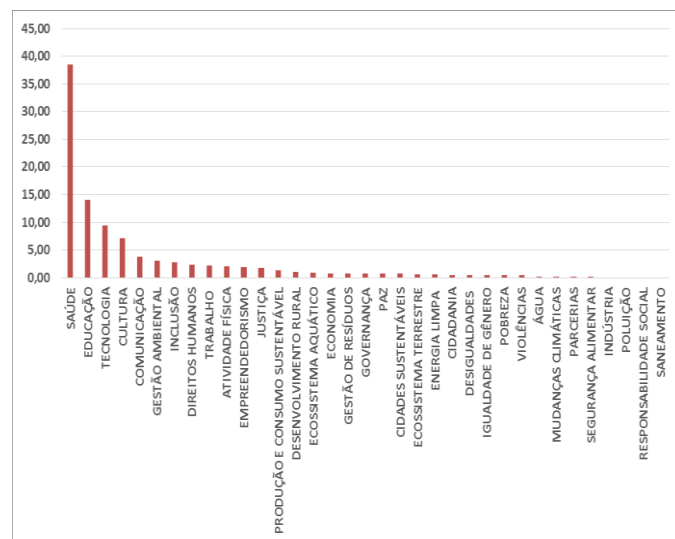


Gráfico 5 - Distribuição das ações de extensão da UFC por tema central dos ODS/ONU

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

Conforme exposto no Gráfico 5, pode-se depreender que os temas relativos aos ODS/ONU de maior incidência nas ações de extensão da UFC são Saúde (38,45%), Educação (14,01%), Tecnologia (9,42%) e Cultura (7,17%). Contrariamente, verifica-se que temas como Água, Mudanças Climáticas, Parcerias, Segurança Alimentar, Indústria, Poluição, Responsabilidade Social e Saneamento, nessa ordem de incidência, figuram entre os temas com menor incidência, ou seja, inferior a 0,5%.

Mais uma vez, assim como acontece nos eixos ensino e pesquisa, as ações que envolvem o tema Saúde apresenta um significativo volume nas ações de extensão, representando 38,45% das ações ativas. Tratam-se de ações que tratam, predominantemente, de educação em saúde, ambulatório de especialidades destinados à comunidade, saúde da mulher, criança e idoso, saúde mental, práticas integrativas em saúde, dentre outras.

Em relação à classificação das ações de extensão da UFC por dimensão da sustentabilidade, ambiental, econômica e social, alcançou-se a distribuição apresentada no Gráfico 6.

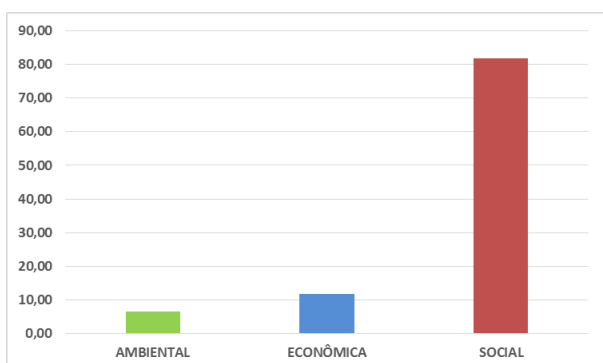


Gráfico 6 - Distribuição das ações de extensão da UFC por dimensão da sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

Conforme apresentado no Gráfico 6, pode-se observar que no contexto das ações de extensão da UFC, ativas no ano de 2018, 81,95% das ações ativas apresentam perspectiva social; 11,66% possuem foco na dimensão econômica; e 6,39% exibem uma proposta de cunho ambiental. Dessa forma, mais uma vez, assim como ocorre nos eixos ensino e pesquisa, a dimensão social apresenta expressiva maioria junto às ações de extensão universitária. A predominância da dimensão social nas ações de extensão se justifica justamente pela sua proposta de interlocução com a comunidade, sendo a maior contribuição, como já foi mencionado, pelas ações de saúde desenvolvidas.

Abordagem do PDI da UFC (2018-2022)

Quanto à análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com o intuito de se verificar o alinhamento do instrumento com os aspectos previstos na agenda ODS/ONU, procedeu-se à análise específica do PDI da UFC para o período de 2018-2022. Trata-se de um documento de 44 páginas, que possui na sua estrutura: apresentação assinada pelo reitor; a introdução, que caracteriza a instituição e a situa no contexto atual; a metodologia, que apresenta as etapas de trabalho de preparação, elaboração e publicação do plano; os documentos de referência nos quais se baseou; a apresentação da missão, visão e princípios norteadores; a esquematização do plano de metas e indicadores para cada um dos eixos definidos; e, por fim, a conclusão.

No bojo do documento, a UFC dá ênfase ao

modelo democrático que empregou no processo de construção do plano, afirmando que acredita no “Planejamento Estratégico Participativo como uma oportunidade de consolidação de uma gestão democrática, eficiente e inovadora” (UFC, 2018, p. 13). Nesse sentido, a instituição se coloca como preparada para os novos e grandes desafios da atualidade, na busca por um maior desempenho na gestão pública e uma maior qualidade nos serviços prestados à sociedade.

O PDI 2018-2022 definiu como princípios norteadores: sustentabilidade, inovação, empreendedorismo, internacionalização, governança e inclusão. Como estratégias centrais, estabeleceu: ensino, pesquisa, extensão, pessoas (servidores e estudantes), cultura artística/esportes. E como estratégias-meio: infraestrutura e gestão. Nesse sentido, nota-se que a definição desses princípios norteadores enseja uma impressão inicial muito positiva da instituição quanto ao seu interesse em contribuir frente aos desafios para o desenvolvimento sustentável.

É importante ressaltar a oportuna menção que a UFC faz aos ODS/ONU, utilizando-o como referência para elaboração da sua estratégia, juntamente com o Plano Nacional de Educação (PNE) e Plano Plurianual (PPA). Além dos ODS/ONU, esclarece-se que o PNE 2014-2024 também possui, entre outras diretrizes: erradicação do analfabetismo; superação das desigualdades com eliminação de todas as formas de discriminação; formação para o trabalho e para cidadania; respeito aos direitos humanos, à diversidade e à sustentabilidade ambiental. O PPA 2016-2019 endossa essa causa, denotando a predisposição por um modelo de desenvolvimento que proporcione a inclusão social e redução das desigualdades, com foco na qualidade dos serviços públicos e no equilíbrio da economia.

Partindo para o plano de metas, a UFC estabeleceu para o PDI 2018-2022, o total de 66 objetivos estratégicos, 354 metas e 95 indicadores, distribuídos por eixos centrais e eixos meio. Além dos eixos ensino, pesquisa e extensão, tem-se os eixos cultura artística/esportes, pessoas (servidores e estudantes), infraestrutura (UFC Infra, Biblioteca e STI) e o eixo gestão que se subdividiu em PROPLAD, governança, memorial, comunicação e gestão ambiental.

Verificou-se que os objetivos exprimem, predominantemente, aspectos como: inovação, internacionalização, qualidade de cursos, financiamento, qualificação, qualidade de vida, inclusão, comunicação, integração, flexibilidade curricular, empreendedorismo, energia limpa, consumo sustentável, modernização tecnológica, eficiência processual e orçamentária, governança, memória/patrimônio e gestão ambiental, especialmente sobre gestão de resíduos (comuns e perigosos).

Por meio da análise de abordagem do PDI da UFC foi possível notar um esforço significativo, pelo menos a nível teórico, para alinhar seus objetivos e metas às emergentes questões ligadas à sustentabilidade. O plano revela intenções consistentes em contribuir para o desenvolvimento sustentável, não apenas por meio de ações gerenciais, mas, especialmente por iniciativas de flexibilização curricular, de forma que as estruturas curriculares possam atender melhor a combinação entre teoria e prática, a junção harmônica entre ensino, pesquisa e extensão, inclusão, internacionalização e sustentabilidade.

Planejamento e sustentabilidade: Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

Todo plano estratégico necessita de uma metodologia para acompanhamento das suas ações. O planejamento das ações é muito importante pois define os rumos que se pretende levar a instituição, mas o monitoramento e a avaliação são essenciais para o sucesso das proposições, pois é através controle pontual que se torna possível corrigir eventuais problemas, reorientar as ações e controlar os prazos.

Apesar da complexidade e dos conflitos relacionados à avaliação da sustentabilidade, o enfrentamento dos desafios para consolidação de um instrumento que permita a mensuração da sustentabilidade é extremamente necessário para o avanço do desenvolvimento sustentável. Um instrumento de mensuração da sustentabilidade adequado só pode ser construído com êxito se forem levadas em consideração as peculiaridades da instituição.

Verificou-se que a UFC tem avançado no processo de absorção das dimensões da sustentabilidade. Essa premissa se mostrou evidente na análise dos componentes curriculares, dos projetos de pesquisa e das ações de extensão da universidade. Além disso, tem trabalho de forma coerente e articulada na definição de planos estratégicos que endosseem ações ambientais, econômicas e sociais. Porém, para que a instituição consiga acompanhar o resultado e desempenho dessas ações, possa garantir que elas se internalizem à instituição, à cultura das pessoas e, ao mesmo tempo, assumam caráter estrutural e sistemático, sugere-se a formalização de instrumentos de avaliação compostos por indicadores de sustentabilidade.

Uma metodologia que pode ser útil no processo de definição de um sistema de monitoramento e avaliação de planos estratégicos é o *Balanced Scorecard (BSC)*, criado por Kaplan e Norton (2004), o qual se estabelece por meio de um sistema de gerenciamento de desempenho que fornece uma estrutura sistematizada para traduzir uma estratégia em termos operacionais equilibrados por meio de planos e medidas. Neste método, elabora-se uma mapa estratégico alinhado aos objetivos e indicadores de desempenho, considerando quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Entretanto, o BSC sustenta um conceito que necessita de adaptações para que o método seja aplicado de forma mais efetiva na avaliação da sustentabilidade, especialmente em organizações públicas. O desafio é consolidar um sistema gerencial capaz de garantir a governança da instituição com foco no desenvolvimento sustentável.

Na tentativa de integração da sustentabilidade com o BSC, estudiosos da sustentabilidade, como Hansen e Schaltegger (2016), têm discutido sobre o modelo *Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)*. Por meio da pesquisa realizada na literatura foi possível perceber que o SBSC representa uma ferramenta

estratégica promissora para auxiliar as organizações no enfrentamento desses desafios e no apoio à estratégia de sustentabilidade.

O SBSC visa equilibrar medidas financeiras e não financeiras de uma organização, a curto e longo prazo, bem como medidas de sucesso qualitativas e quantitativas por meio da definição um conjunto de objetivos estratégicos, os quais são atribuídos às perspectivas de desempenho e são medidos pelos principais indicadores de desempenho.

Como muitas questões ambientais e sociais não são financeiras e geralmente influenciam uma organização particularmente a longo prazo, Hansen e Schaltegger (2016) afirmam que tanto acadêmicos quanto profissionais consideram o SBSC uma ferramenta apropriada para explicar questões de sustentabilidade.

O Quadro 3 apresenta uma ferramenta de gestão proposta por Oliveira, Medeiros, Terra e Quelhas (2012), denominada Matriz de Alinhamento Estratégico Sustentável (MAES). A ideia consiste na associação dos macro-objetivos que integram os aspectos estratégicos do BSC às três dimensões da Sustentabilidade.

Pilares	Social	Econômico	Ambiental
Financeiro	Distribuição de ganhos às partes interessadas (fornecedores, distribuidores, comunidades, e demais interessados) Criação de estrutura que sustente outras atividades na região	Maximização dos lucros Maximização das receitas	Investimentos em tecnologias alinhadas aos conceitos de P+L e de inovação Participação em índices de sustentabilidade Participação no programa de créditos de carbono
Clientes	Aumento da percepção externa quanto ao seu comprometimento social através do desenvolvimento de programas sociais junto aos órgãos públicos ou privados	Aumento da participação no mercado Retenção de clientes Identificação de novos mercados	Aumento da percepção externa quanto ao seu comprometimento ambiental com o desenvolvimento de programas ambientais
Processos Internos	Transparência, ética e tratamento justo nos relacionamentos intraorganizacionais (seleção, avaliação e contato com todos os stakeholders)	Otimização de processos produtivos internos e externos Estabelecimento de padronização, reduzindo erros e desperdícios	Exigência de práticas ambientalmente corretas nos processos intraorganizacionais Implantação de normas ambientais
Aprendizado e Crescimento	Desenvolvimento cultural e educacional dos stakeholders do processo	Investimento no desenvolvimento de competências necessárias e aderentes aos resultados da organização	Consscientização, desenvolvimento e multiplicação de cultura ambientalmente responsável

Quadro 3 - Matriz para alinhamento da Estratégia Sustentável (MAES)

Fonte: Oliveira *et. al* (2012, p. 75).

Esta matriz apresenta objetivos estratégicos gerais, visando alinhar as dimensões da sustentabilidade com as perspectivas do BSC. No entanto, cada um dos quadrantes pode ser subdividido em outros objetivos mais específicos antes da definição dos indicadores estratégicos. Além disso, ressalta-se que cada tipo de organização enfrenta suas próprias dificuldades, de modo que a matriz pode ser alterada e adaptada à realidade organizacional, embora deva estar sempre plenamente preenchida, para que seu objetivo de definir ações de planejamento estratégico, em todos as dimensões da sustentabilidade, seja alcançado.

A integração dos aspectos ambientais e sociais, além

dos econômicos, ao gerenciamento estratégico é uma ação importante na estrutura das organizações atualmente e o BSC sustentável, como apontado pelos autores, oferece um alto potencial para contribuir com essa questão. Contudo, embora possa ser considerado um grande passo para a avaliação da sustentabilidade pelas instituições, sabe-se que na prática, o desenvolvimento e implementação de um SBSC deve ser muito mais do que a definição de objetivos ou a determinação de indicadores. As instituições devem ter a consciência que esse processo é longo e desafiador, exigindo persistência, monitoramento, avaliação e reprogramação.

Diante disso, compreende-se como impreterível o estabelecimento de uma gestão estratégica que possa aliar os objetivos estratégicos das instituições às dimensões da sustentabilidade, bem como extremamente necessária a elaboração de um sistema gerencial de controle e avaliação, como forma de monitoramento constante entre o planejado e o executado. Atuando dessa forma, a UFC estará exercendo seu papel de forma eficiente, eficaz e efetiva junto à sociedade e, conseqüentemente, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

Considerações finais

Esta pesquisa se debruçou na análise da estrutura organizacional, planos institucionais, componentes curriculares, projetos de pesquisa e ações de extensão da UFC, objetivando identificar indícios de sustentabilidade, à luz dos ODS/ONU. O resultado revelou uma IES robusta, com imensa estrutura acadêmico-administrativa e, evoluindo no compromisso com as questões da sustentabilidade, nas dimensões ambiental, econômica e social, colocando inclusive no texto de sua visão institucional a preocupação com “[...] responsabilidade e engajamento social, inclusão e sustentabilidade, contribuindo para a transformação socioeconômica do Ceará, do Nordeste e do Brasil” (UFC, 2018, p. 25).

Os principais aspectos positivos identificados foram: um Plano de Desenvolvimento Institucional consistente, construído de forma participativa e estruturado sob o eixo da sustentabilidade; e componentes curriculares, projetos de pesquisa e ações de extensão alicerçados em aspectos tecnológicos, inovadores e socioambientais, notadamente, no âmbito das ações de saúde. A UFC manifesta, inclusive, em seu PDI a intenção de trabalhar a flexibilização curricular para atender demandas de internacionalização, inclusão e sustentabilidade.

Os principais aspectos negativos foram: componentes curriculares do nível graduação com baixa adesão à dimensão ambiental; projetos de pesquisa com foco extremamente técnico, embora se considere a contribuição indireta para o desenvolvimento sustentável; e ações de extensão com baixa adesão às dimensões econômica e ambiental.

Apresentam-se como limitações do estudo o

fato da pesquisa: ter sido exclusivamente documental, pois, embora tenha apresentado relatórios consistentes e atualizados, não permitiu a manifestação de opinião de docentes e estudantes; e não ter contemplado as práticas de gestão, o que se justifica pela carência de informações concretas e sistematizadas que permitissem uma avaliação fundamentada.

Para pesquisas posteriores, sugerem-se: a aplicação de entrevistas e/ou questionários, a fim de se verificar o nível de envolvimento deles com os temas, independente da nomenclatura do componente curricular; o desenvolvimento de um método capaz de avaliar também as ações do eixo gestão; e/ou um estudo acerca dos fatores dificultadores no âmbito intra e interinstitucional quanto à implementação de currículos mais flexíveis ao acolhimento das dimensões da sustentabilidade.

Assim, apresenta-se a título de sugestão, por meio de uma conduta pró-ativa da gestão da universidade, a manutenção de um fórum de sustentabilidade com representação de gestores, docentes, técnicos-administrativos e estudantes, permitindo também a participação da comunidade, e que contemple atividades de qualificação.

Para melhorar o alinhamento entre planejamento e sustentabilidade no âmbito da instituição, apresenta-se como importante, além da conjugação de esforços nas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, a implementação de um instrumento de avaliação e monitoramento que contemple indicadores de sustentabilidade e permita acompanhar e atualizar os planos traçados pela universidade.

Dessa forma, aponta-se a estratégia do *Sustainability Balanced Scorecard* como uma excelente ferramenta para auxiliar no processo de conjugação da estratégia da instituição às dimensões da sustentabilidade. Essa articulação é fundamental para a consolidação de um modelo de gestão que possa contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Conclui-se que os objetivos do estudo foram alcançados, os quais apresentaram como resultado evidências de que as ações de monitoramento e avaliação são essenciais para controle das ações desenvolvidas, reprogramação das ações futuras, tomada de decisão, melhoria contínua e, conseqüentemente, para obter avanços na sustentabilidade da universidade.

Referências

- Appolinario, F. (2012). *Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa* (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bellen, H. M. V. (2002). *Indicadores de Sustentabilidade: uma análise comparativa*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil. Disponível: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84033/189898.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Borja, P. C., & Moraes, L. R. S. (2003). Indicadores de saúde ambiental com enfoque para a área de saneamento. *Revista engenharia sanitária e ambiental*, 8(1), 13-25. Recuperado em 19 março, 2018, de <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/>

abes/v8n1/v8n12n02.pdf.

/article/view/md47e18019/19253.

Elkington, J. (1997). *Canibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing.

Mizael, G. A., Vilas Boas, A. A., Pereira, J. R., & Santos, T. S. (2013). Análise do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais do consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 47 (5), 1145-1164. Recuperado em 28 novembro, 2017, de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122013000500004&script=sci_abstract&tlng=pt.

Falqueto, J. M. Z. (2012). *A Implantação do Planejamento Estratégico em Universidades: o caso da Universidade de Brasília*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil. Disponível: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/12160/1/2012_JuniaMariaZandonadeFalqueto.pdf.

Oliveira, L. R., Medeiros, R. M., Terra, P. B., & Quelhas, O. L. G. (2012). Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. *Produção*, 22(1), 79-82. Recuperado em 22 janeiro, 2019, de http://www.scielo.br/pdf/prod/v22n1/aop_0007_0245.pdf.

Fouto, A. R. F. (2002). *O papel das universidades rumo ao desenvolvimento sustentável: das relações internacionais às práticas locais*. Dissertação de mestrado, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal. Disponível: http://campus.fct.unl.pt/campusverde/W_RIA_ARFF.doc.

Organização das Nações Unidas no Brasil. (2015). *Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Recuperado em 12 outubro, 2018, de <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>.

Froehlich, C. (2014). Sustentabilidade: dimensões e métodos de mensuração de resultados. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, 3(2), 151-168. Recuperado em 19 março, 2018, de <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1316/1182>.

Organização das Nações Unidas no Brasil. (2017). *Documentos temáticos: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 1.2.3.5.9.14*. Recuperado em 25 outubro, 2018, de <http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/library/ods/documentos-tematicos--ods-1--2--3--5--9--14.html>.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas da pesquisa social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.

Porter, M. E. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 62-79. Recuperado em 16 abril, 2018, de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39071>.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Rotta, M., Batistela, A. C., & Ferreira, S. R. (2017). Ambientalização curricular no ensino superior: formação e sustentabilidade nos cursos de graduação. *Actualidades Investigativas en Educación*, 17(2), 1-20. Recuperado em 25 junho, 2018, de http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-47032017000200395&lang=pt.

Goes, H. C. A. (2015). *Análise comparativa de instrumentos para avaliação da sustentabilidade em universidades visando uma proposta para o Brasil*. Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível: http://antigo.ppe.ufrj.br/ppes/production/tesis/heloisa_goes.pdf.

Sachs, I. (2004). *Desenvolvimento: incluindo, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond.

Guimarães, R. P. (2001). *A ética da sustentabilidade e a formulação de políticas de desenvolvimento: Um debate socio ambiental no Brasil* (43-71). São Paulo: Fundação Perseu Abramo.

Segenreich, S. C. D. (2005). O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. *Ensaio: Aval. Políticas Públicas Educacionais*, 13 (47), 149-168. Recuperado em 13 novembro, 2017, de <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v13n47/v13n47a03.pdf>.

Hansen, E., & Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193-221. Recuperado em 18 janeiro, 2019, de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2340-3#citeas>.

Triviños, A. N. S. (2008). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Kaplan e Norton na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Universidade Federal do Ceará. (2018). *Anuário Estatístico 2018 - Base 2017*. Recuperado em 19 março, 2018, de <http://www.proplad.ufc.br/wp-content/uploads/2018/12/anuario-estatistico-ufc-2018-base-2017.pdf>.

Menezes, H. Z., & Minillo, X. K. (2017). Pesquisa e extensão como contribuição da universidade na implementação dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) no Brasil. *Meridiano 47-Journal of Global Studies*, 18. Recuperado em 12 agosto, 2018, de <http://periodicos.unb.br/ojs248/index.php/MED>

Universidade Federal do Ceará. (2018). *Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI UFC 2018-2022*. Recuperado em 25 março, 2018, de <http://www.proplad.ufc.br/wp-content/uploads/2018/04/cartilha-pdi-formato-digital-2018->

04-26-1.pdf.

Apêndice A - Palavras-chave para identificação de temas relativos aos ODS/ONU

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| 1. Água; | 59. Pobreza; |
| 2. Aquático; | 60. Poluição; |
| 3. Assentamento; | 61. Potável; |
| 4. Atividade Física; | 62. Produção; |
| 5. Biodiversidade; | 63. Qualificação; |
| 6. Cidade; | 64. Racial |
| 7. Cidadania; | 65. Reaproveitamento; |
| 8. Clima; | 66. Recurso natural |
| 9. Comunicação; | 67. Renovável; |
| 10. Consumo; | 68. Resíduos; |
| 11. Cooperação; | 69. Responsabilidade social; |
| 12. Corrupção; | 70. Rural; |
| 13. Cultura; | 71. Saneamento; |
| 14. Desertificação; | 72. Saúde; |
| 15. Desigualdade; | 73. Segurança alimentar; |
| 16. Desperdício; | 74. Segurança no trabalho |
| 17. Dignidade; | 75. Sexual; |
| 18. Direitos Humanos; | 76. Sociedade civil; |
| 19. Discriminação; | 77. Solo; Sustentabilidade; |
| 20. Economia; | 78. Tecnologia; |
| 21. Ecossistema; | 79. Sustentável; |
| 22. Educação; | 80. Terra; |
| 23. Efluente; | 81. Terrestre; |
| 24. Empreendedorismo; | 82. Trabalho; |
| 25. Emprego; | 83. Transporte; |
| 26. Energia | 84. Urbanização; |
| 27. Familiar; | 85. Violência; |
| 28. Fauna; | 86. Vulnerabilidade. |
| 29. Financiamento; | |
| 30. Flora; | |
| 31. Floresta; | |
| 32. Fome; | |
| 33. Gênero | |
| 34. Global; | |
| 35. Governança; | |
| 36. Hídrico; | |
| 37. Higiene; | |
| 38. Igualdade | |
| 39. Inclusão; | |
| 40. Indústria; | |
| 41. Informação; | |
| 42. Infraestrutura; | |
| 43. Inovação; | |
| 44. Internacional; | |
| 45. Investimento; | |
| 46. Justiça; | |
| 47. Marinho; | |
| 48. Meio-ambiente; | |
| 49. Migração; | |
| 50. Mobilidade; | |
| 51. Modernização; | |
| 52. Mudança climática; | |
| 53. Mulher; | |
| 54. Oceano; | |
| 55. Parceria; | |
| 56. Paz; | |
| 57. Pesca; | |
| 58. Planejamento Familiar; | |